

„Wir können nicht nur billig“

Utho Creusen, Chef von Media Markt und Saturn, über aggressive Werbung und den Preiswettbewerb im Handel

DIE WELT: Sie wollten Media-Markt-Kunden, die am 1. Juni einen Fernsehgerät gekauft haben, den Kaufpreis zurückerstatten -falls Deutschland die Fußball-Europameisterschaft gewinnt. Sind Sie froh, dass das Team so früh ausgeschieden ist?

Utho Creusen: Ganz im Gegenteil -wir haben das frühe Ausscheiden der Nationalmannschaft ausgesprochen bedauert. Die Resonanz auf die größte EM-Wette aller Zeiten war allerdings überwältigend: Die Kunden haben unsere Märkte regelrecht gestürmt. Da wir unser Risiko kalkulierbar gestaltet und die Wette versichert haben, hätten wir nach einem gewonnen Endspiel unseren Kunden sehr gerne ihr Geld zurückgegeben. Aber: Die Kunden können auch künftig bei passender Gelegenheit mit ähnlich spektakulären Angeboten rechnen.

DIE WELT: Alle Welt spricht von der Bedeutung von Marken-Identität. Unterschiede zwischen Media Markt und Saturn sind aber kaum zu erkennen.

Creusen: Bei den Grundpfeilern ihrer Philosophie und bei den Zielgruppen gibt es tatsächlich kaum Unterschiede. Zwar ist Media Markt eher auf der grünen Wiese und Saturn vorwiegend in den Innenstädten zu finden und verfügt Media Markt eher über die größere Auswahl etwa bei Kühlschränken und Waschmaschinen, während Saturn seinen Schwerpunkt unter anderem auf Entertainment setzt. Allerdings stehen beide im harten Wettbewerber zueinander. Diese Zwei-Marken-Strategie hat sich bewährt, beide Unternehmen florieren - obwohl alle Marketingtheorien sagen, dass so etwas nicht funktionieren könne und zu einer Kannibalisierung führen müsse.

DIE WELT: Sie sind berühmt für Ihre schrille Billig-Werbung. Aber es hält sich hartnäckig das Gerücht, dass Sie nur mit ein paar Vorzeigeprodukten wirklich günstig sind.

Creusen: Das ist tatsächlich ein Gerücht - und eine Beleidigung für unsere gut informierten Kunden. Wenn an der Behauptung etwas Wahres wäre, hätte uns der Markt längst entlarvt. Wir wollen überall nicht nur die breitesten und tiefsten Sortimente, sondern auch die niedrigsten Preise anbieten. Und das tun wir. Sollte dennoch ein Kunde ein Produkt woanders günstiger finden, bekommt er von uns die Preisdifferenz erstattet oder sein Geld zurück. Das garantieren wir. Dieses Versprechen der Preisführerschaft erfordert natürlich eine hohe Aufmerksamkeit unserer Mitarbeiter vor Ort.

DIE WELT: Das bedeutet?

Creusen: Die kontinuierliche Beobachtung der Konkurrenz gehört zu unseren Kernaufgaben. Sollte jemand unsere Preise unterbieten, senken wir sie.

DIE WELT: Mit der Konkurrenz dürften Sie in Zukunft immer weniger Arbeit haben. Sie drängen immer mehr Mitbewerber aus dem Markt.

Creusen: Auch das ist ein ebenso hartnäckiges wie

falsches Gerücht. Der Marktanteil von Media Markt und Saturn in Deutschland liegt insgesamt bei etwa 15 Prozent. Damit sind wir weit von einer marktbeherrschenden Stellung entfernt. Es kommen auch immer wieder neue Mitbewerber. Nehmen Sie nur die Lebensmitteldiscounter und die klassischen Supermärkte, die zunehmend Produkte anbieten, die zu unserem Kernsortiment gehören. Der Wettbewerb ist also durchaus intakt. Es versteht sich allerdings von selbst, dass wir unsere Marktführerschaft verteidigen und ausbauen wollen. In jedem Land, in dem wir vertreten sind.

DIE WELT: Stört Sie Ihr Billigimage?

Creusen: Ich bestreite, dass wir ein reines Billig-Image haben. Der Eindruck mag entstehen, weil wir in unserer Werbung ausschließlich den Preis kommunizieren. Aber

wir können nicht nur billig, wir können viel mehr: Wir haben das größte Angebot, alle gefragten Marken, einen umfassenden Service und sehr gut ausgebildete, hoch engagierte Mitarbeiter.

DIE WELT: Von Service-Kompetenz hört man nichts in Ihrer „Kaufen! Marsch, marsch!“-Werbung.

Creusen: Aus einem ganz einfachen Grund: Wir versprechen in unserer Werbung nur das, was wir zu 100 Prozent garantieren können: den besten Preis. Wenn der Kunde im Markt dann aber merkt, dass wir nicht nur billig sind, ist er positiv überrascht. Das stärkt die Kundenzufriedenheit und -bindung.

DIE WELT: Der schrillste Lautsprecher des deutschen Einzelhandels ist in Wirklichkeit ein Tiefstapler?

Creusen: So gesehen sind wir tatsächlich ein Tiefstapler.

DIE WELT: Sie machen sich mit Ihrer Werbung - besonders „Geiz ist geil!“ - nicht viele Freunde in der Branche. Ist das Teil der Strategie?

Creusen: In der Tat sind wir nach außen laut, originell und polarisierend. Wir haben den Mut, anders zu sein als der Wettbewerb - nicht nur in der Werbung. Das führt naturgemäß zu Kritik. Dass wir, wie gelegentlich gerne behauptet wird, mit „Geiz ist geil!“ die Konsumzurückhaltung der Deutschen ausgelöst hätten - das ist allerdings zuviel der Ehre. So weit reicht unser Einfluss nicht. Die Kritik scheint mir bisweilen eher eine Ausrede von weniger erfolgreichen Kaufleuten zu sein. Unsere Kunden verstehen „Geiz ist geil!“ durchaus richtig: Sie vergleichen und kaufen dann günstig bei uns ein. Die Zuwachsraten sprechen für Saturn.

DIE WELT: Konkurrenten werfen Ihnen immer wieder vor, illegal unter Einstandspreis zu verkaufen.

Creusen: Da wir den Herstellern in aller Regel sehr hohe Stückzahlen abnehmen, liegen unsere Einstandspreise naturgemäß meist niedriger als die der Konkurrenz. Das mag zu derlei Mutmaßungen führen. Wir halten uns selbstverständlich an die Gesetze. Wir garantieren

Dauertiefpreise, aber wir geben keine Rabatte und feilschen auch nicht mit den Kunden.

DIE WELT: Wer macht eigentlich die Preise bei Ihnen?

Creusen: Die Preise legt der Geschäftsführer vor Ort unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten fest - mit Ausnahme der wenigen nationalen Angebote. Das ist ein elementarer Bestandteil unserer Organisationsstruktur, die recht ungewöhnlich im deutschen Einzelhandel ist: Jeder unserer Märkte ist ein eigenständiges Unternehmen, an dem der Geschäftsführer als Gesellschafter mit zehn Prozent beteiligt ist. Dieser legt Sortiment und Preise fest, kauft Waren ein, stellt Mitarbeiter an und ist für Marketing vor Ort verantwortlich. Wir geben ihm sehr viel mehr Freiheiten, als in anderen Handelsunternehmen üblich.

DIE WELT: Mit welchem Ergebnis?

Creusen: Die dezentrale Struktur ist einer unserer ganz großen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz. Ihre konsequente Umsetzung schafft eine große Eigenständigkeit und Flexibilität -und eine ungewöhnlich hohe Motivation und Zufriedenheit aller Mitarbeiter. Der Geschäftsführer vor Ort ist ein selbstständiger Unternehmer. Er erhält neben seinem Fettgehalt entsprechend seiner Einlage zehn Prozent des Ergebnisses. Fast alle Geschäftsführer der neu eröffneten Märkte kommen im Übrigen aus dem eigenen Stall. Media Markt und Saturn machen Karrieren möglich: Wir haben heute eine Vielzahl von jungen geschäftsführenden Gesellschaftern, die ihre Ausbildung im Unternehmen gemacht haben und dann über verschiedene Stationen den Aufgenständigkeit und Flexibilität -und eine ungewöhnlich hohe Motivation und Zufriedenheit aller Mitarbeiter. Der Geschäftsführer vor Ort ist ein selbstständiger

Unternehmer. Er erhält neben seinem Fettgehalt entsprechend seiner Einlage zehn Prozent des Ergebnisses. Fast alle Geschäftsführer der neu eröffneten Märkte kommen im Übrigen aus dem eigenen Stall. Media Markt und Saturn machen Karrieren möglich: Wir haben heute eine Vielzahl von jungen geschäftsführenden Gesellschaftern, die ihre Ausbildung im Unternehmen gemacht haben und dann über verschiedene Stationen den Aufstieg bis an die Spitze ihres Marktes geschafft haben.

DIE WELT: Ihre Wachstumspläne für dieses Jahr?

Creusen: Wir wollen 2004 mehr als 50 neue Märkte in Europa eröffnen, ähnlich wie im vergangenen Jahr. Allein dadurch wollen wir den Umsatz um über eine Mrd. Euro steigern. Wir haben ein Geschäftskonzept, das sich hervorragend .multiplizieren lässt - im Inland wie auch im Ausland.

DIE WELT: Wann wird Ihr Auslandsanteil über 50 Prozent liegen?

Creusen: Das ist schwer einschätzbar, weil wir auch in Deutschland weiter wachsen. Fest steht: Die Auslandsmärkte werden immer wichtiger für uns. Bereits jetzt liegt Umsatzanteil bei 40 Prozent -mit stark steigender Tendenz. Auch die Zahl der Neueröffnungen ist dort mittlerweile größer als in Deutschland. 2003 lag das Verhältnis bei 22 zu 30 zu Gunsten des Auslandes. Besonders spannend ist Osteuropa. Wir sind mit Media Markt bereits die Nummer eins in Polen und Ungarn. Jetzt installieren wir dort auch Saturn. Andere Länder werden dazukommen. In Westeuropa haben wir gerade den ersten Markt in Portugal eröffnet. Und nächstes Jahr beginnen wir in Griechenland.

Das Gespräch führte Hagen Seidel