

„Expansion fällt uns leicht“

Media-Saturn-Geschäftsführer Utho Creusen über das Prinzip Billig, die besten Tricks für die Motivation der Mitarbeiter und die Grenzen des weltweiten Wachstums

EURO am Sonntag: Der Handel in Deutschland stagniert. Media-Saturn aber wächst zweistellig. Wie geht das zusammen?

Utho Creusen: Die Menschen sparen, weil sie verunsichert sind. Aber es ist doch nicht so, daß sie kein Geld hätten. Wenn Sie die richtigen Produkte zum richtigen Preis anbieten, rennen Ihnen Kunden die Bude ein.

EURO: Aber ausgerechnet Ihr Werbeslogan "Geiz ist geil!" wurde zum Synonym für die Kaufunlust ...

Creusen: Das haben vielleicht manche falsch verstanden. Die Mehrheit der Konsumenten aber nicht: "Geiz ist geil!" bedeutet clever einzukaufen und nicht zu Hause zu bleiben.

EURO: Ohne „Kaufen! Marsch“-Werbung bleiben auch Ihre Läden leer?

Creusen: Unsere Werbung hat in der Tat die Aufgabe, eine Grundfrequenz in unseren Märkten zu erzeugen. Dies gelingt uns sehr nachhaltig. Wir konzentrieren uns hierbei auf Produkt und Preis - nicht mehr. Kunden sind enttäuscht, wenn sie hohe Erwartungen haben und diese im Markt nicht erfüllt werden. Deshalb halten wir die Erwartungen in der Werbung auf einem realistischen Niveau. Das funktioniert, die Zufriedenheit unserer Kunden ist sehr hoch.

EURO: Also keine Chance, daß die "Blöd" und "Geil"-Masche durch anspruchsvollere Slogans abgelöst wird?

Creusen: Der Preis wird im Zentrum unserer Werbeaussage bleiben.

EURO: Die Media-Saturn-Gruppe ist der Elektronikhändler Nummer 1 in Europa. Wo geht's denn noch hin?

Creusen: Wir wollen weiterwachsen. Wir sehen in Deutschland, aber vor allem auch international noch erhebliche Wachstums-Chancen.

EURO: Können Sie sich den Sprung in die USA oder nach China vorstellen oder hat Ihre Expansion Grenzen?

Creusen: Unser Geschäftsmodell ist prinzipiell grenzenlos multiplizierbar. Es wäre etwa auch in

den USA denkbar. Sie sehen dort ein ähnliches Modell bei Best Buy. Auch in China gibt es vergleichbare Modelle. Doch weder über einen Einstieg in den einen noch in den anderen Markt machen wir uns gegenwärtig Gedanken.

EURO: In Polen und Ungarn sind Sie bereits präsent. Wann folgen Tschechien oder Russland?

Creusen: Russland ist sicher ein interessanter Markt. Wir analysieren ihn wie einige andere Länder auch, beispielsweise Tschechien. Beide Länder sind jedoch kein Thema für 2005.

EURO: Ziel Nummer 1 der Welt?

Creusen: Grundsätzlich wollen wir in jedem Markt in einem Zeitrahmen von drei bis fünf Jahren die Nummer 1 werden. Das ist nicht überall ohne weiteres machbar, aber das ist unsere Zielsetzung. Nach Belgien gingen wir im November 2002. Inzwischen sind wir knapp davor, die Nummer 1 zu werden. Mit dem gleichen Anspruch sind wir 2004 nach Portugal gegangen. Und mit diesem Anspruch eröffnen wir Ende des Jahres den ersten Markt in Griechenland. Wenn Sie das logisch zu Ende denken, darin könnte man vielleicht ein solches Ziel formulieren. Das tun wir aber nicht. Wir wollen gute Arbeit abliefern und die Kunden zufriedenstellen.

EURO: Das Geheimnis des Erfolgs?

Creusen: Das Geschäftsmodell ist schlicht genial. Und es läßt sich hervorragend multiplizieren. Die Expansion fällt uns damit leicht.

EURO: Heißt genial einfach?

Creusen: Das Modell besteht in der Tat aus wenigen Erfolgsfaktoren: Da ist zunächst der Preis. Wir bieten Dauerniedrigpreise an und eine sogenannte Tiefpreisgarantie. Das heißt, daß wir nicht mit einzelnen Produkten in Rabattschlachten ziehen, sondern Kunden die dauerhafte Sicherheit geben, daß sie im Media Markt ihrer Region den günstigsten Preis über das gesamte Sortiment erhalten.

EURO: Verbraucherschützer bestreiten, daß dies immer der Fall ist

Creusen: Wir realisieren das zu 99,9 Prozent.

Natürlich gibt es Reaktionszeiten. Hin und wieder hat ein Markt nicht sofort mitbekommen, daß der Wettbewerber gerade einen Artikel runtergezeichnet hat. Dies ist gewiß nicht optimal. Bei rund 45 000 Artikeln, die die Märkte im Schnitt führen, aber vielleicht verzeihbar.

EURO: Wie machen Sie Gewinne?

Creusen: Wir können bei Artikeln, bei denen der Preiswettbewerb nicht so groß ist, durchaus eine höhere Marge haben. Das ist aber kein Widerspruch zur Tiefpreisgarantie.

EURO: Also ist das Erfolgsgeheimnis doch nicht bloß "billig".

Creusen: Wir sind kein Discounter. Unser Anspruch ist, daß wir in jeder Produktkategorie immer das breiteste Angebot haben. Ein Discounter hat zwar auch den günstigsten Preis, er hat aber nicht das breiteste Sortiment am Ort. Zudem führen wir zu einem hohen Prozentsatz Markenprodukte.

EURO: Wenn jemand Media Markt unterbietet, ziehen Sie wegen der Tiefpreisgarantie automatisch nach. Ist das nicht in Wahrheit ein Mittel, um Preiskämpfe zu verhindern?

Creusen: Der Preiskampf im Markt spricht deutlich für das Gegenteil. Gut für uns ist allerdings, daß wir – auch mit Hilfe unserer Tiefpreisgarantie – regelmäßig die Nase vorn haben.

EURO: Wie bringen Sie denn Ihre Mitarbeiter Tag für Tag zum Lächeln?

Creusen: Die Motivation der Mitarbeiter zu steigern ist uns sehr wichtig. Das hat bei uns viele Facetten, bis hin zur zehnpromtigen Beteiligung unserer Marktgeschäftsführer an ihrem Markt und damit auch am Ergebnis ihres Geschäfts. Daß es funktioniert, zeigen Tests: 43 Prozent unserer Beschäftigten sind nach einer anerkannten Testmethode hochengagiert. Im Schnitt sind dies in deutschen Unternehmen nur 13 Prozent.

EURO: Wie erreichen Sie das?

Creusen: Menschen können nur dann Spitzenleistungen bringen, wenn sie bei ihrer Arbeit glücklich sind, im Zustand des Flow arbeiten. Flow hat man etwa dann, wenn die Zeit wie im Fluge vergeht. Den Flow unserer Mitarbeiter, ihr Engagement, testen wir einmal im Jahr mit einer Umfrage. Zudem erreicht man Engagement, wenn man die Menschen im Bereich ihrer Stärken arbeiten läßt. Wie ein chinesisches Sprichwort sagt: Wenn du nicht lächeln kannst, solltest du keinen Laden aufmachen.

EURO: Wie finden Sie heraus, ob Sie Ihre Leute optimal einsetzen?

Creusen: Mit Hilfe eines psychologischen Analyse-Instruments namens "StrengthsFinder".

EURO: Machen da alle freiwillig mit?

Creusen: Die Umfragen sind freiwillig und anonym. Rund 80 Prozent unserer Mitarbeiter nehmen daran teil. Beim StrengthsFinder verhält es sich so: StrengthCoaches geben den Mitarbeitern Feedback. Diese Informationen gehen nicht an Vorgesetzte. Es sei denn, der Mitarbeiter will das und will die Ergebnisse dazu nutzen, sich in seinen Talenten zu entwickeln.

EURO: Was findet der Rest heraus?

Creusen: Bei mir zum Beispiel, daß ich ein "Learner" bin, sehr große Neugierde habe. Routinen meide ich soweit es geht, um gut zu sein in meinem Job.

EURO: Sie haben aber deutlich mehr Freiraum als ein Verkäufer

Creusen: Das ist richtig. Dennoch: Wir geben allen unseren Mitarbeitern sehr große Freiheiten. Das fängt beim Marktgeschäftsführer an. Er arbeitet wie ein selbständiger Ladenbesitzer und bestimmt über Einkauf, Werbung, Preispolitik und Personal.

EURO: Und hat sicher klare Umsatz- und Renditeziele ...

Creusen: Tatsächlich hat er nur sehr wenige Vorgaben; Er muß die Tiefpreisgarantie und das breiteste Sortiment in seiner Region sicherstellen. Er muß sein Personal motivieren und sein Geschäft weiterentwickeln. Aber er macht selbständig ein Budget - ohne Zielvorgabe

EURO: Befürchten Ihre Filialleiter Umsatzeinbußen, falls die Mehrwertsteuer in Deutschland nach einer Neuwahl auf 18 Prozent erhöht werden sollte?

Creusen: Natürlich hat jede Steuererhöhung negative Auswirkungen auf das Konsumverhalten in Deutschland. Gerade eine Anhebung der Mehrwertsteuer würde der Verbraucher unmittelbar negativ in seinem Geldbeutel spüren. Eine Anhebung muß daher, auch um Umsatzeinbußen im Handel vorzubeugen, unbedingt durch entlastende Maßnahmen flankiert werden.

EURO: Vor der Fußball-Europameisterschaft im vergangenen Jahr haben Sie Kunden, die an einem bestimmten Tag Fernseher kauften, im Falle eines deutschen Titelgewinns die Erstattung des Kaufpreises angeboten. Was kommt zur Weltmeisterschaft?

Creusen: Lassen Sie sich einfach überraschen. Sie können sicher sein, daß wir uns wieder witzige und aufmerksamkeitsstarke Aktionen einfallen lassen werden.

Interview: Stephan Bauer