

## „WIR SIND NICHT NUR BILLIG!“

Kein anderer Fachmarkt in Deutschland beherrscht das Geschäft mit der Unterhaltungselektronik so gut wie Saturn. Außer Media Markt vielleicht. Ob „Geiz ist geil!“ oder „Ich bin doch nicht blöd.“ - beide Unternehmen locken die Verbraucher mit den günstigsten Preisen für Computer, Fernseher & Co. Die beiden Kontrahenten gehören zur Media-Saturn-Holding GmbH, einer Tochtergesellschaft der METRO Group. Morgenmacher sprach mit Professor Dr. Utho Creusen, einem der Geschäftsführer, über Musikgeschmack und europäische Trends.

Interview: Thomas Fischer, Foto: John M. John

### **Herr Professor Creusen, erinnern Sie sich noch an Ihre erste selbst gekaufte Platte?**

UTHO CREUSEN: Das war „Harvest“ von Neil Young, damals noch auf Vinyl. Ich war Schüler, wohnte in der Nähe von Köln und habe die Platte bei Saturn am Hansaring gekauft. Meine Freunde schwärmten immer von der riesigen Auswahl -und ich blieb bei meinem ersten Besuch dort bis Ladenschluss. Das war sozusagen der erste Kontakt mit meinem späteren Arbeitgeber.

### **Inzwischen sind Sie aber auf CD umgestiegen, oder?**

CREUSEN: Richtig, aber Saturn bin ich als Kunde treu geblieben. Zuletzt habe ich dort das neue Album der Red Hot Chili Peppers gekauft.

### **Wissen Sie noch, wie viel Sie dafür bezahlt haben?**

CREUSEN: Nein, aber ich kann mich bei Saturn ohnehin darauf verlassen, dass ich den günstigsten Preis bekomme.

### **Genau dieses Preisversprechen wurde in jüngster Zeit angezweifelt...**

CREUSEN: Natürlich finden Sie woanders einzelne Artikel zu anderen Preisen. Das hängt vom Vertriebskanal und vom Standort ab und ist unserem Konzept der Dezentralität geschuldet. Unser Anspruch ist es, für jedes Produkt den günstigsten Preis, aller vergleichbaren Mitbewerber in der jeweiligen Stadt zu bieten. Und sollte uns dies in einzelnen Fällen nicht auf Anhieb gelingen, greift die Tiefpreisgarantie: Findet ein Kunde ein bei Media Markt oder Saturn gekauftes Produkt innerhalb von 14 Tagen bei einem Mitbewerber vor Ort günstiger, erhält er von uns den Differenzbetrag.

### **Kaufen Sie schon mal bei der Konkurrenz?**

CREUSEN: Wenn ich unterwegs bin, schaue ich mir die Wettbewerber selbstverständlich an. Aber in der

Regel kaufe ich nicht bei anderen Anbietern.

### **Und online ?**

CREUSEN: Meine Kinder haben mir gezeigt, wie das geht. Wenn ich nicht die ganze CD haben möchte, kann ich — ob nun auf mediaonline.de oder auf saturn.de — online einzelne Titel herunterladen. Das finde ich praktisch.

### **Internetversandhändler wie Amazon haben rund um die Uhr geöffnet und liefern die Ware bis vor die Haustür. Ihre Antwort darauf?**

CREUSEN: Jeder nach seinem Geschmack. Kunden haben die unterschiedlichsten Produktwünsche und Zugangsmöglichkeiten. Manche Verbraucher können sich gar nicht vorstellen, virtuell einzukaufen. Sie brauchen das Produkterlebnis, wollen die Ware direkt mit nach Hause nehmen. Dieses Bedürfnis erfüllen wir mit einer großen Sortimentsbreite und qualifizierter Beratung. Unser Wettbewerb ist der stationäre Handel.

### **Die meisten denken bei Media Markt und Saturn eher an den Preis, nicht an die Beratung. Stört Sie Ihr Image da nicht?**

CREUSEN: Im Gegenteil, denn nur so lassen sich Erwartungen übertreffen. Der günstige Preis ist für die meisten Kunden zwar ausschlaggebend, um zu Media Markt oder Saturn zu gehen. Aber wir sind nicht nur billig, sondern haben auch das breiteste Sortiment der Stadt an Marken- und Qualitätsprodukten. Außerdem bieten wir zusätzlich die kompetente Fachberatung. Kunden, die wegen der Schnäppchen zu uns kommen, sind positiv überrascht. Deshalb sind sie so zufrieden mit Media Markt oder Saturn und kommen auch gerne wieder.

### **Günstiger Preis und kompetente Beratung: Schließt das eine das andere nicht aus?**

CREUSEN: Nein, durchaus nicht. Unsere Mitarbeiter

sind extrem gut geschult und darauf sind wir stolz. Ich will Ihnen dafür ein Beispiel nennen: Ich habe vor einiger Zeit eine CD von Carla Bruni gesucht und in drei verschiedenen Läden nicht bekommen. Im Kölner Saturn-Markt wusste der Verkäufer sofort, welche Künstlerin ich meinte, und hat mir meine CD rausgepickt, ohne dass er danach suchen musste. Dieses Talent und die Leidenschaft für das Produkt - das ist etwas, was wir fördern.

### **Wie?**

CREUSEN: Erstens wählen wir neue Mitarbeiter danach aus, ob sie Leidenschaft mitbringen.

### **Woran erkennen Sie das?**

CREUSEN: Am Funkeln in den Augen. Wenn ein Mitarbeiter die nötige Begeisterung mitbringt, springt der sprichwörtliche Funke über.

### **Und zweitens ...**

CREUSEN: ... haben wir eine effiziente Methode, Leidenschaft für Innovationen zu wecken. Wir stellen unseren Mitarbeitern neue Produkte für einen kurzen Zeitraum zur privaten Nutzung zur Verfügung. Das erspart uns Produktschulungen mit grauer Theorie. Nachdem sie die Geräte zu Hause selbst ausprobiert haben, können Mitarbeiter den Kunden viel kompetenter beraten.

### **Seit Jahren verspricht uns die Unterhaltungsindustrie, dass wir künftig mit einem Gerät fernsehen, telefonieren, im Internet surfen und Musik hören. Können Sie dann Ihr Sortiment verkleinern?**

CREUSEN: Das Stichwort der Zukunft heißt Vernetzung. Zu Hause werden die Geräte künftig Daten und Informationen untereinander austauschen und dadurch neue Funktionen bieten. Das bedeutet für uns keineswegs eine Reduktion, sondern eine deutliche Ausweitung in der Produktpalette. Das Schöne an unserer Branche ist ja, dass Innovationen regelmäßig auf den Markt kommen. Wir haben keine Angst, dass wir in fünf Jahren nicht auch hochinteressante Produkte anbieten können.

### **Haben Sie, aufgrund Ihrer Größe, auch Einfluss darauf, wer in Deutschland zum Chartstürmer wird und wer nicht?**

CREUSEN: Das wird häufig überschätzt. Genau so wie die Auswirkungen unseres Slogans „Geiz ist geil!“ auf die Konsumzurückhaltung maßlos überschätzt wurden. Ganz im Gegenteil - bei uns hat er eher zu gestiegenen Umsätzen geführt. Natürlich wird ein Künstler, den wir in einer Werbeaktion besonders hervorheben, auch häufiger nachgefragt

und gekauft. Aber wir maßen uns nicht an, dauerhaft Geschmack oder Konsumgewohnheiten verändern zu können.

### **Was wissen Sie über die Hörgewohnheiten in anderen Ländern?**

CREUSEN: Aufgrund unserer dezentralen Aufstellung vergleichen wir den Musikkonsum nicht international. Für uns in Ingolstadt ist es nicht entscheidend, ob Spanier oder Griechen mehr Folklore hören. Wichtig ist, dass die spanischen und griechischen Geschäftsführer das wissen.

### **Wie sieht es bei der Unterhaltungselektronik aus?**

CREUSEN: Natürlich gibt es Länder, in denen die Menschen mehr Consumer Electronics kaufen als in anderen, zum Beispiel Schweden. Wir testen Neuheiten in bestimmten Märkten und werten die Ergebnisse dann systematisch aus. Einige unserer Einkäufer haben aber einen Riecher für Trends. Sie sind die Trüffelschweine unserer Branche. Um Fehler zu vermeiden, überprüfen wir dann, ob ein Produkt auch wirklich wie erwartet ankommt.

### **Gibt es ein Beispiel dafür?**

CREUSEN: Keiner hätte vor fünf Jahren so deutlich gesehen, dass Flachbildschirm-Fernseher der Megatrend werden. Unser Geschäftsführer in den Niederlanden hat einen Schwerpunkt auf dieses Marktsegment gelegt und den Bestand an traditionellen Geräten auf mutige 20 Prozent gesenkt. Damit hat er einen Riesenerfolg gehabt. Über solche Trends tauschen sich die verantwortlichen Landesgeschäftsführer in einem engen Netzwerk aus. So können wir mit neuen Produkten schneller am Markt sein als unsere Wettbewerber.

### **Woher wissen Sie, ob das Konzept von Media Markt oder Saturn auch in anderen Ländern aufgeht?**

CREUSEN: Das wissen wir vorher nicht. Der Erfolg hängt allein von der Fähigkeit unseres dezentralen Managements ab. Die Landesgeschäftsführer treffen vor Ort eigenständig ihre Entscheidungen. Dabei können persönliche Vorlieben durchaus einen Einfluss haben. Das ist aber gut so.

### **Woran merkt der Kunde, dass er sich nicht in einem deutschen Media Markt oder Saturn befindet?**

CREUSEN: Ich behaupte mal, dass 80 Prozent der Verbraucher einen deutschen nicht von einem niederländischen Saturn unterscheiden könnten, abgesehen von der Sprache. Aber es gibt sehr wohl

nationale Unterschiede, etwa im Sortiment. Auch die Präsentation und die Beschilderung unterscheiden sich von Land zu Land. Dann gibt es Gesellschaften, wo der Kunde die direkte Ansprache durch den Verkäufer gewohnt ist. Auf diese Unterschiede gehen wir sehr sorgfältig ein.

**Werden Sie im Ausland noch als deutsches Unternehmen wahrgenommen?**

CREUSEN: Tatsache ist, dass wir in allen Ländern, mit Ausnahme von Italien, unter dem Namen Media Markt auftreten. Ich vermute mal, dass ein Grieche damit ein deutsches Unternehmen assoziiert. Das hat für ihn in der Regel einen positiven Klang. In Portugal hat einer unserer Wettbewerber sogar einen deutschen Markennamen gewählt: Worten.

**Spielen nationale Identitäten in Europa überhaupt noch eine Rolle?**

CREUSEN: Immer weniger. Deshalb behalten wir unsere Markennamen bei der Einführung in anderen Ländern konsequent bei - das galt auch für unseren ersten Markt in Schweden.

**Fördern Sie den internationalen Austausch Ihrer Mitarbeiter?**

CREUSEN: In diesem Jahr werden wir vermutlich erstmals die Hälfte unseres Umsatzes im Ausland erzielen. Im Zuge dieser Internationalisierung nimmt natürlich auch der Auslandseinsatz der Mitarbeiter zu. Es gibt einen Belgier, der in Russland arbeitet, einen Österreicher in Schweden ... Sobald wir ein neues Land ankündigen, melden sich meist Hunderte von Mitarbeitern, um dorthin zu gehen.

**Hat sich dadurch auch so etwas wie eine europäische Unternehmenskultur etabliert?**

CREUSEN: Es gibt eine einzige Unternehmenskultur, die uns sehr wichtig, aber nicht ausdrücklich europäisch ist. Sie umfasst im Kern vier Grundsätze. Erstens: Beteiligung. Wir geben dem einzelnen Mitarbeiter sehr viel Eigenverantwortung. Dieses dezentrale Konzept führt zur Identifikation mit dem Unternehmen. Zweitens: Stärken ausbauen. Menschen erbringen nur dann Spitzenleistungen, wenn sie im Feld ihrer Stärken tätig sind. Wir finden heraus, wo diese Stärken liegen, und entwickeln den Mitarbeiter dahin. Das dritte Element ist etwas, das wir Flow nennen.

**Flow?**

CREUSEN: Das Gleichgewicht zwischen Leistung und Freude an der Arbeit. Um das zu erreichen, bringen wir zunächst Anforderungen und Qualifikationen in ein Gleichgewicht. Überwiegt eines von beiden, entsteht entweder Stress oder Langeweile. Flow

stellt sich ein, wenn das Ziel ein wenig über der Qualifikation liegt. Herausforderungen in der richtigen Dosis machen Spaß, die Zeit bei der Arbeit vergeht wie im Flug. Das vierte Element unserer Unternehmenskultur heißt Visionen. Wir wollen weltweit die Nummer eins werden, noch vor dem großen Wettbewerber Best Buy.

**Das klingt hoch gegriffen. Best Buy hat zuletzt fast doppelt so viel Umsatz gemacht wie Media-Saturn.**

CREUSEN: Ja, aber ich bin fest davon überzeugt, dass wir diesen Wettbewerber überholen werden. Gemeinsam mit unserer Mutter METRO Group lernen wir, noch internationaler zu werden, als wir es schon sind.

**Wann stellt sich für Sie persönlich Flow ein?**

CREUSEN: Wenn jemand, der zum Beispiel mit einem abgebrochenen Hochschulstudium als Aushilfe im Wareneingang angefangen hat, inzwischen als Country Manager bei der Media Saturn-Holding arbeitet, dann denke ich: klasse! Ich ziehe die größte Befriedigung daraus mitzuerleben, wie Mitarbeiter in diesem Unternehmen persönlich wachsen können. Dafür gibt es wirklich Tausende Beispiele. Das macht mir Spaß an meiner Arbeit.

**PROF. DR. UTHO CREUSEN**

Ist seit 2002 Mitglied der Geschäftsführung der Media-Saturn-Holding GmbH in Ingolstadt Er verantwortet dort die Bereiche Personal, Revision, Risikomanagement und Unternehmenskommunikation, Creusen habilitierte 1990 und hatte Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Hochschulen.