

GUIDO RENGGLI

“Ich bin doch nicht blöd”: Als Media-Markt in die Schweiz kam, existierte noch kein grossflächiger Fachmarkt in der Unterhaltungselektronik. Heute ist Media-Markt Marktführer mit 18 Filialen, auch nach dem Verkauf von Fust an Coop. Dabei setzt man ausschliesslich auf Markenartikel, auf sogenannte A-Brands. Nachdem der Markt lange rückläufig war, ist dank der starken Konjunktur wieder Wachstum angesagt.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Was bedeutet der Verkauf von Fust an Coop für Media-Markt?

“Auf uns hat dies keinen Einfluss, ausser dass die Besitzverhältnisse sich geändert haben. Beide Anbieter treten nach wie vor auf dem Schweizer Markt unter ihrer Marke auf. In der Wahrnehmung des Konsumenten ist Media-Markt als Einzelmarke nach wie vor die Nummer eins im Unterhaltungselektronikmarkt.”

Welches sind Ihre nächsten Reaktionen darauf?

“Von unserer Seite sind keine speziellen Reaktionen zu erwarten. Wir werden konsequent unsere Strategie weiterführen. Media-Markt bedeutet auch in der Zukunft ‘Dauertiefpreis’, ‘grösste Auswahl’, ‘kompetente Beratung und Service’.”

Welches waren die wichtigsten Phasen im Aufbau von Media-Markt?

“Die wichtigste Phase ist die Entscheidung, in welches Land als Nächstes expandiert werden soll. So stellte sich zuerst die Frage, ob die Schweiz ein Land ist, in dem es sich lohnt, die Expansion voranzutreiben, nachdem dieser Markt zu dieser Zeit fast ausschliesslich durch den Fachhandel dominiert worden ist. Diese Situation eröffnete uns aber die grosse Chance, auf dem Markt differenziert aufzutreten, als grossflächiger Fachmarkt. Diese Form existierte bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Neben all den Phasen, die ein Neueintritt notwendig macht, wie Einholen von Bewilligungen, Ladeneinrichtungen, Personalsuche, Bestückung usw., ist natürlich die Standortsuche eine ausserordentlich wichtige Phase. Es ist schwierig und zeitraubend, in der Schweiz grossflächige Verkaufsräume mit gegen 3000 Quadratmetern

zu finden, die sich an attraktiven Standorten (gute Erreichbarkeit und genügend Parkplätze) befinden. Trotz der Schwierigkeiten ist es uns gelungen, nach der Eröffnung der ersten beiden Zürcher Märkte im Jahre 1994 (Dietikon und Dietlikon) bis heute weitere 16 Fachmärkte in der ganzen Schweiz zu eröffnen. Den letzten im März 2007 in Sihlcity in Zürich.”

Ist noch Potenzial für neue Standorte vorhanden?

“Vor einigen Jahren meinte ein bekanntes Marktforschungsinstitut einmal, in der Schweiz bestünde ein Potenzial für zwölf Fachmärkte. Heute besitzt Media-Markt 18, und alle entwickeln sich prächtig. Potenzial ist nach wie vor vorhanden, und wir werden dort unsere Expansion weiterführen, wo wir zusätzliches Potenzial abschöpfen wollen und können.”

Wie berechnen Sie das Potenzial?

“Aufgrund von Marktforschungszahlen wissen wir heute, wie hoch die Pro-Kopf-Ausgaben in unserem Bereich sind. Wir benötigen also eine bestimmte Anzahl Personen im Einzugsgebiet eines unserer Märkte, um diesen profitabel zu führen. Daneben kennen wir die Kundenströme, welche wir zweimal jährlich erheben. So wissen wir, wer schon bei uns einkauft und wer ein potenzieller neuer Kunde sein kann.”

Wie gestaltet sich die hiesige Standortsuche im Vergleich zum Ausland?

“Die Schweiz ist im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern ein kleines Land, welches schon von der Fläche her eingeschränkt ist. Zusätzlich er-

schwert wird die Realisierung eines Standortes durch die unterschiedlichen föderalistischen Baugesetze. Auch die Umsetzung der feuerpolizeilichen Vorschriften variiert zwischen den Kantonen. Dazu kommt das viel erwähnte Verbandsbeschwerderecht, welches gegenwärtig auch politisch wieder auf dem Prüfstand ist. So strebt beispielsweise der VCS (Verkehrsclub der Schweiz) jeweils eine starke Reduzierung oder Limitierung der Anzahl Parkplätze an, im Glauben, die Leute kämen dann weniger mit dem Auto oder mehr mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Dagegen verlangen viele Behörden im Ausland eine Mindestzahl von Parkplätzen, damit die Autos nicht unnütz herumfahren und Parkplätze suchen. Macht für mich persönlich auch mehr Sinn, die Autos sollen auf den Parkplatz und nicht in den Quartieren herumfahren. Erwiesenermassen ist nach wie vor ein Grossteil des Verkehrsaufkommens Freizeitverkehr.“

Wie ist die Positionierung von Media-Markt?

“Media-Markt ist der grossflächige Anbieter, welcher die grösste Auswahl an Produkten aus den Bereichen UE, DVD, Hi-Fi, Computing, Foto, CD, Waschmaschinen, Kleinlektrogeräte zum Dauertiefpreis anbietet. Mit einem Sortiment von über 50 000 Artikeln haben wir mit Abstand die grösste Auswahl. Gleichzeitig bieten wir den gewünschten Service und die notwendige Beratung.“

Wird das Internet als Verkaufskanal zu einer immer stärkeren Konkurrenz?

“Das Internet ist eine zusätzliche Vertriebschiene, die stark zulegt. Allerdings ist das starke Wachstum sehr unterschiedlich nach Warengruppen. Bücher, CDs, Reisen legen stark zu, andere Produktgruppen wachsen auch, aber sind noch unbedeutend. Es wird in Zukunft eine Käuferschicht geben, die ihre Besorgungen über das Internet regelt, andere über bestehende oder noch in Gründung begriffene Wege.“

Erhält man bei Media-Markt beispielsweise einen Fernseher günstiger, wenn jemand ein entsprechend günstiges Angebot im Internet findet?

“Die Preise von Internetanbietern nehmen wir nicht an. Unser Dauertiefpreis gilt für gleichartige stationäre Geschäfte, welche identische Produkte mit gleicher Leistung in einem bestimmten Umkreis einer Region, in welcher wir mit einem Media-Markt vertreten sind, anbieten. Die Leistung eines Internetanbieters unterscheidet sich grundsätzlich von einem stationären Geschäft wie Media-Markt. Bei uns können Sie das Produkt direkt mitnehmen, ohne Vorauszahlung. Wenn Sie unzufrieden sind oder das Gerät einen Defekt aufweist, können Sie es zu uns in den Media-Markt bringen. Versuchen dies mal bei einem Internetanbieter. Von der Verfügbarkeit der angebotenen Ware mal ganz abgesehen.“

Ich selbst habe dem Geschäftsführer eines Media-Marktes das Angebot für einen Plasmafernseher auf einer Website präsentiert und diesen daraufhin um 2000 Franken günstiger erhalten.

“Ich kenne diesen Fall nicht und kann ihn auch nicht nachvollziehen. Grundsätzlich muss aber der Geschäftsführer vor Ort entscheiden, ob sein Preis konkurrenzfähig ist und unserer Dauertiefpreisstrategie entspricht. Aber wie gesagt, Internetpreise nehmen wir nicht an.“

Gibt es keine Homogenität in der Preisgestaltung in den einzelnen Media-Märkten?

“Wir haben keine nationale Preisgestaltung, mit Ausnahme von nationalen Angeboten. Ziel eines jedes Media-Marktes ist die regionale Preisführerschaft. So unterscheiden sich teilweise auch die Sortimente in den Regionen, da sich auch die Nachfrage unterscheidet. Denken Sie nur an die Tonträger, welche in französischer, italienischer, deutscher und englischer Sprache nachgefragt werden.“

Wie ist Media-Markt organisiert?

“Media-Markt ist sehr dezentral organisiert. Es gibt eine Landesgeschäftsführung mit einem CEO, einem CFO und einem Vertriebsverantwortlichen. Jeder Fachmarkt ist eine Aktiengesellschaft, an welcher der jeweilige Geschäftsführer mit zehn Prozent beteiligt ist. Die Landesleitung vertritt 90 Prozent des Aktienkapitals. In jeder Aktiengesellschaft ist der jeweilige Geschäftsführer Delegierter, die Mitglieder der Landesleitung sind Mitglieder des VR und der CEO Präsident. So ist auch die Verantwortung und die Führung juristisch geregelt. Der Freiraum eines jeden Marktes ist gross, liegt aber im vorgegebenen Rahmen der Media-Markt-Gruppe Schweiz. Deshalb ist es für uns auch wichtig, dass wir vor Ort Unternehmer und nicht Filialleiter einsetzen.“

Zum Geschäftsgang: Welche Produktgruppen laufen gut, welche nicht?

“Sehr gut laufen die Produktgruppen mit Innovationen. Stark nachgefragt sind LCD- und Plasmaflachbildschirme. Portable Navigationsgeräte, innovative Handys, Digitalkameras und nach wie vor MP3-Player. Stark rückläufig sind Tonträger, da in diesem Bereich auch viele Titel aus dem Internet heruntergeladen werden. Andere Produkte wie Videocams, die ihren Lifecycle überschritten haben, sind ebenfalls rückläufig.“

Welches ist der beste Fernseher?

“Dies kann so nicht beantwortet werden. Sämtliche grosse Marken bieten qualitativ hochstehende Geräte mit unterschiedlichen technischen Features. In vielen Fällen entscheidet der Konsument letztendlich aufgrund des Designs.“

Führen Sie auch Eigenmarken?

“Wir setzen fast ausschliesslich auf Markenartikel, spe-

ziell auf A-Brands. Daneben führen wir auch Exklusivprodukte. Fokus auf Eigenmarken ist in unserer Strategie nicht vorgesehen.“

Welches sind prägende Eigenheiten des Marktes für Unterhaltungselektronik?

“Prägend für diesen Markt war, dass er in der Vergangenheit stagnierte oder sogar rückläufig war. Nun ist wieder Wachstum angesagt. Dazu kommt, dass der Preiszerfall sehr stark ist, was sich im Pro-Kopf-Konsum niederschlägt. Der Konsument muss also mehr Geräte kaufen, damit der Markt wächst oder auch nur stagniert. Innovationen sind auch in diesem Markt der Wachstumsmotor.“

Gibt es genug Innovationen? Es ist doch schon das Wichtigste erfunden.

“Die Industrie wie auch wir leben von Innovationen. Sie sind die Wachstumstreiber bezüglich Umsatz und Ertrag. Wenn Sie zum Beispiel an die Telekommunikation, die Digitalfotografie oder die Navigationsgeräte denken, so besitzen wir heute Produkte mit Eigenschaften, von denen wir vor Jahren nicht geträumt hätten. Ich bin überzeugt, dass es so weitergehen wird.“

Wie können Sie budgetieren, wenn die Preise so stark floaten?

“Über die Preisentwicklung sind wir auch über die Hersteller gut informiert. Durch Erfahrungs- und Marktforschungszahlen und das Budget der Trends wissen wir ziemlich genau, wohin sich die Preisentwicklung bewegt.“

Wo sehen Sie die grossen Hits der Zukunft?

“Ich glaube, dass wir in der Kommunikation erst am Anfang stehen, vor allem bei den mobilen Geräten. Dazu kommt die Kommunikation unter den Geräten selbst. Die Interaktivität spielt sicher ebenfalls eine grosse Rolle.“

Wie ist das Verhältnis zu den Herstellern, wer drückt wem die Preise auf?

“In unserer Strategie ist klar postuliert, dass wir mit unseren Lieferanten partnerschaftlich zusammenarbeiten. Die Preise werden nicht aufgedrückt, sondern müssen konkurrenzfähig und unserer Strategie entsprechend sein.“

Wissen Sie, was Hersteller in der Pipeline haben?

“Aus verschiedenen Quellen liegen uns Informationen über zu erwartenden Innovationen und Trends vor. Wann diese Produkte jeweils auf den Markt kommen, ist aber oftmals den Landesniederlassungen nicht bekannt (siehe VISTA von Microsoft).“

Wie unterscheidet sich Media-Markt von der Schwesterfirma

Saturn in der Positionierung?

“Über die Positionierung von Saturn möchte ich mich nicht äussern, da Saturn nicht in der Schweiz tätig ist und es auch noch nicht entschieden ist, ob wir eine Two-Label-Strategie in der Schweiz fahren werden.“

Sie sind seit 1998 CEO der Media-Markt-Gruppe Schweiz.

Welches war Ihre interessanteste Phase?

“Seit ich diese spannende Aufgabe im Januar 1998 übernahm, finde ich die ganze Tätigkeit sehr interessant. Ein Unternehmen in voller Expansion und rasantem Wachstum zu steuern, etwas zu bewegen, ist fantastisch. Unsere grosse Freiheit in der Schweiz, welche wir dank unserer dezentralen Organisation gegenüber dem Konzern geniessen, und die Media-Markt-Kultur sind einzigartig.“

Kaufen Sie Immobilien für Ihre Standorte?

“Nein, grundsätzlich mieten wir die Immobilien für mehrere Jahre mit einer Option für Mietvertragsverlängerung. Wir wollen nicht in Immobilien, sondern in den Markt und in die Expansion investieren.“

Welche Synergien mit dem Mutterhaus, dem Metro-Konzern, bestehen?

“Ganz allgemein sind wir als Teil der Media-Saturn-Gruppe sehr selbstständig und haben unseren Hauptsitz in Ingolstadt. Wir sind neben Cash & Carry die wichtigste Vertriebschiene der Metro. Synergien mit dem Mutterhaus Metro bestehen zum Teil in der Beschaffung (internationale Lieferantenkontrakte) sowie in der Logistik, wo die Metro als Dienstleister zwischen unseren Lieferanten und unseren Geschäftsstellen auftritt und so Bündelungseffekte erzielen kann.“

Wie wichtig ist die Ladengestaltung?

“Die Ladengestaltung ist ausserordentlich wichtig. Das Einkaufserlebnis findet im Laden statt. Die Atmosphäre muss gut sein, und der Kunde muss sich wohlfühlen. In der Ladengestaltung ist es notwendig, die neuen Trends und Innovationen abzubilden. So ist heute der TV-Bereich innovations- und wachstumsgesteuert. Dies führt dazu, dass wir beispielsweise im Media-Markt Sihlcity 170 verschiedene Flachbildschirme präsentieren.“

Arbeiten Sie mit Ladenbauern zusammen, welche die Gewohnheiten der Konsumenten kennen?

“Als Marktführer und Nummer eins in Europa verfügen wir über grosse eigene Erfahrung im Ladenbau. Als Gruppe können wir auf eine grosse Anzahl interner und externer Spezialisten zurückgreifen, welche die Bedürfnisse unserer Kunden sehr gut kennen.“

Ist Ihr Geschäftsgang wetterabhängig?

“Selbstverständlich haben wir unsere Umsatzschwankungen. Wie im ganzen Detailhandel ist der Dienstag

der umsatzschwächste Tag. Bei starken Wetterschwankungen wie starkem Schneefall oder sehr heißen Sommertagen, vor allem wenn diese für kurze Zeit auftreten, spüren wir den Umsatzrückgang sehr stark. Die Konsumenten verändern dann kurzfristig ihr Konsumverhalten.“