



Gerd Brachmann

Der Vorstandschef der Medion AG macht ein Geheimnis aus seinem Aussehen. Weil er in der Öffentlichkeit nicht erkannt werden will, gibt es Brachmann nur als Schattenmann; dazu aber schwarz auf weiß das erste Interview mit ihm.

Herr Brachmann, Sie lehnen es kategorisch ab, sich fotografieren zu lassen.

Man nennt Sie das „Phantom aus dem Pott“. Warum sind Sie so öffentlichkeitsscheu?

BRACHMANN Ich möchte nur ein normales Privatleben führen.

Dies ist Ihr erstes Interview. Warum sprechen Sie jetzt?

BRACHMANN Ich tue es jedenfalls nicht, um mich in den Vordergrund zu schieben. Aber vielleicht muss ich deutlicher machen als bisher, wie dieses Unternehmen arbeitet. Außerdem haben Sie mich so nachdrücklich darum gebeten.

Seit Sie vor 20 Jahren Medion gegründet haben, bieten Sie Discounter wie Aldi Elektroprodukte an, holen den Auftrag herein und lassen dann die Fernseher oder Computer von Zulieferern produzieren. Mit diesem Geschäftsmodell hat sich Medion prächtig entwickelt – bis 2004, als der Umsatz

Das Phantom spricht

Herbe Einbrüche bei Umsatz, Gewinn und Aktienkurs zwingen Medion-Gründer **GERD BRACHMANN** zum Handeln. Im mm-Interview verrät er, wie er das Unternehmen wieder nach vorn bringen will.

um 10, der Gewinn gar um 50 Prozent einbrach. Was ist passiert?

BRACHMANN Wir mussten zum ersten Mal mit verschiedenen und plötzlich auftretenden Umständen klarkommen. Ein Problem war der dramatische Kursrutsch des Dollars, denn wir kaufen hauptsächlich in Dollar ein. Unsere Erlöse fallen aber in Euro an. Der zweite Punkt ist der Preisverfall bei elektronischer Ware. DVD-Player kosteten vor einem Jahr 100 Euro, jetzt sind sie für 40 Euro zu haben.

Noch auf der letzten Hauptversammlung im Mai versprochen Sie, Medion werde 2004 zweistellig zulegen – sowohl beim Ergebnis als auch beim Umsatz. Haben Sie damals wirklich nicht gemerkt, dass die Geschäfte schlecht laufen?

BRACHMANN Nein, das konnte niemand vorhersehen. Schließlich hatten wir gerade das erste Quartal 2004 hinter uns, und das war das Rekordquartal in der Firmengeschichte. Außerdem müssen Sie berücksichtigen, dass die Vorlaufzeiten für unsere Projekte extrem kurz sind – von der Bestellung bis zur Auslieferung vergehen manchmal nur sechs Wochen.

In sechs Wochen schaffen Sie es, einen Großauftrag für 350 000 Computer abzuwickeln? Sie müssen doch erst mal die Komponenten einkaufen und dann die Rechner zusammenschrauben lassen.

BRACHMANN Zu Stückzahlen äußern wir uns grundsätzlich nicht. Nur so viel: Wir können sechsstelligen Mengen in einem sehr kurzen Zeitraum herstellen lassen und ausliefern. Das ist etwas Einmaliges, das nur Medion schafft.

Medion-Mitarbeiter und Manager Ihres Hauptkunden Aldi behaupten, es gäbe Verträge, die mehr als ein halbes Jahr vor Auslieferung verhandelt werden.

BRACHMANN Das kann vorkommen, ist aber nicht die Regel. Fest steht, dass die Einkäufer der Handelskonzerne im Juli vergangenen Jahres verunsichert waren, weil die Kaufbereitschaft für langlebige Konsumgüter auf dem tiefsten Stand lag, der je in Deutschland gemessen wurde. Da traten unsere Kunden auf die Bremse und orderten deutlich weniger.



Schöne Fassade:

Die Medion-Zentrale liegt in der Essener Innenstadt – neben einer Videothek und einem Sexshop

Auf der Harley durch den Ruhrpott

Medion-Chef Gerd Brachmann liebt Motorräder und seine Familie

DER SPORTSMANN: Mit federndem Schritt kommt er daher, sportlich-schlank, hoch gewachsen, ein dunkelblonder Haarschopf umrahmt den leicht gebräunten Teint. Klar, er trägt einen gedeckten Anzug und Krawatte, wie es sich für einen Manager gehört, aber man kann sich auch gut vorstellen, wie er im Lederzeug auf seiner Harley Davidson durch den Ruhrpott braust.

DER VERKÄUFER: Locker im Umgang, immer ein Lachen auf den Lippen und seine Gesprächspartner fest im Blick – „der Gerd“, wie ihn viele seiner Mitarbeiter nennen, weiß Menschen für sich einzunehmen. Ein begnadeter Verkäufer eben, der gar nicht erst versucht, den scharf analysierenden Intellektuellen zu spielen. Doch, ja, ein bisschen Informatik habe er nach dem Fachabitur studiert, „das aber nicht zu Ende gebracht“. War auch nicht nötig. Seine Ausbildung zum Rundfunk- und

Fernsehmechaniker und zum Groß- und Außenhandelskaufmann reichte für den kleinen Fernsehladen in Essen, den Brachmann als junger Mann betrieb.

DER UNTERNEHMENSGRÜNDER: Die Idee, den Nicht-Fachhandel mit Elektroware zu beliefern, kam Brachmann 1981 in einem Eduscho-Laden, wo preisgünstige Fahrräder verkauft wurden. Das müsste doch auch mit Mikrowellenherden möglich sein, dachte er sich, kaufte ein Flugticket nach Korea und erstand die ersten Geräte bei Daewoo. Zwei Jahre später ließ Brachmann den Namen „Medion“ ins Handelsregister eintragen.

DER SPARSAME: Bis heute liegt die Firmenzentrale der Medion AG in einer düsteren Seitenstraße der Essener Fußgängerzone, direkt neben einem Sexshop und Brachmanns eigener Videothek. Die Fassade ist heruntergekommen, der Eingang

schäbig – doch dies scheint den sparsamen Vorstandsvorsitzenden nicht zu stören. Warum also ausziehen? Schließlich habe er das Haus vor 20 Jahren günstig gemietet.

DER FAMILIENMENSCH: Privat gönnt sich der Multimillionär, der rund 54 Prozent der Medion-Aktien besitzt, durchaus einen gewissen Luxus. So kaufte sich Brachmann vor vier Jahren die denkmalgeschützte Villa Scheidt in Essen, die er derzeit aufwändig renovieren lässt. Zudem entsteht auf dem weitläufigen Areal ein Sechsfamilienhaus. Bislang bewohnt Brachmann mit seiner Frau, den Kindern und der Großmutter noch ein Dreifamilienhaus in Essen. Sollten die Brachmanns in die Villa Scheidt einziehen, stünden ihnen 20 Tiefgaragenplätze und rund 1000 Quadratmeter Wohnraum zur Verfügung. Viel Platz für Vater Gerd, Mutter Andrea und die Kinder. Seine drei Töchter und den Sohn vergöttert Brachmann, der selbst wichtige Besprechungen unterbricht, wenn der Sohn seinen Papa unbedingt per Handy etwas fragen muss.

Im März 2004 haben Sie von Ihren insgesamt 27,2 Millionen Medion-Aktien 600 000 Stück für 19,8 Millionen Euro abgestoßen. Vier Monate später brach der Medion-Kurs in Folge einer Gewinnwarnung um fast 40 Prozent ein.

Warum haben Sie die Aktien abgegeben?

BRACHMANN Medion hat ein Interesse an einer stabilen Aktionärsstruktur. Wir brauchen Investoren, die sich nicht durch jedes Gerücht ins Bockshorn jagen lassen. Deshalb habe ich die Anteile an einen institutionellen Anleger in Paris verkauft, der Medion schon seit dem Börsengang 1999 begleitet und das Unternehmen genau kennt und unbedingt ein größeres Paket wollte.

Sie sagen, das Medion-Geschäft sei wegen des fallenden Dollar-Kurses und der schrumpfenden Preise eingebrochen ...

BRACHMANN ... und weil sich die Konsumenten beim Kauf neuer Geräte zurückhielten. Das haben wir 2004 zum Beispiel bei Fernsehern mit flachen Bildschirmen erlebt. Die Kunden hofften auf weiter sinkende Preise und schoben die Neuanschaffung hinaus. Jetzt aber zieht der Absatz von neuen TV-Geräten deutlich an.

Kaufzurückhaltung und Preisverfall treffen die gesamte Branche. Das Verwunderliche ist, dass sich Medion schlechter als die Konkurrenz entwickelt.

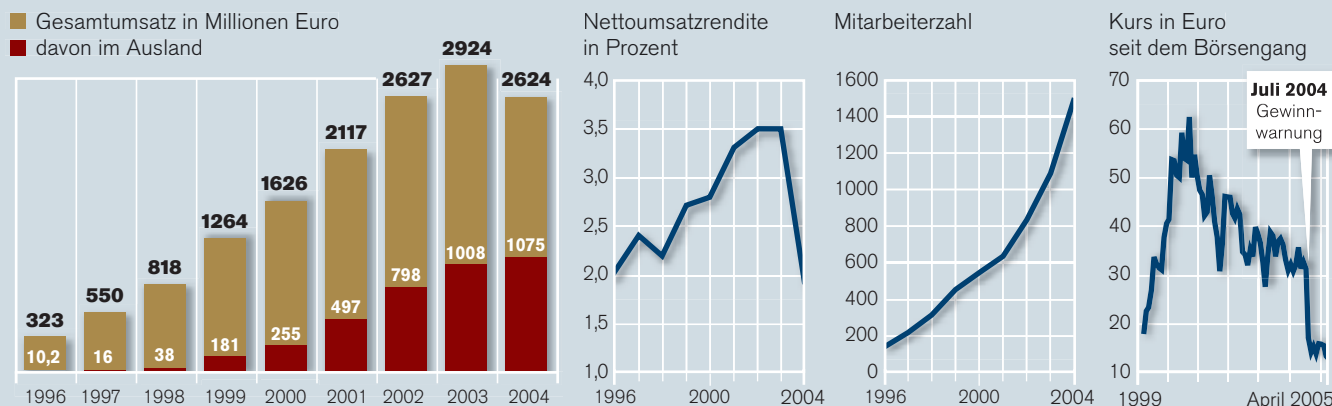
Mit Personalcomputern und Peripherie wie Druckern oder Monitoren machen Sie fast drei Viertel Ihres Gesamtumsatzes – aber gerade bei Personalcomputern hat Medion 2004 mehr als einen Prozentpunkt Marktanteil eingebüßt.

BRACHMANN Sie betrachten den gesamten Markt für Personalcomputer, also das Firmengeschäft und den Consumer-Bereich. Man darf Medion jedoch nicht mit Fujitsu Siemens oder Hewlett-Packard vergleichen, die überwiegend im Profisegment tätig sind. Wir bedienen ausschließlich den Consumer-Sektor, und da sind wir nach wie vor Marktführer und haben unsere Marktanteile gehalten.

FOTO: MATTHIAS JUNG/LAIF

Ende der Glückssträhne Geschäftszahlen der Medion AG

■ Gesamtumsatz in Millionen Euro
■ davon im Ausland



Quelle: Unternehmensangaben; Thomson Financial, Datastream

Aber man muss doch auch sehen, dass Medion fast 80 Prozent seines PC-Geschäfts mit Desktop-Computern macht. Diese Geräte werden nicht mehr so stark nachgefragt. Immer mehr Kunden kaufen heute Laptops – und da hat Medion 2004 Marktanteile verloren.

BRACHMANN Das ist falsch. Gerade in diesem Segment wachsen wir stärker als viele Mitbewerber. Medion hat in Deutschland bei Laptops nach Stückzahlen um weit mehr als 50 Prozent zugelegt. Der Gesamtmarkt ist aber nur um knapp 30 Prozent gewachsen. Damit haben wir unseren Marktanteil auf über 16 Prozent deutlich ausgebaut.

Nach den uns vorliegenden Zahlen des Marktforschungsunternehmens IDC ist der deutsche Marktanteil von Medion 2004 von 12,0 auf 11,8 Prozent gesunken.

BRACHMANN Diese Zahlen decken sich nicht mit unseren Zahlen. Das liegt vermutlich daran, dass wir unsere Stückzahlen nicht bekannt geben und sie demzufolge von den Marktforschern geschätzt werden müssen.

Tatsache ist, dass der Umsatz von Medion gesunken ist ...

BRACHMANN ... und die verkauften Stückzahlen gleich geblieben sind.

Gleichwohl bleibt die Frage: Wie wollen Sie künftig wieder wachsen?

BRACHMANN Wir setzen vor allem auf das Auslandsgeschäft. Mit der Expansion haben wir nach dem Börsengang vor sechs Jahren begonnen. Heute machen wir über 40 Prozent unseres Umsatzes außerhalb Deutschlands. Mit un-

seren Produkten bringen wir es auf einen Marktanteil von 1,5 Prozent in Europa. In Deutschland liegen wir bei 9 Prozent. Das heißt: Im Ausland ist noch viel Luft.

Arbeitet Medion jenseits der Grenzen nach dem gleichen Konzept wie hier zu Lande?

BRACHMANN Ja, wir konnten unser Deutschland-Modell multiplizieren. Wir beliefern zum einen im Ausland eingesessene Handelskonzerne. Zum anderen begleiten wir erfolgreiche deutsche Händler bei ihrer Expansion in Europa.

Sie folgen also Aldi, Lidl oder Tchibo?

BRACHMANN Wir nennen keine Kundenamen. Aber ich kann Ihnen sagen, dass

„Wir setzen vor allem auf das Auslandsgeschäft, wo wir schon über 40 Prozent unseres Umsatzes machen.“

Gerd Brachmann

wir viel investiert haben. In jedem Land haben wir eine eigene Servicegesellschaft für Reparaturen und Reklamationen aufgebaut.

Im Ausland setzen Sie vorwiegend kleine Stückzahlen ab, weil die Handels-

konzerne erst einmal ausprobieren, ob die Medion-Ware überhaupt läuft. Das kann doch kein rentables Geschäft sein.

BRACHMANN Klar, mit solchen Aufträgen verdienen wir kurzfristig noch kein Geld. Aber manche Kunden bauen ihr Auslandsgeschäft ja erst auf. Wenn unsere Partner in den einzelnen Ländern genügend Filialen haben und die Geschäfte gut laufen, werden wir auch größere Chargen liefern können. Das ist eine Investition in die Zukunft.

Ihr Engagement in den USA hat sich zu einem Debakel entwickelt; die Umsätze sind im vergangenen Jahr

um 18 Prozent gesunken. Was lief schief?

BRACHMANN Wir mussten lernen, dass die Konsumenten in den USA nicht so viel Wert auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis legen wie die in Europa. Die Amerikaner kaufen im Zweifel lieber teure Produkte mit Label. Ganz ehrlich: Wir haben uns das Geschäft in den USA einfacher vorgestellt.

Wäre es nicht besser, Sie stiegen aus dem amerikanischen Markt wieder aus?

BRACHMANN Wir sind weit davon entfernt aufzugeben. Wir waren immer Kämpfer. Wir werden versuchen, mit einigen großen Konzernen Partnerschaften zu knüpfen. Ein Unternehmen mit unserem Geschäftsmodell gibt es in den USA bislang nicht – das ist unsere Chance.

Die Umsätze im In- und Ausland fallen, gleichzeitig stiegen die Vertriebskosten im vergangenen Jahr um 25 Prozent.

Fix und fertig

Wie das ungewöhnliche Geschäftsmodell von Medion funktioniert



ANGEBOT

Große Handelsketten verhandeln mit Medion über die Lieferung von Mobiltelefonen, Staubsaugern, Flachbildschirm-Fernsehern oder Computern. Die Kunden bestimmen sowohl das Design als auch die technische Ausstattung; sie erhalten ausschließlich maßgeschneiderte Ware.



FERTIGUNG

Die in Essen und Mülheim ansässige Firma stellt selbst keine Waren her. Die Orders gehen an Auftragsfertiger wie FIC, Flextronics oder Logatec. Die Produktion findet sowohl in Deutschland als auch in Billiglohnländern wie China oder der Ukraine statt. Das Qualitätsmanagement nimmt Medion selbst in die Hand.



VERKAUF

Medion steuert den gesamten Logistikprozess – von der Beschaffung einzelner Komponenten über die Produktion bis zum Handelskonzern. Die Ware wird zum angekündigten Aktionstag geliefert. Neben Aldi bedient Medion auch Tchibo, die Media-Märkte sowie die französische Kette Carrefour.



SERVICE

Nach dem Kauf erhält der Verbraucher umfangreiche Dienstleistungen: Beratung, Reparatur und Austausch defekter Geräte. Die Telefon-Hotline ist auch an Wochenenden besetzt. Medion hat in über 25 Ländern Kunden – überall verfügt das Unternehmen über ein eigenes Servicenetzwerk.

Bieten Sie zu viele unterschiedliche Produkte an?

BRACHMANN Grundsätzlich wollen wir unseren Kunden das gesamte Portfolio elektronischer Produkte anbieten. Das war schon immer unsere Strategie. Wir verkaufen alles – Staubsauger, Telefone, Satellitenschüsseln und Pulsmessuhren. So gesehen, sind wir nicht breiter geworden.

Sondern?

BRACHMANN Wir sind innerhalb der einzelnen Produktbereiche in die Breite gegangen – das ist eine Folge der Digitalisierung. Den alten, analogen Videorekorder gab es mal mit vier, mal mit sechs Abspielköpfen. Einen DVD-Player hingegen bekommen Sie entweder als Schlichtprodukt oder mit DVD-Brenner, vielleicht auch mit Festplatte oder als Premiere-Version. Das hat die Kosten erhöht, aber mit dem Verschwinden der analogen Welt löst sich dieses Problem von selbst.

Medion leistet sich nicht nur eine große Produktvielfalt, Sie führen auch 25 verschiedene Markennamen.

Warum bieten Sie nicht alle Waren unter dem Label Medion an?

BRACHMANN Wir möchten jedem Kunden dabei helfen, seine eigene Welt zu kreieren und sich damit im Wettbewerb zu differenzieren. Die Abnehmer verlangen von uns ein eigenes Produktdesign mit einer Marke, die sie in bestimmten Ländern exklusiv nutzen können.

Wie viel Prozent des Medion-Umsatzes machen Sie mit Ihren 25 Marken?

BRACHMANN 80 bis 85 Prozent des Geschäfts laufen unter unseren eigenen Labels. Der Rest sind Fremdmarken.

Unter dem Brand Medion verkaufen Sie auch bei Aldi. Brancheninsider schätzen, dass Sie 60 Prozent des gesamten Umsatzes mit dem Discount-Primus machen. Richtig?

BRACHMANN Wir sind von keinem Einzelkunden abhängig. Das ist das Wichtigste.

Auch die Aldi-Aufträge sind spärlicher geworden. Für das laufende Jahr droht ein weiterer Umsatzeinbruch.

Haben Sie ein Sparprogramm aufgelegt?

BRACHMANN Ich teile Ihre Einschätzung nicht. Dennoch: Wir sind mit Hochdruck dabei, unsere Verwaltungs-, Logistik- und Vertriebskosten zu überprüfen.

Gibt es im Einkauf Einsparpotenziale?

BRACHMANN Ja, wir brauchen ein noch besseres Produktmanagement, um noch schneller am Markt zu sein. Deshalb werden wir Mitarbeiter in den Beschaffungsländern einstellen, vor allem in China.

Allein 2004 ist die Belegschaft um über 400 Beschäftigte gewachsen. Nun wollen Sie noch mehr Mitarbeiter einstellen?

BRACHMANN Wir planen keine üppigen Neueinstellungen. Aber es wird vorerst

auch keine Reduzierungen geben – nichts ist wertvoller als unser bestehendes Team.

Im Übrigen muss man ja auch an die Menschen denken. Ich betreibe zum Beispiel immer noch die Videoläden, mit denen ich mal angefangen habe. Da arbeiten 160 Leute, von denen ich die Hälfte schon seit 20 Jahren kenne. Die werde ich nicht an die Luft setzen, nur weil die Läden nicht mehr so viel bringen wie früher.

Sie tun so, als seien Sie der treu sorgende Patriarch. Medion-Mitarbeiter hingegen behaupten, Sie würden Manager, die Ihnen nicht gefallen, rigoros hinauswerfen und durch neue Leute ersetzen.

BRACHMANN Ich bin kein treu sorgender Patriarch, aber ein Unternehmer, der Verantwortung für seine Leute trägt. Natürlich ist es meine Aufgabe, zu prüfen, ob die richtige Person am richtigen Platz sitzt. Aber wir haben im Management kaum Fluktuation. Das spricht doch für die Unternehmenskultur.

Sie beschäftigen auffällig viele Bekannte und Freunde von Freunden.

BRACHMANN Warum sollen wir nicht Leute beschäftigen, die uns in langen Jahren zu Freunden geworden sind und die sich für Medion mit Haut und Haar einsetzen?

Medion ist ja kein Familienbetrieb, sondern eine Aktiengesellschaft.

BRACHMANN Familienverflechtungen gibt es hier keine. Ich habe bewusst die Form der Aktiengesellschaft gewählt, weil Medion auch ohne mich weiterlaufen soll, wenn meine Zeit gekommen ist.

Denken Sie ans Aufhören?

BRACHMANN Nein, die nächsten Jahre werde ich hier knallhart arbeiten. Aber wir haben ein tolles Vorstandsteam, so dass ich beruhigt in den Urlaub fahren und auch mal eine Woche ohne Handy auskommen kann.

Medion hatte im Jahr 2000 rund 400 Mitarbeiter, jetzt sind es 1500.

Trifft der Vorwurf von Medion-Managern zu, dass Sie die internen Strukturen nicht schnell genug der Größe

„Wir sind von keinem Einzelkunden abhängig. Das ist das Wichtigste.“

Gerd Brachmann

des Unternehmens angepasst haben und immer noch viel per Zuruf erledigt wird?

BRACHMANN Sie tun so, als hätten Sie hier eine repräsentative Umfrage durchgeführt. Aber in der Tat gilt es, einiges neu zu regeln. Wir sind dabei, das Unternehmen in Teilbereichen neu auszurichten, damit wir in der Verwaltung, in der Logistik und im Vertrieb effizienter werden.

Sie verantworten im dreiköpfigen Medion-Vorstand den Einkauf, den Verkauf und das Marketing. Warum delegieren Sie nicht mehr Aufgaben an Ihre Kollegen?

BRACHMANN Es muss doch einen Chef geben, der aus der Ecke geholt wird, wenn etwas wirklich Wichtiges passiert. Ich verhandle persönlich mit allen bedeutenden Kunden, und wenn es sein muss, fliege ich auch für ein wichtiges zehnminütiges Gespräch rund um die Welt. Die Kunden wollen das so. Und für die Kunden tue ich alles. Wir alle bei Medion sind so.

Vielleicht müssten Sie sich mehr um die Strategie als um Details kümmern. Sie trauen sich ja nicht einmal eine Prognose für das Gesamtjahr zu. Das sieht nach Ratlosigkeit aus.

BRACHMANN Wir haben uns natürlich Ziele gesteckt, aber die wollen wir noch nicht publik machen. Ich bin jedenfalls sehr optimistisch, dass Medion einen ordentlichen Marktanteil mit seinen Produkten behaupten wird und weiter seine Präsenz ausbaut, auch hier in Deutschland.

Wie wird Medion in drei Jahren aussehen?

BRACHMANN Wir wollen auch künftig modernste Technologie zum günstigsten Preis mit der besten Qualität und einem tollen Design anbieten. Wir werden das digitale Wohnumfeld mitbestimmen und nicht nur Hardware verkaufen, sondern auch internetbasierte Inhalte anbieten. Sie können sich ja heute schon über unser Medion-Portal Klingeltöne oder Musiktitel herunterladen.

Trägt das Geschäftsmodell von Medion auch noch in den nächsten Jahren?

BRACHMANN Mit Sicherheit. Unser Geschäftsmodell ist unverändert erfolgreich und bietet sehr große Chancen. ♦