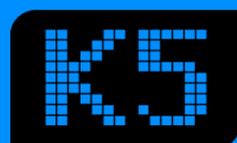


JOCHEN KRISCH (HRSG.)  
**MATTHIAS HELL**

# ELEKTRO SCHOCKS

DIE ELEKTRONIKBRANCHE  
ALS VORREITER FÜR DIE  
UMBRÜCHE IM HANDEL



**TOPICS**

**Elektro⚡Schocks –  
Die Elektronikbranche als Vorreiter  
für die Umbrüche im Handel**

„Das ist kein Online-Boom, das ist ein Tsunami, der derzeit über die Handelswelt hinwegfegt.“

*Hawesko-Vorstands-Chef Alexander Margaritoff in einem Interview mit der Welt am Sonntag Anfang 2013*

„ProMarkt war eine Schocktherapie.“

*Rewe-Chef Alain Caparros gegenüber dem Kölner Stadtanzeiger im Oktober 2013*

„Ob Einkauf oder Vertrieb – bei uns ist der Ertrag die entscheidende Kennziffer.“

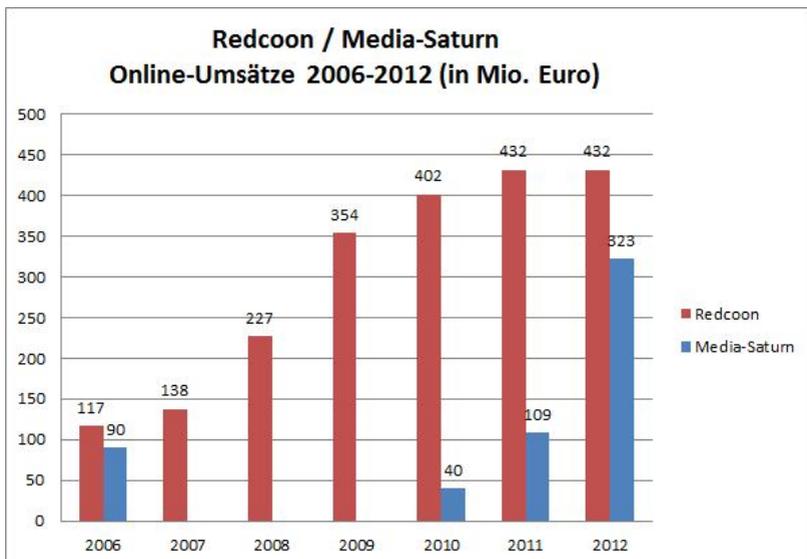
*Notebooksbilliger.de-Chef Arnd von Wedemeyer 2007 gegenüber Computer Reseller News*

# Inhalt

<b>Zwei Welten prallen aufeinander .....</b>	<b>5</b>
<b>Rapides Online-Wachstum und stationäre Neuausrichtung.....</b>	<b>8</b>
<b>Die Strategien der Elektronikversender .....</b>	<b>13</b>
Notebooksbilliger.de: Experimentierfreudiger Onliner mit klassischen Mittelstandstugenden .....	13
Cyberport: Der Edel-Anbieter unter den Elektronikversendern.....	19
Getgoods: Rasante Umsatzentwicklung nach spätem Markteinstieg .....	24
Der Blick ins europäische Ausland .....	30
Die Schweizer Erfolgsgeschichte Digitec .....	30
Die aus dem Ruder gelaufene Wachstums-Story von Pixmania.....	34
<b>Die Antwort der stationären Anbieter.....</b>	<b>38</b>
Media-Saturn: Die Aufholjagd des Online-Spätstarters.....	38
ProMarkt scheitert – trotz mehrfacher Online-Versuche.....	45
PC-Spezialist trennt erfolgreich Online- und Filialgeschäft.....	50
Gravis wird im Schoß von Freenet zum Digital Lifestyle Anbieter .....	53
<b>Impulse für den Handel: Die wichtigsten strategischen Stellschrauben .....</b>	<b>56</b>
1. Die Sortimentsgestaltung: Tiefe vs. Breite.....	56
2. Die Verkaufskanäle: Mischmodelle vs. klare Abgrenzung .....	58
3. Die Wachstumsstrategie: Einzelkämpfer vs. partnerschaftlich angelegte Modelle.....	62

## Einleitung: Zwei Welten prallen aufeinander

Man muss sich nur ein einziges Chart ansehen, um zu verstehen, vor welche gigantischen Herausforderungen der E-Commerce den Einzelhandel stellt und warum die Elektronikbranche besonders gut geeignet ist, um diesen Umbruch zu veranschaulichen. Es handelt sich dabei um die kombinierte Umsatzentwicklung des E-Commerce-Geschäfts von Media-Saturn und seiner Online-Tochter Redcoon. Auf der einen Seite: Europas größte Retail-Kette für Elektronikartikel mit einem Umsatzvolumen von mehr als 21 Milliarden Euro. Auf der anderen Seite: ein vor zehn Jahren gegründeter, rein auf das Online-Geschäft setzender Elektronikversender. Und dennoch – im E-Commerce scheinen die Rollen vertauscht, gibt der vermeintliche „Underdog“ die Marschrichtung vor und wird der Marktführer zum unsicher agierenden Verfolger:



Der Blick auf die Online-Umsätze von Media-Saturn und Redcoon spiegelt dabei nicht nur die auf den Kopf gestellten Größenordnungen wieder, sondern er demonstriert auch die unterschiedlichen Voraussetzungen, unter denen sich die beiden Unternehmen den Umbrüchen im Handel annähern: Während der Online-Händler Redcoon kontinuierlich sein Geschäft ausbaut, vom fortlaufenden Wechsel der Konsumenten ins Internet profitiert und seine Verkaufs- und Beschaffungsstrategien optimiert, stellt der E-Commerce das gesamte Geschäftsmodell von Media-Saturn in Frage. Aufgrund des Widerstands der Filialgeschäftsführer musste der Retail-Konzern 2006 seinen leidlich funktionierenden Onlineshop MediaOnline wieder schließen und verabschiedete sich danach in die E-Commerce-Abstinenz. Erst 2010 startete Media-Saturn erneut im Online-Handel und macht sich seitdem daran, mit erheblichen Wachstumsraten den Rückstand aufzuholen. Allerdings geschieht dies unter erheblichen Kosten und ist noch offen, zu welchem Ergebnis die Ausrichtung auf den E-Commerce bei dem Handelskonzern führen wird.

Es prallen somit zwei Welten aufeinander: die der Online-Newcomer, welche – mit durchaus unterschiedlichen Strategien bei Wachstum und Positionierung, aber mit einer für den E-Commerce typischen schlanken Unternehmensaufstellung – den Markt aufrollen; und diejenige der traditionellen Player im Elektronikhandel, welche sich mit einem rapide wandelnden Marktumfeld konfrontiert sehen und dabei zwischen dem Beharren an überkommenen Geschäftsmodellen und dem Druck zur Ausrichtung an neuen Konsumentenbedürfnissen und -Gewohnheiten schwanken.

Dieser Gegensatz und die sich daraus für den Handel ergebenden, grundsätzlichen Handlungsoptionen sollen im folgenden genauer beschrieben werden: Mit welcher strategischen Ausrichtung haben es

---

Elektronikversender wie Notebooksbilliger.de, Cyberport und Getgoods innerhalb weniger Jahre geschafft, in Umsatzregionen um 500 Millionen Euro vorzustoßen? Wie reagieren stationäre Elektronikhändler wie Media-Saturn, PC-Spezialist und Gravis auf die durch das Online-Moment ausgelösten strukturellen Veränderungen? Und welche Lehren lassen sich aus spektakulären Ausfällen ziehen, wie sie das Scheitern von ProMarkt im Stationärhandel sowie von Pixmania im Online-Handel darstellen?

An den genannten Beispielen wird sich dabei zeigen, inwiefern der Online-Handel aufgrund einer Reihe von Unterschieden in der Grundausrichtung dem traditionellen Einzelhandel generell überlegen ist. Denn den breiten, aber in ihrer Tiefe meist sehr beliebigen Sortimenten der stationären Marktteilnehmer stehen hochgradig spezialisierte Elektronikversender gegenüber, die den Kunden ein riesiges und auch in der Preisgestaltung hochattraktives Warenangebot bieten. Anstelle der durch die Verbindung von Off- und Online-Handel zwangsläufig entstehenden teuren und aufwändigen Multichannel-Modelle der Stationärhändler profitieren die Elektronikversender von einer klaren Schwerpunktsetzung auf einen Vertriebskanal und eine Verkaufsstrategie. Und schließlich zeigen sich in dem vorliegenden Marktüberblick auch die Unterschiede zwischen Einzelkämpfern, die ihre Geschäftsentwicklung im Alleingang vorantreiben und Wachstumsmodellen, die auf die Vorteile strategischer Partnerschaften setzen.

Damit liefern die „Elektroschocks“ zweierlei: sie dokumentieren den Wandel im Elektronikhandel, einem im Hinblick auf die E-Commerce-Entwicklung schon vergleichsweise weit fortgeschrittenem Marktsegment. Sie veranschaulichen aber auch, welche Herausforderung die neuen elektronischen Möglichkeiten für den Handel insgesamt darstellen und welche Zukunftsimpulse dabei branchenübergreifend von den Top E-Commerce-Unternehmen ausgehen.

## **Rapides Online-Wachstum und stationäre Neuausrichtung**

Nicht nur die Marktentwicklung ist dafür verantwortlich, dass das Elektroniksegment besonders gut geeignet ist, die Umbrüche im Handel zu beschreiben. Die Affinität zum E-Commerce liegt der Branche auch bereits in den Genen. Schließlich sind Laptops, Tablets und Smartphones die Devices, die den technologischen Wandel derzeit am stärksten vorantreiben. Gleichzeitig gehören sie zu den Produkten, die im Netz am häufigsten nachgefragt werden und sich dort auch am besten verkaufen lassen. Mit klar beschreibbaren Spezifikationen, einer hohen Preissensibilität und gut für den Versandhandel geeigneten Produkteigenschaften sind Elektronikgeräte für den E-Commerce geradezu prädestiniert. Und schließlich erzeugt das mit Laptop, Tablet und Smartphone verbundene ständige Online-Sein ein selbstverstärkendes Moment, das den Internet-Handel ebenfalls begünstigt.

### **Starke Wachstumsdynamik beim Elektronikhandel im Netz**

Dass die Elektronikgeräte von heute im E-Commerce eine besonders hohe Attraktivität entfalten, lässt sich auch mit konkreten Marktdaten unterlegen: So weisen die bvh-Zahlen zu den Umsätzen im Unterhaltungselektronikbereich im Jahresvergleich einen markanten Anstieg der E-Commerce-Anteile aus. Das Online-Wachstum hat sich hier in den letzten Jahren von 11 Prozent (2010) über 17 Prozent (2011) auf ganze 24 Prozent (2012) erhöht. Inzwischen ist der Online-Handel laut bvh für fast 90 Prozent der Versandhandelsumsätze mit Unterhaltungselektronik verantwortlich.

---

Dabei tritt der E-Commerce nicht nur an die Stelle überkommener Versandhandelsmodelle, sondern beschert dieser der Versandbranche insgesamt einen kräftigen zusätzlichen Wachstumsschub: Dank der starken Online-Zuwächse kletterte der Versandhandelsanteil am von der GfK ermittelten Gesamtvolumen der CE-Branche von 18 Prozent (2010) über 21 Prozent (2011) auf den 2012 erzielten Rekordwert von 24 Prozent.

Betrachtet man, wie dynamisch sich das E-Commerce-Segment auch 2013 entwickelt hat, wird unübersehbar, dass im Bereich der Unterhaltungselektronik eine deutliche Umsatzverschiebung in Richtung Online im Gange ist. In den Segmenten Weiße und Braune Ware ist diese Entwicklung sogar noch ausgeprägter. Denn während viele Kunden beim Kauf eines teuren neuen Flachbildschirmfernsehers weiterhin auf das persönliche Einkaufserlebnis setzen, trifft dies für Produktbereiche wie IT und Haushaltselektronik deutlich weniger zu.

### **Die Umsätze der Elektronikversender explodieren**

Gut erkennen lässt sich dieser Trend anhand der Umsatzentwicklung der großen Elektronikversender: Vor 10 Jahren kamen Notebooksbilliger.de und Cyberport zusammengenommen gerade auf ein Umsatzvolumen von 100 Millionen Euro. Heute dagegen beträgt der zusammengerechnete Umsatz der fünf größten Elektronikversender – Cyberport, Notebooksbilliger.de, Redcoon, Getgoods und Media-Saturn – mehr als zwei Milliarden Euro. Dabei markiert das Jahr 2010 eine wichtige Schwelle: Erstmals übersprangen die Top 5 in diesem Jahr die Umsatzhürde von einer Milliarde Euro und wuchsen seitdem jeweils um mindestens 30 Prozent. 2012 gelang es mit Cyberport und Alternate sogar den ersten Elektronikversender, die Marke von 500 Millionen Euro zu knacken.

Bedenkt man, dass es neben den wachstumsstarken Elektronikversendern auch noch Amazon gibt, das ebenfalls einen beträchtlichen Anteil seines Umsatzes mit Elektronik- und IT-Artikeln erzielt, wird erst das ganze Gewicht des Online-Elektronikhandels deutlich. Amazon Deutschland hat für das Jahr 2012 einen Umsatz in Höhe von 6,4 Milliarden Euro gemeldet. Branchenbeobachter gehen davon aus, dass rund ein Drittel bis die Hälfte der hierzulande erzielten Einnahmen aus dem Geschäft mit Elektronikartikeln stammt.

<b>Die zehn umsatzstärksten Elektronikversender</b>			
<b>Rang</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Umsatz 2012</b>	<b>Veränd. z. Vorj.</b>
1	Shift IT (Großhändler Wave und Endkunden-Shop Alternate)	559 Mio. EUR (*Geschäftsjahr 2011/12)	+14%
2	Cyberport	538 Mio. EUR	+48%
3	Notebooksbilliger.de	491 Mio. EUR	+7%
4	Redcoon	432 Mio. EUR	k.V.
5	Getgoods	402 Mio. EUR	+27%
6	Media-Saturn	323 Mio. EUR	+196%
7	Sparhandy.de	210 Mio. EUR	+123%
8	Pearl	160 Mio. EUR	+9,4%
9	Computeruniverse	94 Mio. EUR	+20%
10	Notebook.de	50 Mio. EUR	+40%

### **Stationäre Elektronikketten im Strukturwandel**

Die Gegenentwicklung zu dem starken Wachstum der Elektronikversender lässt sich im stationären Elektronikhandel beobachten, der in Deutschland von einer Handvoll großer Handelsketten geprägt ist. An vorderster Stelle steht hier Media-Saturn, der größte Elektronikhändler Europas. In den meisten Jahren der letzten Dekade stagnierte der Umsatz der zum Metro-Konzern gehörenden Handelskette

in absoluten Zahlen. Da sich Media-Saturn – wie viele andere Elektronikketten – weiterhin nicht von der Standortexpansion verabschieden will, erzielte der Retailer allerdings flächenbereinigt einen deutlichen Umsatzrückgang. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch bei den großen CE-Verbundgruppen Electronic Partner, Euronics und Expert beobachten.

<b>Die umsatzstärksten stationären Elektronikhändler</b>			
<b>Rang</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Umsatz 2012</b>	<b>Veränd. z. Vorj.</b>
1	Media-Saturn	9,6 Mrd. EUR	+4%
2	Expert	1,95 Mrd. EUR (*Geschäftsjahr 2012/13; Innenumsatz)	k.V.
3	Euronics	1,67 Mrd. EUR (*Geschäftsjahr 2011/12; Innenumsatz)	-3%
4	ElectronicPartner (inkl. Fachmarkt- Kette Medimax)	1,66 Mrd. EUR (*Innenumsatz)	+1%
5	Conrad Electronic	804 Mio. EUR	+9%
6	ProMarkt	498 Mio. EUR	-15%
7	Gravis	180 Mio. EUR	+10%
8	Atelco	130 Mio. EUR (*Geschäftsjahr 2011/12)	-7%

Während die stark im Fachhandelssegment positionierten Verbundgruppen der Umsatzverschiebung mit einer stärkeren Schwerpunktsetzung auf Beratung und Service zu begegnen versuchen, ist es 2012 bereits zu einer ersten prominenten Totalaufgabe im deutschen Elektronikhandel gekommen: Nach jahrelangen Umsatzrückgängen und hohen Verlusten hat sich der Handelskonzern Rewe zum Abschied von seiner Elektronik-Tochter ProMarkt entschieden.

Die Filialen der Kette wurden im Verkauf des Jahres 2013 entweder geschlossen oder an Wettbewerber verkauft.

Bevor wir uns den Gründen für das Scheitern von ProMarkt und den Herausforderungen für die anderen stationären Marktteilnehmer zuwenden, soll es im Folgenden zunächst um die Elektronikversender als Treiber des Wandels in der Branche gehen. Notebooksbilliger.de, Cyberport sowie in jüngerer Zeit Getgoods haben den Elektronikhandel in Deutschland in den letzten Jahren massiv verändert und sind auch gut dazu geeignet, um die Breite der in dem Online-Segment möglichen strategischen Grundausrichtungen zu verdeutlichen.

---

## Die Strategien der Elektronikversender

### **Notebooksbilliger.de: Experimentierfreudiger Onliner mit klassischen Mittelstandstugenden**

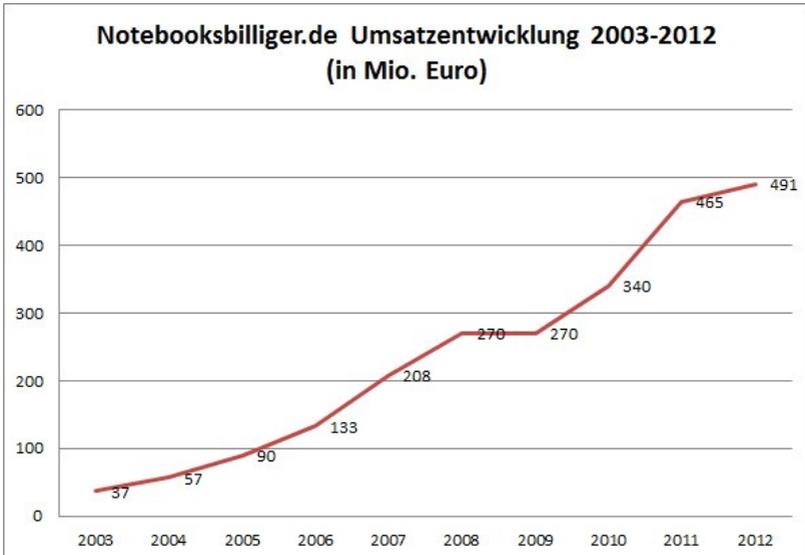
Auch wenn Notebooksbilliger.de in letzter Zeit die Position des umsatzstärksten Elektronikversenders an den Wettbewerb abgeben musste, macht es großen Sinn, den Überblick über die wichtigsten Player im Online-Elektronikhandel mit dem Unternehmen zu beginnen. Denn Notebooksbilliger hat während der letzten Dekade nicht nur den Markt bereitet und die Umsatzentwicklung in dem Segment maßgeblich mitangeführt, sondern auch mit dem konsequenten Fokus auf dem Online-Geschäft und seiner unternehmerischen Herangehensweise Maßstäbe gesetzt.

Dabei gehört das Unternehmen zu den Elektronikversendern der ersten Stunde: Geschäftsführer Arnd von Wedemeyer hatte 1989 als 17-jähriger mit einer amtsgerichtlichen Sondergenehmigung damit begonnen, IT-Services für Unternehmen anzubieten. Sukzessive wurde das Geschäft um den Hardware-Handel erweitert. 2002 ging schließlich Notebooksbilliger.de online – zunächst mit einem ganz klar definierten Produktfokus: Sein Ziel sei es, zum „größten Onlineshop für Notebooks“ zu werden, betonte Wedemeyer in sämtlichen in den Anfangsjahren gegebenen Interviews.

#### **Rasante Umsatzentwicklung**

Die riesige Resonanz bei den Kunden begünstigte Wedemeyers Unterfangen: Aus dem Stand heraus erzielte Notebooksbilliger.de 2003 einen Umsatz von 36,9 Millionen Euro, verdoppelte sich im Folgejahr

nahezu auf 56,9 Millionen Euro und übersprang bereits 2006 mit 132,5 Millionen Euro die Umsatzmarke von 100 Millionen Euro. Nach einer zwischenzeitlichen Stagnation bei 270 Millionen Euro in den Jahren 2008/09 startete ab 2010 die zweite Wachstumsphase, die den Elektronikversender zuletzt 2012 bis auf 491 Millionen Euro führte.



Die dynamische Geschäftsentwicklung begünstigte Notebooksbilliger.de durch einen fortlaufenden Ausbau der Aktivitäten rund um das Kerngeschäft. So belieferte das Unternehmen bereits frühzeitig nicht nur Endkunden sondern auch Fachhändler. Ebenso wurde das Systemhausgeschäft sukzessive weiter ausgebaut. Der Onlineshop von Notebooksbilliger.de wurde 2009 um das Live-Shopping-Format Dealmachine ergänzt und schon früh nahm der Elektronikversender auch die Kanäle Facebook und Mobile als Verkaufspunkte ins Visier. Weitere Meilensteine waren der Start der PC- und Notebook-Eigenmarke NBB 2010, die Eröffnung des ersten stationären Stores in München im selben

---

Jahr, das Angebot von Refurbished-Produkten 2011 sowie der Start des auf Finanzierungskäufe spezialisierten Schwester-Shops Nullprozentshop.de 2012.

### **Orientierung auf den Kundennutzen**

Verfolgt man die Aussagen von Firmenchef Arnd von Wedemeyer über die Jahre, lässt sich eine starke Fokussierung auf den Kundennutzen als Kernmerkmal der Strategie von Notebooksbilliger.de herausfiltern. So antwortete Wedemeyer 2013 in einem im Branchenmagazin ChannelPartner erschienenen Interview mit dem Autor dieser Zeilen auf die Frage nach den entscheidenden Erfolgskriterien für einen Händler:

„Am wichtigsten ist: Welchen Mehrwert biete ich meinen Kunden? Und wenn dem Händler dazu etwas Sinnvolles einfällt, ist die zweite Frage: Wie kann ich das monetarisieren?

Egal ob Online oder Offline - wichtig ist immer, wie man den Kunden die Produkte nahebringt, wie man diese am besten erklärt und dass man zu einem attraktiven Preis anbietet.“

Notebooksbilliger.de entspricht dieser Forderung, indem das Unternehmen ein breites, aber vor allem in seiner Tiefe herausragendes IT-Sortiment anbietet. Die Menge der umgesetzten Waren ermöglicht dabei ein Angebot zu außerordentlich attraktiven Preisen, die Lagerhaltung im eigenen Lager einen überdurchschnittlichen Kundenservice. Das Warenangebot ergänzt Notebooksbilliger zudem mit einer Fülle an relevanten Informationen: Es sei entscheidend, guten und objektiven Content anzubieten, um dem Kunden so die Entscheidung leicht machen - auch gegen ein Produkt, so Wedemeyer.

### **Experimentierlust als Erfolgskriterium**

Ein weiteres Kennzeichen von Notebooksbilliger.de ist die Bereitschaft zu Experimenten. Vom eigenen Affiliate-Programm über neue Verkaufsformate bis zum Angebot von „Social Giftcards“ hat der Elektronikversender in den letzten Jahren fast jeden Trend getestet – eine Offenheit, die für das Unternehmen große Bedeutung hat, wie Firmenchef von Wedemeyer 2010 ebenfalls gegenüber dem Autor in einem Interview mit Computer Reseller News erklärte:

„Ausprobieren war immer schon klassische Unternehmenskultur von Notebooksbilliger.de. Wenn wir vorne sein wollen, können wir uns nicht auf etablierte Meinungen verlassen, sondern müssen in der Praxis testen, wo wir neue Trends setzen können. Und ausprobieren macht mir immer Spaß, ganz besonders dann, wenn wir uns gegenläufig zu Marktentwicklungen positionieren können.“

Ein gutes Beispiel für die offene Herangehensweise von Notebooksbilliger ist das Spotshopping-Format Dealmaschine. Gestartet wurde das Angebot als klassisches Live-Shopping-Format nach dem Kaufdown-Prinzip mit fallenden Preisen. Wie Wedemeyer später erklärte, sei man von Anfang an mit Skepsis an das Verkaufsformat herangegangen, da sich Kunden bei komplexen Produkten wie Notebooks nur selten spontan für einen Kauf entschieden, sondern dabei eher rational vorgehen. Nach einem Jahr sah man sich durch die gesammelten Erfahrungen in seiner Einschätzung bestätigt und stellte das Format auf klassische Tages-Deals zu Festpreisen um.

### **Konsequente Profitorientierung**

Das dritte wichtige Element in der Unternehmensstrategie von Notebooksbilliger.de ist bei aller Experimentierlust eine eher konservativ ausgerichtete unternehmerische Haltung. Gegründet auf seinen Wurzeln

---

als junger Einzelunternehmer spielte für Wedemeyer die Profitabilität des Elektronikversenders stets eine herausragende Rolle. „Ob Einkauf oder Vertrieb – für alle Mitarbeiter ist bei uns der Ertrag die entscheidende Kennziffer“, erklärte der Firmenchef 2007 gegenüber Computer Reseller News. Eine strategische Wirkung entfaltete diese Grundhaltung angesichts des Einstiegs von finanzstarken Investoren aus dem Medienbereich bei Wettbewerbern wie Cyberport und Home of Hardware. Er habe keine Lust, von Banken und Controllern abhängig zu sein, erklärte Wedemeyer dazu in dem betreffenden Beitrag.

Notebooksbilliger.de setzte so durchgängig auf ein organisches, Cashflow-finanziertes Wachstum. Erst Ende 2012 stieg mit der Verbundgruppe Electronic Partner (EP) ein strategischer Investor bei dem Elektronikversender ein. Dabei dürften allerdings nicht zuletzt Überlegungen zur Sortimentsstrategie eine Rolle gespielt haben. So handelt es sich lediglich um eine Minderheitsbeteiligung in einer Größenordnung von rund 20 Prozent. Wie Wedemeyer inzwischen erklärte, macht für Notebooksbilliger eine Sortimentserweiterung großen Sinn, um sich so auch margenträchtiger Produktbereiche wie z.B. Haushaltsgeräte zu erschließen. Die fest im Elektronikfachhandel verwurzelte Verbundgruppe EP ist hier ein starker Partner.

### **Firmenstrategie spiegelt sich auch in den Stores wider**

Eine ähnliche Mischung aus klarem Kundennutzen, Experimentierfreude und Profitorientierung kennzeichnet auch die Store-Strategie von Notebooksbilliger.de. Das Unternehmen hat der Versuchung widerstanden, ein umfangreiches Netz von glamourösen Flagship-Stores zu eröffnen und setzt stattdessen auf ein schrittweises, auch in den Dimensionen überschaubares Engagement im stationären Handel. So sind der Store in München sowie das 2013 eröffnete Ladengeschäft in Düsseldorf eher in B-Lagen angesiedelt, bieten auf jeweils rund 400 qm

ein konsequent auf die Kernbereiche Notebooks, Tablets und Smartphones ausgerichtetes Sortiment an und vertrauen ganz auf Produktkompetenz sowie technikbegeistertes Verkaufspersonal.

Bei den Kunden kommt Notebooksbilliger damit gut an: Mit einem Jahresumsatz von 20 bis 25 Millionen Euro freut sich der Elektronikversender in seinem Münchner Store über eine sensationelle Flächenrentabilität. Und auch bei den Industriepartnern stößt das Ladengeschäft des Online-Händlers auf großes Interesse – bietet das Store-Konzept doch eine in die Zukunft weisende Alternative zu den übergroß dimensionierten, beratungsarmen und auch aufgrund der beliebigen Sortimentsauswahl zunehmend unattraktiven Elektromärkten der großen Retail-Gruppen.

---

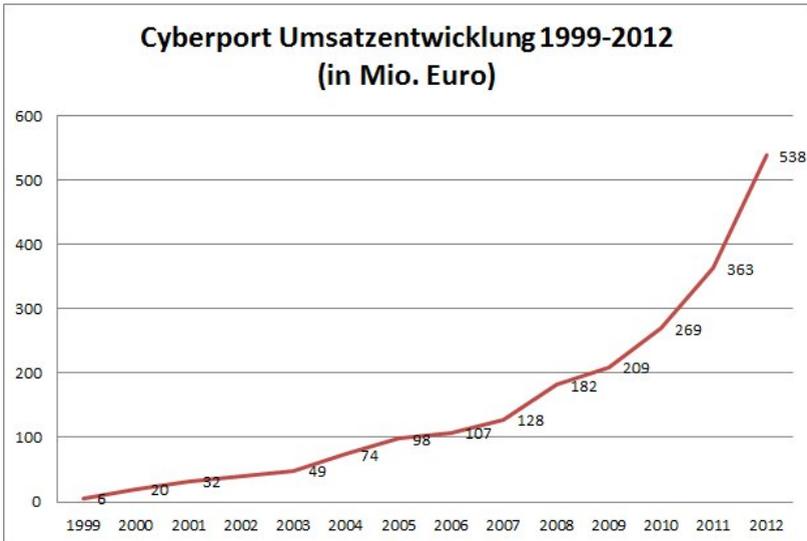
## **Cyberport: Der Edel-Anbieter unter den Elektronikversendern**

Wie bei Notebooksbilliger.de gilt auch für Cyberport, dass ein Blick in die Unternehmenshistorie gute Anhaltspunkte für die strategische Aufstellung des Elektronikversenders liefert. Mit Wurzeln im Systemhausbereich wurde Cyberport 1998, am Ende des Dotcom-Booms, gegründet. Bereits wenige Monate nach dem Start des zunächst ausschließlich auf Apple-Produkte spezialisierten Onlineshops stieg Burda Digital Ventures 1999 mit Risikokapital bei dem Unternehmen ein. Im Jahr darauf übernahm Burda schließlich die Mehrheit der Anteile an Cyberport. Heute gehört der Elektronikversender zusammen mit dem 2006 akquirierten Schwester-Shop Computeruniverse zur Burda-Geschäftssparte Digital bzw. zu der in dem Bereich angesiedelten ConsumerTech Group. In den letzten Jahren wurde beim Einkauf die Zusammenarbeit zwischen den beiden Burda-Elektronikversendern intensiviert, so dass inzwischen ein großer Teil des Computeruniverse-Einkaufs von Cyberport abgewickelt und mitbilanziert wird.

### **Starker Umsatzzuwachs in den letzten Jahren**

Während die Umsatzentwicklung von Notebooksbilliger.de sehr steil verlief und mit zunehmenden Erfolg etwas abflachte, lässt sich bei Cyberport eine gegenläufige Entwicklung beobachten: Zum Zeitpunkt der Übernahme durch Burda lag der Elektronikversender bei 20 Millionen Euro und übersprang die Hürde von 100 Millionen Euro „erst“ sechs Jahre später. Dafür legte das Umsatzwachstum von Cyberport in den letzten Jahren rasant an Geschwindigkeit zu. Von 269 Millionen Euro 2010 kletterte das Unternehmen 2011 auf 363 Millionen Euro und explodierte

2012 förmlich auf 538 Millionen Euro – wozu allerdings der Einkauf für Computeruniverse auch seinen Teil beigetragen haben dürfte.



Angesprochen auf die Frage nach dem Erfolgsgeheimnis von Cyberport lieferte Olaf Siegel, Mitgründer und Geschäftsführer von Cyberport bis Oktober 2013, dem Autor dieser Zeilen im Jahr 2010 eine klare Antwort:

„Wir haben zwei strategische Eckpunkte: Zum einen haben wir uns schon sehr früh auf das Thema Digital Lifestyle konzentriert. Und zum anderen haben wir auf den Aufbau weiterer Vertriebskanäle gesetzt.“

### **Vom Abholshop zur eigenen Ladenkette**

Mit seiner Aussage zielt Siegel zum einen auf die Cyberport-Stores. Denn mit dem Ausmaß seines stationären Engagements setzt sich Cyberport klar von den anderen Elektronikversendern ab. Ende 2012 umfasste das

---

Ladennetz des Online-Händlers ganze 12 Filialen. Dabei fing auch Cyberport 2003 zunächst ganz klassisch mit einem Abholshop am Firmensitz im Dresdner Waldschlösschen-Areal an. Nachdem dieser sukzessive zu einem vollumfänglichen Ladengeschäft ausgebaut wurde, eröffnete das Unternehmen 2007 seinen zweiten Store in Berlin Mitte. In den nächsten Jahren folgte jeweils eine Ladeneröffnung in Berlin Steglitz, Leipzig und Wien bevor der Elektronikversender das stationäre Expansionstempo in den letzten beiden Jahren merklich erhöhte: 2012 eröffnete Cyberport Stores in Dortmund, Hamburg, Dresden und Dortmund sowie 2013 in Stuttgart, Köln und Essen.

Von großer Bedeutung für die Entwicklung von Cyberport ist das Store-Netz zum einen, da sich aus dem stationären Handel ein beträchtliches zusätzliches Umsatzpotenzial ergibt. Wie Olaf Siegel erklärte, entstehen für den Elektronikversender durch die stationären Standorte Umsatzeffekte, die über die in den Läden realisierten Umsätze hinausgingen. So sei rund um die Ladengeschäfte ein höherer Online-Umsatz zu beobachten, der sich auf Kundenbindungseffekte und stationäre Abholservices, aber auch auf die Konvertierung von Offline-Kunden in den Onlineshop zurückführen lasse. Der Rückhalt durch Burda spielte beim Aufbau des Filialnetzes sicherlich eine große Rolle, dennoch bewegte sich Cyberport laut der im Handelsregister einsehbaren Zahlen trotz der forcierten Expansion durchgehend in der Profitabilität.

### **Ein Saturn für das Online-Zeitalter**

Das Store-Netz ist auch aus einem zweiten Grund für Cyberport entscheidend, denn erst das Zusammenspiel mit den stationären Filialen ermöglicht dem Unternehmen in vollem Umfang die Positionierung als Digital Lifestyle Anbieter: So naheliegend es für Cyberport mit seinen Wurzeln im Apple-Handel war, in den Stores eine möglichst edle und designbewusste Ladengestaltung umzusetzen, so konsequent setzt das

Unternehmen auch online auf eine hohe Wertigkeit beim Sortiment und bei der Warenpräsentation. Während andere Elektronikversender Preisargumente oder klare Sortimentsschwerpunkte in den Mittelpunkt stellen, will Cyberport vor allem mit der Anziehungskraft trendiger Technikgeräte bei den Kunden punkten. Betrachtet man On- und Offline-Geschäft zusammen, ist Cyberport damit weniger ein direkter Konkurrent für Notebooksbilliger.de als vielmehr eine Art Saturn für die Online-Kundschaft. Diesen bietet der Elektronikversender auch beim Sortiment Alleinstellungsmerkmale, denn dank seiner Stores kann Cyberport auch online Exklusivgeräte von Premiumherstellern wie Loewe und Bang & Olufsen anbieten.

### **Printkataloge zur Kundenbindung**

Abgerundet wird das Lifestyle-bewusste und kanalübergreifende Angebot des Elektronikversenders durch das jährlich veröffentlichte „Cyberport Handbook“ sowie das quartalsweise erscheinende Kundenmagazin „Digital Delight“. Die Titel sind primär als Printveröffentlichungen konzipiert, um Online-Bestellern und Ladenkunden neue Kaufanreize zu liefern. Inzwischen sind das Magazin und der Jahreskatalog aber auch in verschiedenen digitalen Formaten sowie als App verfügbar. Cyberport profitiert dabei von der Zugehörigkeit zum Burda-Konzern, da beide Titel in Zusammenarbeit mit dem ebenfalls zu Burda Digital zählenden Technikmagazin Chip produziert werden.

Im E-Commerce-Kontext zählt die Digital-Lifestyle-Aufstellung von Cyberport sicherlich zu den aufwändigeren Ansätzen, hat aber seine Berechtigung, wenn es gelingt, den Image-Gewinn in entsprechende Umsätze mit hochpreisigen Technikgeräten umzumünzen. Fällt das Wachstum allerdings einmal geringer aus, ist die Geschäftsstrategie von Cyberport deutlich stressempfindlicher als etwa der Wettbewerber Notebooksbilliger.de. So sprach der scheidende Cyberport-

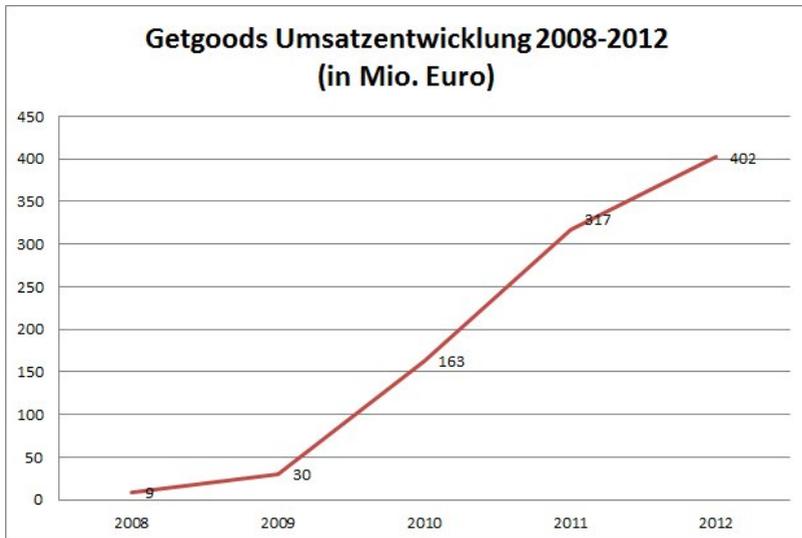
---

Geschäftsführer Olaf Siegel gegenüber ChannelPartner im Herbst 2013 von einer generellen schwierigen Marktphase, die auch der Elektronikversender spüre. In der Folge sei – vor allem angesichts der hohen Anzahl an Store-Neueröffnungen – für 2013 ein negatives Geschäftsergebnis nicht auszuschließen. Dennoch steht Burda weiterhin fest zu dem Elektronikversender und plant bereits für 2014 zusätzliche Ladeneröffnungen in Berlin Charlottenburg und München. Unterdessen wurde an der Firmenspitze von Cyberport ein personeller Wechsel vollzogen und soll der neu für einen Großteil des operativen Geschäfts verantwortliche Geschäftsführer Jeremy Glück, bislang COO der Media Saturn E-Business GmbH, den weiteren Wachstumskurs des Unternehmens vorantreiben.

## **Getgoods: Rasante Wachstum mit fatalem Ausgang**

Trotz der Insolvenz im November des Jahres 2013 verdient es Getgoods neben Notebooksbilliger.de und Cyberport als drittes Fallbeispiel herausgehoben unter den Elektronikversendern behandelt zu werden – schon deshalb, weil das Unternehmen beeindruckend demonstrierte, dass sich auch mit einem späten Markteintritt in dem Segment noch beträchtliche Chancen bieten.

Gegründet wurde Getgoods 2007 von Markus Rockstädt-Mies, der zuvor als Director Key Account Management bei Brightstar, der Mobilfunk-Tochter des zu den Top 3 der Branche zählenden Großhändlers Tech Data, tätig war. Konsequenterweise setzte Rockstädt-Mies auf seine Branchenkontakte und fokussierte das im Netz angebotene Produktportfolio auf das seit dem iPhone-Launch 2007 boomende Smartphone-Segment. Getgoods und ein schnelllebiges Netz an Schwester-Webshops verkaufte die trendigen Mobiltelefone an Endkunden, aber auch an den B2B-Abnehmer und erzielte damit ein beeindruckendes Umsatzwachstum: Von 9 Millionen Euro 2008 wuchs das Unternehmen auf 30 Millionen Euro 2009 und explodierte in der Folge förmlich auf 163 Millionen Euro 2010, 317 Millionen Euro 2011 sowie 402 Millionen Euro 2012:



### **Gescheiterte Börsenstrategie**

Um diesen aus eigener Kraft wohl nicht zu bewerkstelligen Wachstumskurs abzustützen, setzte Getgoods wesentlich auf Finanzmarktmechanismen. Über einen Börsenmantel gelangte der Elektronikversender 2011 ans Frankfurter Parkett, platzierte Ende 2012 eine in der Folge zwei Mal aufgestockte Unternehmensanleihe an der Börse Stuttgart und besorgte sich mit einer Kapitalerhöhung Anfang 2013 zusätzliche finanzielle Mittel.

Allerdings wurde im Laufe des Jahres 2013 deutlich, dass die Finanzierung von Getgoods einer immer riskanteren Wette auf die Zukunft glich: Im Vertrauen auf weitere Wachstumsschritte stockte das Unternehmen seine Anleihe auf insgesamt 60 Mio. Euro auf und hatte doch Mühe, mit den schmalen Margen die bereits bestehenden Verbindlichkeiten zu bedienen. Nachdem im Oktober erste Zweifel über die

Kreditwürdigkeiten von Getgoods aufkamen, setzte ein Dominoeffekt ein, dessen Konsequenz letztlich unausweichlich war: Am 14.11.2013 – zwei Tage vor dem Stichtag zur Bedienung der Anleihezinsen – erklärte das Unternehmen seine Zahlungsunfähigkeit.

Die genauen Hintergründe der Insolvenz von Getgoods sind inzwischen Gegenstand staatsanwaltlicher Abklärungen und sollen an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden. Außer Frage steht, dass das Unternehmen bei seiner Finanzierungsstrategie eine Fülle handwerklicher Fehler gemacht hat, die von der teuer verzinsten Anleihe über eine intransparente IR-Kommunikation bis zu verpassten Exit-Chancen reichte - so ist inzwischen bestätigt, dass Media-Saturn 2012 kurz davor war, den Online-Händler zu übernehmen. Dennoch ist die Entscheidung für eine börsengestützte Wachstumsfinanzierung für sich genommen eine durchaus bedenkenswerte Option und agierte Getgoods auch im Hinblick auf die E-Commerce-Strategie nicht un kreativ.

### **Mehr Profitabilität durch Sortimentsausbau**

Um das Unternehmenswachstum fortzusetzen und gleichzeitig den Profit zu steigern, stand Getgoods vor der Herausforderung, sich von der einseitigen Fixierung auf das Smartphone-Geschäft zu lösen. In einem Interview mit Börsen Radio Network verdeutlichte Samir Azzawi-Steyrer, der damalige Leiter Business Development bei Getgoods, Mitte 2013 die strategische Marschrichtung:

„Ziel sei die Entwicklung hin zum Vollsortimenter. So habe Getgoods bereits im vergangenen Jahr weiße Ware und Spielzeugartikel ins Angebot aufgenommen und biete der Onlinehändler inzwischen auch Baumarktprodukte und Sportgeräte an, die zum Teil von direkt von Lieferanten in Asien bezogen würden.“

---

Mit der Ausweitung des Sortiments will Getgoods nicht nur die Gewinnchancen verbessern, sondern auch seinen Kunden zusätzliche Kaufanreize bieten.“

Aus Gewinnsicht machte es sicherlich Sinn, neben Smartphones und IT auch Haushaltsgeräte und andere magenträchtigerere Produktgruppen anzubieten. Ob die Kunden allerdings dazu bereit gewesen wären, Getgoods als ein zweites Amazon zu akzeptieren, bleibt dahingestellt.

### **Geschickte Verstärkung durch Übernahmen**

In der Absicht, die Geschäftsentwicklung von Getgoods auf eine breitere Basis zu stellen, setzte das Unternehmen auch selbst auf Zukäufe. So basierte der Umsatzsprung des Elektronikversenders im Geschäftsjahr 2011 nicht zuletzt auf der Übernahme des Onlineshops Home of Hardware (HOH). Das 1997 gegründete HOH hatte sich Mitte der 2000er Jahre mit einer soliden mittelständischen Geschäftsausrichtung und starken Wachstumszahlen einen augenzwinkernden Wettkampf mit Notebooksbilliger.de geliefert, kam aber nach der Übernahme durch den Medienkonzern Premiere im Jahr 2007 aufgrund allzu ehrgeiziger Umsatzvorgaben in massive wirtschaftliche Schwierigkeiten. Für den symbolischen Betrag von drei Euro ging der Elektronikversender 2008 an den Systemhaus-Konzern Cancom und wurde schließlich zu einem geeigneten Übernahmekandidat für Getgoods, das mit HOH nicht nur einen gut eingeführten Namen und einen technikaffinen Kundenstamm erhielt, sondern auch die Basis für eine Mehrmarkenstrategie schuf, wie Firmenchef Rockstädt-Mies im Juni 2013 in einem bei ChannelPartner erschienenen Interview mit dem Autor dieser Zeilen erklärte:

„Wir haben mit GetGoods ein Misch-Kaufhaus als Dachmarke und dazu die einzelnen Spezialmarken: HOH, das sehr IT-lastig ist, Handyshop.de und bald auch weitere

---

Shops. Die Idee ist, dass es in den einzelnen Shops immer nur ein spezielles Sortiment gibt, während bei GetGoods alles angeboten wird.“

Einen ähnlichen Fang wie im Fall von HOH machte Getgoods auch mit der Übernahme des Shopping-Clubs Pauldirekt im Sommer 2013. Einst als Club-Shopping-Format für Unterhaltungselektronik und Mode-Accessoires gegründet, hatte sich Pauldirekt 2012 als „Shopping Club für Männer“ neu aufgestellt, bei den Kunden aber nicht die erhoffte Resonanz erzielt. Von der Konzernmutter Ecommerce Alliance wurde Pauldirekt am Ende des Geschäftsjahres auf einen Wert von Null Euro abgeschrieben und war für Getgoods sicherlich ein günstiger Übernahmekandidat. Mit seinem Kundenstamm von mehr als 1,2 Millionen Onlineshoppern liefert der Shopping-Club Getgoods nicht nur ein großes Reservoir an potenziellen neuen Käufern, sondern könnte auch die Strategie der Sortimentsausweitung unterstützen.

Auch der kurz vor der Insolvenz getätigte Zukauf des unter dem Namen 004 Trading GmbH zusammengefassten Handelsgeschäfts des E-Commerce-Dienstleisters 004 GmbH machte im Rahmen der Wachstumsstrategie von Getgoods Sinn: Der Elektronikversender hätte so die Möglichkeit gehabt, günstig Personal- und Logistikkapazitäten zuzukaufen sowie auf die bestehenden Beschaffungsressourcen der 004 Trading GmbH bei den Verbundgruppen Euronics und ElectronicPartner zuzugreifen.

### **Getgoods-Onlineshops werden von Conrad weitergeführt**

Mit der Insolvenz von Getgoods wurden solche Strategieüberlegungen allerdings obsolet. Wie sich schnell zeigte, gab es für die Gesellschaft keine Aussicht auf Rettung. Lediglich an den gut eingeführten Onlineshops des Unternehmens bestand ein recht hohes Interesse und so

---

überraschte es nicht, dass Getgoods.de und HOH.de bereits Anfang Dezember 2013 von Conrad Electronics übernommen wurden. Der traditionsreiche Elektronikhändler sucht nicht nur mit einer Wandlung zum Multichannel-Anbieter nach Anschluss an den E-Commerce-Trend, sondern betreibt über Tochterfirmen auch bereits die Onlineshops Digitalo.de und Voelkner.de. Getgoods und HOH werden nun von der eigens gegründeten Conrad-Tochter Get-it-quick GmbH weitergeführt – ob dabei an das in den letzten Jahren erzielte Umsatzvolumen angeknüpft werden kann, ist jedoch offen, denn die Getgoods-Insolvenz hat auch in Endkundenkreisen beträchtliche Welle geschlagen.

## **Der Blick ins europäische Ausland**

### **Die Schweizer Erfolgsgeschichte Digitec**

Als Bezugsrahmen für die deutschen Elektronikversender bietet sich der Blick in die europäischen Nachbarländer an. Als Erfolgsgeschichte kann dabei der Schweizer Elektronikversender Digitec gelten. Das 2001 gegründete Unternehmen beschäftigt heute mehr als 400 Mitarbeiter und betreibt neben den Onlineshops Digitec.ch und Galaxus.ch insgesamt neun stationären Filialen. 2011 erzielte Digitec nach Informationen des Schweizer Wirtschaftsmagazins Bilanz einen Umsatz von 400 Millionen Schweizer Franken (325 Mio. Euro) und steigerte sich 2012 um weitere 27 Prozent auf 508,5 Millionen Franken (412 Mio. Euro).

#### **Zwei-Marken-Strategie mit unterschiedlichen Sortimenten**

Wie die großen deutschen Elektronikversender macht auch Digitec den Hauptteil seines Umsatzes im Geschäft mit Privatkunden, positioniert sich aber auch immer stärker im Firmenkundenumfeld. Dabei verzeichnete Digitec Ende 2012 einen Kundenstamm von fast einer Million. Eine Besonderheit stellt die Zweimarkenstrategie des E-Commerce-Unternehmens dar: So ist der Hauptshop unter Digitec.ch ganz auf IT, Unterhaltungselektronik und TK-Produkte spezialisiert und liegt in der Preisgestaltung fast auf dem (niedrigen) deutschen Niveau.

Der Schwester-Shop Galaxus.ch wurde 2010 gestartet und bietet auf den Stärken von Digitec aufbauend und dieselben Ressourcen nutzend ein breites Produktsortiment von Haushalt über Spielwaren bis hin zu Sport-Artikeln. Dabei ist es das Ziel, Galaxus.ch nicht als Spezialversender, sondern als Online-Warenhaus zu positionieren. Nach eigenen Aussagen

---

steuert der Shop bislang zwar noch einen bescheidenen Teil zum Digitec-Gesamtumsatz bei, wächst aber sehr stark und nimmt damit einen zunehmend wichtigen Stellenwert ein.

### **Stationäre Showrooms für Digital Lifestyle**

Ein weiteres Element der Strategie von Digitec ist das Engagement des Online-Händlers im stationären Handel. Ausgangspunkt dafür ist das Ladengeschäft am Firmensitz im Zürcher Kreativquartier Kreis 5, das Digitec bewusst als Showroom angelegt hat. Besucher des Ladenlokals können über ein am Eingang positioniertes Terminal zwischen „Verkauf und Beratung“, „Kundendienst“ oder „Express-Abholung“ wählen und ein entsprechendes Ticket in Empfang nehmen. Auf LCD-Monitoren wird dann angezeigt, welche Nummer an welcher Kasse bedient wird.

Auch die anderen stationären Filialen von Digitec orientieren sich an dem Showroom-Konzept des Stammhauses und setzen auf ein vergleichsweise kleines Produktsortiment (oftmals nur rund 100 Artikel), das allerdings aufwändig in Szene gesetzt wird.

### **Investor Migros ist für Digitec der ideale Partner**

Mit seiner starken Umsatzentwicklung weckte Digitec das Interesse des nach Anschluss an das Online-Geschäft suchenden Einzelhandelskonzerns Migros: Für eine Kaufsumme von 42 Millionen Franken (34 Mio. Euro) übernahm die Migros 2011 eine Minderheitsbeteiligung von 30 Prozent an Digitec und bescherte dem Elektronikversender damit eine Unternehmensbewertung von 140 Millionen Franken (113 Mio. Euro). Nach Angabe des Online-Händlers hat die Migros zudem die vertragliche Option, ihr Investment in Digitec 2015 auf 70 Prozent zu erhöhen.

---

Für Florian Teuteberg, einen der drei Digitec-Gründer, bietet die Beteiligung des führenden Schweizer Einzelhandelskonzerns eine gute Grundlage für das künftige Wachstum des Online-Unternehmens:

„Die Migros ist ideal, weil ihre Philosophie, den Kunden das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten, sich exakt mit unserer Strategie deckt. Zudem ist sie finanziell kerngesund, zuverlässig, handelt nachhaltig und hat mit ihrem breiten Sortiment und ihrer Größe in Beschaffung, Marketing, Personalwesen, Logistik und Finanzen Erfahrungen von denen wir profitieren können.“

Die Migros ist für den Elektronikversender damit im Prinzip der ideale Partner: Stark am Online-Geschäft interessiert, aber ohne eigenen Schwerpunkt im Elektronikbereich, zwingt der Handelskonzern Digitec in keine interne Konkurrenz und bietet stattdessen mit seiner außergewöhnlichen genossenschaftlichen Organisation dem E-Commerce-Unternehmen ein vergleichsweise unaufgeregtes Umfeld.

### **Mehr als nur ein Schweizer Sonderfall**

Stellt man die Frage nach der Aussagekraft des Fallbeispiels Digitec für die deutsche Branche, muss man festhalten, dass das hochwertige Verkaufskonzept von Digitec klar durch die im Vergleich zu den umgebenden EU-Ländern deutlich höhere Kaufkraft in der (Deutsch-)Schweiz begünstigt wird.

Zudem liefert auch die Nichtzugehörigkeit der Schweiz zur Europäischen Gemeinschaft einen Wettbewerbsvorteil für den Elektronikversender: Eine Zollgrenze, die eigene Währung und viele lokale Eigenheiten schrecken die deutschen Wettbewerber ab. Umgekehrt liefert Digitec ausschließlich in die Schweiz und nach Liechtenstein. Das Unternehmen wird so keinem deutschen Händler gefährlich, während Digitec auf dem

---

Heimatmarkt die direkte Konkurrenz mit Notebooksbilliger, Cyberport und Redcoon erspart bleibt.

Dennoch kann Digitec nicht nur mit seiner Umsatzentwicklung den deutschen Wettbewerbern als Impulsgeber dienen. Auch mit seiner klaren Sortimentsfokussierung – auf das Angebot von Haushaltsgeräten, Gartenmöbeln und Co. verzichtet der Elektronikversender bewusst – sowie mit der erfolgreich verlaufenen Investorensuche beweist der Schweizer Online-Händler Weitblick.

## **Die aus dem Ruder gelaufene Wachstums-Story von Pixmania**

Eigentlich gar nicht so viel anders als etwa Digitec oder Cyberport und doch mit einem völlig anderen Ausgang präsentiert sich die Geschichte des französischen Elektronikversenders Pixmania. Gut zu sehen ist hier, wie massiv sich die Entscheidungen an einigen zentralen Stellschrauben – der richtige Investor, die internationale Expansion, ein zusätzliches Engagement im stationären Handel – im Online-Bereich auf die komplette Geschäftsentwicklung auswirken können.

Gegründet im Jahr 2000, machte sich Pixmania in Frankreich zunächst als Online-Fotodienst einen Namen. Nachdem das Unternehmen mit dem Verkauf von Digitalkameras gute Erfahrungen sammelte, wurde das Sortiment schnell auf den gesamten Unterhaltungselektronik-Bereich ausgedehnt. Dabei machte Pixmania scheinbar alles richtig und setzte neben dem Aufbau einer schlagkräftigen eigenen Logistik auch auf die schnelle Expansion in insgesamt 26 europäische Nachbarländer, wo der Elektronikversender 2012 rund zwei Drittel seines Umsatzes erwirtschaftete.

### **Übernahme durch britischen Retail-Marktführer**

2006 stieg der in Großbritannien marktführende Elektronik-Retailer Dixons bei Pixmania ein. Parallel zur Umwandlung in einen Multichannel-Händler suchte die Elektronikette nach einem Anschluss an den boomenden Online-Markt. Die Kapitalspritze nutzte Pixmania unter anderem zum Aufbau einer eigenen Store-Kette, die in Frankreich sowie in Spanien und Portugal schnell mehr als 20 Filialen umfasste. Seinen Zenit erreichte Pixmania im Geschäftsjahr 2010/11 mit einem Umsatz von rund 800 Millionen Euro. Im gleichen Jahr übernahm Dixons die

---

verbleibenden 22 Prozent an dem Online-Händler und bezahlte dafür einen Kaufpreis von 10 Millionen Euro.

### **Die Finanzkrise läutete den Niedergang ein**

Etwa zum gleichen Zeitpunkt begann der Niedergang von Pixmania: Als im Gefolge der Eurokrise die Einnahmen in den südeuropäischen Ländern zurückgingen, traten die Konstruktionsfehler bei dem Elektronikversender immer deutlicher zutage. Das Unternehmen hatte in seiner Wachstumsphase zu viel Geld verbrannt, war mit 1.000 Mitarbeitern deutlich überdimensioniert und hatte durch seine stationären Filialen hohe laufende Kosten. 2011/12 ging der Pixmania-Umsatz um 9 Prozent zurück, in den ersten beiden Quartalen des folgenden Geschäftsjahres beschleunigte sich der Rückgang sogar auf deutlich zweistellige Werte.

Gerne hätten die Pixmania-Gründer Steve und Jean-Emile Rosenblum mit einer Vorwärtsstrategie auf den Umsatzrückgang reagiert und kündigten im Frühjahr 2012 bereits den Aufbau einer europaweiten Ladenkette mit mehr als 100 Standorten an. Nach der Komplettübernahme sorgte Dixons jedoch für eine klare Kursänderung bei Pixmania: Zunächst sollte der Elektronikversender Anfang 2013 mit einem rigorosen Sparprogramm noch intern auf Kurs gebracht werden. Neben umfangreichen Stellenstreichungen umfasste dieses auch die Schließung sämtlicher stationärer Geschäfte des Online-Händlers.

### **Dixons sucht den Ausstieg um jeden Preis**

Kurz später avancierte Pixmania jedoch zum Verkaufskandidaten und ging im September 2013 an die auf „Unternehmen in Umbruchsituationen“ spezialisierte Münchner Mutares AG über. Um den defizitären Elektronikversender loszuwerden, zahlte Dixons der Firmenholding sogar den Betrag von 69 Millionen Euro. Wie ernst die Lage war, verdeutlicht dabei die Aussage von Dixons-CEO Sebastian James, eine Schließung von

Pixmania hätte Dixons in den nächsten ein bis zwei Jahren laufende Kosten von jeweils 90 Millionen Euro verursacht.

Befeuert durch das Pixmania-Debakel fand Dixons-Chef James gegenüber dem Guardian zu einer bemerkenswerten Differenzierung:

„Ich bin weiterhin fest davon überzeugt, dass Dixons dort erfolgreich ist, wo wir unseren Kunden ein voll integrierte Multi-Channel Konzept bieten und das aus einer führenden Marktposition heraus tun.

Pixmania als reiner Online-Händler benötigt für den Erfolg dagegen eine komplett andere unternehmerische Herangehensweise.“

### **Lektionen aus dem Pixmania-Debakel**

Unweigerlich befeuert der Manager damit die Diskussion, inwiefern schwerfällige, selbst mitten im Strukturwandel steckende Handelskonzerne die geeigneten Partner für junge, dynamische E-Commerce Unternehmen sind. Zudem belegt der Fall Pixmania exemplarisch, wie vermeintlich unbegrenzt fließende Investorengelder Gründer zu strategischen Fehlentscheidungen und Selbstüberschätzung verleiten können. Bereits überschaubare Einbrüche auf der Wachstumsseite können dann eine nicht mehr zu kontrollierende Kettenreaktion auslösen.

In einem Interview äußerten sich im Rückblick auch die Pixmania-Gründer - die heute unter anderem bei dem aufstrebenden Musik-Streaming-Dienst Deezer beteiligt sind und eine neue stationäre Handelskette für Smartphone- und Tablette-Zubehör gegründet haben – kritisch über Dixons: Schon ein Jahr nach der Übernahme habe der Retailer die Geschäftsführung gewechselt, und in der Krise nach der Lehman-Pleite sei

---

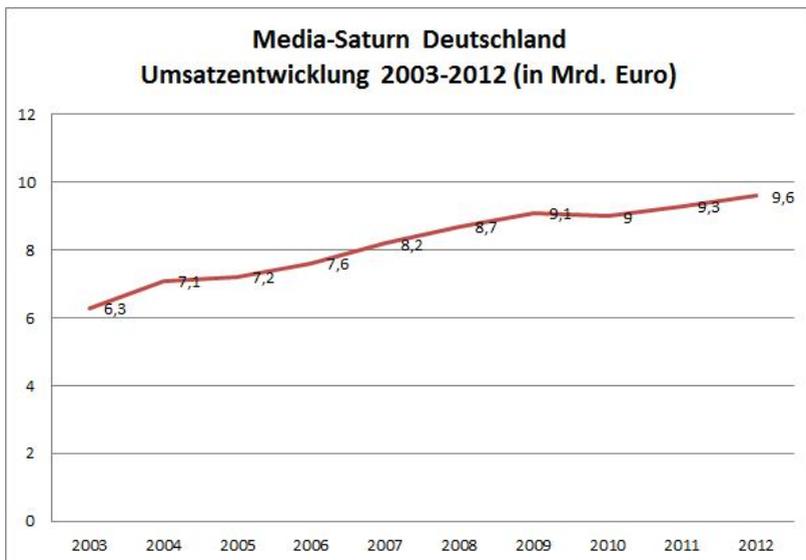
sich Dixons selbst am nächsten gewesen und habe vor allem ums eigene Überleben gekämpft. Pixmania hätte kaum noch von den erhofften Synergien im Einkauf profitieren können. Zudem habe Dixons zwei Mal einen möglichen Verkauf verhindert: 2009 zeigte sich Media Saturn interessiert, zwei Jahre später Carrefour.

Mit dem Beispiel Pixmania – einem informativen Gegenakzent zu den Erfolgsgeschichten von Notebooksbilliger.de, Cyberport und Digitec – soll nun der Überblick über die Bandbreite der Elektronikversender beendet werden. Im Folgenden geht es nun um die Antwort der stationären Marktteilnehmer: Wie reagiert der Retail-Gigant Media-Saturn auf den Wandel zum E-Commerce? Wie lässt sich der Komplettausfall der Elektronikette ProMarkt erklären? Und mit welchen alternativen Strategien stellen sich kleinere Player wie PC-Spezialist und Gravis auf die Umbrüche im (Elektronik-)Handel ein?

## Die Antworten der stationären Anbieter

### Media-Saturn: Die Aufholjagd des Online-Spätstarters

Mit einem 2012 erzielten Umsatz von 21 Milliarden Euro ist die Media Saturn Holding (MSH) klar der größte Elektronik-Retailer Europas. In Deutschland kam das mehrheitlich zur Metro Group gehörende Unternehmen vergangenes Jahr auf einen Umsatz von 9,6 Milliarden Euro und betreibt derzeit hierzulande insgesamt 405 Elektronikmärkte.



**Die dezentrale Konzernaufstellung – das Erfolgsgeheimnis und die Achillesferse von Media-Saturn**

---

Ein wichtiger Grund für den großen Erfolg der 1979 gegründeten Handelskette ist deren dezentrale Organisation: Die Märkte vor Ort fungieren als unabhängige GmbHs, werden von eigenständigen Geschäftsführern (den sogenannten „Regionalfürsten“) geleitet, die nicht zuletzt bei der Preisgestaltung weitgehend freie Hand haben – so war es stets der Anspruch von Media-Saturn, nicht unbedingt den niedrigsten Preis per se zu bieten, sondern in erster Linie der günstigste Anbieter vor Ort zu sein.

Es ist naheliegend, dass sich diese interne Aufstellung nur schwer mit einem zentralen Onlineshop verträgt: Wie lassen sich abweichende Preise zwischen den Filialen und Online gegenüber den Kunden vertreten? Und wie kann die Zustimmung der Filialgeschäftsführer zu einem Online-Angebot erzielt werden, das diese als interne Konkurrenz empfinden? Auf der anderen Seite sieht sich Media-Saturn aber auch mit der Erwartung der Kunden nach einem ergänzenden E-Commerce-Angebot und dem daraus resultierenden Umsatzpotenzial konfrontiert.

### **MediaOnline.de: Der erste E-Commerce-Versuch von Media-Saturn**

Um dieses Dilemma zu lösen, setzte Media-Saturn nach ersten Erfahrungen mit einer Onlineshop-Funktion unter [www.mediamarkt.de](http://www.mediamarkt.de) ab Mitte 2005 auf die eigenständige Online-Marke MediaOnline. Der als unabhängige GmbH organisierte Online-Händler profilierte sich mit einem Elektronikvollsortiment und orientierte sich in seiner Preisgestaltung nicht an den stationären Filialen, sondern am Online-Wettbewerb. Während das MediaOnline-Logo anfangs noch explizit auf die Verwandtschaft mit Media Markt verwies, wurde die Assoziierung zwischen den beiden Vertriebsmarken 2006/07 schrittweise gelöst.

Was die Umsatzentwicklung von MediaOnline betrifft, ist der Erfolg eine Frage der Perspektive: Mit 90 Millionen Euro erreichte der Onlineshop

bereits 2006, im zweiten Jahr seines Bestehens ein beträchtliches Umsatzniveau. Bedenkt man allerdings, dass Cyberport und Notebooksbilliger.de im gleichen Jahr die Umsatzschwelle von 100 Millionen Euro übersprangen, wird diese Entwicklung sichtlich relativiert – und dies erst recht vor dem Hintergrund der Marktmacht von Media Markt und Saturn.

### **Die Kapitulation: MediaOnline wird eingestellt**

Eine noch größere Resonanz als auf Kundenseite erregte MediaOnline bei den Media-Markt-Geschäftsführern. Diese begehrten immer stärker gegen die Online-Konkurrenz aus dem eigenen Hause auf, so dass sich Media-Saturn in einer umstrittenen Schaden-Nutzen-Abwägung Ende 2007 zur Schließung von MediaOnline entschloss. Als Alternative wurde ein neues, die Kanäle On- und Offline stärker verzahnendes E-Commerce-Konzept in Aussicht gestellt, das aber erst fünf Jahre später umgesetzt werden sollte.

Unterdessen erinnerten die Verlautbarungen von Media-Saturn zur E-Commerce-Strategie an das Stop-and-go-Prinzip: So kündigte der damalige Metro-Chef Eckhard Cordes 2009 den bald bevorstehenden Start neuer Onlineshops von Media Markt und Saturn an, nur um im Jahr später wieder zurückzurudern. Ab Ende 2010 testete Media-Saturn eigene E-Commerce-Aktivitäten – allerdings nur in wenig bedeutenden Landesgesellschaften wie den Niederlanden und Österreich.

### **Redcoon wird zur Online-Marke von Media-Saturn**

Noch vor der Umsetzung der Online-Pläne von Media Markt und Saturn kam es Anfang 2011 zur Übernahme des Online-Händlers Redcoon durch die MSH. Für einen Kaufpreis von 125 Millionen Euro übernahm Media-Saturn 90 Prozent der Anteile an dem Elektronikversender, der pikanterweise 2003 von Reiner Heckel, dem früheren

---

Landesgeschäftsführer von Media Markt in den Niederlanden, gegründet wurde. Im Jahr der Übernahme erzielte Redcoon einen Umsatz von 432 Millionen Euro und bescherte Media-Saturn damit mit einem Schlag ein gewichtiges Standbein im Elektronik-Online-Handel.

Mit Sitz in Aschaffenburg hatte sich Redcoon von Anfang an ausschließlich auf das Online-Geschäft fokussiert. Produktseitig setzte der Shop einen weniger starken Schwerpunkt auf das IT-Segment, sondern orientierte sich eher an dem breiten Mischsortiment der Media Märkte. Eine wichtige Rolle in der Geschäftsstrategie von Redcoon spielte die Auslandsexpansion. Zum Zeitpunkt der Übernahme durch Media-Saturn war der Elektronikversender neben Deutschland auch in neun weiteren europäischen Ländern aktiv. Das führte zu dem, dass der Online-Händler auf dem deutschen Markt weniger stark bemerkbar war als die rein national ausgerichteten Wettbewerber. Zum anderen nutzte Redcoon seine Auslandskontakte auch zur Warenbeschaffung und war in Branchenkreisen dafür bekannt, mit Graumarktware aus dem europäischen Ausland relevante Umsatzanteile zu erwirtschaften.

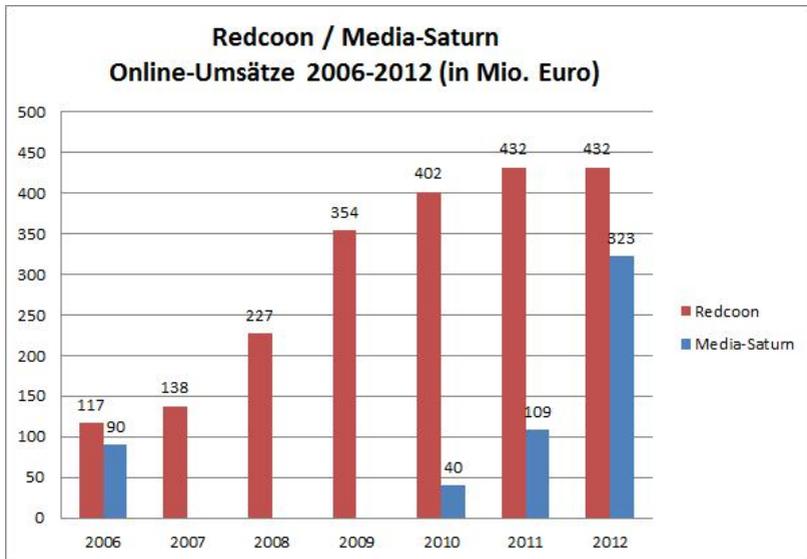
In die Strategie der MSH-Gruppe, die nicht selten direkt mit den Herstellern zusammenarbeitet, passte diese Beschaffungspraxis nur schlecht. Redcoon musste sich nach der Übernahme in dieser Hinsicht komplett neu ausrichten, was sicherlich ein wichtiger Grund für die im Geschäftsjahr 2012 einsetzende Stagnation bei dem Elektronikversender war. Nachdem Redcoon in einigen Quartalen sogar einen Umsatzrückgang im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete, konnte das Unternehmen froh sein, am Ende des Jahres wieder das Umsatzniveau von 432 Millionen Euro zu erreichen. Für Media-Saturn war damit allerdings der Zeitpunkt zum Handeln gekommen: Mitte 2013 übernahm der Retailer die restlichen Anteile an Redcoon, verabschiedete sich von Geschäftsführer Reiner Heckel und ersetzte diesen mit dem inzwischen

als E-Commerce-Chef der MSH amtierenden HoH-Gründer Martin Wild als Interims-CEO. Nicht zuletzt durch eine auffällige und medienstarke Werbekampagne gelang Redcoon im Verlauf des Jahres 2013 wieder die Rückkehr auf den Wachstumskurs.

### **Der zweite Versuch: Saturn.de und Mediamarkt.de starten**

Ende 2011 bzw. im Frühjahr 2012 kam es schließlich zu dem lange angekündigten Online-Comeback von Saturn und Media Markt. Beide Elektronikketten bieten seitdem auf ihrer Homepage eine vollumfängliche Onlineshop-Funktion an. Der Launch von Saturn.de und Mediamarkt.de wurde zunächst von Skepsis begleitet: Die Shops schienen in Layout und Usability auf einem veralteten Stand, das Warenangebot war deutlich kleiner als beim relevanten Wettbewerb und auch das Preisniveau war nicht besonders attraktiv. Stattdessen verwendete Media-Saturn viel Mühe darauf, seine Onlineshops als Bestandteil einer Multichannel-Strategie zu präsentieren: Neben der Warenabholung wurden auch kanalüberschreitende Services und die Abfrage stationärer Verfügbarkeiten angeboten.

Die Bilanz am Ende des ersten Online-Jahres war für Media-Saturn daher eher durchwachsen: Die E-Commerce-Umsätze von Media Markt und Saturn kletterten auf 323 Millionen Euro, ein Wert der sich stark relativiert, wenn man bedenkt, dass darin die Online-Aktivitäten beider Vertriebsmarken in sämtlichen europäischen Ländern enthalten sind. Stattdessen bemühte sich die MSH, zweifelhafte Errungenschaften wie eine überdurchschnittlich hohe Pick-up-Quote von 35 bis 50 Prozent in den Vordergrund zu stellen.



### **Inzwischen hat Media-Saturn die Online-Geschwindigkeit erhöht**

Was sich Ende 2012 abzeichnete, hat sich im Verlauf des Jahres 2013 bestätigt: Media-Saturn gibt im Online-Geschäft deutlich mehr Gas. Das zeigt sich bereits ganz deutlich am Preisniveau in den Onlineshops: In den meisten Fällen rangieren diese nun bei den Preisvergleichen auf den vorderen Rängen und sorgen auf Schnäppchenportalen immer wieder mit preisaggressiven Angeboten für Aufsehen. Zudem hat Media-Saturn das Warenangebot in den Shops deutlich ausgeweitet und auch das Shop-Layout und die Bedienbarkeit sukzessive verbessert.

Die Online-Strategie von Media-Saturn beschränkt sich dabei nicht nur auf die Onlineshops Saturn.de und Mediamarkt.de. Das Unternehmen hat frühzeitig einen Schwerpunkt auf die entsprechenden Mobile-Shops gelegt, ist über die Konzernbeteiligung Flip4New im Re-Commerce-Geschäft aktiv, verkauft in einem eigenen eBay-Outlet Einzelstücke und

Vorführergeräte und probiert auch sonst viele neue Marketing-Kanäle und Verkaufsformate aus. Unter dem Strich ergibt sich damit der Eindruck eines Handelsriesen, der nach langem Zögern nun mit viel Energie den Anschluss an den E-Commerce-Wettbewerb sucht und damit auch bei den Kunden beträchtliche Resonanz erzielt.

### **Wie nachhaltig ist der E-Commerce-Aufschwung?**

Während sich die Online-Umsatzentwicklung für Media-Saturn somit positiv darstellt, sind die längerfristigen Auswirkungen auf die Ertragsentwicklung noch offen. Um sich glaubhaft als günstiger Online-Anbieter darstellen zu können, ist die MSH nach dem Online-Comeback erstmals dazu übergegangen, ein mehrere Tausend Produkte umfassendes Kernsortiment auch stationär zu einheitlichen Preisen anzubieten. Diese Preise orientieren sich in der Regel am Online-Wettbewerb und haben auch die Attraktivität der Media-Saturn-Märkte so erhöht, dass das Unternehmen 2013 erstmals wieder zu einem Wachstum auf vergleichbarer Fläche zurückkehren konnte. Ertragsseitig hatte das allerdings bereits Mitte 2013 zu einem Verlust in dreistelliger Millionenhöhe geführt, den Metro-Chef Olaf Koch gerne mit dem Euphemismus der „Preisinvestitionen zur Gewinnung von Marktanteilen“ umschreibt.

Auch wenn Media-Saturn inzwischen selbst in Branchenkreisen gute Noten für seine E-Commerce-Aktivitäten erhält, ist das Unternehmen eben kein schlank aufgestellter Onliner, sondern ein Handelskonzern mit 65.000 Mitarbeitern und üppig dimensionierten, teuren Verkaufsflächen. Die alle Marktteilnehmer betreffende Herausforderung, den Gegensatz zwischen Umsatz und Ertrag aufzulösen, dürfte sich Media-Saturn in den nächsten Jahren daher noch drängender stellen, als den reinen Online-Wettbewerbern.

---

## **ProMarkt scheitert – trotz mehrfacher Online-Versuche**

Ein interessantes Gegenbild zu Media-Saturn bietet das Schicksal des gescheiterten Elektronikhändlers ProMarkt. Das Unternehmen wurde 1988 von der Berliner Handelskette Foto-Radio-Wegert ins Leben gerufen. Neben der Übermacht von Media-Saturn konnte sich die Neugründung jedoch nie richtig etablieren – sowohl mit der Größe der Verkaufsflächen wie mit der Anzahl der Märkte blieb ProMarkt deutlich hinter dem Marktführer zurück und zählte aufgrund seiner geringen Marktmacht auch beim Preisniveau nur zur zweiten Garde.

Nur durch den Einstieg des britischen Handelskonzerns Kingfisher erhielt ProMarkt 1998 noch einmal frischen Wind. Doch bereits 2003 zog sich der Investor wieder zurück und verkaufte 58 ProMarkt-Standorte an die Rewe Group, während die verbleibenden Filialen – rund ein Dutzend – durch die Wegert-Gruppe weitergeführt wurden. Diese Doppelstruktur war an sich schon problematisch genug, doch kam dazu noch eine für Rewe ungünstige Sonderregelung: Im Internet durfte alleine die Wegert-Gruppe unter dem Namen ProMarkt mit einem E-Commerce-Angebot auftreten.

### **Kurzlebiger E-Commerce-Erfolg der Wegert-ProMärkte**

In der Anfangsphase des Online-Handels mit Elektronikprodukten sah es für die ProMarkt Online GmbH der Wegert-Gruppe gar nicht so schlecht aus: Bis 2005 stieg der Umsatz von Promarkt.de auf 55 Millionen Euro und lag damit im Mittelfeld zwischen Notebooksbilliger.de und Home of Hardware. Doch bereits im Jahr darauf folgte der Einbruch und halbierten sich die Umsätze nahezu auf 28 Millionen Euro. Zu teure Verkaufspreise, durchsichtige Versandkosten-Tricks – bei der kontinuierlich vorangehenden Professionalisierung der Elektronikversender konnte Promarkt.de nicht mithalten.

Unter dem Geschäftsführer Markus Dubon – zuletzt Leiter Business Development bei Getgoods – versuchte das Unternehmen noch mit verschiedenen Initiativen die Trendwende herbeizuführen, blieb aber erfolglos. Der Woot-Klon Hauptstadtprodukt.de wurde 2007 nach wenigen Monaten wieder eingestellt. Und auch der Zweit-Shop World of Product erwies sich als Fehlschlag. Die Online-Umsätze von ProMarkt gingen bis 2008 weiter auf 15 Millionen zurück und mit der Insolvenz der dazugehörigen stationären Märkte war 2009 auch schließlich die E-Commerce-Geschichte der Wegert-Gruppe beendet.

### **Rewe setzt zunächst auf die Online-Marke MyBy**

Mit der Wegert-Insolvenz wurde 2009 für die Rewe Group der Weg frei, um die verbleibenden ProMarkt-Standorte zu übernehmen. Anfang 2010 ging schließlich auch die Marke Promarkt.de in einem gesonderten Verfahren an Rewe über. Doch verzichtete der Handelskonzern darauf, unter der Domain ein eigenes E-Commerce-Angebot zu starten und lieferte auf der Homepage nach dem damaligen Vorbild von Media-Saturn nur Informationen zu den stationären Filialen. Stattdessen übernahm Rewe Ende 2009 den Elektronikversender MyBy für einen Kaufpreis von 2,4 Millionen Euro.

MyBy wurde 2007 als Joint Venture von Arcandor (KarstadtQuelle) und Springer gegründet mit dem Ziel, auf der Basis der kombinierten Einkaufs- und Medienmacht der Gesellschafter schnell Marktanteile im Elektronikmarkt zu erobern. Der späte Markteinstieg des Edel-Startups wurde in Branchenkreisen intensiv beobachtet, ging MyBy doch zu einem Zeitpunkt online, in dem Notebooksbilliger und Cyberport bereits die Umsatzhürde von 100 Millionen Euro deutlich überschritten hatten. Im ersten Geschäftsjahr 2007/08 erzielte MyBy aus dem Stand heraus einen Umsatz von 18 Millionen Euro – bei Investitionskosten in Höhe von 21 Millionen Euro. Dazu, mit dem zweiten Geschäftsjahr einen

---

Vergleichswert zu liefern, kam Myby nicht mehr: Nur wenige Tage nach der Insolvenzanmeldung von Arcandor im Juni 2009, leitete auch Myby ein Insolvenzverfahren an.

Immerhin nahm Myby nach einigen Tagen Unterbrechung im Sommer 2009 den Geschäftsbetrieb wieder auf. Mit Rabattaktionen setzte der Elektronikversender sogar noch mehr auf die Preisschraube und somit übernahm Rewe im Dezember 2009 einen rege laufenden Onlineshop. In den ersten Monaten nach der Übernahme deutete alles auf eine klare Zweimarken-Strategie hin: Promarkt.de fungierte als Informationsportal für die stationären Märkte, während Online-Kunden auf Myby.de weitergeleitet wurden.

### **ProMarkt erfindet sich als Multichannel-Anbieter neu**

Im September 2010 kam es bei ProMarkt zur erneuten Kehrtwende: Das Unternehmen gab seine Neupositionierung als Multichannel-Händler bekannt, eröffnete unter Promarkt.de einen Onlineshop und stellte gleichzeitig Myby.de ein. Als erste deutsche Elektronikette setzte ProMarkt damit auf eine umfangreiche Verzahnung von Online und Offline, die neben einheitlichen Preisen, der Online-Abfrage stationärer Verfügbarkeiten und der Warenabholung auch kanalüberschreitende Rückgabe- und Garantieservices umfasste.

Mit seinem Vorgehen entsprach ProMarkt ganz dem Multichannel-Zeitgeist, sah sich aber mit ungünstigen Bedingungen konfrontiert: Nach einem 2010 – dem Jahr der Wegert und MyBy-Eingliederung – erzielten Rekordumsatz von 613 Millionen Euro ging es für die Elektronikette abwärts, zunächst auf 590 Millionen Euro 2011 und im Jahr darauf sogar auf 498 Millionen Euro. Das Filialnetz wurde in der gleichen Zeit von 69 auf 57 Standorte verkleinert, dennoch gelang es Rewe nicht, die im Unterhaltungselektronikgeschäft entstehenden Verluste in den Griff zu

kriegen. Der Negativtrend führte zu sich verschlechternden Einkaufskonditionen, einem den Wettbewerbern unterlegenen Warenangebot sowie generell zu einer sinkenden Attraktivität bei den Kunden. Auch für das Online-Geschäft entstand so beträchtlicher Gegenwind – und dies erst recht angesichts der aufwändigen und teuren Multichannel-Aufstellung.



### **Rewe zieht die Notbremse**

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung wurde ProMarkt in der Branchenwahrnehmung zunehmend zum Wackelkandidaten und so überraschte es auch nicht, als die Rewe Group Mitte 2013 offiziell bekanntgab, die verbliebenen Elektronikmärkte zum Verkauf zu stellen. Das Interesse der Unterhaltungselektronik-Verbundgruppen Expert, ElectronicPartner und Euronics führte dazu, dass in der Folge für eine Mehrheit der Filialen eine Zukunftsregelung gefunden wurde. Keine

---

Zukunft gibt es allerdings für den ProMarkt-Onlineshop, der Ende Juli 2013 offline genommen wurde.

In einem Interview mit dem Kölner Stadtanzeiger bezeichnete Rewe-Vorstandschef Alain Caparros im Rückblick Fehler in der Online-Strategie als einen der entscheidenden Gründe für das Scheitern von ProMarkt:

„Unser Geschäft wird immer anspruchsvoller: Die Städte verlieren an Attraktivität, der demographische Wandel ist eine Herausforderung, die Verkaufsfläche nimmt zu, die Bevölkerung ab. Das ist ein Spagat. Wenn unsere Preise nicht attraktiv sind, haben wir keine Chance. Auch das Internet, das wir lange unterschätzt haben, wird eine immer stärkere Herausforderung. Das Schaufenster hat sich ins Wohnzimmer bewegt.

ProMarkt war eine Schocktherapie: Wir haben den Online-Trend verpasst trotz unserer Bemühungen.“

---

## **PC-Spezialist trennt erfolgreich Online- und Filialgeschäft**

Während Media-Saturn und ProMarkt die scheinbar unvermeidbare Entwicklung der stationären Player zu Multichannel-Anbietern nahelegen, verdeutlichen die beiden folgenden Beispiele, dass es im Elektronikbereich auch alternative Adaptionsstrategien in Richtung E-Commerce gibt:

An erster Stelle zu nennen ist hier PC-Spezialist. 1995 gegründet, zählt die Handelskette zu den Veteranen in der deutschen IT-Szene. Als dezentral organisierte Franchise-Gruppe ist die Handelsmarke eigentlich eher wenig für das Online-Geschäft geeignet. Doch sind die Muttergesellschaft Synaxon AG und ihr Vorstandschef Frank Roebers für ihr unkonventionelles Denken bekannt und so gelang es, die Partner von einer differenziert ausgestalteten E-Commerce-Strategie zu überzeugen.

### **Online-Community als E-Commerce-Versuchslabor**

Die Synaxon-Strategie besteht zum einen aus dem zentralen, von den Filialen unabhängig agierenden PC-Spezialist-Onlineshop. In seiner Genese geht der Onlinestore auf die 2007 gestartete Internet-Plattform Snippr zurück. Auf den ersten Blick eine Online-Community zu IT-Themen, war Snippr von Anfang an als Versuchslabor für künftige E-Commerce-Aktivitäten angelegt und beinhaltete auch eine Onlineshop-Funktion.

Ziel von Snippr war es, IT-Experten und potenzielle Kunden zusammenzuführen, um so einerseits die Fachkompetenz von PC-Spezialist zu unterstreichen und gleichzeitig eine Basis im E-Commerce aufzubauen. Nach zwei Jahren war für Unternehmens-Chef Roebers klar: Die Shop-Funktion muss im Vordergrund stehen, ohne allerdings auf die Community-Aspekte zu verzichten.

---

### **Zentraler Onlineshop mit Mehrwert für die Franchise-Partner**

Ende 2009 ging Snippr in den neu gestarteten Onlineshop von PC-Spezialist auf. In der Online-Aufstellung der Franchise-Gruppe ist der Shop neben Community, Blog und Händler-Infos nur eine von vier Säulen, steht aber aus Sichtweise des Endkunden klar im Mittelpunkt. Der PC-Spezialist-Onlineshop agiert von den stationären Geschäften unabhängig, d.h. er wird zentral betrieben, setzt auf eine eigenständige Preis- und Sortimentsgestaltung und verzichtet auf kanalübergreifende Funktionen wie z.B. die Filialabholung.

Die Zustimmung der Partner zu dem Shop erzielte PC-Spezialist vor allem mit einkaufsseitigen Vorteilen, denn auch die Händler vor Ort profitieren bei ihren Einkaufspreisen von dem insgesamt gestiegenen Beschaffungsvolumen. Daneben trägt der Onlineshop auch zur Stärkung der Marke und der Sichtbarkeit von PC-Spezialist im Netz bei.

### **Gute Umsatzentwicklung trotz spätem Markteintritt**

Dass die Rechnung von Synaxon-Chef Roebbers aufgeht, lässt sich auch mit nackten Zahlen belegen: Der 2009 gestartete Onlineshop erzielte bereits 2011 einen Umsatz von 20 Millionen Euro und konnte sich 2012 um 60 Prozent auf 27 Millionen Euro steigern. Frank Roebbers selbst machte die Zielsetzung seiner Online-Strategie sehr gut in einem 2013 erschienenen Interview mit ChannelPartner klar:

„Es ist nicht unsere ursprüngliche Idee, dass wir Online-Händler werden wollten. Uns ging es darum, unsere Partner nach vorne zu bringen, und wir haben beschlossen, das Online-Geschäft zu machen, das dafür nötig ist. Unser Ziel ist es, mit dem Online-Shop die Handelsspanne in den Hauptwarengruppen zu steigern und das Geschäft unserer Partner insgesamt zu fördern.“

---

Eine Online-Komponente ist heute für den Einzelhandel existenziell wichtig. Denn es gibt aktuell zwei große Effekte. Der eine ist das, was als ‚Showrooming‘ bezeichnet wird: Der Kunde informiert sich stationär, kauft dann aber online. Der andere, zum Glück stärkere Effekt läuft umgekehrt: Der Kunde informiert sich online und kauft schließlich stationär. Deshalb hat derjenige schon heute ein massives Problem, der als stationärer Händler keine oder nur eine sehr schwache Online-Präsenz hat. Genauso werden sich die Händler schwertun, die im Netz keine marktfähigen Preise darstellen.“

### **Der Onlineshop macht das stationäre Service-Angebot sichtbar**

Ganz außen vor bleiben die stationären PC-Spezialist-Partner bei dem E-Commerce-Konzept der Verbundgruppe zudem nicht: Die prominent in die Shop-Navigation eingebettete Rubrik „Services“ führt mehr als 30 IT-Dienstleistungen auf, die standardisiert zu einem deutschlandweiten Festpreis bei sämtlichen PC-Spezialist-Händlern gebucht werden können. Die Franchise-Gruppe verleiht Services in ihrem Onlineshop damit einen produktähnlichen Charakter und liefert eine direkte Verbindung in die stationären Filialen.

Wie Roebers ausführt, bietet die Verbundgruppe den Partnern damit einen wesentlich attraktiveren Hebel als etwa eine Online-/Offline-Verknüpfung beim Warenangebot – denn aufgrund der notorisch sinkenden Hardware-Margen verlagerten sich die PC-Spezialist-Händler ohnehin immer mehr auf das Service-Angebot, das bei ersten Partnern bereits mehr als die Hälfte des Geschäfts ausmache.

---

## **Gravis wird im Schoß von Freenet zum Digital Lifestyle Anbieter**

Das zweite Beispiel für die Strategie eines stationären Händlers, auch angesichts massiv steigender E-Commerce-Anteile relevant zu bleiben, liefert Gravis. Die Ende der 80er Jahre vom langjährigen Geschäftsführer Archibald Horlitz gegründete Kette gibt sich bereits mit ihren auf Hochglanz getrimmten Filialen als Bestandteil der nach eigenen Regeln funktionierenden Apple-Welt zu erkennen. Doch spürt auch Gravis den erhöhten Wettbewerbsdruck im Elektronikhandel. So stehen den 28 Gravis-Filialen heute elf, vom Hersteller direkt betriebene Apple Stores gegenüber. Und im E-Commerce erhält Gravis nicht nur durch Apple Konkurrenz, sondern auch durch Elektronikversender mit einem hohen Apple-Anteil wie z.B. Cyberport.

Zwar erzielte Gravis 2012 mit 180 Millionen Euro eine beachtliche Umsatzgröße – sechs Jahre zuvor lag das Unternehmen noch unter der Schwelle von 100 Millionen Euro –, doch lässt sich fast jeder Umsatzsprung auf eine in den 2000er-Jahren eingeführte Apple-Innovation zurückführen: 2007 das iPhone, im Jahr darauf das MacBook Air und schließlich 2010 das iPad. Im ereignisärmeren Apple-Jahr 2011 musste Gravis dagegen einen leichten Umsatzrückgang um knapp ein Prozent hinnehmen.

### **Unternehmensverkauf als strategische Weichenstellung**

Um sich von der einseitigen Herstellerfixierung unabhängiger zu machen und gleichzeitig das Profil gegenüber den Wettbewerbern zu schärfen, entschied sich Archibald Horlitz Ende 2012 zum Verkauf von Gravis. Die Rolle des „strategischen Käufers“ nahm dabei der Telekommunikations-Konzern Freenet ein.

---

Was auf den ersten Blick eher nach einer Zweckehe zwischen dem designbewussten, hochpreisigen Apple-Reseller und dem auf Kampfpreise setzenden Mobilfunkhändler aussieht, bietet bei genauerem Hinsehen durchaus attraktive Synergiepotenziale: Während Gravis den Mobilcom-Debitel-Shops von Freenet eine Ausweitung ihres Produktangebots in das trendige Apple-Umfeld ermöglicht, kann Freenet für eine Stärkung der Bereiche Mobilfunk und mobiles Internet in den Gravis-Filialen sorgen. Zudem will sich Gravis im Schoß von Freenet sukzessive von der reinen Fixierung auf Apple lösen und bietet inzwischen in ausgewählten Filialen auch Produkte der Wettbewerber Sony und Samsung an.

### **Gemeinsame Zukunftsvision „Digital Lifestyle“**

Sowohl Gravis wie Freenet setzen auf die Strategie, sich endkundenseitig als Handelsmarken für „Digital Lifestyle“ zu positionieren. Dazu zählt zum einen die Strahlkraft, die Trend-Produkte von Herstellern wie Apple und Samsung auch auf weniger technikaffine Konsumenten ausüben. Zum anderen setzen Gravis und Freenet auf eine Vielzahl von All-around-Angeboten - von Musik- und Gaming-Flats bis zu „SmartHome“-Angeboten für Strom und Gas. Potenzial haben in diesem Zusammenhang auch sogenannte Smart Devices, die bislang vor allem im Sport- und Wellnessbereich die Grenzen zwischen Technikprodukten und modischen Accessoires verfließen lassen.

Der Apple-Händler Gravis und der Mobilfunk-Spezialist Freenet/Mobilcom haben dabei gute Chancen, um zu einer bevorzugten Anlaufstation für entsprechend Lifestyle-orientierte Kunden zu werden.

### **Weitere Freenet-Beteiligung sorgt für E-Commerce-Kompetenz**

Die Ausrichtung auf gerade anziehende Markttrends würde weder für Gravis noch für Freenet wenig Sinn ohne eine flankierende E-Commerce-Strategie machen. Sowohl Gravis wie auch Mobilcom-Debitel haben

---

bislang eher in kleinerem Maßstab mit eigenen Onlineshops im E-Commerce Erfahrungen gesammelt. Für zusätzlichen Schub soll hier die Anfang 2013 von Freenet getätigte Mehrheitsbeteiligung an dem Online-Spezialisten Motion TM sorgen. Das auf den Mobilfunkbereich fokussierte Unternehmen betreibt nicht nur Endkunden-Shops wie Handytick.de, Mediaversand.de und Studentenvertraege.de, sondern beliefert über die Online-Plattform MOON auch Fachhändler. Neben Online-Marktanteilen dürfte Motion TM Freenet vor allem wertvolles Know-How für das eigene E-Commerce-Geschäft liefern.

Das Beispiel von Gravis steht damit für eine Strategie, sich angesichts der massiven Umbrüche im Elektronikhandel mittels der Bündelung geeigneter Kräfte für die künftige Entwicklung fit zu machen. Gerade für kleinere Player dürfte hierin ein probater Gegenentwurf liegen zur teuren Anpassungsstrategie von Dickschiffen wie Media-Saturn. Damit liefert Gravis nicht zuletzt auch einen guten Einstieg in das Fazit, das sich aus den in diesem Buch versammelten Fallbeispielen ziehen lässt: Worin liegen die wichtigsten strategischen Lektionen, die nicht nur für die Elektronikbranche, sondern des gesamten, von massiven Umbrüchen herausgeforderten Handel Relevanz besitzen?

## **Impulse für den Handel: Die wichtigsten strategischen Stellschrauben**

Betrachtet man die Wachstumsstrategien der Elektronikversender sowie die Reaktionen der stationären Player, lassen sich drei wichtige Variablen erkennen, die für die Positionierung in der Elektronikbranche – aber auch für den Handel allgemein – eine wesentliche Bedeutung haben:

### **1. Die Sortimentsgestaltung: Tiefe vs. Breite**

Als Notebooksbilliger-Geschäftsführer Arnd von Wedemeyer auf der K5 Konferenz 2012 vom „Sanierungsfall Media-Markt“ sprach, sorgte der Online-Unternehmer für große Aufmerksamkeit. Dabei beschreibt die grundlegende Analyse, wie Wedemeyer gegenüber dem Autor dieses Textes in einem für ChannelPartner geführten Interview deutlicher erklärte, eine der grundlegenden Weichenstellung für den Handel insgesamt – online und offline:

„Ich habe nicht gesagt, dass Media Markt aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Sanierungsfall ist. Es ging mir um die strategische Sicht. Wenn man bei Media Markt das Verhältnis von Personal und Fläche hochrechnet, steht dem kein entsprechender Kundennutzen gegenüber. Denn es gibt dort zwar ein Sortiment, das von Zahnbürsten bis hin zu Fernsehern reicht. Aber in den einzelnen Bereichen gibt es kein herausragendes Sortiment.“

Einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg der Elektronikversender ist die herausragende Qualität des von ihnen angebotenen Sortiments: Während die Auswahl z.B. an mobilen Computern in einem Saturn oder Media Markt gerade einmal ein paar Dutzend Modelle umfasst, ist bei Notebooksbilliger.de im Prinzip jeder lieferbare Laptop verfügbar – und dies zu einem hochattraktiven Preis und mit detaillierten Produktinformationen, Vergleichsoptionen usw. Als Online-Spezialversender bietet Notebooksbilliger eine außergewöhnliche Sortimentstiefe an, während stationäre Elektronikmärkte zwar eine große Sortimentsbreite aufweisen, das Angebot aber durchwegs oberflächlich bleibt. In dieser Diskrepanz liegt ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für die Online-Anbieter.

Natürlich verkauft Notebooksbilliger.de heute nicht mehr nur Laptops, sondern – wie es Wedemeyer auf der K5 ausdrückte – „alles, was einen Stecker hat und in eine Steckdose passt“. Doch hat sich der Elektronikversender in den Kernbereichen seine Sortimentskompetenz bewahrt und auch bei der Verbreiterung des Angebots den Vorteil, dafür nicht teure stationäre Ladenflächen aufwenden zu müssen.

Ähnliches gilt auch für die Digital-Lifestyle-Ausrichtung, die u.a. Cyberport und Gravis verbindet. Mit der Schwerpunktsetzung verbunden ist die Möglichkeit, den Kunden eine hohe Relevanz zu bieten, mit der Media Markt und Co. nicht mithalten können. Auch wenn die Elektromärkte mit den neuesten Trend-Artikeln von Apple und Samsung aufwarten, sind sie weder mit der Angebotsbreite, noch in Sachen Beratungskompetenz und Glaubwürdigkeit mit den Spezialanbietern vergleichbar. Dabei demonstriert das Beispiel Gravis gut, dass der Strategieaspekt Sortimentstiefe geeignet ist, um auch mittelgroßen stationären Händlern erfolgsträchtige Zukunftsperspektiven zu bieten:

---

Denn das Konzept einer Großfläche ist per se nicht mit einer Exzellenz in einzelnen Sortimentsbereichen zu verbinden. Angesichts des anhaltenden Online-Trends, von weiter erodierenden Gewinnmargen und steigenden Mietpreisen ist davon auszugehen, dass es sich bei den Flächenmärkten um ein Auslaufmodell handelt. An ihre Stelle treten werden kleiner dimensionierte stationäre Handelsmodelle, die es schaffen, eine möglichst attraktive Schnittmenge von Verkaufsfläche und Angebotskompetenz zu bieten.

Eine Vorstellung, wohin diese Entwicklung gehen kann, vermittelt die PC-Spezialist-Muttergesellschaft Synaxon: Während der Warenverkauf zunehmend in den PC-Spezialist-Onlineshop umgeleitet wird, fokussieren sich die Partner vor Ort auf ihre zentrale Kompetenz im Servicebereich. Mit der neuen Vertriebslinie EinsNullEins – „kein neues, fertiges Geschäftsmodell, sondern eher ein Labor, ein Versuchsbetrieb“, wie es Synaxon-Chef Frank Roebbers ausdrückt – wagt der Handelskonzern das Experiment eines ausschließlich auf Service-Dienstleistungen spezialisierten Ladengeschäfts, das die benötigten Waren online – entweder bei pcspezialist.de oder bei anderen geeigneten E-Commerce-Anbietern – bezieht.

## **2. Die Verkaufskanäle: Mischmodelle vs. klare Abgrenzung**

Auf den ersten Blick handelt es sich bei dieser Strategieoption um die Entscheidung zwischen Multichannel und Pure Online. Doch hat die Frage, ob ein Handelsunternehmen auf ein Mischmodell oder eine klare Beschränkung bzw. Abgrenzung der Verkaufskanäle setzt, eine weitaus breitere Bedeutung als nur die Dichotomie Online/Stationär. Neben der Verbindung von stationären Ladengeschäften und E-Commerce kann es

dabei auch um die Entscheidung zwischen der Spezialisierung und einem Vollsortiment gehen oder um eine Ein- vs. Zwei-Marken-Strategie.

Ein interessantes Beispiel dafür war die Strategie von Getgoods, das sich klar als Online-Spezialist positionierte, aber dafür im Rahmen seiner E-Commerce-Ausrichtung eine Mehrmarkenstrategie aufbaute: So nahm das Produktsegment Technik im Onlineshop von Getgoods in der Shop-Navigation zuletzt einen gleichberechtigten Platz neben neuen Sortimenten wie Haushalt, Wohnen, Fashion und Baumarkt ein. Die Schwester-Shops HOH.de und Handyshop.de setzten dagegen klar auf den Telekommunikations- bzw. IT-Bereich. Getgoods verfolgte mit dieser mehrgleisigen Strategie das Ziel, durch eine Verbreiterung des Sortiments in margenträchtigeren Bereiche vorzustoßen. Zudem sollte der unveränderte Fokus der Spezial-Shops eine Streuung des Risikos gewährleisten und auch technikbezogenen Kunden weiterhin einen Anlaufpunkt bieten. Die Insolvenz von Getgoods macht es unmöglich, den Erfolg dieser Maßnahmen zu beurteilen, doch bleibt die strategische Stoßrichtung weiterhin im Grundsatz richtig.

Nicht nur unterschiedliche Sortimente können eine mehrgleisige Verkaufsstrategie sinnvoll machen, auch können mit verschiedenen Angebotsvarianten zusätzliche Kundensegmente erschlossen werden. Dies demonstriert z.B. Notebooksbilliger.de mit dem Anfang 2012 gestarteten Nullprozentshop.de. Die Online-Zweitmarke wird hier dazu eingesetzt, um von dem anhaltenden Trend zu Ratenkäufen zu profitieren und ins Blickfeld einer auf Schnäppchenkäufe fokussierten Kundschaft zu gelangen. Verwandte Strategien, um zusätzliche Kundensegmente anzusprechen, können beispielsweise der Verkauf über ausgewählte Online-Plattformen oder Partnerschaften mit geeigneten Online- oder Stationärhändlern sein.

Geht es schließlich um die Frage, wie viel Sinn die Verbindung der Verkaufskanäle Online und Offline macht, legt das Beispiel der Elektronikversender eine differenzierte Antwort nahe. Betrachtet man das Thema Multichannel aus Sicht der Elektronikversender, scheint sich eine Online-fokussierte Herangehensweise eher anzubieten. Redcoon und Getgoods haben es innerhalb weniger Jahre in Umsatzregionen über 400 Millionen Euro geschafft und das ohne sich eine zusätzliche Belastung durch ein stationäres Vertriebsnetz aufbürden zu müssen. Auch Notebooksbilliger hat trotz inzwischen dreier Stores nie den Online-Fokus aus den Augen verloren und punktet nicht zuletzt deshalb mit einem sehr fokussierten und schlank aufgestellten stationärem Konzept.

Einen deutlichen Kontrast dazu bietet Cyberport, das mit seinen zwölf Ladengeschäften inzwischen klar als Multichannel-Anbieter bezeichnet werden kann. Dass die Stores für Cyberport nicht nur als stationäre Umsatzbringer dienen und auch für die Identität und das Produktangebot des Elektronikversenders eine wichtige Rolle spielen, wurde bereits beschrieben. Dennoch zeigt die zurückhaltendere Entwicklung bei Cyberport im Geschäftsjahr 2013, welche Belastung in einer solchen Situation ein derart extensives Ladennetz darstellt: Das Unternehmen muss nicht nur als Online-Händler reüssieren, sondern auch als stationärer Einzelhändler eine überzeugende Antwort auf die sich stellenden Herausforderungen im Handel finden. Die langfristige Unterstützung durch den Investor Burda vorausgesetzt, kann diese Übung gelingen. Allerdings stellt ein Multichannel-Ansatz, wie ihn Cyberport verkörpert die Kür da, die sich wohl kein selbstständiger junger Online-Händler freiwillig antun würde.

Aus Sicht der Stationären verhält es sich mit der Multichannel-Thematik etwas anders: Handelsmarken wie Media Markt und Saturn sind auf Grund der Erwartungshaltung der (Online-)Kunden dazu gezwungen,

unter eigenem Namen im Netz ein Warenangebot anzubieten. Um eine Schädigung der Marke zu verhindern, ist es ebenso zwangsläufig, mit wettbewerbsfähigen Preisen im Internet aufzutreten und diese auch ohne größere Abstriche in den stationären Filialen umzusetzen. Während es sich eine stark spezialisierte, vergleichsweise kleine Kette wie PC-Spezialist noch erlauben kann, einen von den Filialen unabhängigen Onlineshop zu betreiben und stationär andere (Service-)Schwerpunkte zu setzen, ließ sich für einen großen Offline-Player wie Media-Saturn letztlich die aktuelle Multichannel-Strategie kaum vermeiden – inklusive der bekannten schwierigen Auswirkung auf die Ertragslage. Das Angebot einschlägiger Multichannel-Services wie Filialabholung, Online-Abfrage von stationären Verfügbarkeiten und kanalübergreifender Warenrückgabe bietet sich in dieser Situation an, um mit einer erhöhten Servicequalität bei den Kunden zu punkten. Im Kern hatte dennoch der ehemalige ElectronicPartner-Vorstandsvorsitzende Jörg Ehmer mit seiner gegenüber dem Magazin Der Handel geäußerten Begründung der Online-Abwartehaltung der Verbundgruppe Recht:

„Ich kenne kein gutes Beispiel für einen europäischen Multichannel-Händler in der Consumer-Electronics-Branche, der eine Vielzahl von stationären Filialen mit einem Onlineshop nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich kombiniert. (...) Als Paradebeispiel wird gern Best Buy genannt. In Amerika ist das Unternehmen vielleicht ‚Best in Class Multichannel‘, aber wenn man sich die Zahlen anguckt, sehr profitabel ist das Geschäft offenbar nicht. Es ist offensichtlich gar nicht so einfach, ein funktionierendes Multichannel-Modell zu etablieren.“

Aus Rentabilitätssicht ist daher die Beteiligung der Handelskonzerne an wachstumsstarken Online-Händlern, wie es ElectronicPartner mit

Notebooksbilliger.de und die Migros mit Digitec vorgemacht haben, sicherlich die sinnvollere Entscheidung. So ist es auch kein Zufall, dass sich die Multichannel-Händler Media-Saturn und Conrad als Verstärkung (und wohl auch Zukunftsversicherung) die „Online-Beiboote“ Redcoon und Getgoods einverleibt haben. Die Voraussetzung für einen Erfolg ist hier allerdings immer eine grundsätzliche strategische Übereinstimmung sowie die auf beiden Seiten nötige Bereitschaft zu nachhaltigem unternehmerischen Handeln. Denn wohin die Beteiligung eines finanzstarken Handelskonzerns an einem wachstumstrunkenen E-Commerce-Unternehmen sonst führen kann, zeigt das Negativbeispiel Pixmania anschaulich.

### **3. Die Wachstumsstrategie: Einzelkämpfer vs. partnerschaftlich angelegte Modelle**

Die dritte große Weichenstellung für aufstrebende Online-Händler ist folglich die Frage, ob das Unternehmenswachstum im Alleingang geschultert werden soll oder auch strategische Partnerschaften in Betracht gezogen werden. Betrachtet man die geringen Margen im Elektronikhandel und den hohen Finanzierungsbedarf in dem hochpreisigen Produktsortiment, ist es eigentlich erstaunlich, wie viele Elektronikversender ihr Wachstum lange Zeit aus eigener Kraft gestemmt haben: Notebooksbilliger.de hat erst nach 10 Jahren den Minderheitspartner ElectronicPartner an Bord geholt, Redcoon wurde während seiner Wachstumsphase nur durch die 25-prozentige Beteiligung des österreichischen Retailers Majdic (der dort mit Electronic4You selbst ein interessantes Online-Modell betreibt) unterstützt und auch Home of Hardware wuchs fast zehn Jahre lang aus eigener Kraft.

Möglich wurde das eigenbestimmte Wachstum durch die rasante Umsatzentwicklung im Handel mit den von den Kunden stark nachgefragten Elektronikartikeln. Händler, die mit dem Gespür für das richtige Wachstumstempo den Ausbau ihrer Shops vorantrieben, hatten so die komfortable Möglichkeit zu einer Cashflow-basierten Geschäftsentwicklung. Gleichzeitig hatte das organische Wachstum in vielen Fällen auch eine disziplinierende Wirkung auf das unternehmerische Handeln, wurden so schlanke Strukturen zur unverzichtbaren Erfolgsvoraussetzung sowie eine kostensparende Kultur des Ausprobierens begünstigt.

Auf der anderen Seite gibt es Beispiele wie Cyberport oder in jüngerer Zeit Digitec, wo der Einstieg eines langfristig orientierten Investors dabei hilft, ein extensiver angelegtes Geschäftsmodell auf Touren zu bringen, ohne deshalb gleich in eine zügellose Ausgabenlaune zu verfallen. Ohne die Beteiligung von Burda wäre die breite Aufstellung von Cyberport mit Stores und Printmagazinen nicht denkbar und hätte die gesamte Geschäftsentwicklung des Elektronikversenders einem anderen Leitmotiv folgen müssen. Dennoch ist es Cyberport in den meisten Jahren gelungen, ein positives Ergebnis zu erwirtschaften. Hier wird spannend sein zu verfolgen, inwiefern sich nach dem beschleunigten Expansionskurs des Unternehmens in letzter Zeit dieses Gleichgewicht wieder herstellen lässt.

Beispiele für eine nach dem Einstieg eines Investors aus dem Ruder gelaufene Unternehmensentwicklung gibt es auch in der Elektronikbranche zuhauf. Was Pixmania zuletzt in großem Maßstab vormachte, ließ sich zuvor auch bereits an deutschen Marktteilnehmern wie Home of Hardware oder Myby.de beobachten. In einer Branche, in der die durchschnittlichen Margen oft nur zwischen fünf und zehn Prozent liegen, kann sich nur derjenige die aggressive Zugewinnung von Marktanteilen leisten, der über entsprechende finanzielle Reserven und

die nötige Geduld verfügt. Wer dagegen erwartet, mit einmaligen hohen Marketing-Aufwendungen und tiefpreisigen Angeboten auf die Schnelle den Markt aufzurollen, wird sich bald mit tiefroten Zahlen auseinandersetzen müssen.

Eine Alternative zu den Optionen Eigen- und Investorenfinanzierung könnte zudem der Finanzmarkt darstellen. Allerdings hat hier das Beispiel Getgoods die Chancen – und vor allem Risiken – in ihrer ganzen Breite gezeigt. Auch bei der Wachstumsstrategie zeigt sich damit die große Anzahl der im Online-Elektronikhandel möglichen Grundausrichtungen und die in dem Segment vorhandene gute Dynamik. Wie kaum ein anderes Handelssegment eignet sich der Elektronikbereich deshalb für den Blick in eine Zukunft voller Möglichkeiten, die so bald auch in vielen anderen Branchen Realität werden dürfte.