

GfM-Marketingpreis 2017

Sprung über den Tellerrand

Die GfM zeichnet mit ihrem diesjährigen Marketingpreis ein Unternehmen aus, das in den letzten sechzehn Jahren durch Innovationskraft und Expansionslust aufgefallen ist. Jetzt will der Onlinehändler Digitec Deutschland erobern. «persönlich» hat sich mit Digitec-Mitgründer und -CEO Florian Teuteberg über die Chancen und Tücken des Onlinehandels unterhalten.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Teuteberg, Sie sind mit dem diesjährigen GfM-Preis ausgezeichnet worden. Was bedeutet Ihnen dieser?
Der Preis ist eine Anerkennung für unsere unternehmerische Leistung seit dem Start von Digitec vor sechzehn Jahren. Wir haben unser Herzblut in die Firma gesteckt – nur so konnten wir im hart umkämpften Schweizer Markt zum grössten Onlinehändler werden.

Als Marktführer haben Sie sich erfolgreich gegen die Branchenriesen durchgesetzt. Welchen Verdienst hat dabei das Marketing?
Man unterschätzt im Onlinehandel oft den Stellenwert des Marketings: Dieses spielt in unserem Geschäft eine eminent wichtige Rolle: Als Detailhändler kann man eine Ladenfläche in Bahnhofsnähe mieten und hat so automatisch Laufkundschaft. Im Internet funktioniert dies vollkommen anders: Man kann die beste Seite aufbauen, doch wenn einen niemand kennt, wird man auch nicht beachtet.

Momentan führen Sie mit Galaxus eine enorme Marketingoffensive durch. Interessant ist, dass Sie dabei auf die klassischen Medien wie Print und Plakat zurückgreifen. Pointiert formuliert: Mit Online allein kann man keinen Onlineshop bewerben?
Um Aufmerksamkeit zu generieren, Bekanntheit zu schaffen und das Markenimage zu verbessern, sind TV-, Print- und Plakatkampagnen besser geeignet als Onlinewerbung. Onlinewerbung setzen wir dagegen häufig fürs Performancemarketing ein: Mit einem Klick landen potenzielle Kunden auf unseren Shops und kaufen dort Raclette-öfen, Lippenstifte oder Smartphones.

Spüren Sie im Zuge der Werbe-Offensive einen grösseren Zulauf zu Galaxus?
Selbstverständlich. Ohne wachsende Bekanntheit könnten wir unsere ambitionierten Ziele nicht erreichen. Die Bevölkerung muss Galaxus als bestes Onlinewarenhaus der Schweiz wahrnehmen. Das ist uns bisher gut gelungen: Mit dem Umsatzwachstum von Galaxus bin ich sehr zufrieden. Klar: Digitec ist nach wie vor die stärkere Marke. Galaxus haben wir aber auch erst vor fünf Jahren lanciert.

«Man unterschätzt im Onlinehandel oft die Rolle des Marketings.»

Wie soeben bekannt wurde, expandieren Sie mit Galaxus nächstes Jahr nach Deutschland. Das ist doch gar mutig …
Der Onlinehandel ist in Deutschland ähnlich stark umkämpft wie in der Schweiz. Mir ist also klar, dass wir da in ein Haifischbecken springen. Wir haben aber grosse Flossen an den Füssen (lacht). Im Ernst: Wenn wir nicht überzeugt wären, dass wir mit Galaxus auch in Deutschland Fuss fassen werden, würden wir den Schritt nicht machen. Nächstes Jahr eröffnen wir in Hamburg ein Büro.

Mit der Expansion nach Deutschland sind Sie Ihrem Mutterhaus, der Migros, einen Schritt voraus …
(Lacht.) Darüber können wir wieder reden, wenn wir den Markteintritt geschafft haben.

In Deutschland dominiert die «Geiz ist geil»-Mentalität. Da hat man es als Anbieter aus einem Hochpreisland wie der Schweiz nicht ganz einfach.
Ich glaube, es ist ein Missverständnis, dass die Deutschen nur auf Discountangebote abfahren. Wir werden uns durch unser hochwertiges Produktuniversum und eine lebendigere Internetseite von unserer Konkurrenz unterscheiden. Schweizer Qualität hat bei unseren nördlichen Nachbarn einen sehr hohen Stellenwert.

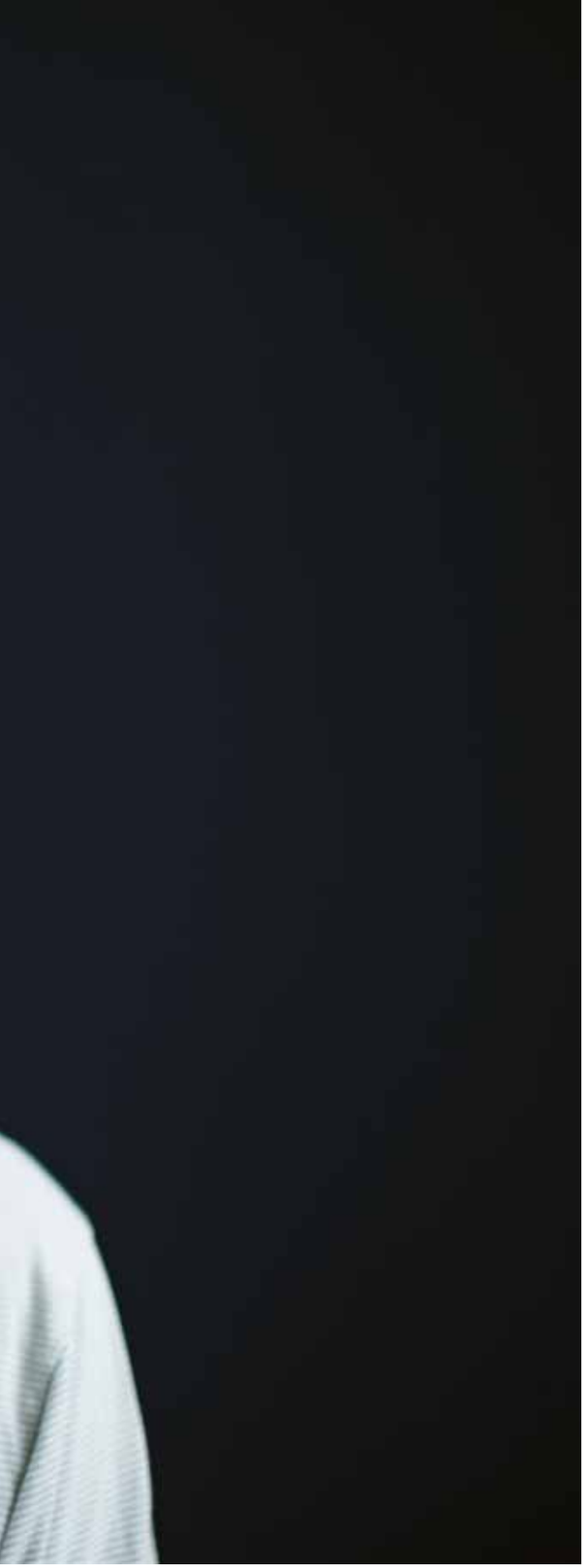
Sie möchten in den nächsten Jahren Hunderte von Arbeitsplätzen schaffen. Wo wäre dies der Fall?
Das Wachstum wird alle Bereiche betreffen. Überproportional viele Leute werden wir aber für die Softwareentwicklung benötigen. Mittlerweile arbeiten schon fast hundert Softwareingenieure für uns.

Hätten Sie sich bei der Gründung von Digitec eine solche Entwicklung, wie Sie sie jetzt erlebt haben, überhaupt vorstellen können?



Digitec-CEO Florian Teuteberg: «Vor sechzehn Jahren hatten wir keine Ahnung, was die Zukunft bringen wird.»

(Lacht.) Nein, damals waren wir 23-jährig und hatten überhaupt keine Vorstellung davon, was die Zukunft bringen würde. Es fiel uns immer leichter, Kunden zu gewinnen, als unsere Geschäftsstrukturen anzupassen. Das Wichtigste ist aber, die richtigen Leute zu finden und diese am richtigen Ort einzusetzen. Unser Personalbestand hat sich in den letzten Jahren vervielfacht, sodass wir immer wieder vor komplett neuen Herausforderungen standen. Heute beschäftigt Digitec Galaxus über 1100 Mitarbeiter. Zudem hat sich der Markt in den letzten sechzehn Jahren vollkommen verändert. Für einen Onlineunternehmer ist es eine permanente Herausforderung, Umwälzungen im Markt zu erkennen und frühzeitig die entsprechenden Schlüsse zu ziehen. Sobald die Veränderung im Markt voll durchschlägt, muss man als Anbieter bereits die Massnahmen getroffen und seine Mitarbeiter darauf eingestellt haben. Das ist sehr anspruchsvoll.



Können Sie ein Beispiel nennen?
Ein Beispiel ist unsere Redaktion: Mittlerweile schaffen sechzehn Text- und drei Videojournalisten Inhalte für Digitec und Galaxus. Ihre Arbeit reicht von einfachen Produkt-Promotionen über Erfahrungsberichte bis zu Reportagen von Industriemessen. Wir haben erkannt, dass viele Onlineshopper mehr wollen als eine Produktsuchmaschine im Internet: Sie suchen Information und Inspiration. Und das liefern wir heute besser als all unsere Mitbewerber.

Wie war das Marktumfeld, als Sie 2001 mit Digitec starteten? Waren Sie der Pionier?
Nein, das waren wir nicht. Bereits damals war das Feld hart umkämpft: Mit den Retailern Interdiscount, Migros und Fust waren sehr dominante stationäre Anbieter im Markt. Daneben gab es einige weniger bekannte Onlinehändler. Unsere Leistung war es, als Onlineshop die Bekanntheit und die Reichweite der etablierten Retailer zu erreichen.

Wie ist Ihnen dies gelungen?
Unter anderem dank unserer Shops. Mit der Eröffnung in Genf dieses Jahr betreiben wir aktuell zehn Shops. Die Filialen erlaubten es uns, aus der Onlinenische herauszukommen. Wir wollten immer schon alle möglichen Kunden ansprechen – und nicht nur diejenigen, die sowieso schon im Internet shoppen. Wichtig waren auch unsere klassischen Werbekampagnen. Dadurch gewannen wir traditionelle Kundenkreise für uns.

Wollten Sie immer Nummer eins im Markt werden?
Überhaupt nicht. Wir glaubten einfach an unser Produkt. Da es von Anfang an erfolgreich war, wuchsen auch unsere Ambitionen.

Was gab den Ausschlag, eine eigene Firma zu gründen?
Oliver Herren, Marcel Dobler und ich waren Freunde. In der Freizeit waren wir begeisterte Gamer und bekamen dadurch Freude an der Hardware. Als sich unsere Kollegen ständig erkundigten, welchen Computer sie kaufen sollten, reifte die Idee, die Informationen ins Netz zu stellen. Der nächste Schritt war naheliegend: die Computer und Komponenten selber anzubieten.

Aber irgendwann wollten Sie kommerziell erfolgreich werden?
Natürlich muss ein Unternehmen kommerziell erfolgreich sein, aber das war nicht unser Antrieb. Wir arbeiteten kontinuierlich an unserem Angebot. Das Geld, das wir verdient hatten, reinvestierten wir ständig. In den ersten Jahren machten wir wenig Werbung. Stattdessen überzeugten wir durch unser Preis-Leistungs-Verhältnis. Das sprach sich schnell herum. Diese Erfahrungen wollen wir auch für unsere Deutschlandexpansion nutzen.

Ab wann konnten Sie von der Firma leben?
Praktisch von der ersten Sekunde an. Wir waren damals noch Studenten und wohnten bei den Eltern. Als wir auszogen, konnten wir uns bereits bescheidene Löhne auszahlen.

Hatten Sie ein Vorbild für Ihre Firma?
Nein, das nicht. Aber die Grösse unserer Konkurrenz war für uns ein Benchmark. Wir setzen uns ständig neue und noch höhere Umsatzmarken und überlegen uns, wie wir diese knacken können. Ein hohes Ambitionslevel nicht nur auf der qualitativen, sondern auch auf der quantitativen Seite ist wichtig. In den Anfangszeiten orientierten wir uns an der Firma Steg mit 150 Millionen Franken Umsatz, dann wurde es Mediamarkt mit über einer Milliarde Franken Umsatz im Jahr 2010.

«Migros ist für uns der ideale Partner.»

Wann überholen Sie Mediamarkt?
Das sollte uns dieses Jahr gelingen. Während Mediamarkt an Boden verliert, wachsen wir munter weiter.

Aber war es nicht Ihr Ehrgeiz, der grösste Onlineverkäufer der Schweiz zu werden?
Nein, es war vielmehr unser sportlicher Ehrgeiz, immer grösser zu werden. Unser Hauptziel ist und war es, unser Angebot permanent zu verbessern. Wir wollen unseren Kunden das beste Angebot bieten. Dieser Anspruch hat sich in den letzten sechzehn Jahren nicht verändert.

Hatten Sie einmal eine Krise?
Eine ganz grosse Krise hatten wir nie. Aber wir hatten vor drei Jahren eine schwierige Zeit, als wir unser System umstellten. Alle Prozesse laufen bei uns über eine einzige Software, die wir selber programmiert haben. Die Umstellung war sehr anstrengend und verlief auch viel harziger, als wir es uns vorgestellt hatten. Unsere Mitarbeiter mussten Kompromisse eingehen und sich schnell auf die neue Situation einstellen.

Aber war dieser Systemwechsel überhaupt notwendig?
Ja, unbedingt.

Das Führungsteam ist – mit Ausnahme von Marcel Dobler, der 2013 ausgestiegen ist –immer das gleiche geblieben.
In der Geschäftsleitung gab es schon Wechsel. Mitbegründer Oliver Herren, Martin Walthert und ich sind aber immer noch dabei. Das ist nicht selbstverständlich, da wir doch eine sehr anspruchsvolle Tätigkeit haben. Das Marktumfeld, die Firma und die Eigentumssituation haben sich in den letzten sechzehn Jahren stark verändert.

Welche Führungsprinzipien verfolgen Sie?
Was uns treibt, ist die Neugierde. Wir setzen uns immer wieder neue, hohe Ziele, die Herausforderungen mit sich bringen und die für uns und das Unternehmen komplett neu sind. Diese Herausforderungen zu meistern, ist motivierend, und wir lernen sehr viel dabei. Bis jetzt hat es funktioniert: Dieses Jahr haben wir mehr als 300 neue Stellen geschaffen – ich denke, das beweist, dass wir Grosses vorhaben.

Vor fünf Jahren ist die Migros bei Ihnen eingestiegen – für ein Start-up doch ein entscheidender Schritt. Wie hat sich dies auf die Unternehmenskultur ausgewirkt?
Aus meiner Wahrnehmung gar nicht. Unsere Mitarbeiter hatten anfangs schon Sorgen, dass wir uns verändern würden. Bisher ist es uns aber gelungen, die Kultur, die uns erfolgreich macht, zu bewahren.

Gingen Sie auf die Migros zu?
Ja. Wir hatten uns länger damit beschäftigt, wie die Zukunft unseres Unternehmens aussehen könnte. Uns war es klar, dass wir langfristig einen starken Partner an der Seite brauchen würden. Mit der Migros haben wir diesen gefunden.

Warum haben Sie ausgerechnet ie Migros ausgewählt?
Wir hatten verschiedene Optionen. Aber letztendlich hat uns die Migros mit ihrem Aufbau und ihrer Geschichte am meisten überzeugt. Ihre Marken ergänzen unser Portfolio sehr gut. Am wichtigsten war uns aber, dass die Migros die gleichen strategischen Ziele verfolgt wie wir und dass sie die



Damit Sie noch weitere gute Preise abstauben können:



Migros gratuliert dem
GfM-Marketingpreisträger 2017.

MIGROS
Ein M besser.

gleichen Ambitionen hat. Im Gegensatz zu Coop hatte die Migros noch keine eigenen relevanten Onlineunternehmen.

Wie stark ist die Migros an Digitec Galaxus beteiligt?
Mittlerweile zu 70 Prozent.

Sie betonen immer wieder, dass die Autonomie für Sie sehr wichtig sei. Das heisst, die Migros redet Ihnen nicht rein.
(Lacht.) Nicht mehr als notwendig. Wir tauschen uns sehr gerne auf der strategischen Ebene aus. Das gibt uns eine wertvolle zusätzliche Perspektive. Viel schwieriger wäre es, wenn der Konzern auf der operativen Ebene, also vor allem bei den Abläufen und Details, Einfluss zu nehmen versuchte. Dies ist aber glücklicherweise bei der Migros nicht der Fall. Den Austausch mit der Migros empfinde ich als sehr angenehm.

Sie sind nun neu auch im Verwaltungsrat von LeShop, welcher auch der Migros gehört. Was ist die Überlegung?
An erster Stelle finde ich es interessant, Strategien zu entwickeln und zu überlegen, wie man diese realisieren kann. Mit dem Mandat bei LeShop kann ich dies in einem neuen Umfeld tun, mein Sichtfeld erweitern. Umgekehrt kann ich meine Erfahrung im Aufbau eines Onlineshops einbringen. Meine Funktion bei Digitec Galaxus ist dadurch nicht tangiert, da bin ich mit unverändertem Engagement CEO und Verwaltungsrat.

Nochmals ein Wort zur Autonomie: War die Migros bei der breit gestreuten Galaxus-Kampagne involviert?
Nein, wir haben die Kampagne unabhängig von der Migros auf die Beine gestellt. Der Austausch beschränkt sich im Wesentlichen auf die Abstimmung von Finanzen und Strategie. In unserem Verwaltungsrat ist die Migros übrigens mit zwei von vier Verwaltungsräten vertreten. Da wir paritätisch aufgestellt sind, gibt es keine Stichentscheide; wir müssen alles gut schweizerisch ausdiskutieren.

Digitec Galaxus AG

Gegründet wurde Digitec im April 2001 von den drei Jungunternehmern Oliver Nägeli (heute Oliver Herren), Florian Teuteberg und Marcel Dobler unter dem Namen Nägeli Trading & Co. Am 13. Juni 2005 wurde die Kollektivgesellschaft in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, das Unternehmen firmierte dann bis 2014 unter dem Namen Digitec AG. Die Digitec Galaxus AG eröffnete bisher zehn Filialen in der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz, bei denen es neben dem Ladenverkauf auch möglich ist, Onlinebestellungen abzuholen. Das Wachstum machte es zudem nötig, dass Hauptsitz und Lager mehrfach gewechselt oder ausgebaut werden mussten. Das derzeitige Lager in Wohlen hat eine Grösse von 32 000 Quadratmeter und ist das schweizweit grösste Bodenlager. Die Mitarbeiteranzahl liegt bei über 1100 Personen. Im Mai 2012 schaltete die Digitec AG den Onlineshop Galaxus auf, der auch weitere Sparten abseits von Elektronikartikeln anbietet. Im Juni 2012 stieg die Migros ein und hat heute eine Mehrheit von 70 Prozent. Soeben wurde bekannt, dass die Firma 2018 nach Deutschland expandieren will. (Quelle: Wikipedia)

ANZEIGE



Das berufsbegleitende Studium zeigt, wie neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und durchgesetzt werden, wie neue Märkte erschlossen werden und wie aus technologischen, ökologischen oder gesellschaftlichen Trends neue Geschäftsmodelle entstehen können.

Weitere Informationen:
htwchur.ch/embanbd

Themen:
- Leadership
- New Business Models
- Business Innovation
- Business Transformation
- Business Internationalisation
- New Business Marketing

swissuniversities FHO Fachhochschule Ostschweiz graubünden Bildung und Forschung



An alle Nicht-Gewinner: Preise erhält man auch mit Pluspunktesammeln.

Dennoch herzlichen Glückwunsch an alle GfM-Marketingpreisträger 2017.

Helsana
Engagiert für das Leben.



Hat Ihnen die Migros-Beteiligung Vor- oder Nachteile gebracht?
Ganz klar Vorteile. Ohne die Beteiligung der Migros hätte Galaxus nicht so schnell wachsen können.

Gibt es Absprachen mit der Migros über die Produkte, die Sie anbieten?
Nein. Das Einzige, was wir nicht anbieten, sind Lebensmittel, Waffen und Pornografie.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft: Wird das Onlinegeschäft einmal den stationären Detailhandel ablösen?
Ich bin überzeugt, dass wir in Zukunft hauptsächlich über das Internet einkaufen werden. Und zwar in allen Bereichen: Der Onlinehandel wird in einigen Jahren 70 Prozent des gesamten Detailhandels ausmachen. Der Spitzenwert liegt heute bei rund 40 Prozent in den Bereichen IT und Foto. In vielen Bereichen sind es noch tiefe einstellige Prozentwerte.

«Der Onlinehandel wird in einigen Jahren 70 Prozent des gesamten Detailhandels ausmachen.»

Gibt es Bereiche, in denen der Onlinehandel keine Chancen hat?
Dort, wo Kunden das Produkt berühren wollen, stösst der Onlinehandel an seine Grenzen. Eine Ausnahme ist die Mode, wo man als Händler aber mit sehr grossen Retouren rechnen muss. Doch auch das kann man bewältigen.

Der grosse Gegenspieler von Galaxus ist Amazon. Wie nehmen Sie Amazon wahr?
Amazon ist für jeden Onlinehändler ein bedeutender Mitbewerber.

Das tönt sehr vage. Anders formuliert: Was machen Sie besser als Ihre Konkurrenten?
Ich glaube, es ist für unsere Kunden viel einfacher, die richtigen Produkte zu finden. Wir bieten gut gepflegte, detaillierte Produktinformationen und basierend auf diesen eine breite Palette an Vergleichsmöglichkeiten.


So freudig sparen
Kinder heute.
Mit Digipigi, dem
digitalen Sparkässeli.
credit-suisse.com/digipigi
CREDIT SUISSE

Das ist der eine Aspekt. Daneben legen wir sehr viel Wert auf unsere Community: Es ist uns ein Anliegen, dass sich unsere Kunden auf unserer Seite gegenseitig austauschen und über ihre Erfahrungen berichten können. Unsere Redaktion sehe ich übrigens mittlerweile als Teil der Community.

Themenwechsel: Wie wichtig wird in Zukunft der Versand mit Drohnen sein? Die Schweizerische Post macht bereits solche Experimente.

Nicht nur die Post. Momentan ist das Thema aber vor allem eine PR-Geschichte. Ich glaube nicht, dass ein wesentlicher Anteil der Bestellungen in naher Zukunft mit Drohnen nach Hause geliefert wird.

Wie wichtig ist für den Kunden die Geschwindigkeit bei der Zulieferung?

Die Geschwindigkeit wird überschätzt. Es reicht in der Regel, wenn die Bestellung am nächsten Tag im Briefkasten liegt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sehr wenige Kunden bereit sind, einen Aufpreis zu zahlen, um einen Fernseher, ein Ladekabel oder ein Bügelbrett am gleichen Tag zu erhalten. Geschieht dies kostenlos, werden sie sicher nicht unglücklich sein. Die Zahlungsbereitschaft für solche Leistungen ist aber sehr klein.

Wie viele Lager haben Sie in der Schweiz?

Wir haben ein zentrales Lager in Wohlen. Dieses haben wir erst kürzlich ausgebaut und teilweise automatisiert. Von der Fläche her entspricht es nun fast sieben WM-Fussballfeldern. In Wohlen beschäftigen wir rund 300 unserer insgesamt 1100 Mitarbeiter.

Wie haben Sie den ganzen Frankenschock erlebt?

Kurzfristig mussten wir Abschreiber in Kauf nehmen: Wir mussten einige Produkte unter dem Einkaufspreis verkaufen. Unsere Lagerreichweiten sind aber nicht riesig. Die Auswirkungen auf unser Geschäft waren deshalb nicht drastisch.

Das Jahr 2001, als Sie Ihr Unternehmen gründeten, war auch nicht sehr einfach. In Amerika wurde das World Trade Center angegriffen, in der Schweiz groundete die Swissair, und nebenbei platzte die erste Internetblase. Hatte dies keine Auswirkungen auf die Gründung von Digitec?

Wir hatten damals so kleine Marktanteile, dass uns die grossen Beben, von denen Sie sprechen, nicht betroffen haben. Wir waren erfolgreich, weil wir von Beginn an ein klares Profil hatten. Auch in einem schwierigen – und auch rückläufigen – Markt gibt es immer einen Gewinner. Dieser wollten wir sein.

ANZEIGE



Schadenskizze



Was immer kommt – wir helfen Ihnen rasch und unkompliziert. **mobiliar.ch**

die Mobiliar