

Die Großen das Fürchten lehren

Das Start-up Westwing macht im Internet, womit sich viele klassische Händler schwertun: Wohnaccessoires und Möbel verkaufen.

Der Shoppingclub wächst rasant und gilt als ein Börsenkandidat.

Fast 500 000 Kunden kauften in den vergangenen zwölf Monaten.

Kirsten Ludowig
München

Es läuft“, sagt Stefan Smalla. „Ich weiß nämlich, wie es sich anfühlt, wenn es nicht läuft.“ Schon mit 18 Jahren verkaufte der Dresdener aus den USA importierte Basketball-Sammelkarten in seiner Heimat. Nach Stationen in New York und Berlin, beide in der Internetwirtschaft, gründete er 2003 ein soziales Netzwerk – noch vor Facebook. Ein „Rohrkrepieler“, wie er zugibt, da gebe es leider nichts zu beschönigen. Sieben Jahre arbeitete Smalla als Berater bei Bain & Company, bis er es noch einmal wagte.

Westwing – so heißt das zweite Unternehmen, das der 37-Jährige im April 2011 mit Delia Fischer und drei weiteren Mitstreitern startete. Es ist ein Shoppingclub für Wohnaccessoires und Möbel, der mittlerweile rund 1 100 Mitarbeiter beschäftigt und in zwölf Ländern aktiv ist.

Die Zahlen sprechen für Smalla, einen von drei Geschäftsführern: Im vergangenen Jahr stieg der Umsatz – nach Abzug von Retouren, die bei Westwing unter zehn Prozent liegen – von 41 auf 110 Millio-

nen Euro. Davon sind 37 Prozent Verkäufe über mobile Endgeräte, also über Smartphones und Tablet-PCs. Die App knackte vor kurzem die Marke von einer Million bei den Downloads. In den vergangenen zwölf Monaten zählte das Start-up fast 500 000 Kunden.

Bislang hat Westwing rund 150 Millionen Euro bei Investoren eingesammelt. 72 Millionen Euro waren es allein in der jüngsten Finanzierungsrunde, wovon laut Smalla noch ein Großteil auf der Bank liegt. „Wir investieren viel in die Logistik, aber auch in Banner-Werbung bei Google oder Facebook.“ In Italien läuft schon ein eigener Spot im Fernsehen. Profitabilität steht erst einmal hinten an. „Vor dem Gewinn kommt das Wachstum.“

Zu den größten Geldgebern gehören Rocket Internet, der zuletzt mit 3,3 Milliarden Euro bewertete Berliner Start-up-Inkubator der drei Samwer-Brüder, Kinnevik, Access Industries, Summit Partners und die Beteiligungsgesellschaft der Tengelmänn-Gruppe (Kaiser's Tengelmänn, Obi, Kik). „Wir sind überzeugt von Westwing, deshalb unterstützen wir das Gründerteam mit großer Freude“, schwärmt Tengelmänn-Chef Karl-Erivan Haub.

Jeden Tag um acht Uhr früh verschickt Westwing einen Newsletter mit neuen Angebotsaktionen; zu bestimmten Marken – von Artemide über Iittala bis Riedel – oder zu speziellen Themen wie „Stilvoll aufgetischt“, „Beach House“ oder „Großstadt-



Thorsten Jochim



Wir sind überzeugt von Westwing, deshalb unterstützen wir das Gründerteam mit großer Freude.

Karl-Erivan Haub
Tengelmänn-Chef und Investor

chic“. Der Verkauf der Produkte, keine Restposten wie bei vielen Mode-Shoppingclubs, sondern aktuelle Katalogware, läuft nur wenige Tage. Wesentlicher Treiber zur Kundenbindung ist ein Online-Magazin mit Homestories, Trendgeschichten, Wohnideen/-tipps und Rezepten. Content Commerce heißt das im Fachjargon.

Bei Westwing herrscht strikte Arbeitsteilung: Für den Newsletter und das Online-Magazin – den Traum vom schönen Zuhause – trägt die ehemalige „Elle“-Redakteurin Fischer die Verantwortung, für den Handel Betriebswirt Smalla. In der Münchener Zentrale arbeiten 360 Menschen: Es gibt typische Start-up-Großraumbüros mit chaotischen Schreibtischen, erhöhtem Lärmpegel und stickiger Luft; eine stilichere Wohlfühl-Oase à la Fischer oder Smallas nüchterne Arbeitszelle. Im Foto-

studio werden Betten, Sofas, Tische, Hocker und natürlich die passende Deko in Szene gesetzt. An den Wänden hängen dutzende Klemmbretter mit Stellenausschreibungen. Ein Fünftel seiner Zeit verbringt Smalla mit Bewerbungsgesprächen.

„Es ist wie bei Chanel“, sagt Smalla. „Delia Fischer ist unser Karl Lagerfeld. Ich bin der Nerd im Hintergrund, der sich um Sachen wie Personal, Einkauf und Logistik kümmert.“

Im Reich von Rocket Internet gilt Westwing als einer der Kandidaten für einen Börsengang. Das Start-up wächst rasant, allerdings ist es – etwa im Vergleich mit dem Mode-Onlineshop Zalando, dem berühmtesten Samwer-Zögling – recht jung. In diesem Jahr ist es wohl noch zu früh für ein IPO, vermutlich auch im nächsten.

Aufgemöbelt

Kennzahlen von Westwing

Umsatz in Mio. Euro
2011 0,5 Mio. €

2012 41 Mio. €

2013 110 Mio. €

Mitglieder weltweit

14 Millionen registrierte Mitglieder

davon zwei Millionen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Handelsblatt

Verbreitung

Aktiv in	Lagerkapazität in m ²
Deutschland	20 000
Italien	13 000
Brasilien	7 000
Frankreich	4 000
Spanien	4 000
Russland	2 000
Polen	1 000
Belgien	
Kasachstan	
Niederlande	
Österreich	
Schweiz	

Länder, in denen Westwing aktiv ist, aber kein Lager hat

Produkte

Rund 15 000 Produkte werden pro Tag verschickt.

Bis zu 10 000 neue Produkte werden jede Woche angeboten.

Quelle: Unternehmen

Smalla mag dazu nichts sagen, nur so viel: „Wir schauen uns alle Optionen an.“

Auskunftsfreudiger ist er, wenn es um Westwings Potenzial geht. „Der Umsatz auf dem globalen Markt für Home und Living liegt bei 400 Milliarden Euro im Jahr und verlagert sich zusehends ins Internet“, rechnet Smalla vor. „Wenn wir davon nur ein paar Prozent abgreifen, ist das schon eine ganze Menge.“ Und das Gute sei, dass das Geschäftsmodell in jedem Land funktioniere – selbst in Kasachstan.

Doch zurück nach Deutschland: „2013 wurden hierzulande etwa 7,5 Prozent des Umsatzes im Einzelhandel mit Möbeln und Dekoration im Internet erzielt“, schätzt Gerrit Heinemann, Professor und Experte für Onlinehandel von der Hochschule Niederrhein. „2020 wird es mindestens das Doppelte sein.“ Gerade das Mit-

nahmegeschäft mit Kleinmöbeln, Kissen, Geschirr, Vasen oder Kerzen sei absolut geeignet für den Verkauf im Netz. Darauf hat sich auch Westwing spezialisiert.

Das macht es schwierig, Wettbewerber abzugrenzen. Bei Möbeln etwa ist die Otto-Gruppe stark, dazu kommen Home 24 und Fashion For Home. „Auch klassische Händler wie Ikea, die lange gezögert haben, treiben das Onlinegeschäft voran“, sagt Heinemann. Ikea beispielsweise habe sich auf dem US-Markt richtig warmgelaufen. Auch Butlers und Depot sind schon länger im Internet unterwegs.

91 Prozent der Westwing-Kunden sind weiblich, im Mittel in den Vierzigern und geben durchschnittlich rund 100 Euro pro Bestellung aus. Das Ziel: Die Frauen zu Impulskäufen zu verleiten. Auf dem Konferenztisch im Büro nahe des Ostbahnhofs steht eine Etagère mit Milchdöschen und Zuckerpackchen. Smalla hebt sie hoch. „Keine Frau wacht auf und denkt: Mensch, ich brauch' eine Etagère. Das Bedürfnis entsteht spontan, durch Inspiration.“ Impulskäufe, das sei genau das, was Ikea perfektioniert habe. Allerdings im Laden, nicht online.

Das Modell Shoppingclub findet Experte Heinemann gerade bei Möbeln und Dekoration einen klugen Ansatz. Westwing reserviert eine bestimmte Menge an Ware beim Hersteller vor, der erst beim Klick des „Kaufen“-Buttons die Lieferung an eines der Versandlager des Start-ups veranlasst. „So muss sich das Unternehmen nicht bevorraten, was gerade im Onlinehandel mit Möbeln häufig einer der Knackpunkte ist. Folglich wird auch kein Kapital unnötig im Lager gebunden“, erläutert Heinemann. Abschreibungen gäbe es auch wenig bis gar nicht. Das Manko: Westwing-Kunden müssen im Schnitt drei Wochen auf ihre Bestellung warten.

Die Logistik ist die eigentliche Herausforderung, an der das Unternehmen fast gescheitert wäre. Wohnaccessoires und

Möbel verpacken und transportieren, das ist nicht nur relativ teuer, sondern erfordert viel Flexibilität in den Prozessen. Dazu kam das Thema Ausland. Westwing beschafft die Ware beim Hersteller vor Ort, verteilt sie dann aber auf drei Kontinente.

Gerade kleinere Hersteller sind jedoch häufig regional organisiert, haben keine internationale Infrastruktur. Das Start-up muss die Logistik also selbst übernehmen. Es gibt sieben Versandlager, fünf in Europa



„Die Logistik hat mich sehr viel Zeit gekostet und mir schlimme Bauchschmerzen bereitet.“

Stefan Smalla
Geschäftsführer von Westwing

und je eins in Russland und Brasilien. Ausgeliefert wird mit Dienstleistern wie DHL in Deutschland, in Ausnahmefällen – zum Beispiel in Russland – auch mit eigener Lkw-Flotte. Ein Dreivierteljahr verbrachte Smalla anfangs selbst im Lager. „Die Logistik hat mich sehr viel Zeit gekostet und mir schlimme Bauchschmerzen bereitet“, gesteht er. „Andererseits haben wir uns da etwas aufgebaut, was die Konkurrenz so schnell nicht kopieren kann.“ Auch die Hersteller waren zunächst skeptisch. Schließlich müssen sie Westwing ihre Ware zu deutlich günstigeren Konditionen verkaufen, damit das Start-up seinen Kunden bis zu 70-prozentige Preisabschläge bieten kann. Warum also sollten sie das tun? „Der Markt ist stark fragmentiert. Die meisten Marken sind kaum bekannt“, sagt Smalla. „Wir geben ihnen die Aufmerksamkeit, das Spotlight – und zwar über internationale Grenzen hinweg.“

Mittlerweile arbeitet das Unternehmen mit 3000 Lieferanten zusammen und lässt auch eigene Westwing-Produkte herstellen. Der Umsatzanteil der Eigenmarken liegt noch im niedrigen einstelligen Prozentbereich, soll aber wachsen. Denn Fischer und Smalla wollen selbst Trends setzen. Zudem ist hier die Gewinnmarge höher.

„Go big or go home“ steht auf einem weißen Blatt Papier, mit ein paar Streifen Tesa an eine der unzähligen Bürotüren geheftet. Das sagt eigentlich alles.