Europa ist nicht genug

Wie Rocket Internet das Geschäftsmodell von Zalando weltweit ausrollt

Wenn die Samwer-Brüder etwas wirklich gut können, dann ist es das Kopieren erfolgreicher Online-Geschäftsmodelle. Bekanntestes Beispiel ist der Zappos-Nachahmer Zalando, der mittlerweile in 14 europäischen Ländern vertreten ist und im vergangenen Jahr die magische Milliardenmarke beim Umsatz knackte. Doch offenbar reicht das den Samwers noch nicht. Während die Online-Modebranche hierzulande noch darüber grübelte, wie und wann der Berliner Online-Modeshop die gewaltigen Investitionen von geschätzten 600 bis 1000 Millionen Euro wieder einspielt, hat Oliver Samwers Online-Inkubator und Investor Rocket Internet das Geschäftsmodell von Zalando weltweit ausgerollt. Vorwiegend in Entwicklungs- und Schwellenländern, wo der Online-Handel noch in den Kinderschuhen steckt und somit noch großes Wachstumspotenzial birgt: u.a. Südamerika, Russland, Nahost, Indien, Pakistan, Südostasien und Südafrika. Einzige Ausnahmen sind Locondo in Japan und The Iconic in Australien. Die Zalando-Klone treten stets unter einem andere Namen auf (siehe Kästen). Unternehmenskreisen zufolge steckt dahinter die Kalkulation, dass der Einzelverkauf der Landesgesellschaften unterm Strich mehr einbringt als der eines weltweiten Zalando-Netzwerks. Zumal es sich als äußerst schwierig gestalten würde, einen Investor für eine Art Zalando Worldwide zu finden. Schließlich gilt bereits Zalando Europa mit einem Marktwert von über 3 Mrd. Euro als schwer verkäuflich. In der Folge bleibt Rocket Internet – entgegen seiner bislang rein exitorientierten Strategie – gar nichts anderes übrig bleibt, als Zalando

Lamoda (Lamoda.ru)

Gegründet 2011 von Dominik Picker, Florian Jansen, Burkhard Binder und Niels Tonsen in Moskau
Markt: Russland
Gesellschafter: Rocket Internet, Kinnevik (30 %), J.P. Morgan, Tengelmann, Holtzbrinck, Kering (ehemals PPR)
Umsatz 2012: 52,3 Mill. Euro (Quelle: Kinnevik)
Marktwert: 203,3 Mill. Euro (Quelle: Kinnevik)
Sortiment: 500 000 Produkte von 700 Marken
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Möbel, Wohnaccessoires
Jüngster Deal: J.P. Morgan investierte im September 2012 schätzungsweise 64 Mill. Euro, um die Expansion nach Kasachstan, Aserbaischan, Weißrussland und in die Ukraine zu finanzieren.
Traffic: 5 Mill. Unique Visitors im Monat
Mitarbeiter: 800 (Schätzung)
Sonstiges: Eigene Distributionsflotte

Jabong (Jabong.com)

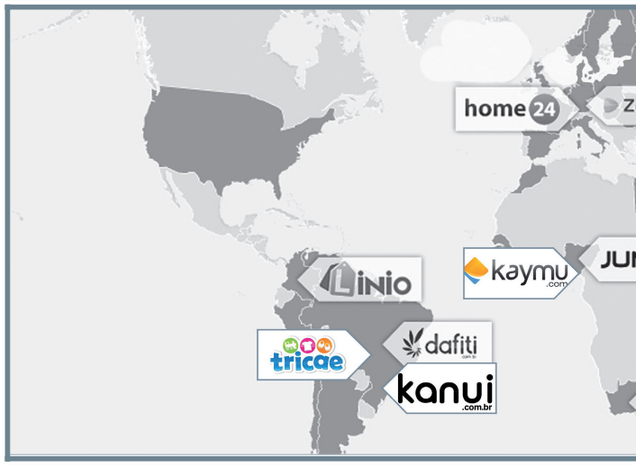
Gegründet im Januar 2012 von Praveen Sinha und Arun Chandra Mohan in Gurgaon
Markt: Indien
Investoren: Rocket Internet, Kinnevik, Holtzbrinck
Sortiment: 40 000 Produkte, 350 Marken
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Heimtextilien, Möbel
Umsatz 2012: 17,9 Mill. Euro (lt. Kinnvik)
Geschäftsführung: Arun Chandra Mohan, Praveen Sinha, Manu Jain und Mukul Bafana
Auszeichnungen: „Most Impactful Launch of the year", verliehen bei den Pitch Brands 50 Awards 2013

Zalando

Gegründet 2008 in Berlin
Geschäftsführung: Robert Gentz, David Schneider, Rubin Ritter
Sortiment: 1500 Marken
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Kosmetik
Märkte: Deutschland, Österreich, Schweiz, Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien, Niederlande, Schweden, Belgien, Dänemark, Finnland, Polen, Norwegen
Umsatz 2012: 1,15 Mrd. Euro
Operativer Verlust 2012: 92 Mill. Euro; positives EBIT in D-A-CH-Region
Gesellschafter: Kinnevik (37 %), European Founds Fund der Samwer-Brüder: 18 %, Bestseller-Chef Anders Holch Povlsen: 10 %, Digital Sky Technologies (DST): 9 %, Tengelmann Ventures: 6 %, Management: 6 %, Access Industries (US-Milliardär Len Blavatnik): 4 %, JP Morgan: 1 %, Quadrant Capital Advisors, New York: 1 %.
Marktwert: 3 Mrd. Euro
Auszeichnungen: Deutscher Marketing Preis 2012, E-Star Award 2012 und Marketing-Effizienzpreis Effie 2011

TheIconic.com

Gestartet Ende 2011 von den Gründern Finn Age Haensel, Adam Jacobs, Cameron Votan, Ryan Tuohy und Andrea Otto
Märkte: Australien und Neuseeland
Sortiment: 25 000 Produkte, 500 Marken
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Kosmetik
Investoren: Kinnevik, Rocket Internet, Summit Partners, Tengelmann, Verlinvest, J.P. Morgan
Traffic: 4 Millionen Unique Users/Monat
Umsatz 2012: 25,1 Mill. Euro (lt. Kinnvik)



Eine Geschäftsidee erobert die Welt: Das Zalando-Modell wurde bereits nach Südamerika, Nahost, Afrika, Australien, Südostasien sowie Russland (Lamoda), Pakistan (Daraz) und Japan (Locondo) exportiert. In Brasilien ist Rocket Internet mit drei Marken vertreten: dem Zalando-

Dafiti (Dafiti.com.br)

Gegründet im Januar 2011 in Sao Paulo, Brasilien
Gründungsgeschäftsführer: Malte Horeyseck, Malte Huffmann, Thibaud Lecuyer und Philipp Povel
Märkte: Brasilien, Argentinien, Chile, Kolumbien, Mexiko
Gesellschafter: Quadrant Capital Advisors, Kinnevik (29 %), J.P. Morgan, Kering (ehemals PPR), Summit Partners
Umsatz 2012: 91,5 Mill. Euro (Quelle: Kinnevik)
Verlust 2012: 56 Mill. Euro (Medienberichte)
Marktwert: 211 Mill. Euro (lt. Kinnevik)
Sortiment: 60 000 Produkte, 500 Marken
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Kosmetik
Mitarbeiter: 1200
Markenbekanntheit: 75 %

mittelfristig an die Börse zu führen. Ebenfalls sehr modelastig sind die brasilianischen Rocket Internet-Projekte Kanui (Streetwear, Outdoor) und Tricae (KOB und Babyartikel). Hinzu kommen die Möbel-Anbieter Home 24, Westwing (beide Europa und Brasilien) und Zanui (Australien), die u.a. Heimtextilien verkaufen. Ferner das Auktionshaus Kaymu (Nigeria) sowie die Amazon-Klone Jumia (Nahost und Nordafrika) und Linio (Mittelamerika), die jeweils über große Modebereiche verfügen. Frei nach Oliver Samwers Maxime „Wir gehen in alle Länder, in denen die Leute nicht nackt herumlaufen." Die Online-Shops kooperieren u.a. in der IT und im Marketing (siehe Seite 34).

Dass sich die E-Fashion-Welt nicht im Spaziergang erobern lässt, musste der Klon-Krieger 2012 schmerzhaft in der Türkei erfahren. Dort schloss Rocket Internet den Sportartikel-Shop Sporena, den Mode-Shop Zidaya, den Dawanda-Klon Eleseri sowie die Möbel und Heimtextilien-Anbieter Evimister und Westwing. Ebenso mussten die E-Commerce-Spezialisten ihre Online-Shops in Aserbaidschan (Zidora), Birma (Shopcom), Pakistan (Azmalo) und Nahost (Mizado) wieder abschalten.

Probleme hatte Rocket Internet zeitweise auch in Russland. Im Oktober 2011 gab Oliver Samwer Fehler beim Mode-Vollsortimenter Lamoda zu, dessen Unternehmenswert sich Medienberichten zufolge halbiert hatte. Ähnliches war beim Möbel-Shop Home 24 zu beobachten, den der Investor Kinnevik Ende Juni nur noch mit 170 Mill. Euro bewertete, nach 270 Mill. Euro im Vorjahr. Als Gründe für die Rückschläge im Auslandsgeschäft gelten die häufig abenteuerlichen Infrastrukturen, die hohe Retourenanfälligkeit von Mode und der zunehmende Konkurrenzkampf in den einstigen E-Commerce-El Dorados. Teilweise angefacht von ehemaligen Rocket Internet-Managern, die sich mit ähnlichen Geschäftsmodellen selbstständig gemacht haben oder unter die Fittiche der Otto Group geschlüpft sind, die mittlerweile auch im großen Stil Online-Geschäftsmodelle entwickelt und finanziert.

Der Handelskonzern dürfte auch zu den größten Widersachern von Rocket Internet in Russland und Brasilien gehören. In Russland ist die Otto Group mit einem Jahresumsatz von 550 Mill. Euro seit Jahren Marktführer. Vorige Woche kündigte der Versandhändler an, weitere 50 Mill. Euro ins Russlandgeschäft zu investieren. In Brasilien bauen die Hamburger

nerika, und Japan Zalando-

Klon Dafiti, dem Streetwear-Anbieter Kanui und dem KOB-Shop Tricae. Amazon-Klone starteten die Berliner in Nordafrika (Jumia) und Mittelamerika (Linio). Hinzu kommen das Auktionshaus Kaymu sowie die Möbel-Shops Home 24, Zanui und Westwing.

Namshi (Namshi.com)

Gestartet im Dezember 2011 von Muhammed Mekki, Louis Lebbos, Hosam Arab, and Faraz Khalid in Dubai
Märkte: Vereinigte Arabische Emirate (u.a. Dubai, Abu Dhabi, Katar)
Gesellschafter: Rocket Internet, Kinnevik, Holtzbrinck, PPR, Blakeney Management.
Sortiment: 12 000 Produkte von 550 Marken
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Kosmetik
Mitarbeiter: 100
Jüngste Finanzierungsrunde: Summit Partners investierte im Mai 2013 rund 9,8 Mill. Euro.
Sonstiges: 2012 wurde die arabische Schwester Mizado in Namshi integriert.

Zalora (Zalora.com)

Gegründet 2002 in Singapur
Märkte: Malaysia, Singapur, Indonesien, Thailand, Philippinen, Vietnam, Taiwan, Hongkong
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Kosmetik
Investoren: Kinnevik, Verlinvest, Tengelmann, Summit Partners
Sortiment: 20 000 Produkte von 500 nationalen und internationalen Marken.
Geschäftsführung: Michele Ferrario

Jumia (Jumia.com.ng)

Gegründet im Juni 2012
Märkte: Nahost, Nigeria, Marokko, Kenia, Ägypten, Elfenbeinküste
Umsatz 2012: 2,4 Mill. Euro (Quelle: Kinnevik)
Angebot: Vollsortiment à la Amazon
Gesellschafter: Rocket Internet, Tengelmann, Millicom
Mitarbeiter: etwa 850
Traffic: 100 000 Unique Visitors pro Tag
Finanzierungsrunden: 26,2 Mill. Euro von Millicom im Juni 2013. Jumia will damit das neue 90 000 m² große Logistikzentrum und die weitere Expansion finanzieren.
Ziele: Rocket Internet will Jumia mittelfristig zum größten E-Commerce-Anbieter Afrikas machen. 2017 sollen alle alle afrikanischen E-Commerce-Beteiligungen zusammen 1,5 Mrd. Euro umsetzen.

Lazada (Lazada.com)

Gegründet im März 2012 von Maximilian Bittner in Singapur.
Gesellschafter: Rocket Internet, Kinnevik, Tengelmann, J.P. Morgan, Holtzbrinck, Summit Partners, Verlinvest
Angebot: Vollsortiment à la Amazon
Traffic: Dem Marktforscher Comscore zufolge ist Lazada bereits der online meistgesuchte Retailer in Indonesien.
Mitarbeiter: 1000
Sortiment: 200 000 Produkte
Finanzierungsrunden: J.P. Morgan investierte im September 2012 einen zweistelligen Mill. Euro-Betrag in Lazada. Tengelmann folgte im Januar 2013 mit 15 Mill. Euro. Im Juni 2013 sammelte Rocket Internet bei Investoren rund 75 Mill. Euro (100 Mill. Dollar) ein, um das Lazada-Geschäft gegen den neuen Marktplayer Rakuten abzusichern.

Zando (Zando.co.za)

Gestartet im Januar 2012 in Kapstadt
Geschäftsführung: Manuel Koser und Peter Allersdorfer
Markt: Südafrika
Investoren: Rocket Internet, Tengelmann, Millicom, J.P. Morgan, Summit Partners
Segmente: Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Kosmetik
Umsatz 2012: 3 Mill. Euro (lt. Kinnevik)
Traffic: 200 000 Besucher pro Wochze
Mitarbeiter: 1200
Jüngster Deal: Summit Partners investierte 2012 rund 20 Mill. Euro.

Linio (Linio.com)

Gegründet im März 2012 von Rodrigo Sampajo und Eduardo Goes
Märkte: Mexiko, Kolumbien, Peru und Venezuela
Angebot: Vollsortiment nach dem Vorbild von Amazon
Umsatz 2012: 7 Mill. Euro (lt. Kinnevik)
Ziel: 2,2 Mrd. Euro Umsatz 2017
Investoren: Rocket Internet, Kinnevik, Millicom, Tengelmann

seit 2012 eine Modeplattform auf und sind mit einer zweistelligen Millionensumme an einem Start-up-Fonds beteiligt.
Dass Oliver Samwer es trotzdem geschafft hat, Dutzende Unternehmen als Investoren zu gewinnen und zu halten, gehört sicherlich zu den größten Erfolgsgeschichten des Online-Handels. Der Absolvent der Elite-Uni Otto Beisheim School of Management, der seine ersten Internetmillionen mit dem Verkauf des Ebay-Klons Alando und des Klingeltonanbieter Jamba machte, hat allein in den vergangenen 18 Monaten rund 1,75 Mrd. Euro bei Investoren eingesammelt. Das Geld fließt in die rund 75 Internet-Start-ups in 50 Ländern, wo Rocket Internet insgesamt mehr als 20 000 Mitarbeiter beschäftigt. Der Schwerpunkt liegt eindeutig im Online-Handel.
Bei den entsprechenden Investoren handelt es sich im Wesentlichen um dieselben Unternehmen, die bereits Zalandos Aufstieg mitfinanziert haben. Vorneweg die schwedische Venture Capital-Gesellschaft Kinnevik, die vor Kurzem zum größten Zalando-Gesellschafter (37 %) aufstieg und bislang rund 2 Mrd. Euro in die zahlreichen E-Commerce-Firmen von Rocket Internet gesteckt hat.
Hinzu kommen der Handelskonzern Tengelmann, die Verlagsgruppe Holtzbrinck, die US-Investmentbank J.P. Morgan, die russischen Milliardäre Alischer Usmanow, Juri Milner und Grigori Finger mit ihrer Investmentfirma Digital Sky Technologies (DST) sowie der russischstämmige US-Milliardär Len Blavatnik mit seiner Beteiligungsgesellschaft Access Industries, die Presseberichten zufolge über 155 Mill. Euro in Rocket Internet investiert hat.
In Südamerika und Afrika werden die Samwer-Brüder obendrein vom Mobilfunkkonzern Millicom unterstützt, an dem Kinnevik 38 % der Anteile hält. Millicom kaufte im März für rund 340 Mill. Euro die Hälfte der Rocket-Holdings in Lateinamerika und Afrika. Mit der Option, 2016 den Rest der Anteile zu übernehmen. CEO von Millicom ist Hans-Holger Abrecht, Bruder von Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen und Sohn des ehemaligen niedersächsischen Ministerpräsidenten Ernst Albrecht. Deutlich niedrigere Summen kamen von der belgischen Investment-Holding Verlinvest, dem französischen Modekonzern Kering (ehemals PPR) und der New Yorker Investmentfirma Quadrant Capital Advisors. Verlinvest ist an den Zalando-Ablegern The Iconic (Australien) und Lazada (Asien) beteiligt. Kering steckte Ende 2012 rund 10 Mill. Euro in die für Südamerika, Afrika und Nahost zuständige Rocket Internet-Holding Bigfoot I. Quadrant investierte im vergangenen Jahr fast 25 Mill. Euro in Dafiti.
Spannend bleibt die Frage, wann die vielen Start-ups die Gewinnzone erreichen. Konkrete Pläne sind nur in Einzelfällen bekannt. Dafiti soll bereits 2014 schwarze Zahlen schreiben. Zwei Jahre später sollen die Brasilianer einen Nettogewinn von 250 Mill. Euro und einen Umsatz von 2 Mrd. Euro erwirtschaften. Vom mittelamerikanischen Vollsortimenter Linio erwartet Rocket Internet, das er seinen Umsatz bis 2017 auf 2,2 Mrd. steigert. Im selben Jahr sollen die afrikanischen Shops 1,5 Mrd. Euro und der Möbel-Shop Home 24 rund 2 Mrd. Euro Umsatz erwirtschaften. ■

BERT RÖSCH

„VOR DEM GEWINN STEHT DAS WACHSTUM"

Rocket Internet betreibt in Afrika u.a. den Vollsortimenter Jumia, das Auktionshaus Kaymu und den Mode-Shop Zando. Während Jumia mit rund 850 Mitarbeitern in Nigeria, Ägypten, Marokko, Kenia und der Elfenbeinküste aktiv ist, beschränkt sich Kaymu auf den nigerianischen und Zando auf den südafrikanischen Markt. Die Verantwortung für das Afrikageschäft trägt Sasha Poignonnec. Die TextilWirtschaft sprach mit dem 33-Jährigen über die Synergien innerhalb des Rocket Internet-Netzwerks und die weitere Expansion in Afrika.

***TW:* Oliver Samwer will bis 2017 mit allen afrikanischen Rocket-Firmen einen Umsatz von 1,5 Mrd. Euro erreichen. Ist das realistisch?**
Sasha Poignonnec: Das ist solide möglich. Und noch viel mehr. Der Anteil des E-Commerce am gesamten afrikanischen Einzelhandel liegt noch unter einem Prozent. Aber die Leute wollen immer mehr online einkaufen, so dass sich der Marktanteil zwangsläufig erhöhen wird.

Wie hoch sind die Umsätze von Jumia, Kaymu und Zando derzeit?
Sie erwirtschaften jeweils mehrere Millionen Euro im Monat und Dutzende von Millionen im Jahr. Und die Umsätze wachsen jeden Monat um mehr als 40 %.

Wann schreiben die afrikanischen Online-Shops schwarze Zahlen?
Vor dem Gewinn steht das Wachstum.

Folgen weitere Online-Shops?
Nein, aber wir werden in weitere Länder expandieren. Kaymu geht nach Tansania, Uganda, Algerien, Ghana und in den Senegal. Außerdem wird Jumia sein Sortiment um Bürobedarf erweitern.

In welchen Bereichen arbeiten Sie mit Zalando und dessen Ableger zusammen?
Zalando ist ein befreundetes, aber unabhängiges Unternehmen. E-Commerce ist sehr komplex, vor allem in der IT. Darum tauschen wir uns in vielen Bereichen ständig aus. Die Kernstruktur und die Architektur sind bei allen Rocket-Online-Shops gleich. Ebenso die Bezahlverfahren und Channels.

Arbeiten Sie auch im Marketing zusammen? Schreien die afrikanischen Frauen vor Glück?
Wir haben zum Beispiel eine Schrei-vor-Glück-Kampagne in Nigeria gefahren, die sehr gut funktioniert hat. Wir setzen aber auch eigene Ideen um. So schicken wir zum Beispiel Promoter durch die Straßen, die den Menschen auf Tablet-PCs das Angebot von Jumia zeigen.
Was sind die größten Herausforderungen?
Am schwierigsten ist es, Talente zu finden. Wir wachsen sehr schnell, und wir brauchen unbedingt Leute, die sich mit E-Commerce auskennen. Doch davon gibt es noch nicht so viele. Unser Vorteil ist, dass wir meist einzigartig im Markt sind. Deshalb wollen viele Leute für uns arbeiten.

Der Kanadier Sasha Poignonnec ist CEO von Rocket Internet in Afrika und Frankreich

Müssen Sie Fachkräfte importieren?
Unsere Mitarbeiter kommen sowohl aus Afrika als auch aus Europa, Amerika und Asien. Die Ausländer bleiben meist nur ein paar Jahre.

Was wird am stärksten nachgefragt?
Neben den üblichen Verdächtigen wie Nike sind es vor allem unsere sechs Eigenmarken. Sie erwirtschaften zwischen 25 und 50 % des Umsatzes. Am beliebtesten sind Kleider und Herrenschuhe.

Wie hoch ist die Retourenquote?
Sie liegt meist unter 10 %, weil bis zu 90 % der Kunden bei Lieferung zahlen. So können die Kunden die Ware begutachten, bevor sie diese bezahlen.

Und wie lange dauert die Lieferung?
Im Schnitt zwischen ein und zwei Tagen, weil die meisten Kunden in gut erreichbaren Großstädten leben. Außerdem haben wir sechs große und zehn kleinere Logistikzentren in Afrika. Das größte befindet sich in Nigeria und hat eine Lagerfläche von über 8000 m². ■ BR