



**MANN DES MONATS** ROLAND BRACK  
**HEIMLICHER  
GIGANT**

von BASTIAN HEINIGER

Aus der Provinz heraus hat Roland Brack den grössten unabhängigen Onlinehändler der Schweiz aufgebaut. Die Bestellungen schiessen in die Höhe. Zuletzt stand er kurz vor dem Kollaps. Nun folgt der massive Ausbau.

**IMPOSANTE BAUSTELLE**  
In Willisau baut Competec neben dem Logistikcenter zwei vollautomatische Lager auf einer Fläche von 10 000 Quadratmetern.

Foto: Gian Marco Castelberg für BILANZ

**DER LÖWE**

Roland Brack ist das unternehmerische Aushängeschild in der Start-up-Sendung «Die Höhle der Löwen Schweiz». Ende September wird die zweite Staffel ausgestrahlt.



Er schaut in den Abgrund. «Sind Sie schwindelfrei?», fragt Roland Brack und stützt sich vornübergebeugt mit der rechten Hand ans Baugerüst. Von Luzern her rollt ein Donnern heran und bildet mit dem Summen der Kräne, dem metallischen Gebohre und den Rufen der Bauarbeiter eine bedrohliche Geräuschkulisse. Schliesslich stösst sich Brack vom Geländer ab. «Suchen wir besser einen anderen Weg.»

Wann immer er die Baustelle in Willisau begeht, sieht es anders aus. Wo vorher noch ein Weg frei war, stehen plötzlich frisch hochgezogene Wände. Es muss ja auch schnell gehen mit dem Ausbau. Das Geschäft wächst seit Beginn der Corona-Krise in einem Tempo, dass es Brack mitunter selbst nicht mehr wohl ist. Im März bat er seine Kunden, weniger auf Brack.ch zu bestellen. Die Logistik war kurz vor dem Kollaps. Und noch immer laufen die Anlagen am Anschlag. Die 350 Mitarbeiter im grössten Logistikcenter der Schweiz arbeiten neu im Zweischichtbetrieb. «Wir haben drei Jahre Wachstum übersprungen», sagt Brack.

Blitzschnelles Reagieren, Fehler zulassen, Dinge testen, neue Wege einschlagen. Den Blick immer nach vorne gerichtet. So etwa umschreibt er sein Erfolgsrezept. Richtig in Fahrt kommt der Aargauer jedoch in Extremsituationen, wie eben im Lockdown, als sich über Nacht die Bestellungen fast verdreifachten. Dann wird es interessant. Dann packt er an, arbeitet schon mal rund um die Uhr, hirnt mit den IT-Spezialisten,

was zu tun ist, damit das Logistiksystem nicht zusammenbricht. Dann stellt er sich für einen halben Tag selbst an eines der Förderbänder zu seinen Mitarbeitern. «Wo es klemmt, spüre ich so dreimal besser, als wenn ich mir das erzählen lasse.» Der Inhaber eines Unternehmens mit fast 1000 Mitarbeitern ist vor allem eines geblieben: ein technikverliebter Tüftler.

**BEZOS DER SCHWEIZ**

Man kann es aber auch so sehen: Die USA haben Amazon-Gründer Jeff Bezos, China hat Alibaba-Gründer Jack Ma, und die Schweiz hat Roland Brack. Freilich würde er selbst nie einen solchen Vergleich ziehen. Wenn ihm Leute sagen, es sei unglaublich, was er erreicht habe, entgegnet er: Amazon sei fast gleichzeitig gegründet worden - Mitte der 90er Jahre. Heute steht die Wendung «Death by Amazon» für den weltweiten Siegeszug des Onlinehandels. Der Börsenwert des US-Giganten tendiert zu astronomischen 1,5 Billionen Dollar. Dass da Welten zwischen Amazon und Bracks Muttergesellschaft Competec liegen, ist eine banale Feststellung. Doch wie viel bringt das Schweizer Online-Powerhaus auf die Waage? Ausser einer kargen Umsatzzahl gibt Brack nichts preis. Dieses Jahr

„Wenn ich mich selbst zu den Mitarbeitern ans Förderband stelle, spüre ich viel besser, wo es klemmt.“

Fotos: TV24 / Andrea Camen (2), Samuel Triümpy, zVg (3)

wird er voraussichtlich die Marke von einer Milliarde Franken knacken. Dank dem inzwischen extrem breiten Sortiment geht E-Commerce-Experte Thomas Lang von einer durchschnittlichen Marge von 15 bis 18 Prozent aus. Rechnet man mit konservativen 10 Prozent und einem hypothetischen Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) von 15, ergibt das einen Firmenwert von 1,5 Milliarden Franken. Damit wäre Competec mehr als doppelt so viel wert wie der von Corona gebeutelte Kioskkonzern Valora. Und wenn Brack nächsten Sommer das neue Lager in Betrieb nimmt, wird sich das Volumen flugs verdoppeln. Lange wird es nicht gehen, bis dies auch die Umsätze tun.

Für solche Zahlenspiele hat er jedoch wenig übrig, und mit Spekulationen zum Firmenwert hält er sich schon gar nicht auf. Brack, der 100 Prozent der Aktien besitzt, schmettert Übernahmeangebote routiniert ab. Selbst Amazon soll schon angeklopft haben, wie in der Branche kolportiert wird. Der Mann bleibt hart. Und ein Börsengang? «Kein Thema», sagt er. Vielleicht wenn er in 20 Jahren das Pensionsalter erreiche. Ohnehin sei Competec zu klein für die Börse.

Typische bracksche Bescheidenheit. Und wenn er sagt, er beschäftige sich am liebsten mit Logistikprozessen und sei «nicht so der Manager», dann ist das keine Koketterie. Zum Termin mit BILANZ kommt er in Sneakers, kurzen Hosen und einem schlichten Poloshirt der Marke Tommy Hilfiger; auch für seine Uhr, deren Design an eine Rolex erinnert, musste er nicht gerade einen Luxushändler aufsuchen. Geht Brack durch das Logistikcenter, grüsst er seine Mitarbeiter mit einem «Hoi» und erhält von ihnen ein «Hoi» zurück. Unklar ist dabei, ob sie ihn als Firmenbesitzer ausmachen oder bloss für einen ihrer Kollegen halten. Gewiss, früher traf er sich mit jedem neuen Mitarbeiter einmal zum Mittagessen. Seit dem Corona-Boost und bei den vielen neuen Gesichtern im Betrieb ist das zeitlich aber schwierig geworden.

**VOM TÜFTLER ZUR TV-PROMINENZ**

Nach dem Engagement bei «Die Höhle der Löwen» startete Brack beim Promi-Spezial von «Ninja Warrior Switzerland».

**Die Mitspieler****Alan Frei**

Der Amorana-Mitgründer holte Roland Brack in seinen Verwaltungsrat.

**Martin Lorenz**

Er ist über ein Jahrzehnt bei Competec und hat nun die operative Leitung.

**Malte Polzin**

Der frühere Brack.ch-CEO leitet den Elektronikhändler Steg.

**Florian Teuteberg**

Mit dem Digitec-Galaxus-Chef arbeitet Brack erfolgreich zusammen.

Es ist dieses Understatement, das Brack auch privat lebt, wie von Bekannten zu hören ist. So stellt er sich gemeinhin schlicht als «Roli» vor. Dass er der Brack.ch-Gründer und damit der grösste unabhängige Internethändler der Schweiz ist - von sich aus würde er so was nie thematisieren. Muss er natürlich auch nicht. Die filmreife Aufsteiger-Geschichte, wonach der gelernte Elektromechaniker auf dem elterlichen Dachboden im oberen Aargauer Fricktal Computer zusammenschraubt und während des Ingenieurstudiums eine Firma gründet, wurde schon oft erzählt. Erstaunlich bleibt sie dennoch. Seine Grosseltern führten einen Bauernhof, vom Vater, der als Dreher in einem Industriebetrieb arbeitete, erbte er die Liebe zur Technik. Schon als Bezirksschüler programmierte Brack eine Anwendung, um Französisch-Vokabeln zu üben, und jobbte in einem Computerladen in Frick. Als er mit 25 Jahren die ersten Version von Brack.ch lancierte, hätte er niemals davon geträumt, einmal der erfolgreichste Onlinehändler des Landes zu sein. Und er wäre es um ein Haar nicht geworden: In der Lehre absolvierte er die Vorschulung zum Militärpiloten, entschied sich dann aber doch für ein Studium der Elektrotechnik. Ein Sieg der Vernunft.

**LIAISON MIT DER KONKURRENZ**

Statt mit dem Jet ist er nun halt mit seinem Unternehmen abgehoben. Brack, der so ruhig und entspannt redet, als hätte sich der Erfolg beiläufig zugetragen, hat vieles revolutioniert, was ausserhalb der Branche kaum bekannt ist. Er ist ein Mann, für den selbst seine ärgsten Mitstreiter wohl nichts als Sympathie empfinden. Das ist auch nötig. Denn das meiste Geld verdient er heute mit seiner Konkurrenz. Während sich Migros mit ihrer Wunderwaffe Digitec und Coop mit dem Haudegen Microspot gegenseitig auf die Köpfe eindreschen, lehnt sich Brack zurück und beliefert munter beide. Wer etwa bei Digitec Galaxus bestellt, bekommt das Paket nicht selten von Brack zugeschickt. Viele der mehr als 200 000 Produkte in Willisau stehen bei anderen Onlinern zum Verkauf - aber eben nicht in deren Lager. Dank der Kooperation können sie selbst ein grösseres Sortiment anbieten. Möglich wurde diese Liaison mit Rivalen, weil Brack über Jahre persönliche Kontakte und Schnittstellen zum Datenaustausch aufgebaut hat. «Wir haben mit anderen Onlinehändlern ein Vorzeigemodell entwickelt, wie man unter Konkurrenten erfolgreich zusammenarbeitet», sagt er und lässt nun ein Minimum an Stolz durchblicken.

Einst jedoch sorgte Brack in der Branche für Kopfschütteln - weil er zugleich an Endkunden verkaufte und damit seine Handelskunden konkurrierte. «Man hat mich für verrückt erklärt», sagt er. «Für uns war das aber opportun.» Vor der grossen Digitalisierungswelle hatten nämlich Kleinhändler im IT-Bereich grosse Mühe, überhaupt an Ware zu gelangen, die Hersteller lieferten nicht in tiefen Stückzahlen. Also sprang Brack in diese Nische. Und lief damit lange unter dem Radar. Irgendwann versorgte er so viele ▶

► kleine Shops und übernahm diverse Grosshändler, dass er zu einem Gewicht im Markt heranwuchs und immer mehr Hersteller ihm die exklusive Vertretung für die Schweiz übergaben.

Das System Brack zu verstehen, scheint vordergründig komplex. Zwar hat er nur ein Lager und einen Bestand mit allen Artikeln, vom Elektroroller über vegane Protein-Pasta bis zum Zwei-Meter-Katzenbaum. Unter dem Dach Competec jedoch sind mehrere Firmen vereint: Neben Brack.ch, das den Endkunden beliefert, sind da die Grosshändler Jamei für Produkte im Home- und Living-Bereich sowie Alltron, der IT- und Heimelektronikhändler beliefert und diverse exklusive Distributionsdeals besitzt; etwa mit dem Computerhersteller Dell oder dem chinesischen Riesen Huawei. Jüngst sind die Heimelektronikmarke Grundig, der Smartphone-Hersteller Oppo sowie die wiederbelebte Notebook-Marke Vaio dazugekommen.

Einer, der Bracks Unternehmen bestens kennt, ist Malte Polzin. Fünf Jahre war er selbst bei Competec, zuletzt als CEO von Brack.ch. Ende 2012 wechselte er das Haus und wurde Partner beim E-Commerce-Berater Carpathia. Bei Brack hat Polzin etwa die Social-Commerce-Plattform Daydeal.ch lanciert. Täglich wird dort ein Artikel mit grossem Rabatt und begrenzter Stückzahl angepriesen und von der Community besprochen. Überzeugt davon hatte er Brack einst beim Mittagessen. «Er ist bereit, Risiken einzugehen», sagt Polzin über seinen ehemaligen Chef. «Man muss ihn aber überzeugen können.» Heute sind die beiden im Grunde Konkurrenten. Seit 2019 führt Polzin den Elektronikhändler Steg mit schweizweit 16 Filialen und einem wachsenden Onlineshop. Allerdings betont Polzin, dass trotz Wettbewerb die Geschäftsbeziehung

wichtiger sei. «Wir beziehen eine ganze Reihe von Produkten, für die Alltron der offizielle Distributor ist.» Und manche Artikel, für die Alltron keine Vertretung hat, kauft Polzin trotzdem dort ein. «Alltron hat ein tiefes Sortiment, eine gute Verfügbarkeit und kann vieles aus einer Hand abwickeln», sagt Polzin. «Diese Kombination lässt die vergleichsweise höheren Einkaufspreise verschmerzen.»

#### OFFENES GEHEIMNIS

Dass Brack von Beginn an primär auf zwei Standbeine setzte, hatte einen wichtigen Effekt: Um seine Grosshandelskunden nicht zu brüskieren, durfte Brack.ch nicht mit den tiefsten Preisen einfahren. Die Rolle des Discounters für Heimelektronik besetzte Microspot; nach dem Aus der Plattform Siroop versucht Coop nun Microspot mit dem Slogan «Das Online-Warenhaus der Schweiz» als Marktplatz zu positionieren und ein Gegengewicht zu Digitec Galaxus aufzubauen. Mit einem Umsatz von zuletzt 279 Millionen Franken ist der Weg aber noch weit (siehe Grafik auf Seite 46). Vermutlich würde Microspot mit ihrer Marke gerne dorthin, wo Brack bereits ist. Weil dieser sich nicht als Preisführer positionieren konnte, setzte er von Beginn

„In mehreren Sitzungen hat er uns abgeraten, stationäre Läden zu eröffnen.“ Alan Frei



**BRACKS EVOLUTION**  
Im neuen, vollautomatisierten Kleinteillager (o.) bringen Roboter die Ware zu den Mitarbeitern. Begonnen haben Brack und seine ersten Mitarbeiter mit viel Improvisationsgeschick.

an auf Qualität: viel Service, ein kuratiertes Angebot und einen gut ausgebauten Kundendienst. Experte Thomas Lang zumindest stuft Brack.ch als «qualitätsführend» ein. Brack selbst sieht sich als Online-Fachhändler und wird als solcher wahrgenommen.

Was Brack zudem von seiner Konkurrenz unterscheidet, und das ist ein offenes Geheimnis: Er macht seit Jahren Gewinn. Im so sehr auf Umsätze und Wachstum fokussierten E-Commerce ist das keine Selbstverständlichkeit. Ein Insider, der nicht genannt werden will, sagt: «Für ein privates Unternehmen wie Competec, ohne Sponsor im Rücken, sind schwarze Zahlen eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.»

Wäre Competec nicht profitabel, das Konsortium aus vier Banken würde kaum den 70 Millionen Franken teuren Ausbau finanzieren. Brack sagt, er gehe an die finanziellen Grenzen. So habe er es immer gemacht: alles zusammengekratzt und ins Unternehmen gesteckt. Volles Risiko eben. Darin unterscheidet er sich kaum von Amazon. Das Prinzip ist einfach: Je mehr Kunden an Bord sind, desto mehr Artikel kann man anbieten. Ein breiteres Sortiment lockt noch mehr Kunden an. Dank steigender Umsätze lassen

### Zahlen und Fakten

**811**  
Mio. Fr. Umsatz

generierte der Mutterkonzern Competec 2019.

**2,1**  
Mio. Pakete

hat Competec letztes Jahr in der Schweiz und Liechtenstein verschickt.

**5**

**Töchter** gehören zur Competec-Gruppe, namentlich Brack.ch, Alltron, Jamei sowie die Competec Logistik AG und die Service AG.

**820**  
Mitarbeiter

sind bei Competec angestellt. Mit den temporären Kräften sind es derzeit um die 1000.

sich Kosten senken und das Angebot attraktiver ausrichten, was noch mehr Kunden anlockt. Wer sich im Markt behaupten will, ist zum Wachstum verdammt.

Was derzeit hinter dem Logistikcenter entsteht, hat gigantische Ausmasse: zwei nahezu vollautomatisierte neue Lager auf einer Fläche von 10 000 Quadratmetern mit einer Höhe von 31 Metern - eineinhalb Mal das Volumen des Zürcher Prime Tower. Und damit ist kaum Schluss. Brack hat für weitere freistehende Parzellen der Kooperation Willisau ein Kaufrecht. «Wir könnten noch zwei weitere Lager inklusive der Zwischenbauten anhängen», sagt er und ergänzt sofort: Noch sei aber nichts geplant. Allerdings weiss er aus Erfahrung: «Die Lager waren dann doch immer schneller voll, als wir ursprünglich dachten.»

#### BAU DES GOLEM

Gerade rechtzeitig vor dem Lockdown hat Brack im acht Fussballfelder grossen Logistikcenter ein roboterisiertes Kleinteillager in Betrieb genommen. Pausenlos flitzen dort rechteckige Roboterboxen durcheinander und bringen die bestellten Artikel zu den Mitarbeitern. Nur deshalb liessen sich die an Spitzentagen 25 000 Pakete überhaupt stemmen. Noch imposanter werden die beiden neuen Lager, besonders das «grossteilige» für Fernseher, Klimageräte oder Waschmaschinen. Die in die Höhe schiessenden Metallverstreibungen und die 25 Tonnen schweren Regalbediengeräte, die dereinst wie von Geisterhand geführt zwischen den Regalschluchten hin und her jagen werden, bilden ein gewaltiges Skelett, das nun noch eine Hülle erhält. Was Brack da erschafft, ist nichts anderes als ein Golem des digitalen Zeitalters, in dessen Eingeweiden fast sämtliche Konsumwünsche schlummern und auf Befehl in no time zum Käufer befördert werden.

Im E-Commerce, wo um jede Kommastelle Marge gerungen wird, ist eine effiziente Logistik der Schlüssel zum Erfolg. Und da punktet Brack, der das Optimieren von logistischen Prozessen als sein Hobby bezeichnet. Während bei der Konkurrenz üblicherweise die Mitarbeiter die bestellten Artikel im Lager manuell holen, werden bei ihm die meisten Produkte automatisch zum Mitarbeiter gebracht. Die Stiftung Logistik Schweiz hat Brack kürzlich als jüngstes Mitglied überhaupt in ihre «Supply Chain Hall of Fame» aufgenommen - eine Liste von illustren Figuren wie Alfred Escher, Gottlieb Duttweiler oder Adolf Ogi. «Brack ist nicht nur ein Pionier im E-Commerce», sagt Stiftungs-Chef Andreas König. «Als Logistiker mit Leib und Seele hat er in der Corona-Krise gezeigt, wie systemrelevant er bereits geworden ist.» Freilich ist dies nicht allein Bracks Verdienst. Eine grosse Anzahl langjähriger Mitarbeiter stärkt ihm den Rücken. Einer von ihnen ist Martin Lorenz. Nach dem Kauf von Alltron stiess er 2008 als Finanzchef zu Competec. Vor zwei Jahren hat er den CEO-Posten übernommen, Brack agiert seither als VR-Präsident. «Er gewährt uns viel Autonomie», sagt Lorenz. «Wir setzen auf flache Hierarchien und auf eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter.» ►

#### VOLLE LAGER

Sie leeren sich derzeit schneller als sonst. In der Not packt Brack selber mit an. Vorbildlich trägt er dabei die Maske. Im ganzen Betrieb gilt Maskenpflicht.



Fotos: Gian Marco Gastelberg für BILANZ, zVg



**MOTORSPORTLER**  
Sein liebstes Hobby sind Rallye-Rennen. Früher fuhr er etwa drei pro Jahr. Mit all seinen heutigen Engagements schafft er noch eines.

► Brack ist alles andere als ein Mikromanager. Jetzt, da der Tsunami im Lockdown überwunden ist, kümmert er sich wieder stärker um die Weiterentwicklung der Logistikprozesse und den Ausbau. Und weil er in den letzten Jahren einige Aufgaben losliess, hat er Zeit für anderweitige Projekte gewonnen. Nicht unbedingt für sein liebstes Hobby, die Rallye-Rennen, von denen er heute statt an dreien jährlich noch an einem teilnimmt. Der geschiedene Vater von zwei Kindern ist längst ein umworbener Verwaltungsrat. Um das Onlinegeschäft voranzubringen, stiess er vor fünf Jahren zur Fritz-Gottlieb-Pfister-Stiftung. Sie hatte die Oberaufsicht über den Möbelhändler Pfister. Doch im stationären Möbelhandel, wo ein massiver Verdrängungskampf tobt, hilft auch eine patente Digitalstrategie wenig. Vor einem Jahr verkaufte die Stiftung das Möbelhaus Pfister an die österreichische XXXLutz-Gruppe, vermutlich für einen Betrag im mittleren dreistelligen Millionenbereich. Geflossen ist der Verkaufserlös in die Pfister Holding, von der man laut Brack künftig noch einiges hören wird.

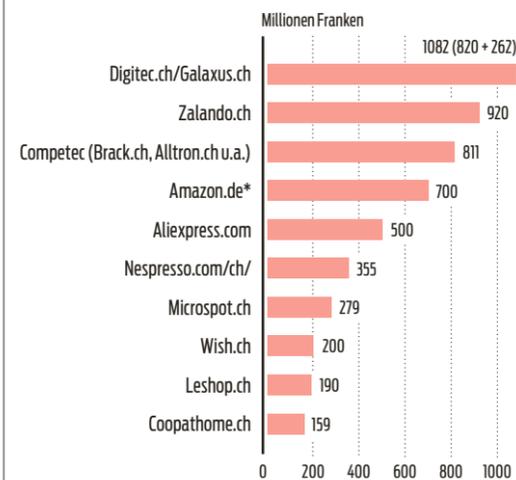
**BEIM EROTIKHÄNDLER**

Ein Wunsch-Verwaltungsrat war Brack auch für den Erotik-Onlinehändler Amorana, wie Mitgründer Alan Frei erzählt. «Roland Brack war immer ein Vorbild für uns.» Via E-Mail baten ihn die Amorana-Gründer um ein zwanzigminütiges Treffen zum Kennenlernen. Es wurden fünf Stunden daraus. Seit 2017 ist Brack nun mit an Bord. «In den Sitzungen hört er lange einfach zu, überlegt und kommt dann mit einer extrem präzisen Analyse», sagt Frei. Brack sei nicht der Wortführer, aber seine Meinung vertrete er überzeugend. So wollte Amorana nach einem erfolgreichen Pop-up-

„Als Logistiker mit Leib und Seele zeigte er in der Corona-Krise, wie systemrelevant er geworden ist.“ Andreas König

**Bronze für Competec**

Die umsatzstärksten Onlineshops in der Schweiz 2019



\*Inklusive Marktanteil. Quelle: Competec, Carpathia, 2020

Fotos: z/Vg (2)



**ES GEHT BERGAUF**  
Brack bezeichnet sich als «hoffnungslosen Optimisten». Während er geschäftlich gerne Risiken eingeht, spürt er auch in seiner Freizeit gerne das Adrenalin, wie auf einer Biketour im Schweizer Nationalpark.

Store im Glattzentrum stationäre Filialen eröffnen. Doch Brack riet ihnen konsequent davon ab. Schliesslich hörte Frei auf den Altmeister. «Mit Corona hat sich nun gezeigt, dass dies die beste Entscheidung war.» Dass Brack einer der Corona-Gewinner ist, scheint ihm selbst unangenehm zu sein. Es ist brutal: Hier die ohnehin schon darben stationären Händler; jüngst hat etwa die Warenhauskette Manor einen Abbau von fast 500 Stellen kommuniziert. Dort die Online-Fraktion, die laut Thomas Lang heuer gesamthaft statt mit 10 Prozent um die 30 Prozent zulegt. «Dank der vielen Neukunden wird das überproportionale Wachstum weitergehen», sagt Lang.

Brack möchte deshalb der Allgemeinheit etwas zurückgeben. Etwa indem er Start-ups unterstützt und so zur prosperierenden Zukunft der Schweiz beitrage. Bekanntlich ist er längst so etwas wie ein Fernsehpromi geworden - als Aushängeschild der TV-Sendung «Die Höhle der Löwen Schweiz», in der Gründer um Investoren buhlen. Brack investierte in der ersten Staffel etwa in die Smartphonebank Neon und in die Camper-Sharing-Plattform MyCamper, die nun eine internationale Expansion anstrebt. «Ich will kein passiver Investor sein, sondern die Start-ups begleiten und coachen.» Dafür nehme er sich viel Zeit. Kurz vor dem Lockdown wurde die zweite Staffel gedreht, die Ende September ausgestrahlt wird. So ganz uneigennützig ist sein Engagement aber nicht. Auf Brack.ch gibt es eine Reihe an Produkten aus der Sendung. Als Highlight wird neben Bananenchips, Anti-Kater-Mittel und ökologischem Abflussreiniger ein Toilettenaufsatz für Kinder feilgeboten. Das passt zu seiner Strategie. Künftig will er Brack.ch noch stärker als Spezialisten mit einer wachsenden Palette an Produkten von Schweizer Herstellern ausrichten, namentlich in den rasant wachsenden Kategorien Supermarkt und Drogerie. Brack sieht darin die Chance im Kampf mit den Amazons und Alibabas dieser Welt. So kann er sich abheben. Und muss dafür nicht einmal die Welt erobern. ■