

Ilka Mellert

"Vom Elch zum Werkzeug" oder die Strategie IKEA

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



„Vom Elch zum Werkzeug“ oder
Die Strategie IKEA

Diplomarbeit im Studiengang Innenarchitektur
Fachhochschule Lippe, Abt. Detmold 1997

Ilka Mellert

INHALT

1.	Wie alles begann	4
1.1	Vom Versandhandel zu Europas größtem Möbelcenter	4
2.	Marketingstrategien	8
2.1	Das Marketing-Mix	10
2.2	Die Produktion	11
2.3	Ausgangssituation: Neugründung zu schlechten Zeiten	11
2.4	Marketing-Chance: Mangelnde Risikobereitschaft der Wettbewerber	12
2.5	Die Positionierung	12
2.6	Instrumente und Methoden	13
2.7	Das Kommunikations-Konzept	13
2.8	IKANO und INTER IKEA SYSTEMS	14
3.	Ingvar Kamprad - eine Biographie	15
4.	Die 9 Thesen des Ingvar Kamprad (1976)	18
5.	Die Geschichte nordischen Designs	30
6.	Wohnen und Identität - eine Analyse	37
6.1	Wohnen als komplexe Gestaltungsleistung	40
6.2	Was braucht der Mensch zum Wohnen?	42
7.	Corporate Identity	46
7.1	Was versteht man unter Corporate Identity?	46
7.2	Welche Wirkung erzielt Corporate Identity?	49
7.3	Zur Typologie visueller Identitäten	49
7.4	Was bringt Corporate Identity dem Unternehmen?	50

7.5	IKEA und Corporate Identity	51
7.6	Firmenpolitische Aspekte	52
8.	Die Möbel bei IKEA	54
8.1	Stilrichtungen	54
8.2	Büro- und Küchenmöbel	58
8.3	Plagiate	59
8.4	Designimitationen	59
9.	Möbelfakta	60
10.	Ökologie bei IKEA	61
10.1	Definition	61
10.2	Maßnahmen	62
10.3	IKEA und die Ökologie	63
10.4	Umweltverträglichere Oberflächenbehandlung	66
10.5	Beständige Forstwirtschaft	66
10.6	Ökologische Materialien	67
10.7	Weitere ökologische Aktivitäten	70
10.7.1	Der Transport	71
10.7.2	Das Restaurant	71
10.7.3	Der Katalog	72
11.	Der Innenraum	72
11.1	Die Wegführung	75
11.2	Das Restaurant	75
12.	Die "Markthalle"	76

13.	Die Architektur	77
13.1	Die IKEA-STORY	77
13.2	IKEA in Amsterdam	82
13.3	IKEA-Vösendorf	85
14.	Werbung	87
14.1	Der Katalog	87
15.	Die Rolle der Kinder und der Familie	90
15.1	"Kipa" für IKEA	91
15.2	IKEA Family	101
16.	IKEA im Vergleich	102
17.	Die IKEA-Stiftung	107
18.	Zukunftsvisionen	110
19.	IKEA - eine Umfrage	111
20.	Schlußwort	118
	Danksagung	119
	Quellenverzeichnis	121

"Vom Elch zum Werkzeug" oder

Die Strategie IKEA

1. Wie alles begann

Im Jahre 1943 gründete der Schwede Ingvar Kamprad die erste IKEA-Filiale in Älmhult, Südschweden. Der Name setzt sich aus seinen Initialen und den Anfangsbuchstaben des Anwesens Elmtaryd und der Gemeinde Agunnaryd zusammen. Es war ein Versandhandel für viele verschiedene Erzeugnisse, und erst ab 1950 erweiterten die Möbel, die heute jeder mit dem Firmennamen verbindet, das Sortiment. Beim Versandhandel, dieser besonderen Form des Einzelhandels, werden die Waren nach Prospekten oder Katalogen per Post an den Kunden versandt.

Der Schwede entwickelte das IKEA-typische Konzept, indem er die Möbel in Einzelteile zerlegte und sie für den Transport in flache Pakete verpackte.

Dieses Konzept hat sich bis heute erhalten und bewährt: In den letzten 20 Jahren wuchs IKEA von einer Gruppe aus 10 Geschäften in 5 Ländern mit einem jährlichen Umsatz von \$210 Mio. zu 125 Geschäften in 26 Ländern (1993-94: Umsatz von \$4,7 Mrd.).

1.1 Vom Versandhandel zu Europas größtem Möbelcenter

Im Jahre 1953 wurde in Smaland eine ständige Möbelausstellung aufgebaut, die kleine Firma vergrößerte sich. Ab 1955 ließ IKEA eigene Möbel entwerfen und bauen, 1956 kam es zur Einführung von zusammenbaubaren Möbeln in flachen Paketen. 1958 wurde das erste eigene Möbelhaus in Älmhult gebaut. Ein Jahr später gab es das erste IKEA-Restaurant. Bald war IKEA in ganz Skandinavien bekannt. 1963 wurde das erste Möbelhaus in Norwegen eröffnet. Im gleichen Jahr begann IKEA seine Produkte mit Warendeckelungen zu versehen (Möbelfakta). 1965 wurde in Kungens Kurva außerhalb von Stockholm eine IKEA-Filiale nach dem Vorbild des Guggenheim Museums in New York eröffnet. Es entstand somit Europas größtes Möbelhaus. Die Selbstbedienung wurde eingeführt, so daß die Kunden ihre Waren im Lager des Einrichtungshauses selbst abholen konnten. 1969 entstand eine weitere Filiale in Dänemark.

IKEAs Idee hat sich schnell in ganz Skandinavien herumgesprochen, und nun galt es, das neue Konzept auch in anderen Ländern auszuprobieren.

Im Jahre 1973 wurde in Spreitenbach bei Zürich ein Möbelhaus errichtet, das genauso viel Anklang bei der Bevölkerung fand, wie die Filialen in Skandinavien. Inter IKEA A/S in Dänemark wurde die Basis für die internationale Expansion. IKEA expandierte weiter: 1974 entstand das erste Möbelhaus in Deutschland, in Eching bei München, und es ist bis heute eines der erfolgreichsten geblieben. 1975 wurde bei IKEA die erste Umsatzmilliarde geschafft. 1976 wagte IKEA den Sprung über den großen Teich mit einer Eröffnung in Kanada. In diesem Jahr verfaßte der erfolgreiche Gründer von IKEA neun Thesen, die noch heute die Grundlage der Firmenphilosophie bilden, "Das Testament eines Möbelhändlers". 1977 entstand eine IKEA-Filiale in Österreich, 1979 eine in Holland, 1981 in Frankreich und 1984 in Belgien.

Seit 1985 ist IKEA in den USA, 1987 kam das Möbelhaus nach Großbritannien, 1989 nach Italien und seit März 1990 gibt es sogar Filialen in den ehemaligen Ostblockstaaten: Ungarn, Polen, der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik. 1991 erwarb IKEA eigene Produktionsstätten. Insgesamt arbeiten 2487 Lieferanten in mehr als 71 Ländern für IKEA.

Die Bundesrepublik ist mit 23 Häusern das größte und erfolgreichste IKEA-Land. Hier hat IKEA 6 % Marktanteil und somit noch große Expansionschancen. Der Konzernleiter Anders Moberg sagte einmal: "Hätten wir uns dem deutschen Geschmack mehr angepaßt, wäre der Marktanteil größer, aber wir hätten ein anderes Profil. Auf lange Sicht gesehen werden wir den Kunden für unsere schwedische Art über Möbel zu denken gewinnen. Somit erhalten wir unser Profil. Unsere Identität ist uns sehr wichtig."

IKEA macht mit den 17 Filialen in Deutschland von den insgesamt 80 Häusern weltweit 30 % des Konzernumsatzes - das ist mehr als in Schweden, mehr als in der gesamten restlichen Europäischen Gemeinschaft. ¹

Durch die schnelle Expansion ergaben sich jedoch auch Probleme. Es bestand das Risiko, daß sich IKEAs Erfolg negativ auswirken und eventuell Gleichgültigkeit hervorrufen könnte. Anders Moberg formulierte sein Ziel folgendermaßen: "Wir müssen mit IKEAs Entwicklung fertig werden und gleichzeitig seine grundlegenden Werte und Identitäten erhalten."

Früher kamen 90 % der Waren auf dem Weg zu den einzelnen Filialen durch IKEAs 12 Verteilerwarenhäuser. Heute kommen ca. 30 % der Waren direkt vom Hersteller ins Geschäft, 50 % sollen noch erreicht werden. Gleichzeitig verlagerte IKEA den Schwerpunkt auf die Erhöhung des Verkaufsvolumens in bestehenden Geschäften anstatt sich durch die Gründung ständig neuer Verkaufsstellen zu erweitern. Das Spitzenjahr für IKEA war 1992: In diesem Jahr wurden 18 neue Geschäfte gegründet. Heute hat IKEA sich zum Ziel gemacht durchschnittlich 6-7 neue Filialen pro Jahr zu eröffnen.

Die Taktik des Unternehmens ist folgende: Jederzeit einen wesentlich niedrigeren Preis anzubieten als die Mitbewerber. Es kommt zum Konflikt zwischen den örtlichen Geschäften und IKEA in Schweden. Sie wollen örtliche Markttrends verfolgen, während IKEA eine andere Identität hat. Das führt jedoch auch zu Problemen, so z.B. in den U.S.A.. Die amerikanischen Kunden entwickelten eine Abneigung gegen die IKEA-Betten sowie die dazugehörige Bettwäsche. Vielleicht, weil die Betten in Amerika größer sind als in Schweden. In solchen Fällen versucht IKEA, sich dem jeweiligen Land und den Bedürfnissen der Bewohner anzupassen. Für die Vereinigten Staaten wurde größere Betten samt Bettwäsche produziert. Ähnliche Erfahrungen wurden auch hier in Deutschland gemacht: Bei den meisten Bettwäschekollektionen war das Kopfkissen viel zu klein; der Kauf war also eine ärgerliche Investition. Weitere Eingeständnisse des Unternehmens: Die Küchen in

¹ Vergleiche Hugh Carnegie: Struggle to save the soul of Ikea, The Financial Times Limited, 27.

März

1995

Italien wurden nach Sondermaßen angefertigt, da die großen Pizzateller der Italiener nicht in die Normschränke paßten. In Belgien wurden Ledersofas in der Kollektion aufgenommen, speziell für Österreich fertigte IKEA Ecksofas an. Auf Wunsch des Kunden wurde somit das schwedische Design etwas abgeändert, vor allem in den Filialen im Osten (heute sind es 6), um sich dem Land mit seinen Traditionen und Kulturen etwas anzupassen.

Anders Moberg formulierte es so: "IKEAs Kern wird bestehen bleiben. Indem IKEA ein Privatunternehmen bleibt, behält es seine Verpflichtung zu langfristiger Vergrößerung. IKEA kann Verluste wie z.B. in den U.S.A. verkraften, ohne die Grundstrategie zu ändern."

„Wichtig für die Geschäftstätigkeit sind vier Schlüsselbereiche. Neben Einkauf, Warenverteilung und Verkauf ist vor allem die Sortimentsgestaltung ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens.

Die Politik des Möbelhauses ist es, für den gesamten Einrichtungsbereich lose wie feste Einrichtungen in das Sortiment einzubeziehen. Darüber hinaus kann eine Kollektion Geräte und Dekorationsgegenstände für die Wohnung sowie Do-it-yourself-Zubehör umfassen. Bei aller Vielfalt will das Unternehmen sein Sortiment aber auch überschaubar halten. Dieses Grundsoriment muß nach den Vorstellungen der Unternehmensleitung ein klares Profil haben: schlicht, geradeheraus, widerstandsfähig und leicht zu handhaben. Alle Einrichtungsgegenstände sollen Form, Farbe und Freude ausdrücken sowie dem Geschmack junger Leute jeden Alters entsprechen.“²

² FAZ: Zerlegt, verpackt und direkt verkauft, 06. Nov. 1995, S. 87

2. Marketingstrategien³

Jede IKEA-Verkaufseinheit arbeitet im Rahmen des vorgegebenen Gesamtbildes weitgehend selbständig. Das bedeutet für den jeweiligen Geschäftsführer: Er ist verantwortlich für Warendisposition, Präsentation, Personaleinsatz und regionale Kommunikation.

Die Dezentralisierung findet ihre Begründung in der Tatsache, daß die regionale Mannschaft viel eher als die Zentrale in der Lage ist, den Wettbewerb und den Markt zu analysieren sowie auf Maßnahmen der Mitbewerber schnell zu reagieren.

IKEA unterhält sieben Verkaufszentralen in Schweden und je zwei in Österreich, Frankreich, Holland, Dänemark und in der Schweiz sowie ein Verkaufszentrum in Norwegen. Die Filialen außerhalb Europas (eine Niederlassung in Japan, sieben in Kanada, zwei in Singapur und zwei in Australien) sind durch Franchise⁴-Verträge an IKEA gebunden.

Grundlage für die schnelle Expansion vor allem in Deutschland ist eine konsequent durchgeführte Marketing-Politik, die vorwiegend auf einer bislang noch nicht ausreichend berücksichtigten Zielgruppe basiert. Die Zielgruppe der jungen Käufer mit hohem Individualitätsanspruch, großem Investitionsbedarf, aber begrenzten finanziellen Mitteln.

Diese wurden in der Gesamtheit definiert als "Junge Leute jeden Alters". Hieraus ergibt sich eine Kernzielgruppe mit folgenden Ausprägungen:

Sozio-demographische Definition

- Alter 18-40 Jahre
- Haushalts-Nettoeinkommen zwischen DM 2.000,-- und DM 4.000,--
- überwiegend verheiratet
- vorwiegend Angestellte und Beamte
- vorwiegend Personen mit höherer Bildung

Psychologische Parameter

- hohe berufliche Mobilität und Flexibilität
- hohe Ansprüche an Design und Qualität
- intelligentes Kaufverhalten

³ Vergleiche: Karl-Heinz Fröhlich: Marketingstrategien
in: Studien und Materialien, Schriftenreihe der Hochschule für Gestaltung Offenbach am Main,
Kolloquium 6, Ästhetik im Alltag, Wohnen und Identität, 1982, S. 58

⁴ Franchise (frz.): Vertriebsform im Einzelhandel, bei der ein Unternehmer seine Produkte durch einen Einzelhändler in Lizenz verkaufen läßt.

Über diese Zielgruppe hinaus sollen jedoch weitere Verbraucherschichten angesprochen werden.

Eine gewisse Selektion der Zielgruppe ermöglicht es dem Unternehmen, seine Leistung zu begrenzen. Denn wer als Anbieter den besonderen Produkt-, Preis- und Serviceerwartungen dieser Zielgruppe entspricht, kann sich von Dienstleistungen freihalten, die dieser Käuferschicht peripher erscheinen.

So nimmt es die IKEA-Käuferschaft gerne in Kauf, daß sie ihre Möbel selbst transportieren und montieren muß. Sie zieht sogar aus diesen Eigenleistungen die Befriedigung, etwas Eigenständiges geleistet zu haben. Andererseits müssen jedoch bestimmte Erwartungen erfüllt werden.

Nach folgenden Prinzipien erarbeitet IKEA sein Angebots- und Vertriebskonzept:

- kombinationsfähige Produkte von guter Qualität zu niedrigen Preisen
- modernes, schwedisches Design
- Zerlegbarkeit der Möbel
- sofortige Lieferbereitschaft durch Lagerhaltung
- ausführliche Kundeninformation durch Etiketten als Kommunikationsmittel
- Geldrückgaberecht innerhalb von zwei Wochen nach dem Kauf
- kein Kaufvertrag

Zur Standortsicherung kauft IKEA Grundstücke, die oft noch lange Zeit unbebaut bleiben. IKEA gehört noch unbebautes Land in Osteuropa, darunter ca. 180.000 m² außerhalb von Moskau. Die Häuser im Osten haben jedoch einen schlechteren Umsatz, bedingt durch andere Geschmäcker. Hier verlangt der Kunde noch eher nach Produkten aus Eiche, das moderne Design ist nicht sehr willkommen.

„Das bestätigen z.B. die drei Möbelhäuser in Ostdeutschland, die im Schnitt ein Fünftel weniger umsetzen als die westdeutschen Filialen. Der Deutschland-Geschäftsführer Uwe Kettering berichtet von extremen Zielkäufen im Osten und einem starken Nachholbedarf an Küchen. Die Westdeutschen gehen eher shoppen und greifen mehr rund um das Möbelsortiment zu. Ein Viertel bis ein Drittel tragen die Kleinigkeiten rund um die Möbel zum IKEA-Geschäft bei. Kettering lobt vor allem den guten Verkauf von Heimtextilien. Auf die Frage, ob es den Schweden gelungen sei, auch die betuchtere Kundschaft mit höherpreisigen Möbeln in Deutschland zu gewinnen, gibt sich der IKEA-Chef zurückhaltend: „Wir sind ein Volumen-Unternehmen“ sagt er. Das Geld werde über die Menge verdient.“⁵

⁵ Vergleiche: SZ vom 09.02.1996: IKEA liebt Kind, Küche und Büro

2.1 Das Marketing-Mix

Produktversprechen, -erwartung und -erfahrung müssen miteinander harmonisieren. Die Leistung muß so sein, daß die persönliche Erwartungshaltung erfüllt wird.

Zum Eröffnungszeitpunkt des ersten Möbelhauses in Deutschland 1974 in Eching bei München war der Selbstbedienungsgedanke in Einrichtungshäusern, bedingt u.a. durch die konsequente Zerlegbarkeit der Möbel, wirklich neuartig.

Die Selbstbedienung dient nicht nur der Kostensenkung und somit dem Preiswettbewerb. Sie bietet auch die Chance, den Bedürfnissen der Zielgruppe nachzukommen. Der Käufer möchte in Ruhe gelassen werden und sich selbst ein Urteil über das Sortiment bilden. Aus diesem Grund gibt es bei IKEA auch keine herkömmliche Beratung. Dafür hat der Käufer eine Rückgabegarantie innerhalb zwei Wochen für sein neu erstandenes Produkt, falls er mit dem Gekauften nicht zufrieden ist.

Das Sortiment soll dem Geschmack der Kunden entsprechen. IKEA beschränkt sich beim Design der Möbel auf eine Linie: modernes, klares, funktionelles, schwedisches Design. Die Produkte sind beliebig kombinierbar, sehr vielfältig (es gibt ca. 12.000 verschiedene Artikel) und variiert. Sämtliche Artikel können in Farbe, Material, Form und Design aufeinander abgestimmt werden, was für den Käufer bei der Zusammenstellung seiner Einrichtung sehr hilfreich sein kann.

Der Beweis dafür: 50 % der Kunden besuchen mindestens 4x im Jahr eine IKEA-Filiale. Dies hat wiederum Konsequenzen auf das Marketing. Die Wiederholungskäufer sollen bei ihren Besuchen zu Spontankäufen angeregt werden, was eine ständig wechselnde Präsentation, neue Ideen und Akzente und immer wieder neue Aktionen erfordert. Durch diese Aktionen wird auch das Gefühl des Einkaufserlebnisses verstärkt.

IKEA brach einige Konventionen, indem es zur weltweiten Handelskette expandierte. IKEA widersetzte sich größtenteils der Regel im Einzelhandel, die besagt, daß internationaler Erfolg eine maßgeschneiderte Produktlinie mit sich bringt, die dem allgemeinen Geschmack entsprechen muß. Statt dessen wurde der Verkauf eines Sortiments mit typisch schwedischem Charakter zur Grundlage mit dem Ziel Qualitätsmöbel zu Preisen zu verkaufen, die sich die Allgemeinheit leisten kann.

Durch Nachforschungen bei der Bevölkerung checkt IKEA ab, ob Bedarf an bestimmten Produkten besteht. Je nach Nachfrage wird dann produziert.

Über die Unabhängigkeit von IKEA wurde einmal gesagt: "IKEA hat so viel Kapital in Form von Waren wie eine Industriefirma an Maschinen."

2.2 Die Produktion

Aus vielen verschiedenen Gründen kann IKEA das niedrige Preisniveau halten, das so wichtig für seinen Erfolg ist: Die Grundstoffe werden in den Ländern eingekauft, wo sie am günstigsten sind, und sie werden dort verarbeitet, wo die Produktionskosten am geringsten sind. Der Kunde selbst ist durch seine Transport- und Montageleistung daran beteiligt. Damit die hohen Qualitätsansprüche auch eingehalten werden, wird streng auf die Einhaltung der IKEA-Normen geachtet, egal, wo die Möbel produziert werden. In einigen Fällen werden die Hersteller im Ausland extra von IKEA "angelernt", um das nötige Know-How zu bekommen.

Für die Produktentwicklung ist alleine IOS (IKEA OF SWEDEN) zuständig. Es trägt die Gesamtverantwortung für sämtliche neue Linien, die Designer und Produktentwickler kreieren. Das von IOS entworfene Design wird von Fremdfirmen in aller Welt produziert. Der Vorgang läuft folgendermaßen ab: Für jeden neuen Entwurf macht IKEA eine Ausschreibung. Die Angebote aus aller Welt werden dann geprüft, ob sie den Anforderungen der IKEA-Möbel in Qualität und Ausführung genügen. Der günstigste Anbieter erhält den Zuschlag und produziert die Möbel. Durch ein wirkungsvolles, wettbewerbsfähiges Sortiment festigt IOS die Marktposition und das Image von IKEA auf den lokalen Märkten und sichert seine langfristige Wirtschaftlichkeit. Auf dem sog. "Preislappen" eines jeden Möbelstückes findet der Kunde eine genaue Definition des Produktes sowie eine Information zur Pflege. Darauf steht auch immer, daß IOS für das Design verantwortlich ist, und in welchem Land das Möbel produziert wurde. Hiermit soll auch der SB-Gedanke forciert werden, denn der Kunde erhält sämtliche Informationen durch den "Preislappen". Er muß also nicht erst einen Verkäufer ausfindig machen, der ihm die nötigen Angaben zu dem einzelnen Produkt macht, sondern er wird gleich vorab informiert und kann sich so entscheiden, ob ihm das Möbel zusagt oder nicht.

2.3 Ausgangssituation: Neugründung zu schlechten Zeiten

In dem Jahr, in dem IKEA sein erstes Einrichtungshaus eröffnete, erlebte der Möbele Einzelhandel sein bislang schwerstes Jahr.

Nach relativ kontinuierlichem Umsatzzuwachs mußte der Einzelhandel ab 1970 ständig sinkende Umsatzzuwächse hinnehmen, 1974 sogar reale Umsatzverluste. Zusätzlich nahm der Trend zur Konzentration und Selektion im Möbelhandel zu. Stagnierende Realeinkommen flachten die Bereitschaft zum Möbelkauf ab, und die Sorge um den Arbeitsplatz ließ die Mobilität und Umzugsneigung als Motiv für Neuanschaffungen sinken. Die allgemeine Sparneigung der Konsumenten sorgte schließlich für die Rückstellung von Investitionsplänen im privaten Haushalt.