

Unternehmensanalyse IKEA

von Guido Speckmann

- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG
- Deutsche Firmenzentrale: Wallau bei Frankfurt am Main
- Deutsche Verwaltung: Hofheim am Taunus
- Branche: Möbel und Innenausstattung
- Internet: www.ikea.com, www.ikea.com/de
- Gründung: 1943 durch Ingvar Kamprad auf dem elterlichen Hof in Südschweden. »IKEA« setzt sich aus den Initialen Kamprads sowie den Anfangsbuchstaben des Elternhofes, Elmataryd, und des Heimatdorfes Agunnaryd zusammen. Der Einstieg in den Möbelhandel erfolgte 1947 per Postbestellung. 1951 wurde der erste IKEA-Katalog gedruckt; heute wird er in mehr als 30 Sprachen übersetzt und ist mit mehr als 200 Millionen Exemplaren pro Ausgabe das auflagenstärkste Druck-Erzeugnis weltweit. 1958 erfolgte die erste Eröffnung eines IKEA-Möbelhauses in Schweden, 1963 die erste im Ausland – der Beginn einer beispiellosen Expansion.
- Deutschland-Chef: Dennis Balslev

Eigentümerstruktur

IKEA ist ein sehr kompliziertes Unternehmensgeflecht, de facto aber in Familienbesitz. IKEA Deutschland ist Teil der INGKA Holding B.V. mit Sitz im niederländischen Leiden, der die meisten IKEA-Möbelmärkte gehören. Die INGKA Holding wiederum gehört der Stiftung Stichting INGKA Foundation mit Sitz in Liechtenstein. Als gemeinnützig registrierte Stiftung ist die INGKA Holding somit vor Übernahmen geschützt – und muss sehr wenig Steuern zahlen. Die Firma Inter IKEA Systems B.V. ist Inhaberin der Markenrechte und des IKEA-Konzepts. Die INGKA Holding ist ihr mit Abstand größter Franchise-Partner. Inter IKEA Systems wiederum gehört zu der in Liechtenstein ansässigen Stiftung Interogo. Sie wird von der Kamprad-Familie kontrolliert. Der Anfang 2018 gestorbene IKEA-Gründer Kamprad saß ebenfalls im Aufsichtsrat der Stichting INGKA Foundation.

Franchise-System

Die INGKA Holding ist der mit Abstand größte Franchise-Nehmer. Die Dachgesellschaft betreibt 374 Einrichtungshäuser und zahlt Inter IKEA Systems eine Gebühr, um Logo und Markenrechte von IKEA nutzen zu können. Das machen insgesamt noch weitere zehn Unternehmen. Alles in allem werden derzeit somit 433 IKEA-Einrichtungshäuser in mehr als

50 Ländern betrieben. Die Mitarbeiter*innenzahl beträgt insgesamt 211.000.¹

Wirtschaftliche Daten der INGKA Holding

| | Geschäftsjahr 2019 (31.8.2019) | Geschäftsjahr 2018 (31.8.18) |
|--|---|------------------------------|
| Umsatz weltweit ² | 39,06 Mrd. Euro | 37,09 Mrd. Euro |
| Umsatz Deutschland | 5,28 Mrd. Euro | 5 Mrd. Euro |
| Nettogewinn | 1,81 Mrd. Euro | 1,46 Mrd. Euro |
| Mitarbeiter*innen weltweit | 166.200 | 158.400 |
| Mitarbeiter*innen Deutschland ³ | 19.857 | 18.088 |
| Einrichtungshäuser global | 374 (in 30 Ländern) | 367 (in 30 Ländern) |
| Einrichtungshäuser Deutschland | 54 (Neueröffnung in Karlsruhe Ende September) | 53 |

Umsatz

Im Ende August 2019 abgelaufenen Geschäftsjahr stieg der Umsatz weltweit im Vergleich zum Vorjahr um 5,3 Prozent. Der Gewinn des Mutterkonzerns INGKA legte im gleichen Zeitraum um rund 350 Millionen zu. In Deutschland, IKEAs wichtigstem nationalen Markt, betrug das Umsatzplus 5,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Auffällig dabei: Der Online-Umsatz legte mit einem Plus von 33,2 Prozent deutlich stärker zu als der stationäre Handel. Der Trend zum steigenden Online-Umsatz wurde durch die Corona-Pandemie verstärkt. Der Anteil vom Online- am Gesamtumsatz auf dem deutschen Markt ist mit 9,4 Prozent noch recht klein. Im Geschäftsjahr 2018 waren es zwei Prozent weniger.

Standorte

Die INGKA Holding ist laut eigenen Angaben zurzeit in 30 Ländern vertreten. Zusammen mit den zehn weiteren Franchise-Nehmern hat IKEA in mehr als 50 Ländern Möbelhäuser: Deutschland (54), USA (50), Frankreich (34), China (29), Vereinigtes Königreich (21), Italien (21), Schweden (20), Spanien (20), Kanada (14), Russland (14), Niederlande (13), Polen (11), Australien (10), Schweiz (9), Japan (9), Türkei (9), Belgien (8), Norwegen (7), Österreich (7), Saudi-Arabien (6), Finnland (6), Dänemark (5), Taiwan (5), Griechenland (5), Portugal (5), Hong Kong (4), Tschechien (4), Malaysia (4), Israel (4), Dominikanische Republik (4), Ungarn (3), Vereinigte Arabische Emirate (3), Litauen (3), Puerto Rico (3), Singapur (2), Rumänien (2), Thailand (2), Südkorea (2), Island, Kuwait, Serbien, Slowakei, Zypern, Irland, Bulgarien, Macau, Ägypten, Katar, Jordanien, Kroatien, Indonesien, Marokko, Indien, Lettland, Bahrain (je 1).⁴ Derzeit arbeitet IKEA an der Expansion nach Kolumbien (2023) und Chile (2022).

In **Deutschland** gibt es in folgenden Städten IKEA-Filialen: Augsburg, Berlin-Lichtenberg, Berlin-Spandau, Berlin-Tempelhof, Berlin-Waltersdorf, Bielefeld, Braunschweig, Bremerhaven, Brinkum, Chemnitz, Dortmund, Dresden, Duisburg, Düsseldorf, Erfurt, Essen, Frankfurt, Freiburg, Großburgwedel, Halle/Leipzig, Hamburg-Altona, Hamburg-Moorfleet, Hamburg-Schnelsen, Hanau, Hannover EXPO-Park, Kaarst, Kaiserslautern, Kamen, Kassel, Kiel, Koblenz,

¹ <http://highlights.ikea.com/>

² INGKA Holding: Annual & Sustainability Summary Report | FY19; Yearly Summary FY18

³ Statista.com

⁴ Countries with the most IKEA Stores, <https://www.worldatlas.com>, 30.08.2019

Köln-Am Butzweilerhof, Köln-Godorf, Lübeck, Ludwigsburg, Magdeburg, Mannheim, München-Brunnthal, München-Eching, Nürnberg/Fürth, Oldenburg, Osnabrück, Regensburg, Rostock, Saarlouis, Siegen, Sindelfingen, Ulm, Wallau, Walldorf, Wetzlar, Wuppertal, Würzburg. In Karlsruhe wird am 24. September 2020 die 54. deutsche IKEA-Filiale eröffnet.

Im Umbau

IKEA befindet sich seit wenigen Jahren in einer Umstrukturierungsphase. 2016/17 teilten die drei Söhne des Firmengründers das Konzerngeflecht neu auf. Die IKEA Holding gab seine gut 40 Fabriken mitsamt Logistik, Einkauf und Sortiment an Inter IKEA Systems ab. Im Frühjahr 2018 kündigte die Unternehmensführung eine neue Strategie an. Hintergrund dessen sind die weniger stark wachsenden Umsatzzahlen. »Wir sehen, dass sich die Einzelhandelslandschaft in einem nie da gewesenen Ausmaß und Tempo verändert«, sagte IKEA-Chef Jesper Brodin. Damit meinte er den immer höheren Anteil des E-Commerce am Möbelhandel.

Neue Strategie – Business Transformation

Das wichtigste Element des Umbaus IKEAs ist somit der Ausbau des Online-Handels. In Anlehnung an Amazons Marketplace wird vom schwedischen Möbelriesen erwogen, einen Marktplatz für Möbel einzurichten. Bisher verkauft IKEA ausschließlich Möbel aus eigener Produktion; auf dem Online-Marktplatz würden dann auch Produkte von anderen Anbietern angeboten. Bereits getestet wurde, IKEA-Produkte via Amazon Marketplace in den USA zu verkaufen. Dieser Versuch wurde im November 2019 ohne nähere Angaben von Gründen eingestellt. Zurzeit läuft ein neuer Gehversuch – und zwar auf dem virtuellen Einkaufszentrum Tmall des chinesischen Online-Riesen Alibaba.

Parallel zur Stärkung des Online-Handels wird der stationäre Handel umstrukturiert. Ikea will zum Beispiel in Deutschland keine neuen großen Möbelhäuser mehr errichten, sondern Planungsstudios in großen deutschen Städten oder sogenannte XS-Stores, wie es einen bereits in Hamburg-Altona und Brandenburg gibt. Hintergrund davon ist ein verändertes Einkaufsverhalten gerade von jungen urbanen Käufern. Diese hätten eine klare Präferenz zu hippen Standorten in florierenden Städten. »Selbst für Möbel und Küche muss es eine Erreichbarkeit ohne Auto geben, verbunden mit der Zustellung der Ware«, beobachtet der Handelsverband Möbel und Küchen.⁵ In den kleineren XS-Filialen können Kund*innen die Möbel im Raum ansehen und sie sich dann nach Hause liefern lassen. Anfang September hat in Berlin-Pankow das erste Planungsstudio eröffnet, in Potsdam soll im Oktober das zweite folgen. Insgesamt seien bis 2021 deutschlandweit noch bis zu fünf weitere Planungsstudios sowie eine XS-Filiale in direkter Innenstadtlage Berlins in Planung.⁶

Global sieht der Trend ähnlich aus: Weg von der grünen Wiese, raus aus den Industriegebieten – rein in die Innenstädte. Das hat Folgen für die Mitarbeiterstruktur: Im Herbst 2019 hatte der Konzern angekündigt, schätzungsweise 11.500 neue Arbeitsplätze zu schaffen, aber 7.500 sollen auch wegfallen, vorwiegend in der Verwaltung. Ikea hat zudem den Start in die sogenannte Gig-Economy gewagt. Der 2017 aufgekaufte Online-Dienst »TaskRabbit«, der Haushalts- oder Handwerkerdienste per App vermittelt, ist seit Ende letzten Jahres auch in Deutschland aktiv.

Corona

Durch Corona wurden die Geschäfte von IKEA letztlich deutlich weniger beeinträchtigt als angenommen. Zunächst brach der Umsatz durch die Schließung der Filialen infolge des Lockdowns zwar stark ein. Doch dank des Online-Shops milderte sich der Umsatzrückgang schnell stark ab. Es zeigte sich, dass die Menschen während des Lockdowns häufig zu

⁵ Die »trügerische Ruhe« in der Möbelbranche, in: [Business Insider](#), 10.03.2020

⁶ Ikea eröffnet seine kleinste Filiale, in: [Business Insider](#), 30.08.2020

Renovierungsarbeiten griffen und sich etwa mit der Neueinrichtung von Küchen beschäftigten. Folge: Das Kaufvolumen über den Onlineshop stieg etwa in Deutschland um das 30- bis 40-fache, so eine Sprecherin der schwedischen Möbelhauskette.⁷ Auch nach dem Lockdown konnte sich IKES wie die gesamte Branche über mangelnde Besucher nicht beklagen. Im Gegenteil, die Nachfrage ist so hoch, dass manche Produkte ungewohnt lange Lieferzeiten haben.

Im Gegensatz zu anderen Unternehmen können es sich die Schweden sogar leisten, das Kurzarbeitergeld nicht in Anspruch zu nehmen bzw. zurückzuzahlen. Dem Manager-Magazin teilte eine IKEA-Sprecherin mit: »Ikea wird weltweit keine staatlichen Entgeltersatzleistungen in Verbindung mit Covid-19 für Mitarbeitende in Anspruch nehmen. Diese Entscheidung gilt auch für Ikea Deutschland.«⁸ In Deutschland zahlte IKEA 100 Prozent des Gehalts – trotz Kurzarbeit.

Marktmacht

IKEA ist deutscher wie globaler Marktführer beim Handel mit Möbeln. In Deutschland ist die österreichische Einrichtungskette XXXLutz seit der Übernahme von Poco und einer Beteiligung an Roller dem schwedischen Möbelriesen dichter auf den Fersen. Den Einstieg in den Online-Handel ist IKEA als klassischer stationärer Händler etwas verzögert angegangen. Zum Vergleich: Otto.de und Amazon.de machen mehr Umsatz mit Möbeln im Online-Handel als IKEA.

Kritik

Das IKEA-Konzerngeflecht wird wegen seiner Steuervermeidungsstrategie kritisiert. »IKEA ist nach meinen Recherchen geradezu die Mutter der Steuervermeider«, sagt Karl-Martin Hentschel vom Netzwerk Steuergerechtigkeit in 2015. Und weiter: »Der damalige Konzernchef Ingvar Kamprad hat das System der internationalen Steuervermeidung durch Konzerne geradezu erfunden.«⁹ Ein Mittel dabei war die »IKEA Family Bezahlkarte«, die nicht mit der Kundenbindungskarte »IKEA Family Card« zu verwechseln ist. Die Bezahlkarte war de facto eine Kreditkarte, die übrigens inzwischen auch so genannt wird. Die Kredite vergibt eine zum IKEA-Konglomerat gehörende Bank in Luxemburg. Der Effekt: Der Konzern kann so Gewinne nach Luxemburg überweisen, wo keine Steuern gezahlt werden müssen. Inzwischen hat die EU-Kommission eine Prüfung der Steuerpraxis IKEAs eingeleitet.

Des Weiteren machte IKEA mit umweltschädlichen Praktiken Negativschlagzeilen. So sollen Millionen von Bäumen, die in IKEA-Fabriken verarbeitet wurden, aus schützenswerten Urwäldern stammen. In der Schweiz wurde der Konzern jüngst wegen der falschen Deklaration der Herkunft des Holzes angezeigt.¹⁰

Auch Billiglöhne und Kostenersparnisse sind beim Möbelriesen ein Problem. IKEA Industry, eine Tochter der Inter IKEA Group, lässt in erster Linie in osteuropäischen Ländern produzieren. Kritik an den dortigen Arbeitsbedingungen und Löhnen in den Sägewerken und Fabriken gibt es immer wieder. Vor wenigen Jahren berichtete die BBC von krassem Lohndumping bei LKW-Fahrern, die über Subunternehmer für IKEA arbeiteten.¹¹

Die kritischen Medienberichte können IKEA aber nicht viel anhaben. Das Unternehmen erfreut sich in Deutschland großer Beliebtheit.

⁷ Neue Küche statt teurer Urlaub, in: [Hamburger Abendblatt](#), 30.07.2020

⁸ IKEA will Kurzarbeitergeld zurückzahlen, in: [Manager-Magazin](#), 15.06.2020

⁹ Ikea-Check: Fairness, [SWR](#)

¹⁰ Ikea soll Holz systematisch falsch deklarieren, in: Der Bund, 2.09.2020

¹¹ Ikea-Fahrer leben monatelang im Lkw, [ntv](#), 15.03.2017

Tarifliche Situation

In Deutschland zahlt IKEA seit 2010 in den Einrichtungshäusern und in der Logistik nach Tarif des Einzelhandels. Zuvor hatte es lediglich in Anlehnung an die Flächentarifverträge gezahlt, also ohne Rechtssicherheit für die Beschäftigten. Der Einzelhandelsstarif wird freiwillig ohne Tarifbindung für die Beschäftigten in Callcentern und in der IT gezahlt. Die Berliner Planungsstudios sind ebenfalls in der Tarifbindung, allerdings wurde eigens hierfür eine neue GmbH gegründet und es gibt es dort noch keine Betriebsratsstrukturen.

Haltung gegenüber Betriebsräten und Gewerkschaften

Im Zuge der Neuausrichtung des Konzerns sind aktuell immer wieder Beschwerden von Betriebsratsmitgliedern in Deutschland zu hören. So würden Informationsrechte des Betriebsrates ausgehebelt. Informationen über die geplante Umstrukturierung und insbesondere Stellenabbaupläne erhielten Betriebsräte nur scheinbarweise. Zudem werde der Austausch zwischen den Betriebsräten torpediert. »In der Regel«, heißt es in einer ver.di-Information aus dem August 2019, »werden die Anträge auf Freistellung von der Arbeit für Beratungen der Betriebsräte untereinander durch die Unternehmensleitung abgelehnt.« Vordringlichste Aufgabe des Gesamtbetriebsrates ist es daher, zusammen mit ver.di und den Beschäftigten den digitalen Wandel von Ikea durch tarifliche Vereinbarungen mitzugestalten (Tarifvertrag. Zukunft. IKEA!). Schon jetzt wirke sich dieser in Gestalt von erhöhtem Leistungsdruck und der Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes aus. Im Oktober 2020 wurde mit einer Umfrage unter den Beschäftigten begonnen.

Im Gegensatz zu Ländern in Westeuropa verweigert IKEA in Ländern wie den USA, der Türkei, Russland oder der Tschechien teils elementare Arbeitnehmerrechte und geht mit Scheingewerkschaften oder Union Busting-Methoden gegen Gewerkschaften vor. Im Jahr 2012 schlossen sich Ikea-Beschäftigte aus 14 Ländern in Istanbul zu der »IKEA Global Union Alliance« zusammen. Das Ziel: gleiche Arbeitsbedingungen in allen Ländern.

Abkürzungen: B.V.= Abkürzung für die niederländische Bezeichnung besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (wörtlich: geschlossene/private Gesellschaft mit beschränkter Haftung), LZ=Lebensmittelzeitung

Stand: September 2020