



Unternehmensanalyse IKEA

Von Guido Speckmann

- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG
- Deutsche Verwaltung: Hofheim-Wallau bei Frankfurt am Main
- 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, Elmtaryd, und des Heimatdorfes Agunnaryd zusammen. Der Einstieg in den Möbelhandel erfolgte 1947 per Postbestellung. 1951 wurde der erste IKEA-Katalog gedruckt, dessen Auflage bis zu 200 Millionen Exemplare betrug, 2020 wurde der Druck eingestellt. 1958 erfolgte die erste Eröffnung eines IKEA-Möbelhauses in Schweden, 1963 die erste im Ausland – der Beginn einer beispiellosen Expansion.
- Deutschland-Chef: Walter Kadnar

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-Einrichtungshäuser gehören. Die INGKA Holding wiederum gehört der Stiftung Stichting INGKA Foundation, die ihren Sitz ebenfalls in Leiden hat. Als gemeinnützige Stiftung ist die INGKA Holding vor Übernahmen geschützt – und muss sehr wenig Steuern zahlen. Die Firma Inter IKEA Systems B.V. ist Inhaberin der Markenrechte und des IKEA-Konzepts; alle Filialen müssen drei Prozent ihres Umsatzes an sie abführen. Die INGKA Holding ist ihr mit Abstand größter Franchisepartner (elf weitere kleinere gibt es darüber hinaus). Inter IKEA Systems wiederum gehört zur Inter IKEA Group, die wiederum zur Interogo Stiftung mit Sitz in Liechtenstein gehört. Diese wird von der Kamprad-Familie kontrolliert. Der Anfang 2018 verstorbene IKEA-Gründer Kamprad saß auch im Aufsichtsrat der Stichting INGKA Foundation.

Wirtschaftliche Daten der INGKA Holding

	Geschäftsjahr 2023 (31.8.2023)	Geschäftsjahr 2022 (31.8.22)
Umsatz weltweit	44,3 Mrd. Euro	42 Mrd. Euro
Umsatz Deutschland	6,44	5,68 Mrd. Euro
Nettogewinn	1,507 Mrd. Euro	0,287 Mrd. Euro
Beschäftigte weltweit	219.000	231.000
Beschäftigte Deutschland	19.487	19.271
Einrichtungshäuser global	467	456
Einrichtungshäuser Deutschland	54	54

Quelle: Statista



Umsatz

Ob in Deutschland, dem wichtigsten Heimatmarkt von Ikea, oder weltweit: Ikea hat im Geschäftsjahr 2022/23 einen Rekordumsatz erzielt. Hierzulande stieg der Umsatz um 13,3 Prozent auf 6,44 Milliarden Euro. Auch die Zahl der Besucher*innen in den 54 deutschen Filialen stieg um rund elf Prozent auf 81,8 Millionen, nur im Jahr vor der Corona-Pandemie waren es mehr.¹ Der Online-Anteil am deutschen Einzelhandelsumsatz liegt bei gut 23 Prozent. 2018 hatte der Anteil nur etwas mehr als sieben Prozent betragen, im zweiten Coronajahr (2021) waren es knapp über 35 Prozent, der bisherige Höchstwert.

Standorte

Stand Ende Januar 2024 gab es in 63 Staaten Ikea-Häuser: Deutschland (54), USA (52), Frankreich (36), China (37), Spanien (30), Italien (23), Vereinigtes Königreich (22), Schweden (20), Kanada (17), Russland (0 seit 2022, davor 18), Niederlande (13), Japan (13), Australien (12), Polen (11), Schweiz (9), Belgien (8), Österreich (8), Taiwan (8), Griechenland (8), Türkei (7), Norwegen (7), Indonesien (7), Israel (7), Dänemark (6), Bulgarien (6), Portugal (5), Indien (5), Finnland (5), Hong Kong (4), Saudi-Arabien (4), Tschechien (4), Thailand (4), Vereinigte Arabische Emirate (4), Malaysia (4), Südkorea (4), Dominikanische Republik (4), Ungarn (3), Puerto Rico (3), Singapur (3), Rumänien (3), Kuwait (3), Ägypten (3), Marokko (3), Irland (2), Mexiko (2), Litauen, Island, Serbien, Slowakei, Zypern, Macau, Katar, Jordanien, Kroatien, Lettland, Bahrain, Philippinen, Slowenien, Ukraine, Estland (je 1).²

In **Deutschland** gibt es in folgenden 54 Städten oder Stadtteilen 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, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Koblenz, Köln-Am Butzweilerhof, Köln-Godorf, Lübeck, Ludwigsburg, Magdeburg, Mannheim, München-Brunthal, München-Eching, Nürnberg/Fürth, Oldenburg, Osnabrück, Regensburg, Rostock, Saarlouis, Siegen, Sindelfingen, Ulm, Wallau, Walldorf, Wetzlar, Wuppertal, Würzburg.

Drehen an der Preisschraube

Im November 2023 kündigte Ikea an, rund 800 Produkte günstiger anzubieten, darunter Küchen und Regalsysteme. Im Januar 2024 wurde nachgelegt: Inzwischen werden 2.000 Produkte günstiger feilgeboten. Demnach seien rund 20 Prozent des gesamten Sortiments von Ikea dauerhaft um rund 20 Prozent im Preis gesunken.³ Damit will das Unternehmen Kund*innen in seine Filialen locken und den Rekordumsatz von 2023 halten bzw. übertreffen. In Zeiten gestiegener Inflation ist das schwieriger, denn der Kauf einer Küche kann auch mal warten. Allerdings hatte das schwedische Möbelhaus bereits ab Ende 2021, als die Energie- und Rohstoffpreise zu steigen begannen, die Preise weltweit angehoben, im Schnitt um neun Prozent.⁴

Im Umbau

Seit dem Frühjahr 2018 baut Ikea sein digitales Geschäft verstärkt aus. Während der Corona-Krise konnte in Deutschland durch den starken Ausbau der Online-Planungs- und Beratungsangebote sowie des Click & Collect-Services der Umsatzrückgang im stationären Handel kompensiert werden. Der Online-Umsatzanteil lag damals bei rund einem Drittel und hat sich seitdem bei knapp einem Viertel eingependelt. Deshalb wird weiter in Online-Planungstools für Küchen und Kleiderschränke investiert. Aber auch die Filialen bleiben wichtig; hier setzt Ikea vor allem auf Impulskäufe bei Dekorationsartikeln oder Küchenutensilien.⁵

¹ Ikea erzielt Rekordumsatz, in: [LZ](#), 8.11.2023

² [About us](#), Zugriff am 27.03.2024; List of countries with IKEA stores, in: [Wikipedia](#); Countries with the most IKEA Stores, Zugriff am 27.03.2024

³ Ikea kündigt Preissenkung für weitere 1200 Produkte an, in: [LZ](#), 11.01.2024

⁴ Ikea erzielt Rekordumsatz, in: [LZ](#), 8.11.2023

⁵ Was hinter den Preissenkungen von Ikea steckt, in: [Tagesschau.de](#), 16.12.2023



Neue Strategie

Parallel zur Stärkung des Online-Handels wird der stationäre Handel umstrukturiert. Ikea ist dazu übergegangen, in Deutschland keine neuen großen Möbelhäuser mehr zu eröffnen, sondern Planungsstudios in Großstädten oder sogenannte XS-Stores (z.B. in Hamburg-Altona). Hintergrund davon ist ein verändertes Einkaufsverhalten vor allem junger, urbaner Käufer*innen. 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. In den USA, dem zweitwichtigsten Markt nach Deutschland, investiert das Unternehmen seit 2023 kräftig: Mit zwei Milliarden US-Dollar sollen acht große Möbelhäuser und neun kleinere Niederlassungen eröffnet werden.⁶ Damit könnte der US-Markt bald wichtiger werden als der deutsche.

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, auf Rang drei findet sich die Otto Group.

Kritik: Mutter der Steuervermeidung

Das IKEA-Konzerngeflecht wird wegen seiner Steuervermeidungsstrategie kritisiert. »IKEA ist nach meinen Recherchen geradezu die Mutter der Steuervermeider«, sagte Karl-Martin Hentschel vom Netzwerk Steuergerechtigkeit 2015. Und weiter: »Der damalige Konzernchef Ingvar Kamprad hat das System der internationalen Steuervermeidung durch Konzerne geradezu erfunden.«⁷ 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. Bereits 2017 hat die EU-Kommission eine Prüfung der Steuerpraxis IKEAs eingeleitet,⁸ die immer noch läuft.

Darüber hinaus ist IKEA immer wieder durch umweltschädliche Praktiken in die Schlagzeilen geraten. So sollen Millionen von Bäumen, die in IKEA-Fabriken verarbeitet werden, aus schützenswerten Urwäldern stammen. Zuletzt berichtete der Fernsehsender arte darüber in einer ausführlichen Reportage.⁹ In der Schweiz wurde der Konzern 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. Im Mai 2023 wurde berichtet, dass Ikea Strafen in Millionenhöhe drohen.

Menschenrechtsorganisationen hatten gegen die Händler Amazon und Ikea Beschwerde beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) eingereicht. Der Vorwurf: Verstöße gegen das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Konkret: Ikea habe den sogenannten Bangladesh Accord nicht unterzeichnet, ein Abkommen, das die Sicherheit in den Textilfabriken des Landes verbessern soll. Zudem seien in Fabriken, die Amazon und Ikea beliefern, Sicherheitsmängel und Arbeitsrechtsverstöße festgestellt worden.¹¹

⁶ Wo Ikea wachsen will, in: [Tagesschau.de](https://www.tagesschau.de), 21.04.2023

⁷ Ikea im Check: Der schwedische Möbelgigant unter der Lupe, Marktcheck SWR: [abrufbar auf Youtube](#)

⁸ State aid: Commission opens in-depth investigation into the Netherlands' tax treatment of Inter IKEA, in: , 18.12.2017.

⁹ Wie Ikea den Planeten plündert, auf: [arte](https://www.arte.tv), verfügbar bis zum 2.06.2024

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

¹¹ Ikea und Amazon drohen Millionenstrafen, in: [Handelsblatt](https://www.handelsblatt.com), 3.05.2023



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.

Tarifrunde 2023/24

In der seit rund einem Jahr laufenden Tarifrunde im Groß- und Einzelhandel wurde auch bei Ikea gestreikt. Ikea folgte in diesem Tarifkonflikt der Empfehlung des Handelsverbandes Deutschland (HDE), eine freiwillige und auf einen späteren Tarifabschluss anrechenbare Entgeltanhebung einzuführen. Dem dreiköpfigen Vorstand des Tarifpolitischen Ausschuss des HDE gehört auch die Ikea-Managerin Dragana Jetic an. Ikea teilte mit: »Die Gehälter aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der tarifanwendenden Ikea-Einheiten werden um 10 Prozent auf die alten Tabellenwerte erhöht.« Die bereits ab Oktober 2023 gezahlten 5,3 Prozent würden dabei angerechnet.¹² ver.di kritisierte dies als Maßnahme, um die Streikbereitschaft zu brechen und besteht auf einem rechtsverbindlichen Tarifvertrag, der tabellenwirksame Entgelterhöhungen sicherstellt.

Arbeitsbedingungen

Der forcierte digitale Wandel führt bei IKEA zu einem erhöhten Leistungsdruck und Sorgen um den Erhalt des Arbeitsplatzes. Das hat eine Umfrage der ver.di-Bundestarifkommission mit Unterstützung des Gesamtbetriebsrates belegt, die im Oktober 2020 durchgeführt wurde. Demnach gaben knapp 40 Prozent der rund 2.600 Befragten an, dass die Digitalisierung schon jetzt ihren Arbeitsplatz massiv verändert habe. Bei 37 Prozent sei das teilweise der Fall. Ein Fünftel der Befragten sagte, dass die Arbeitsbelastung zugenommen habe, elf Prozent klagten über deutlichen Zeitdruck. Große oder sehr große Sorgen um den Erhalt ihrer Stelle machten sich knapp 40 Prozent der an der Umfrage Teilnehmenden.¹³ Gleichzeitig wird klar: Neue Technik und Digitalisierung wird nicht grundsätzlich abgelehnt, sondern den Beschäftigten ist es sehr wichtig, an der Einführung beteiligt zu werden. Eine ergänzende Kurzbefragung von mehr als 2.000 Beschäftigten zum Thema Belastung im Mai/Juni 2023 bestätigte bzw. verstärkte dieses Bild. Demnach gaben 90 Prozent an, die Anforderungen an sie seien gestiegen und 82 Prozent sagten, sie seien beunruhigt, weil sie nicht wüssten, wie ihr Job in Zukunft aussehen würde. 79 Prozent gaben an, während ihrer Arbeitszeit selten oder gar nicht die Zeit und Unterstützung zu bekommen, die sie bräuchten, um sich mit neuen Systemen und Arbeitsweisen vertraut zu machen. 54 Prozent erklärten, in ihrer Freizeit nicht von der Arbeit abschalten zu können. Die grundsätzliche Zustimmung zum »Tarifvertrag.Zukunft.IKEA«, der die Digitalisierung durch tarifliche Vereinbarungen mitgestalten soll, ist recht hoch. Über 60 Prozent gaben in der Umfrage vom Oktober 2020 an, ver.di und den Gesamtbetriebsrat bei der Durchsetzung unterstützen zu wollen. Beginnend mit der Entgelttarifrunde 2021 streikten Ikea-Beschäftigte immer wieder auch für diesen Digitalisierungstarifvertrag, zum Beispiel im Dezember 2022 und Ostern 2023, als bundesweit Aktionen und Streiks stattfanden.¹⁴

Haltung gegenüber Betriebsräten und Gewerkschaften

Teile der Unternehmensleitung versuchten, die Beschäftigtenbefragung zu verhindern. Betriebsratsmitglieder hatten in den letzten Jahren zudem immer wieder über die Aushebelung von Informations- und Mitbestimmungsrechten geklagt. Informationen über die geplante Umstrukturierung und insbesondere Stellenabbaupläne erhielten Betriebsräte nur scheinbarweise. Die bisherigen Arbeitsstrukturen des Gesamtbetriebsrates werden nach arbeitgeberseitiger Kündigung der entsprechenden Gesamtbetriebsratsvereinbarung systematisch und verstärkt hinterfragt. Die Unternehmensleitung zeigte nur eine geringe Bereitschaft, bei der Digitalisierung auf die

¹² Diese Händler heben freiwillig die Entgelte an, in: [LZ](#), 7.03.2024

¹³ Beschäftigte fordern Mitsprache und Zukunftssicherung, [ver.di-Flugblatt](#), November 2020

¹⁴ Beschäftigte empört über Arbeitgeber-Weigerung. Streiks bei Ikea für einen »Tarifvertrag.Zukunft.Ikea«, in: [handel.verdi.de](#), 12.12.2022



Beschäftigten zuzugehen. Nach einem Gespräch des IKEA-Managements mit ver.di über den »Tarifvertrag.Zukunft.IKEA« im Dezember 2020 folgte im Februar der Abbruch der Gespräche,¹⁵ im November 2022 erklärte die Unternehmensleitung offiziell ihre Absage an den Verhandlungen über den Tarifvertrag.

Ausgeprägter als in westeuropäischen Ländern verweigert IKEA in Ländern wie den USA, der Türkei, Russland oder Tschechien zum Teil elementare Arbeitnehmerrechte und geht mit Scheingewerkschaften oder Union-Busting-Methoden gegen Gewerkschaften vor. 2012 haben sich Ikea-Beschäftigte aus 14 Ländern in Istanbul zur »IKEA Global Union Alliance« zusammengeschlossen. Ihr 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); k.A.=keine Angabe

Stand: März 2024

»Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern...«. Ikea-Unternehmensleitung bricht Tarifverhandlungen ab, [ver.di-Flugblatt](#), 17.02.2021

