

IKEA

Die Welt-Raumausstatter

Ikea hat mit seinen praktisch-bunten Möbeln den Globus erobert, das Design bestimmt den Massengeschmack. Doch der Konzern steckt voller Widersprüche. Das schwedisch-heimelige Image übertüncht die dunklen Seiten.



Was für ein Kaff! Rathaus, Bahnhof, Möbelhaus – und fertig. Drum herum ein paar Läden und Häuser für die nicht mal 10 000 Einwohner, eine wirre Anhäufung von Verkehrskreiseln, am Ortseingang als Kunst ein meterhoher Stuhl aus Holz.

Wer nachts mit dem letzten Zug hier ankommt, möchte am liebsten gleich wieder weg. Wenn er denn könnte. Nach 22 Uhr gibt es nicht einmal mehr die Chance auf ein Taxi. Auf den Parkplätzen vor dem Bahnhof stehen zwar zwei Wagen, doch es sitzen keine Fahrer darin, und in der Telefonzentrale ist nur noch der Anrufbeantworter wach.

Und hier soll das Design entstehen, das weltweit den Geschmack bestimmt?

Småland heißt die Gegend, Älmhult der Ort. Es ist ein Städtchen, das im Verhältnis zum Konzern, den es beherbergt, geradezu grotesk mickrig ist: Ikea, die größte Möbelkette der Welt.

Doch die Mickrigkeit des Ortes ist kein Zufall. Ikea macht sich gern kleiner, als es ist. Der Konzern geht auch seinen Kunden gegenüber in die Hocke, suggeriert Augenhöhe, sagt „du“ und tut überhaupt so, als hätte man keine Geschäftsbeziehung zueinander, sondern wäre Partner, Team, Familie.

Vielleicht erklärt das, warum manche Kunden den Namen Ikea geradezu mit Liebe aussprechen, vielleicht erklärt es auch, warum der 86-jährige Ikea-Gründer Ingvar Kamprad von den hereinströmenden Menschen gefeiert und geherzt wurde, als wären alle auf einem Verwandtschaftstreffen, als er kürzlich in Älmhult einen neuen Store eröffnete.

Es war Freitag, der 2. November 2012. Kamprad, grauweißes Haar, schwarzer Pulli, stand leicht gebeugt unten an der Rolltreppe, eingerahmt von Mitarbeitern in gelben Shirts, die meisten nicht einmal halb so alt wie er. Sie klatschten rhythmisch, während er die ersten Kunden begrüßte. Kamprad reichte ihnen die Hand. Verhalten, fast schüchtern. Sie strahlten ihn an, sie nahmen ihn in den Arm, sie hielten ihm ihre Kinder hin.

Ikea ist die erfolgreichste Möbelmarke der Welt, Einrichter der globalen Mittelschicht, Geldmaschine.

Weltweit gibt es kein Entkommen vor dem Latte-macchiato-Glas „Pokal“, dem Landhaus-Sofa „Ektorp“, dem Couchtischchen „Lack“ und den allein 45 Millionen Exemplaren des Bücherregals „Billy“. Von Nordnorwegen bis Australien, von Kanada über Kuwait nach Japan, insgesamt in 41 Ländern, schleust Ikea seine Kunden durch 338 Filialen.

Ikea richtet die Heimwerkernation Deutschland genauso ein wie das kitschverliebte Amerika und das konsumverrückte China. Der Ikea-Katalog hat eine

Auflage von 212 Millionen Stück, und er ist überall gleich – wenn Ikea nicht gerade Frauen aus den Seiten retuschiert, wie in Saudi-Arabien geschehen. Ikea produziert Jahr für Jahr 50 Millionen jener Inbusschlüssel, mit deren Hilfe seine Kunden aus Einzelteilen ihr Zuhause zusammenschrauben.

Jeden Tag schieben Ikea-Kunden in ihren Einkaufswagen 7,5 Millionen jener flachen Möbelpakete, für die der Konzern berühmt ist, aus den Filialen. Das sind eine Million mehr, als McDonald's weltweit klassische Hamburger verkauft.

Ikea ist ein Geschmackskrake, der sich immer weiter ausbreitet. Es ist eines jener wenigen Konsumsymbole, die weltweit verstanden werden. Es ist eine der wenigen Marken, die nicht bloß für Produkte stehen, sondern für eine Lebenswelt, einen Lebensstil.

Aber Ikea möchte mehr sein. Der Konzern, so steht es in „Das IKEA Konzept“, einer Broschüre, die er an seine Mitarbeiter und Zulieferer verteilt, versteht sein Bestreben als „vorrangig sozial“, will „einen wertvollen Beitrag zum Demokratisierungsprozess leisten“ und geht ansonsten davon aus, dass im Unternehmen „alle effizient und fröhlich miteinander umgehen“.

„Ein für alle Mal haben wir uns entschieden, auf der Seite der vielen Menschen zu stehen“, schrieb Kamprad vor 36 Jahren, gerade 50 Jahre alt, im Ton des Sozialreformers in einem Büchlein mit dem Titel „Das Testament eines Möbelhändlers“, und er gab als Parole aus, sein Unternehmen solle „den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen“.

Es scheint, als glaubten die Mitarbeiter daran. Und die Kunden auch. Umfragen belegen das auf für die Konkurrenz geradezu deprimierende Weise.

Ikea gilt als sympathisch, als sozial, als billig und nachhaltig zugleich. Sein Design halten die meisten für zeitgemäß, die Preise für fair, das Einkaufen für ein Erlebnis, die Läden für kinderfreundlich. Noch Fragen?

Sicherlich hat der Erfolg etwas mit den Schwedenbildern zu tun, die jeder im Kopf hat, mit unendlichen Wäldern, tiefen Seen, Hütten aus Holz. Er hat damit zu tun, dass Ikea seinen Kunden den Inbusschlüssel selbst in die Hand drückt und sie so zu Kollaborateuren macht. Er hat damit zu tun, dass Ikea den simplen Instinkt des Konsumenten anspricht, möglichst billig einzukaufen, zugleich aber viel Mühe darauf verwendet, ihm das Gefühl zu geben, ein prima Mensch unter lauter prima Menschen zu sein.

„Wir wollen die Menschen zu einem besseren Leben inspirieren“, sagt Produkt- und Designchefin Tina Petersson-Lind. „Unser Ansatz ist ein humanistischer“, sagt Marketingchefin Claudia Willvonse-

Wartende vor der Ikea-Filiale in Centennial, Colorado (USA), vor deren Eröffnung im Juli 2011

GETTY IMAGES

der. „Wir sind getrieben von unserer Vision, unseren Ideen und unseren Werten“, sagt Ikea-Weltchef Mikael Ohlsson.

Das ist alles nett gesagt. Doch je näher man dem Möbelriesen, der sich gern so klein macht, kommt, desto weniger entspannt wirkt er. Sein Erfolg ist nicht, wie Ikea das glauben machen will, das Ergebnis einer menschenfreundlichen Philosophie, die sich am Ende auszahlt. Er ist das Resultat einer Unternehmensführung, die dem kleinen Preis und dem großen Absatz im Zweifel so gut wie alles unterordnet.

Das ist zu besichtigen im internen Schulungszentrum im schwedischen Älmhult, in dem die Mitarbeiter penetrant auf diese Ikea-Ideale eingeschworen werden. Es ist

Der Konzern steht vor einem Umbruch. Jahrzehntelang galt die Gleichung Kamp-rad ist Ikea, und Ikea ist Kamprad. Doch „Ingvar“, wie ihn im Konzern alle nennen, vom Vorstandschef bis zum Lagerarbeiter, zieht sich mehr und mehr zurück. Weshalb die umjubelte Eröffnung in Älmhult zugleich auch eine Zäsur bedeutet.

Zwei Tage zuvor hatte Kamprad – nur einen kurzen Spaziergang entfernt – den ersten Ikea für immer zugeschlossen. Es war der Laden, mit dem 1958 alles begann, in dem er zum ersten Mal in großem Stil die Idee ausprobierte, Möbel in flachen Kartons zu verkaufen, damit sie besser in den Kofferraum der Autos seiner Kunden passen.

Feldsteinen. Die Steine sind das Wahrzeichen der Region Småland, sie symbolisieren die frühere Armut der Region. Um überhaupt etwas anpflanzen zu können, mussten die Bauern Jahr für Jahr die Steine von den Feldern klauben. Um zu überleben, so der Mythos, zimmerten sie nebenher Stühle und Tische. Sie waren Kamprads erste Lieferanten.

„Tillsammans“ bedeutet so viel wie „gemeinsam“, Ikea nennt es „unser Zentrum für Unternehmenskultur“. Hier, in einem unscheinbaren zweigeschossigen Flachbau, schlägt das Herz von Ikea.

Wie in jedem Herzen gibt es zwei Kammern. Im Keller ist das öffentliche Ikea-Museum untergebracht, ein fröhliches Stil-Potpourri aus 60 Jahren Möbelkonzern-Geschichte. Die Besucher laufen an orange-quietschigen Sofas der siebziger und braunen Scheußlichkeiten der achtziger Ikea-Jahre vorbei. Viele bleiben bei einzelnen Epochen stehen und kichern. „Ach, weißt du noch, das hatten wir auch mal“, oder „Schau mal, so sah das früher aus“.

Im Erdgeschoss wird der Ton strenger, ist der Spaßfaktor geringer. Hier befindet sich die zweite Herzkammer, das Allerheiligste des Konzerns, das Schulungszentrum, durch das alle Filialleiter und Führungskräfte durchmüssen, wenn sie bei Ikea einsteigen oder befördert werden. Hier werden die Ikea-Dogmen zelebriert: Demut, Sparsamkeit, Effizienz.

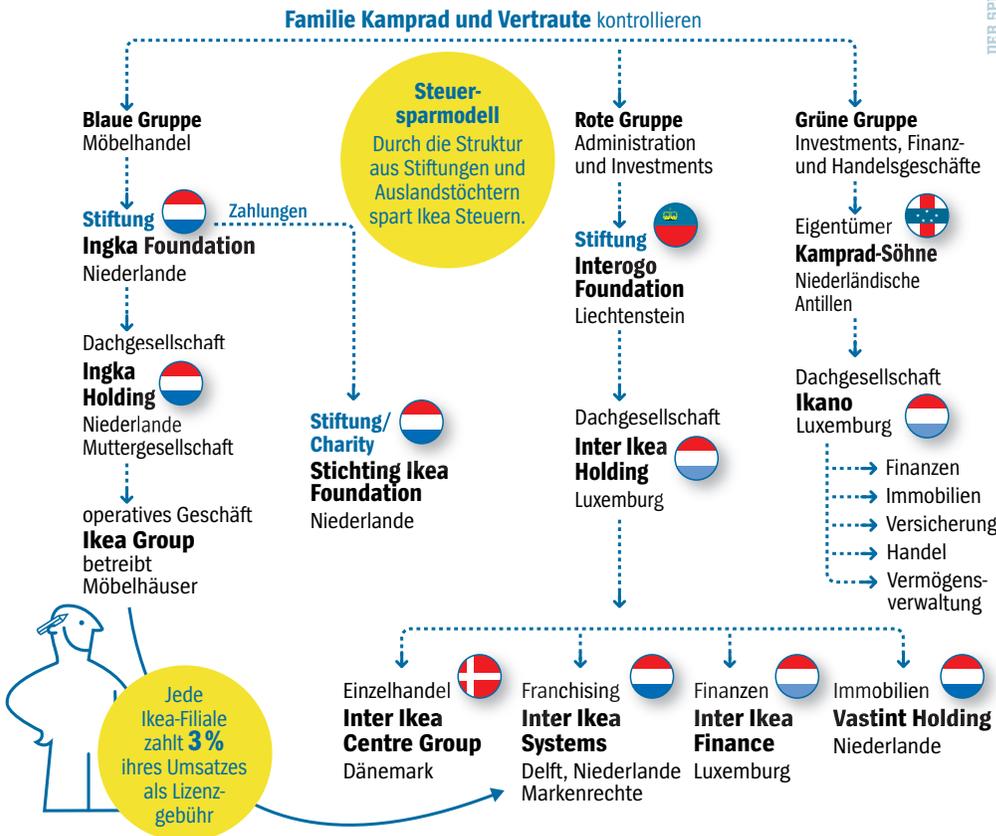
Es geht vorbei an einer Wand mit Fotos aus Wohnungen aller Herren Länder. In den meisten sieht es chaotisch aus, un-aufgeräumt, die Möblierung wirkt provisorisch – und nirgends sind Ikea-Möbel zu sehen. Der Mitarbeiter wird aufgefordert: „Stopp, reflektiere, und frage dich selbst. Wenn du die Ikea-Vision und das Geschäftsprinzip wirklich leben willst, musst du mehr über die Leute und ihr Zuhause wissen als irgendjemand sonst. Kannst du die versteckte Mitteilung auf den Bildern erkennen?“, steht auf Schildern neben den Rahmen.

Ein paar Meter weiter ist die Mitteilung nicht mehr versteckt: Eine Art Echtzeituhr zählt, wie viele „Billy“-Regale seit Beginn des neuen Geschäftsjahrs am 1. September weltweit verkauft wurden. Es sind exakt 632 343.

Es reiht sich Botschaft an Botschaft. „Stopp, reflektiere, und frage dich selbst: Die langfristigen Einrichtungswünsche der Menschen sind der Antrieb des Ikea-Geschäfts. Welche Rolle spiele ich selbst dabei? An welcher Stelle kann ich die Zukunft beeinflussen?“

So geht es Station um Station. Durch einen Container, der auf einer großen Fototapete symbolisch bis auf den letzten Zentimeter mit den „Flat-Packs“ beladen ist. Hier das nächste Dogma: „Wir hassen es, Luft zu transportieren.“ Luft in Paketen und Containern verursache nur Kosten ohne Nutzen für den Kunden.

Ikea ohne Schweden Unternehmensstruktur



zu besichtigen in seinen Möbelhäusern, in denen der Konzern jeden Quadratzentimeter nutzt, um seine Kunden zu Käufen zu verleiten. Es ist zu besichtigen in der komplizierten Struktur, die sich über die Niederlande, Liechtenstein, Luxemburg und die Niederländischen Antillen erstreckt, nur zu dem Zweck, Steuern zu sparen – und die das Schweden-Image von Ikea ad absurdum führt. Es ist zu besichtigen in den Wäldern der Welt, die für Ikea gerodet werden, und in den Fabriken in Asien, deren Produktionsbedingungen fragwürdig sind. Es ist zu besichtigen in London, wo ein Stadtteil von Ikea gebaut wird, geplant jedoch für Leute, die mit der üblichen Zielgruppe der „vielen Menschen“ nicht mehr viel zu tun haben.

Bei der Eröffnung des neuen Geschäfts an dem symbolträchtigen Ort hielt Kamprad selbst keine Rede mehr. Auch seine drei Söhne Peter, Jonas und Mathias, die ihn begleiteten und für eines der raren Familienfotos für die Kamera des Mitarbeitermagazins posierten, hielten sich zurück.

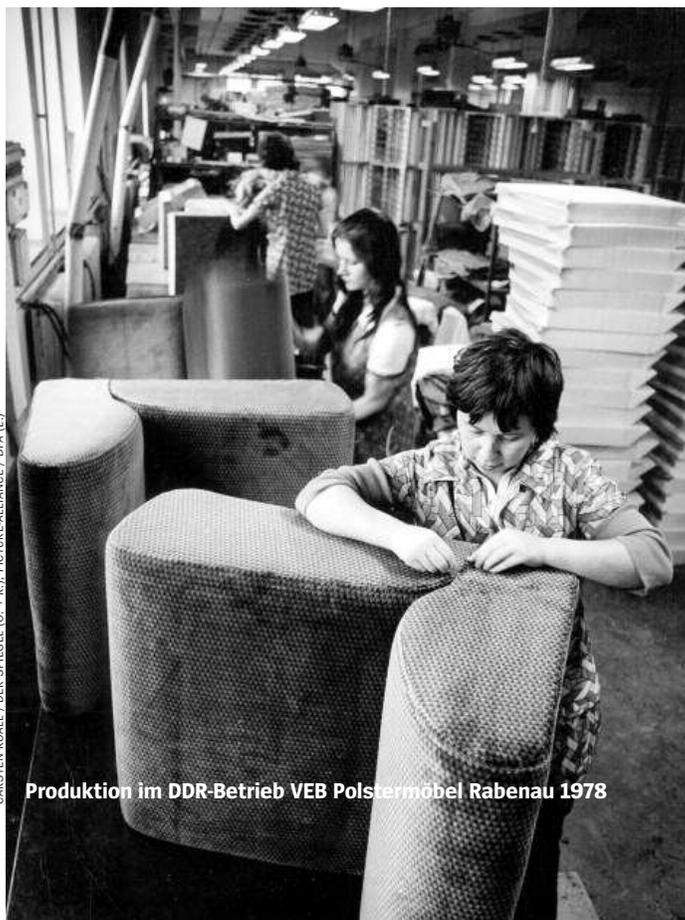
Ikea hat sich damit eingerichtet, ohne Kamprad auszukommen. Es ist die Frage, ob das gelingt.

Der Mythos

Immerhin hat der Senior selbst an einem der zentralen Orte in Älmhult Vorsorge getroffen, dass sein Vermächtnis bewahrt wird. Vor dem Gebäude „Tillsammans“, direkt gegenüber dem gerade geschlossenen Laden, steht eine kleine Mauer aus



Ikea-Möbelentwickler Lindgren



CHRISTEN KOALL / DER SPIEGEL (D. + R.F. PICTURE ALLIANCE / DPA (L))

Produktion im DDR-Betrieb VEB Polstermöbel Rabenau 1978



Ikea-Produkt- und -Designchefin Petersson-Lind



Vater Ingvar Kamprad (2. v. r.), Söhne Jonas, Mathias, Peter: „Auf der Seite der vielen Menschen“

Am Ende der Schulung endlich, bei Station 18, gerät der Besucher vor eine Wand mit Karteikarten. Hier werden Banalitäten zu lösungsorientierten Innovationen: Es sind die verschiedenen „Herausforderungen“ über all die Jahre formuliert, die Ikea zu bewältigen hatte.

Auf Karte 27 heißt es: „Nach dem Kassieren sind die meisten Kunden müde, hungrig und ungnädig.“ Als Lösung steht darunter: „Einen positiven Eindruck in Verbindung mit einer dramatischen Niedrigpreisbotschaft erzeugen. Die Idee des Hotdog für fünf schwedische Kronen war geboren.“

Und was haben wir daraus gelernt? Auch das soll das Nachwuchsmanagement zu Papier bringen, auf Karteikarten unter den Stichwörtern „Stop doing“ in Rot und „Start doing“ in Grün. Die Antworten, wie die Mitarbeiter nun also ihr eigenes Leben umkrempeln wollen, hängen an einer Pinnwand: „Unnützlich Auto fahren“? „Zu viel fliegen“? „Müll verursachen“? Bäääh! – „Spazieren gehen“? „Ehrenamtlich arbeiten“? „Sich weiterbilden“? Toll!

Die Slogans verfolgen die Mitarbeiter bis aufs Klo: Dort feiert Ikea sein Konzept selbst als „soziales und kulturelles Phänomen“ und zitiert Stimmen, die sagen, dass das „Ikea-Konzept mehr zur Demokratisierung der Welt beigetragen hat als viele politische Anstrengungen zusammen“.

Börje Lindgren hat dieses Glaubensbekenntnis wie kein anderer verinnerlicht, seit den siebziger Jahren ist er Produktentwickler bei Ikea. Jahrelang hat er an der Entwicklung des „Billy“-Regals mitgearbeitet. Heute leitet er die Abteilung.

Lindgren ist ein freundlicher kleiner Mann, ein Turnschuhträger mit schütterem Haar. Kein Freund großer Worte. Aber wenn er von Optimierung und Materialersparnis erzählen kann, startet Lindgren einen wahren Redeschwall.

„Sehen Sie hier“, sagt er und zeigt auf zwei vermeintlich identische Kunststoffschrauben. „Erkennen Sie den Unterschied?“ Die Schrauben sind gleich lang, gleich dick. Doch dann deutet Lindgren auf die Stelle unterhalb des Schraubenkopfs. In die Rundung sind jeweils vier kleine Nuten von höchstens neun Millimeter Länge und einem Millimeter Tiefe eingefräst. „Das entspricht einer Gewichts- und Materialersparnis von 0,1 Gramm pro Schraube – bei gleichbleibender Qualität“, sagt Lindgren. 300 Millionen solcher Schrauben werden Jahr für Jahr in Ikea-Möbeln verbaut. Seitdem in der Schraube die vier Nuten eingefräst sind, spart der Konzern eine Million Schwedische Kronen jährlich.

Derzeit arbeitet Lindgren daran, die Wohnzimmerschrankwand „Bestå“ noch billiger herzustellen. Denn Echtholz ist teuer, Kunststofffolie schwer. Nach seiner Materialrevolution werden nicht nur die Hohlräume aus Papier bestehen, sondern auch die Oberflächen. Im Auftrag von Lindgren hat eine japanische Firma ein täuschend echt wirkendes Furnier aus Papier entwickelt. „Das wiegt nur noch 30 Gramm pro Quadratmeter“, sagt Lindgren, „das ist ein Quantensprung.“

Es gibt viele Börje Lindgrens in Älmhult, viele Tüftler, viele vom Projekt Ikea Überzeugte wie etwa den Chef des konzerneigenen Testlabors, Mattias Andersson, der voller Begeisterung erzählt, wie seine Leute neue Ikea-Produkte prüfen, wie Roboter Türen 10000-mal auf- und zumachen, Matratzen beschweren, ja selbst bei einem simplen Seifenspender 9000-mal auf die Düse drücken.

Sie sind nicht wegen des kostenlosen Fitnessstudios hier, wegen des Gemeinschaftszentrums, in dem auch Ikea-Rentner noch umsonst einen Kaffee bekommen, sondern weil sie irgendwie alle an dieses Projekt Ikea zu glauben scheinen,

das sich aus einem Ideal speist, das in Kurzform heißt: Design für alle.

Das Problem an diesem Ideal ist: Es führt dazu, dass irgendwann alles den gleichen Look hat. Ein Problem, dessen sich Tina Petersson-Lind durchaus bewusst ist. Sie ist seit 25 Jahren bei Ikea, seit 5 Jahren als Produkt- und Designchefin des Konzerns verantwortlich für 10000 Artikel, von denen jedes Jahr 3000 ausgetauscht werden.

Bloß zwölf festangestellte Designer arbeiten bei Ikea, dazu kommen 72 Freiberufler. Außerdem ein paar Dutzend Produktmanager. Ihr Domizil ist ein Großraumbüro im ersten Stock, in Grautönen gehalten wie die Sachbearbeitung einer Versicherung. Kreativität ist hier keine Frage von Geniestreichen, sondern der Organisation. Jedes neu zu schaffende Sofa, jedes Kissen wird in ein Raster aus vier mal vier Kästchen eingeordnet, das sich aus vier Stilrichtungen und vier Preissegmenten zusammensetzt. Die Stilrichtungen heißen: „Scandinavian Modern“, „Popular Modern“, „Scandinavian Traditional“ und „Popular Traditional“.

Was darüber hinausreicht, existiert nicht im Reich von Ikea. Doch erstaunlicherweise reichen die paar Kästchen offenbar aus, den Geschmack der Welt abzubilden. „Es gibt nur wenige Unterschiede zwischen den Ländern“, sagt Petersson-Lind.

Aber wie passt das zusammen, dieses kleine Karo der Stile, die globale Geschmacksherrschaft, die Allgegenwart der Ikea-Gläser, -Schränke, -Regale, -Sofas in den Wohnungen der Welt – und die ständige Aufforderung an die Kunden, ihr Zuhause mit Ikea zu einem ganz persönlichen Zuhause werden zu lassen? Mit Möbeln, die jeder andere auch hat?

Die eine Antwort ist, dass Ikea daran arbeitet, die Möbel persönlicher werden zu lassen. „Derzeit denken wir in meiner Abteilung darüber nach“, sagt Petersson-Lind, „ob Ikea nicht künftig anbieten sollte, dass jeder Kunde auf seine Couchtische, Küchenmöbel und Wohnzimmerschränke eigene Muster und Bilder drucken lassen kann.“

Die andere Antwort ist, dass Möbel von Ikea den kleinsten gemeinsamen Nenner der Welt bilden. Dass Ikea an der Vereinheitlichung der Welt arbeitet wie Coca-Cola und Burger King, Apple und Starbucks auch. Dass sein Design längst nicht mehr schwedisch-egalitär ist, sondern global-egal. So wie Ikea längst kein schwedischer Konzern mehr ist – auch wenn der Konzern viel tut, um so zu wirken. Und das mit gutem Grund.

Die Marke

„Es gibt vieles, was man vom Ikea-Konzept kopieren kann, aber das Schwedische ist unser Alleinstellungsmerkmal“, sagt Thomas Bergström, Chef der Franchise-Tochter von Ikea, Inter Ikea Sys-

HENRIK PETERSSON

Die Geburt eines Giganten

Ikeas Aufstieg zum größten Möbelkonzern der Welt

1943
Ingvar Kamprad gründet Ikea. Der Name steht für Ingvar **Kamprad** **Elmtaryd** (Hof der Eltern) **Agunnaryd** (Heimatsdorf). Er verkauft zunächst Stifte, Portemonnaies, Bilderrahmen, Tischläufer, Uhren, Schmuck und Nylonstrumpfhosen.

1948
Möbel werden in das Sortiment aufgenommen. Sie werden von lokalen Herstellern in der Nähe von Kamprads Wohnort produziert. Die Nachfrage ist groß, die Sparte expandiert.

1952
Der Umsatz des Unternehmens beträgt 1 Mio. Schwedische Kronen (SEK).

1953
Kamprad eröffnet im südschwedischen Dorf Älmhult einen Ausstellungsraum für Möbel. Hier steht bis heute die Verwaltungszentrale des Konzerns.

1959
Ikea hat jetzt **100** Mitarbeiter.

1963
Ikea geht ins Ausland: Filiale in Oslo.

1965
Flagship-Store in Stockholm mit Selbstbedienungsladen

1972
Umsatz steigt auf 300 Mio. SEK.

1974
Erster deutscher Ikea in München

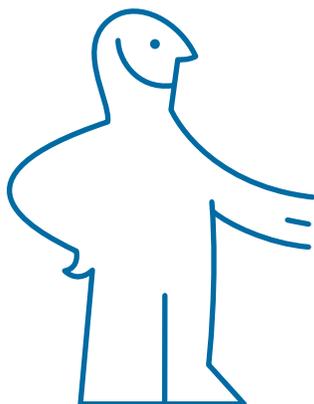
1975
Ikea in Hongkong

1976
Sessel „Poem“ (Vorläufer des Klassikers „Poäng“)

1978
3 Mrd. SEK Umsatz an 21 Standorten

1979
Bücherregal „Billy“ und Sofa „Klippetan“ im Sortiment

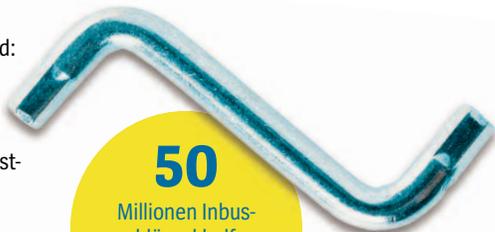
80
Millionen Hotdogs lassen sich die Kunden jährlich schmecken.



Angeblich wurde jeder **10.** Westeuropäer in einem Ikea-Bett gezeugt.



50
Millionen Inbusschlüssel helfen jährlich beim Aufbau der Möbel.



1984
Der Kundenclub „Ikea Family“ entsteht. Heute hat er etwa 15 Mio. Mitglieder.

1983
6000 Mitarbeiter und Ladenöffnung in Saudi-Arabien

1982
Gefängnisinsassen in der DDR müssen, mit Wissen des Konzerns, Möbel produzieren.

1982
Der Ikea-Konzern entsteht. Eigentümerin ist die „Stichting Ingka Foundation“ mit Sitz in den Niederlanden.



Heute arbeiten für das größte Möbelhaus der Welt 131.000 Menschen in 41 Ländern; der Konzernumsatz wird auf **27,5 Mrd. €** geschätzt.

2012
Mitarbeiter in Frankreich sollen bespitzelt worden sein.

2006
Über **100.000** Mitarbeiter

2004
200. Möbelhaus in New Haven (USA)

2002
Öko-Test weist in einigen Billy-Regalen Formaldehyd nach.

2001
Verlegung der Konzernzentrale nach Leiden (Niederlande)

2000
Start des Online-Shoppings; Ikea in Moskau

Verkaufsfläche weltweit

9,5 km²

zum Vergleich: **Monaco 2,0 km²**

Geschäftsjahr 2012

1998
Der erste chinesische Ikea eröffnet in Shanghai.

1997
Sortiment für Kinder – Ikea-Kinderwelt; Ikea im Internet

1994
Ingvar Kamprad muss sich zu seiner rechtsextremistischen Vergangenheit äußern.

1986
Anders Moberg löst Kamprad als Konzernchef ab. Kamprad wird Berater der Muttergesellschaft Ingka Holding B.V.

1985
Weltweit **10.000** Mitarbeiter und über 60 Märkte

480
Millionen Portionen Köttbullar werden jährlich verkauft.



Prinzip Wachstum

Veränderung des Umsatzes gegenüber 2000, in Prozent



Quelle: Wieselhuber & Partner



CARSTEN KOALL / DER SPIEGEL

Ikea-Manager Bergström: „Wie Sie sehen, bin ich im Anzug nicht wirklich ich selbst“

tems, und damit Herr über das, was für die Firma am wichtigsten ist: die Marke. Ausgerechnet er sagt das, der selbst weit weg von Älmhult im niederländischen Delft sitzt. Das Schweden-Image wird gepflegt – in den Niederlanden.

Es wird dort gepflegt, indem bei jedem neuen Produkt wie im Zwang nach einem Namen gesucht wird, der möglichst den kleinen Kringel über dem a enthält. Es wird gepflegt, indem man den Sprecher der Fernsehwerbung, Jonas, einen schwedischen Akzent imitieren lässt. Das Schwedische steht für das Anderssein. Irgendwie netter, irgendwie menschlicher. Irgendwie besser. Auch Bergström ist, natürlich, ein ganz Netter.

An einem Abend im November betritt er die Bühne der Aula der Universität im belgischen Antwerpen. Er trägt Anzug, Hemd, Krawatte. Er beginnt seinen Vortrag mit Fotos, sie zeigen ihn bei einem Geschäftsführertreffen, mit Politikern aus Älmhult und vor der Ikea-Zentrale im holländischen Delft. Auf allen Fotos trägt Bergström Stoffhose und Pullover. „Wie Sie sehen, bin ich im Anzug nicht wirklich ich selbst“, sagt er dann. „Deshalb werden Sie es mir hoffentlich auch nicht übelnehmen, wenn ich erst mal versuche, ein bisschen mehr ich selbst zu sein“ – spricht es, entledigt sich seiner Krawatte und lockert unter erstem Beifall des Publikums seinen Hemdkragen.

Bergström ist hier, um einen Preis für Ikea entgegenzunehmen, der sich pompös „Global Citizen Award“ nennt. Eine Gelegenheit, die Bergström nicht ungenutzt verstreichen lässt. Er zeigt Filmchen, in denen Ikea-Angestellte über ihre Erfahrungen sprechen. Da erzählt eine Anna aus Kanada, dass sie unbedingt ein bestimmtes Sofa im Sortiment haben wollte, ihr Chef aber dagegen gewesen sei. Sie habe insistiert, sei schließlich in Tränen ausgebrochen, bis er gesagt habe: „Dann soll Anna

eben ihr Sofa haben.“ Es sei zum Verkaufschlager geworden. Eine Mitarbeiterin aus Seattle berichtet, wie sie sich gemeinsam mit ihren Kollegen die Haare abraisierte – aus Solidarität mit ihrer krebskranken Chefin. Es klingt nach einem Unternehmen, das zu gut ist, um echt zu sein.

Was Bergström nicht erwähnt, ist die Struktur des Ikea-Reichs, in der seine Franchise-Tochter Inter Ikea Systems nur ein Puzzleteil ist. Ikea ist nicht ein Unternehmen, es ist ein Netz aus Firmen und Stiftungen, Tochtergesellschaften und Holdings. Es ist ein Konstrukt, in dem die Milliarden hin und her geschoben werden, so dass am Ende niemand mehr weiß, wen Ikea eigentlich reich macht.

Die Schaltzentrale

Die Bargelaan-Straße 20 im niederländischen Leiden ist ein schlichter Neubau aus rotem Klinker, unmittelbar neben dem Bahnhof der Stadt. In dem Gebäudekomplex hat sich ein Copyshop eingemietet. Hier sitzt die Ingka Holding BV, die Muttergesellschaft, mit einem Eigenkapital von 25 Milliarden Euro. Besser müsste es heißen: die Schaltzentrale. Wenn in Älmhult das Herz von Ikea ist, hier in Leiden ist das Gehirn. Ganze drei DIN-A4-Seiten braucht man, um aus dem Handelsregister allein die Struktur der Ingka Holding abzubilden. Ikea Financial Assets, Ikea Services, Ikea Finnish Real Estate oder Ikea Capital heißen die insgesamt 20 Tochtergesellschaften, die wiederum 20 Subgesellschaften haben, die wiederum Töchter haben.

Schon vor Jahren hat Ikea-Gründer Kamrad sein Reich der Öffentlichkeit entzogen. Unter dem Dach von zwei milliardenschweren Stiftungen in Liechtenstein und den Niederlanden und einer Offshore-Gesellschaft, die ihren Sitz auf den Niederländischen Antillen hat, schuf er ein Netz aus Holdings, Firmen und Geldtransfers.

Das undurchschaubare Netz dient aber zwei klaren Zielen: das Unternehmen sowohl von außen als auch von innen so unangreifbar wie möglich zu machen und möglichst wenig Steuern zu zahlen.

Wichtig sind zwei Stiftungen: Die Ingka-Stiftung kontrolliert die Möbelhäuser, die Interogo-Stiftung in Liechtenstein das Franchise-Geschäft. Alle Geschäfte abseits der Ikea-Welt organisieren die drei Kamrad-Söhne über die Icano-Gruppe auf den Niederländischen Antillen. Wer in den Stiftungen das Sagen hat, ist nicht bekannt. Nach wie vor aber soll das die Familie Kamrad sein.

„Durch dieses Konstrukt spart Ikea heute rund 150 Millionen Euro Steuern im Jahr, in den vergangenen 20 Jahren also weit mehr als zwei Milliarden Euro“, sagt Stellan Björk, ein schwedischer Journalist, der die Strukturen des Ikea-Konzerns kennt wie wohl kein anderer.

Durch das Lizenzverfahren sowie die Interogo-Stiftung in Liechtenstein habe man ein irrsinniges Kapital anhäufen können, von dem die Öffentlichkeit bis vor wenigen Jahren nichts wusste. „Aus Sicht des Konzerns ist dieser Aufbau logisch“, sagt Björk. „Ikea betont immer wieder, ein kostensparender Konzern zu sein – und Steuern sind für das Unternehmen nichts anderes als Kosten. Kein Wunder also, dass es alles daran setzt, auch diese zu minimieren – gleichzeitig sichert sich Kamrad durch die Stiftung maximalen Einfluss auf das Unternehmen.“

Für Franchise-Chef Bergström ist das nicht ehrenrührig. Die günstigsten Preise könne man nur anbieten, weil man die Kosten reduziere, und Steuern seien nun mal Kosten, sagt er. Ikea zahle in jedem Land die gesetzlich vorgeschriebenen Steuern. Die Gewerkschaft Ver.di hat für diese Art der Argumentation wenig übrig. Dass Ikea auf gerade mal 20 Prozent Steuern stolz ist, ärgert die Gewerkschaft: „Betriebswirtschaftlich ist das rational, volkswirtschaftlich ist es schädlich, und moralisch-ethisch ist es asozial.“

Das Geheimnis des Erfolgs

Es ist Vorweihnachtszeit, und bei Ikea in Hamburg stehen Kerzen vorn am Eingang im ersten Stock, da, wo die Möbelausstellung beginnt. Dicke weiße Blockkerzen. „Fenomen“ heißen sie, 2,29 Euro kosten sie. Sie stehen kistenweise da, bestimmt ein Kubikmeter.

BTI heißen solche Lockvögel intern, „breath taking items“, den Atem raubende Angebote. Sie haben vor allem einen Zweck: dem Kunden das Portemonnaie zu öffnen. Je früher sich einer darauf einstellt, dass er hier und heute Geld ausgibt, so das Kalkül, desto mehr wird er am Ende in der Kasse lassen.

Die meisten Kunden nehmen zumindest eine der Kerzen in die Hand. Das ist kein Zufall – so wie nichts in den Ikea-Häusern

„Am Ende entscheiden wir“

Ikea-Chef Mikael Ohlsson, 54, über den schwindenden Einfluss von Gründer Ingvar Kamprad

SPIEGEL: Greift Ikea-Gründer Ingvar Kamprad noch ins Tagesgeschäft ein?

Ohlsson: Er ist 86 Jahre alt. Er hat das Unternehmen mit 17 gegründet. Er hat sein Leben dafür gelebt. Aber der Übergang hält schon 25 Jahre an, er hat sich immer mehr aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Seit 15 Jahren ist er unser Senior-Berater.

SPIEGEL: Was macht er da?

Ohlsson: Wir haben ein Management-Team, wir haben einen Aufsichtsrat. Ich kenne Ingvar sehr lange, man trifft sich mit ihm fünf- bis sechsmal im Jahr. Als Gründer inspiriert er natürlich alle, aber er greift nicht ins operative Geschäft ein. Sein Einfluss ist da nur noch sehr gering.

SPIEGEL: Und wenn er doch mal interveniert? Bei der Entscheidung, Fernseher ins Ikea-Sortiment aufzunehmen, soll das der Fall gewesen sein.

Ohlsson: Dann sagt er seine Meinung, und wir entscheiden trotzdem so, wie wir es für richtig halten. Wir werden integrierte Home-Entertainment-Systeme ins Angebot aufnehmen, in fünf Märkten wird das gerade getestet. Früher war die Stärke von Ikea die Anwesenheit von Ingvar. Er hat diese Stärke auf die Organisation als Ganzes übertragen.

SPIEGEL: Ist es nicht ein Widerspruch, sich als soziales Unternehmen darzustellen, andererseits aber Steuern zu umgehen, wo es nur möglich ist?

Ohlsson: In jedem Markt, in dem wir tätig sind, zahlen wir die Steuern, die wir zahlen müssen. Das sind 21 Prozent in der gesamten Ikea-Gruppe, also 780 Millionen Euro plus Grundsteuer im letzten Jahr. Wir halten uns an Standards und Gesetze. Wir mögen es aber nicht, doppelt Steuern zu zahlen oder mehr, als wir müssen.

SPIEGEL: Warum ist Ihre Konzernzentrale nicht in Schweden?

Ohlsson: Die Ikea-Gruppe hat ihren Konzernsitz in den Niederlanden, weil Herr Kamprad 1982 das Unternehmen

in eine Stiftung dorthin übertragen hat. Die Ikea-Gruppe und Inter Ikea sind zwei unterschiedliche Unternehmen mit unterschiedlichen Eigentümern.

SPIEGEL: Konnte man Ikea nicht in eine schwedische Stiftung übertragen?

Ohlsson: Man wollte Ikea absichern für die Zukunft.

SPIEGEL: Das ging in Schweden nicht?

Ohlsson: Das weiß ich nicht. Es war Ingvars Entscheidung. Ikea sollte auch dann sicher sein, wenn er einmal tot ist, unabhängig davon, was seine Nachfahren planen. Das war eine gute und sehr langfristige Entscheidung. Wir sind von keiner Börse abhängig und müssen auf keine Gesellschafter Rücksicht nehmen.

SPIEGEL: Ikea ist bekannt dafür, nicht nur bei den Steuern zu sparen, sondern auch bei den Löhnen.

Ohlsson: Wir zahlen immer den Durchschnittsverdienst einer Berufsgruppe des jeweiligen Landes, ob das eine Kassiererin ist, eine Designerin, ein Lastwagenfahrer oder ein Manager, wie ich es bin. Es gibt keine

Ausschläge nach oben und keine nach unten. Der wesentliche Ansporn bei Ikea ist niemals das Gehalt.

SPIEGEL: Wie viele neue Ikea-Filialen verträgt das Unternehmen?

Ohlsson: Wir haben in der Vergangenheit zwischen 5 und 12 Läden pro Jahr neu eröffnet. Künftig werden es zwischen 20 und 30 neue Läden jährlich sein. Allein in China wollen wir die Zahl unserer Filialen verdreifachen. Statt einer sollen dort drei pro Jahr neu eröffnen.

SPIEGEL: Auch gegen diese schnelle Expansion soll sich Ingvar Kamprad ausgesprochen haben.

Ohlsson: Er ist Senior-Berater. Er gibt seinen Rat, aber am Ende entscheiden wir im Management und im Aufsichtsrat.

Die Langfassung dieses Interviews lesen Sie auf www.spiegel.de.



CARSTEN KOHLL / DER SPIEGEL

Ikea-Manager Ohlsson
„Ingvar greift nicht ein“

ohne Absicht geschieht. Der Möbelhändler hat in Jahrzehnten gelernt, seine Kunden zu analysieren, zu steuern, er zählt sie, er weckt Wünsche in ihnen, die sie bis zum Betreten des Ladens nicht hatten.

Wim Neitzert ist Ex-Manager von Ikea. Er hat den Store in München aufgebaut. Das ist zwar Jahre her, aber Neitzert kennt sich immer noch aus. Er berät die Konkurrenz. In der Ikea-Filiale in Regensburg nimmt Neitzert sich eine Tragetasche und hält sie in die Luft. „Was ist wohl der Witz an dieser Tasche?“

Was wohl? Man kann darin Dinge bis zur Kasse tragen. Möglichst viele Dinge.

„Falsch“, ruft Neitzert. „Der Witz ist: Die Hände bleiben frei. Die Hände braucht der Kunde nämlich noch.“

Zumindest bei Ikea. Denn hier soll der Kunde möglichst alles selbst machen. Nicht erst beim Aufbau mit dem Inbusschlüssel. An den meisten Produkten im Laden hängen Zettel, auf denen alles Wichtige draufsteht, und um die zum Lesen heranzuziehen, braucht es freie Hände.

Es sind simple Dinge, die den Erfolg von Ikea ausmachen. Hundertmal erprobt, tausendmal überprüft. Jede neue Idee, die irgendwann auch in den deutschen Stores landet, ist zuvor in Delft überprüft worden. Kein Store-Manager darf wild drauflosexperimentieren. Das Concept Center in Delft prüft, und erst wenn nachgewiesen ist, dass die Idee für mehr Umsatz sorgt oder die Kunden lieber kommen, darf sie weltweit angewandt werden.

Zurzeit ist in Delft ein Leuchtdisplay in der Testphase, das schon am Eingang zum Laden die Speisekarte des Restaurants zeigt. Überhaupt probieren sie in Delft viel am Restaurant herum. Ob die Kunden hohe Tische mögen, ob sie für ein frisch gegrilltes Steak sieben Euro zahlen. Das Restaurant ist wichtig. Hier werden zwar nur sechs Prozent des Umsatzes erzielt. Aber hier sitzen die Kunden, ruhen sich aus, reden über Möbel und entscheiden sich, weil es gerade so behaglich ist, zum Kauf. Das Restaurant, hat Kamprad gesagt, „ist unser bester Sofaverkäufer“.

Ex-Ikea-Manager Neitzert führt weiter durch den Laden, wie ein Chemiker durch eine Versuchsanordnung. Er analysiert die Laufwege der Kunden, sagt genau voraus, an welcher Stelle sie gebannt stehen bleiben sollen und wie sie, fasziniert von einem preiswerten Sofa, immer weiter in die Ausstellung hineingezogen werden und schließlich bei einem teuren landen. Wie sie zigmal abbiegen müssen, weil das Ladenlayout es so vorgibt, und dabei immer wieder vor neue verlockende Angebote gelenkt werden.

In manchen Filialen wird der Kunde bis zu 84-mal zum Abbiegen gezwungen. Fast 30-mal hat er die Möglichkeit, sich eine der gelben Taschen zu greifen.

Es geht wie auf Schienen von Attraktion zu Attraktion, wie bei einer Konsum-



Kunden in der Ikea-Filiale in Shenzhen, China: Global-egal statt schwedisch-egalitär

geisterbahn, aus der der Kunde nicht aussteigen kann. An Dutzenden Produkten läuft er mehrmals vorbei, permanent poppt irgendwo ein Sonderpreis ins Blickfeld. „Ein komplettes Kinderzimmer für 447,98 Euro“. „Rahmen ‚Ribba‘: 2,59 Euro“, „Tischleuchte ‚Knubbig‘: 7,99 Euro“.

„Ikea nutzt sehr geschickt den Mere-Exposure-Effekt“, sagt die Konsumverhaltensforscherin Andrea Gröppel-Klein. „Dinge, die man oft sieht, werden sympathisch.“ Und Dinge, die einen Namen haben, rücken einem näher. Selbst wenn sie „Ivar“, „Pöang“ und „Knubbig“ heißen.

Neitzert hat dazu eine schöne Anekdote parat. Ein paar Mitarbeiter damals in München fanden es bloß albern, dass sie Tische und Stühle verkaufen sollten, die Namen trugen. Ein schwedischer Ikea-Mann habe darauf ein Experiment gemacht. „Ihr glaubt, Namen haben keinen Einfluss auf den Verkauf?“, fragte er. Dann nahm er das Schild „Sörgarden“ von einem Tisch und ersetzte es durch „Stalingrad“. Der Absatz brach auf ein Fünftel ein.

„Es gibt hier keinen Quadratzentimeter“, sagt der Ex-Ikea-Manager, „der nicht hundertprozentig mit Zahlen belegt ist.“ Ikea weiß so viel über seine Kunden, dass selbst Facebook und Google neidisch werden könnten. Und Ikea macht das schon ein paar Jahre länger. Ikea-Mitarbeiter laufen in allen Läden Kunden mit Klemmbrettern hinterher, auf denen sie genau notieren, wer wann wie reagiert hat, was er oder sie gekauft hat, an welchen BTI er oder sie vorbeigelatscht ist, ohne dass der Atem stockte.

Ikea-Mitarbeiter besuchen Kunden zu Hause, schauen sich deren Wohnungen an, suchen Wohnprobleme für spätere Wohnlösungen. Und zwar nicht nur deutschlandweit, sondern für jeden einzelnen Store.

Ikea-Mitarbeiter mieten sich sogar zu Meetings in den Häusern von Kunden

ein. Zweimal im Jahr hat das etwa die deutsche Marketingabteilung gemacht, erzählt Claudia Willvonseder. Die heutige Marketingchefin des Konzerns war bis vor wenigen Monaten noch für das deutsche Marketing zuständig.

„Wir wollen sehen, wie etwa Familienleben heute wirklich aussieht. Nur dann geschieht es auch, dass der Kunde zu uns kommt und sagt: Die verstehen mich.“ Im Ikea-Katalog, in TV-Spots und in den Ikea-Family-Mitgliederzeitschriften taucht deshalb eher selten die „Vater-Mutter-zwei-Kinder-Familie beim Rama-Frühstück“ auf, wie Willvonseder das formuliert.

„Wir erzählen da lieber von einer alleinerziehenden Mutter und einem alleinerziehenden Vater mit jeweils einem Kind, die zusammenziehen – und die Kinder haben keine Lust darauf.“ Der Wunsch nach Realismus ist so groß, dass für den Katalog keine Models gebucht werden, sondern Ikea-Mitarbeiter.

373 Euro gaben die Deutschen pro Kopf im vergangenen Jahr für Möbel aus. Etwa 20 Prozent davon lassen sie bei Ikea, mehr als in irgendeinem anderen Möbelgeschäft. „Es ist frapierend“, sagt Unternehmensberater Timo Renz von Wieselhuber & Partner, „der deutsche Möbelhandel nimmt Ikea gar nicht mehr als Wettbewerber wahr. Die sehen Ikea als eine Klasse für sich und greifen deshalb auch nur zaghaft an.“

Das liegt auch daran, dass die Schweden ihr Sortiment komplett anders organisieren. Möbelhäuser wie XXXLutz, Möbel Höffner und Segmüller haben Einkäufer, die sich auf Messen anschauen, was Einrichtungshersteller anbieten. Ikea dagegen befragt die Kunden – und entwickelt in Eigenregie sein Sortiment.

Und dann ist da noch eine Sache, die Ikea offenbar besser verstanden hat als die Konkurrenz. Die wenigsten Kunden wissen überhaupt, was für Möbel sie su-



Proteste gegen Ikea in Piacenza, Italien: Anspruch und Wirklichkeit nicht deckungsgleich

chen, und noch weniger wissen sie, wie sie eine ganze Wohnung so einrichten sollen, dass sie sich darin wohl fühlen.

Bei Ikea stehen die Möbel in Milieus. In komplett eingerichteten Wohnzimmern, Schlafzimmern, Küchen – ja ganzen Wohnungen, die so aussehen, als wäre der Besitzer nur gerade zum Zeitungholen aus der Tür raus. „Wer weiß schon, welche Lampen, Kissen, Bezüge und Decken zusammenpassen“, sagt der Ex-Manager. „Ikea nimmt das dem Kunden ab. Und wer sich dann das neue Sofa doch nicht kaufen will, der nimmt dann wenigstens Kissen, Lampe und Decke mit.“

Die Glaubwürdigkeit

Die Frage kommt zielgenau, der scharfe Ton duldet keine Ausflüchte: „Können Sie garantieren, dass Ikea künftig nichts mehr unter unmenschlichen Bedingungen herstellt? Sie produzieren doch in China, das ist auch ein kommunistisches Land, wie wollen Sie das kontrollieren?“

Peter Betzel sitzt auf einem kleinen, improvisierten Podium im Bildungszentrum der Stasi-Unterlagen-Behörde. Der Ikea-Deutschland-Chef ringt sich zu einer riskanten Antwort durch: „Das, was in der DDR passiert ist, können wir quasi zu hundert Prozent ausschließen.“

Es ist Mitte November, und Betzel hat gerade eine Untersuchung vorgestellt, die kein gutes Licht auf den Wohlgefühl-Konzern wirft. Anfang Mai waren Vorwürfe laut geworden, Ikea habe in den achtziger Jahren Möbel auch in DDR-Gefängnissen produzieren lassen. Jetzt muss Betzel zugeben: Ja, der Konzern habe in Haftanstalten produzieren lassen. Ja, der Konzern wusste davon. Nein, das habe den Konzern nicht davon abgehalten, von den billigen Produktionspreisen zu profitieren. Man müsse das im Kontext der Zeit und der politischen Situation sehen, trotzdem tue es ihm sehr, sehr leid.

Es ist wohl der größte Kotau, den ein Unternehmenschef in den vergangenen Jahren in Deutschland geleistet hat – denn tatsächlich haben die Vorwürfe den Konzern an seiner empfindlichsten Stelle getroffen: seiner Glaubwürdigkeit. In den nächsten Jahren wird es nicht mehr um Zwangsarbeit gehen, sondern um Nachhaltigkeit. Um die Frage, ob es Ikea ernst meint mit dem Erhalt der Wälder, dem Einsparen von Energie, der Vermeidung von Müll.

Hier stecken die Widersprüche, die man so gern weglächelt. Denn natürlich muss man fragen, wie gut ein Unternehmen sein kann, das Nachhaltigkeit propagiert, aber auf Gewinnmaximierung und Wachstum fixiert ist; das die CO₂-Reduktion predigt, aber zuletzt 14,5 Millionen Kubikmeter Holz pro Jahr schlagen ließ, viel davon in den letzten Urwäldern der Erde; das nicht bis zum letzten Baumstamm nachweisen kann, ob das Holz aus illegaler Rodung stammt oder nicht.

Es ist keine Frage, dass Ikea an diesen Widersprüchen arbeitet. Die Frage ist, ob das, was der Konzern tut, reicht.

Um zu zeigen, wie ernst es Ikea ist, hat der Konzern an die Spitze der Nachhaltigkeitssektion einen Mann gesetzt, dessen grüne Biografie tadellos ist. Bevor Steve Howard 2011 zu Ikea kam, hat er bei etlichen NGOs gearbeitet, war Mitgründer und Chef der Climate Group, hat bis vor kurzem beim Weltwirtschaftsforum den Bereich Klimawandel betreut und beim WWF einen Standard für nachhaltige Forstwirtschaft entwickelt.

Schon Jahre zuvor hat Ikea einen Lieferantencodex entwickelt. Er heißt „IWay“, und Ikea hält ihn für „einen der fortschrittlichsten und anerkanntesten Lieferantencodices der Welt“.

Doch Anspruch und Wirklichkeit sind nicht immer deckungsgleich. Das niederländische Centre for Research on Multi-national Corporations hat die Arbeitsbe-

dingungen von Ikea-Zulieferern in Bangladesch und Thailand untersucht und festgestellt, dass vor allem die Bereiche Bezahlung und Arbeitszeiten nicht „IWay“-konform sind. Selbst in Italien protestierten Mitarbeiter von Ikea-Zulieferern gegen schlechte Verträge und unbezahlte Überstunden. Bereits im Jahr 2005 waren elf Fälle von Kinderarbeit in Südasien und China bekanntgeworden. 2008 hatten Ikea-Angestellte in den USA Probleme, einen Betriebsrat zu gründen, 2009 wehrten sich Angestellte in einer türkischen Textilfabrik gegen Arbeitsrechtsverletzungen.

Und in China, jenem Land, in dem Ikea-Deutschland-Chef Betzel unmenschliche Arbeitsbedingungen zu hundert Prozent ausschließen will, hat China Labor Watch in einem Report vielfältige Arbeitsrechtsverletzungen festgestellt – darunter exzessive Überstunden ohne angemessene Bezahlung, fehlende Unfallversicherungen, verbale und körperliche Belästigungen sowie schlecht gesicherte Arbeitsplätze. „Die Bedingungen in China in der Möbelherstellung sind hart“, kritisiert Li Qiang von China Labor Watch und kündigt an, in Zukunft gerade Ikeas Zulieferer in China mehr unter die Lupe zu nehmen.

Dazu kommen Umweltprobleme: Stolz verkündete Ikea, Filialen nicht mehr nur am Stadtrand an Autobahnabfahrten bauen zu wollen, sondern auch in Innenstädten. In Hamburg-Altona wird am 19. Dezember der Grundstein für den ersten innerstädtischen Laden gelegt. Doch das Vorhaben wurde lange mit Skepsis begleitet. Anwohner befürchten, dass Autokarawanen die Stadt verstopfen und Abgase die Luft verpesten.

Auch mit Greenpeace liegt Ikea im Clinch. Die Umweltschützer kritisieren den massenhaften Verbrauch von Palmöl als Rohstoff für die Hunderte Millionen Kerzen, die Organisation „Rettet den Regenwald“ den illegalen Holzkahlschlag in den letzten Urwäldern dieser Erde.

Spricht man ihn auf die Kritik an, wird Nachhaltigkeitsmanager Howard zickig. Wie auf Knopfdruck fängt er an, die Arbeit von Ikea zu verteidigen. Er spricht davon, dass man die Zahl der Zulieferer auf 1100 verringert habe, mit 80 eigenen und zusätzlichen externen Auditoren zusammenarbeite; dass man sich im August dieses Jahres von 70 Zulieferern getrennt habe, weil die sich nicht an die Standards gehalten hätten; dass man mit recyceltem Holz experimentiere, nach Alternativen zu Palmöl suche; dass man mit der Regierung von Bangladesch über eine Anhebung des Mindestlohns verhandle und von 2016 an nur noch LED-Lampen anbieten wolle, weil die weniger Energie brauchten. Er klingt so überzeugt wie alle, die bei Ikea über Ikea reden. Aber die Zukunft von Ikea ist nicht bloß LED und recyceltes Holz.

Die Zukunft

Die Zukunft von Ikea ist ein zehn Hektar großes Areal in London – und findet incognito statt. Zumindest deutet nichts an diesem Ort auf das etablierte Logo hin, fast wirkt es so, als wolle man den Markennamen bewusst verschweigen. Dafür wird auf überdimensionierten rot, weiß und grün getünchten Bauzäunen werberisches Wohlfühl-Kauderwelsch verbreitet: „Working and Living, Loving and Laughing, Eating and Resting“ steht da. Und gearbeitet, gelebt, geliebt, gelacht, gegessen und gerastet werden soll schon in sechs bis acht Jahren in dieser von Ikea gebauten Wohnsiedlung. Wobei Wohnsiedlung nicht ganz korrekt wäre, es ist ein ganzer Stadtteil, der da im Londoner Osten entsteht, direkt an der High Street gelegen und nur wenige hundert Meter vom Olympiastadion entfernt.

Andrew Cobden, der von Inter Ikea eingesetzte Landeschef von LandProp. Er selbst sitzt in einem mit Ikea-Büromöbeln ausgestatteten Büro in einem restaurierten Loft am Nordostzipfel von „Strand East“ und erklärt das von Kanälen eingefasste Areal. Die Hippie-Hausboote könnten sicher bleiben, sagt der Manager, Flächen würden renaturiert, und die alte Sugar-House-Lane werde zur neuen Flaniermeile ausgebaut. Alles ganz wunderbar.

Dabei geht es in London nicht um Wohnungen für die Ikea-Kunden mit kleinem Geldbeutel. Die Ikea-Philosophie spielt hier gar keine Rolle mehr. Geldverdienen ist endgültig zum Selbstzweck geworden, jeder Vision einer Verbesserung der Welt entkleidet.

„Strand East“ ist ein Stadtteil für Menschen, die Ikea-Möbel nicht brauchen.

orientieren“, sagt der Brite. Wenn es LandProp nicht täte, würde ein anderer Investor die Wohnungen günstig kaufen und sie teuer weiterverkaufen, so Cobdens Argumentation. Diesen Profit wolle man schon gern selbst machen.

Der Mond

Am Ende des öffentlichen Museums in Älmhult hängt ein Acrylgemälde, auf das sie bei Ikea besonders stolz sind. Gemalt hat es der russische Kosmonaut Alexej Leonow. Er war 1965 der erste Mensch, der ein Raumschiff verlassen und einen Spaziergang im All unternommen hat. Sein Bild zeigt die Kraterlandschaft des Mondes, Sternenschweife und am Horizont die blau schimmernde Erde.

Mitten auf den Mond hat Leonow eine Ikea-Filiale gesetzt. Wenn es jemand schafft, dort oben einen Laden zu eröff-

Spätestens 2020 sollen die Industriebrachen verschwinden und mehr als 1200 Wohnungen entstanden sein, knapp 85 000 Quadratmeter Laden- und Büroflächen gebaut worden sein, und ein Hotel mit 350 Betten soll eröffnet haben.

„Strand East“ heißt das Vorhaben, und würde man nicht in irgendwelchen Handelsregistern nachlesen können, dass die ausführende Projektfirma LandProp eine Tochter von Inter Ikea ist, kein Mensch würde die Pläne mit dem Schwedenkonzern in Verbindung bringen.

Das ist gewollt. Denn Ikea plant hier nicht etwa einen neuen Absatzmarkt für seine Möbel – im Gegenteil: Die Wohnungen sollen bewusst nicht schon vorab mit Ikea ausgestattet werden, damit sie sich besser vermarkten lassen. „Wir überlassen es den Leuten, die hier einziehen, wie sie ihre Apartments einrichten“, sagt

„Schon in einem frühen Stadium beim Bau der Sportstätten für die Olympischen Spiele sind die Grundstückspreise enorm gestiegen“, erzählt Cobden. Natürlich hat Ikea längst vor dem Sportereignis begonnen, die Grundstücke zu kaufen, spekuliert nun auf weiter steigende Immobilienpreise und will sie bald gewinnbringend vermarkten. Vermieten oder verkaufen – je nachdem, was sich besser rechnet.

Sein Kalkül scheint aufzugehen. Allein zwischen dem Kauf des Londoner Areals und heute sind die Grundstückspreise in jener Gegend um das Olympiastadion um rund 40 Prozent gestiegen. Das Ganze ist lukrativ und steuersparend dazu.

Wird es in „Strand East“ – ganz im Geiste von Ikea – auch günstige Wohnungen geben? Cobden schüttelt den Kopf. „Wir werden uns an den Marktpreisen

nen, so der russische Ikea-Fan, dann seien das die Schweden. Niemand sonst habe so schöne flache Pakete, niemand sonst könne so problemlos den Mond damit beliefern, sagte er bei der Übergabe scherzhaft. Bei Ikea finden sie das nur wenig übertrieben. Die Museumsführerin zitiert das letzte Postulat aus Kamprads „Testament eines Möbelhändlers“, Vers 9: „Das meiste ist noch nicht getan. Wunderbare Zukunft!“

SUSANNE AMANN, MARKUS BRAUCK,
JANKO TIETZ



Video: Janko Tietz über die Recherchen beim Möbelgiganten Ikea

Für Smartphone-Benutzer: Bildcode scannen, etwa mit der App „Scanlife“. spiegel.de/app502012ikea