

Christer Granstrand

Aus der Not eine Tugend machen: Am Anfang stand die Idee für Billigmöbel. Dann vertrieb ein Lieferanten-Boycott Ikea nach Polen. Weil man von dort aber nicht Luft in die Welt verschicken wollte, erfand man das Baukasten-System. Um die Käuferschaft zu erweitern, setzte man auf Design. Auf diese evolutionäre Weise entstand das weltweite System Ikea. Christer Granstrand, CEO Ikea Schweiz, erklärt die Bausteine. Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

“Unser Designgefühl ist mit der Zeit gewachsen.”

“Ursprünglich glaubten unsere Konkurrenten, wir würden es nicht schaffen, wenn sie uns boykottierten.”

“Es interessiert, dass wir in China, Deutschland und der Schweiz die gleichen Artikel gut verkaufen.”

“Manchmal komme ich mir vor wie ein Trüffelschwein, das nach den besten Stücken sucht.”

Zeichnet sich der Trend zu Cheap & Chic schon seit längerem ab oder ist er neu?

“Heute wird viel über Cheap & Chic gesprochen. Dies bestätigt uns in unserer Idee, formschönes und funktionierendes Design zu günstigen Preisen einem breiten Publikum anzubieten. Seit Jahren verfolgen wir bei Ikea ja diese Philosophie.”

Ursprünglich hat Ikea primär günstige Produkte angeboten, wobei das Design noch eine untergeordnete Rolle spielte?

“Das stimmt. Unser Designgefühl ist mit der Zeit gewachsen. Ikea hat in Schweden ganz klein angefangen. Mit der Zeit, als wir mehr als ein Möbelhaus besaßen,

entwickelte sich auch unsere Strategie. Zu Beginn hatten wir das Problem, überhaupt Möbel etablierter Hersteller zu bekommen. Die haben uns anfangs sogar boykottiert, weil man so günstige Angebote hatte. Wir mussten also Lieferanten im Ausland finden. Wir wussten zwar, dass zum Beispiel in Polen gute Ware produziert wurde, aber die Frage war, wie diese Produkte aussehen sollten. Da entstand die Idee, mit eigenen Designern zu arbeiten. Zu Beginn stellte sich auch die Frage des Transports. Wir konnten uns ja keine teuren Möbeltransporte leisten, und so mussten wir versuchen, Lösungen in diesem Bereich zu finden. Jedes Produkt wurde so nach dem Grundsatz 'designed with costs in mind' entworfen – und dies gilt bis heute auch für die gesamte Produktionskette. Von Anfang an haben wir eine fixe Vorstellung über den Verkaufspreis eines Produktes. Merken wir, dass dieser Verkaufspreis höher als geplant sein wird, stellen wir das Produkt einfach nicht her. Als wir nach Deutschland und in die Schweiz kamen, wollten wir mit etwas Neuem kommen und nicht Möbel anbieten, die es in diesen Ländern schon gab.”

Wie hat sich die Käuferschaft im Verlaufe der Jahre verändert?

“In Schweden hat Ikea stets verschiedene Käufergruppen angesprochen. Als wir dann ins Ausland expandierten, kamen zunächst jene Leute zu uns, die offen waren für Neues – und das waren primär die Jungen. Heute ist die stärkste Kundengruppe zwischen 35 und 45 Jahre alt.”

Wie reagieren Hersteller von teuren Designmöbeln heute auf Ikea?

“Wir kriegen häufig gute Noten von diesen Leuten. Klar unterscheiden die sich von uns, indem sie kleinere Stückzahlen produzieren und ihre Möbel auf eine längere Lebensdauer auslegen. Ich kann dies nachvollziehen, aber es ist nicht unsere Idee.”

Könnten Sie sich bei Ikea eine Cheap & Chic-Aktion vorstellen, ähnlich wie dies H&M mit Karl Lagerfeld getan hat?

“Wir arbeiten ja mit guten skandinavischen Designern zusammen, nur sprechen wir da nicht von 'limited', sondern von 'unlimited editions'. So können wir ein Produkt auch länger anbieten und mehr Leuten zugänglich machen, als dies bei H&M der Fall war. Wir haben eine

Linie, die heisst PS – post scriptum –, bei der wir auch mit externen Designern zusammenarbeiten. Die Produkte, die sich dort gut verkaufen, kommen dann in unser reguläres Sortiment.”

Sind die Möbeldesigner im Vergleich zu Couturiers in der Modebranche einfach weniger bekannt, damit es zu einem Run auf deren Produkte käme?

“Da besteht sicher ein Unterschied.”

Ist es Zufall, dass Ikea und H&M beide aus Schweden kommen und eine ähnliche Philosophie vertreten?

“Nicht ganz, es gab Beziehungen zwischen den beiden Firmengründern, die sich seit Jahren kennen und den gleichen Hintergrund haben. Das demokratische Element, allen Konsumenten preiswerte Produkte in gutem Design zu ermöglichen, spielte damals wie heute bei beiden eine wichtige Rolle. Unabhängig davon war Skandinavien – allen voran Dänemark – immer schon bekannt für gutes Möbeldesign.”

Wie reagierte die Branche, als Ikea plötzlich ins Ausland ging, um dort zu produzieren?

“Zu Anfang setzte der schwedische Möbelverband unsere Lieferanten unter Druck, sodass sie uns boykottierten. Diese Krisensituation hat uns aber nur innovativ und stärker gemacht. Einige Lieferanten sind später zu uns zurückgekommen. Diese Firmen sehen die Zusammenarbeit mit Ikea als guten Benchmark, weil wir weltweit produzieren.”

Wie hat sich die Möbelbranche durch das Ikea-System verändert?

“Zunächst hat mal das Interesse für Einrichtung generell zugenommen. Wir glauben, dass wir den Alltag zuhause ein wenig schöner gestalten können, auch wenn daneben viel Geld für Autos, Unterhaltungselektronik, Mode oder Reisen ausgegeben wird.”

Gibt es Nachahmer in Ihrer Branche, die ebenso gut funktionieren wie Ikea?

“Es ist schwierig, Ikea zu kopieren. Einige haben es versucht. Man kann einen ähnlichen Katalog machen, Marketing-Massnahmen übernehmen oder ein Möbelhaus mit Selfservice bauen – das ist passiert, aber es muss von

Herzen kommen. Wir sind durch eine ganze Serie von Faktoren stark geworden, wir sind gut integriert und geben uns Mühe, das Leben unserer Kunden zuhause zu verstehen. Dieses Verständnis manifestiert sich dann in unseren neuen Produkten. Solange wir aufmerksam den Markt verfolgen und uns nicht selbtherrlich verhalten, sollte uns nichts passieren. Aber wir dürfen diesem Risiko nicht erliegen. Mit einem guten Brand muss man sich von anderen abheben, ausdauernd sein und trotzdem nicht vergessen, mit der Zeit zu gehen.”

Wie wird sich Ikea weiter entwickeln?

“Es ist schön für uns, wenn wir mit H&M verglichen werden. Das bedeutet ja, dass uns in unserer Branche niemand so schnell konkurrenzieren kann, obwohl man immer davon spricht, wie schnell sich alles verändert. Unsere Lebensgewohnheiten ändern sich, und diese Entwicklung wollen wir mitmachen und in Zukunft gute Lösungen anbieten. Die Leute sollen spüren, dass wir ihre Bedürfnisse verstehen und ernst nehmen.”

Wo liegen die Schwerpunkte in Ihrem Marketing?

“Jedes dritte Jahr machen wir eine grosse Umfrage in der Schweiz, in der wir testen, ob wir wachsen, ob wir mehr Kunden gewonnen haben, und in der wir wissen wollen, was unsere Kunden über unsere Produkte sagen. Da sehen wir, wie uns die Schweizer Bevölkerung einschätzt. Der wichtigste Ort für unser Marketing sind unsere Möbelhäuser selber. Wenn das Marketing an Ort und Stelle mit all den Besuchern, die wir Jahr für Jahr haben, nicht funktioniert, dann funktioniert es nirgendwo anders. Wir möchten, dass wir zufriedene Kunden haben, die wiederkommen und Ikea weiterempfehlen. Hier sehen wir auch, ob unser Marketing funktioniert. Wir wollen als ‘friendly rebel’ den alten und konventionellen Gewohnheiten entgegenwirken, wollen neue Wege finden, und das sollte man in unserem Marketing auch spüren.”

Sind Sie die Rebellen der Möbelindustrie? Wen wollen Sie herausfordern?

“Als Rebell ist man auch ein wenig verrückt, und wir sind verrückt mit unseren tiefen Preisen und in allem, was wir

machen. Und wenn man diese Affiche wählt, dann kann man nicht mit alten Lösungen kommen. Wir fordern nicht nur unsere Konkurrenten und Kunden heraus, wir versuchen auch intern, neue Wege zu finden und alte Strukturen abzulösen. So wollen wir etwa unsere Preise weiter senken und gleichzeitig unsere Qualität steigern. Das ist normalerweise ja nicht möglich, wir versuchen es trotzdem.“

Ist dieses System in etwa vergleichbar mit jenem von Aldi?

“Ich glaube, es gibt Ähnlichkeiten. Allerdings kenne ich Aldi nicht so gut, dass ich unsere Philosophien im Detail vergleichen könnte. So wie ich Aldi verstehe, wollen die neben den tiefen Preisen auch gute Qualität bieten und auch dem Mann mit dem kleinen Portemonnaie den Einkauf ermöglichen. Diesbezüglich sind wir gleich. Allerdings produziert ja Aldi nicht selbst.“

Wie schätzen Sie das Einkaufsverhalten in der Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern wie etwa Deutschland ein?

“Es interessiert, dass wir in China, Deutschland und der Schweiz die gleichen Artikel gut verkaufen. Unterschiede gibt es zum Beispiel bei den Küchen. Unsere Küchen sind für China zu gross und darum müssen wir hier eine Lösung finden.“

Wie sieht es bei den Preisen aus? Passen Sie Ihre Preise der jeweiligen Kaufkraft eines Landes an?

“Es gibt Produkte, die im einen Land billiger sind als anderswo. Andere Produkte hingegen sind etwas teurer. Das hat mit den spezifischen Marktverhältnissen eines Landes zu tun. Wir sagen ja, dass wir den absolut niedrigsten Preis auf dem Markt haben wollen, wo wir operieren. Was die Schweiz angeht, so muss ich erwähnen, dass es hier ein grösseres Qualitätsbewusstsein gibt als in anderen Ländern. Und ein grosses Interesse an Design. Das sind die beiden Unterschiede, die spürbar sind und die sich in unserer Branche bemerkbar machen. In anderen Ländern ist es oft so, dass ein Billiganbieter Marktleader ist und wächst, so wie Ikea damals in Schweden entstanden und gewachsen ist. Der grösste Möbelverkäufer in der Schweiz war lange Zeit Möbel

Pfister. Jetzt sind wir gleich gross oder vielleicht sogar ein bisschen grösser.”

Ist das Ausdruck dafür, dass es zwei völlig verschiedene Käuferschichten in der Schweiz gibt oder mischen sich diese?

“Ich glaube, dass die Leute mal hier, mal dort einkaufen – je nachdem, was man braucht. Sonst würde man nicht diese Grösse erreichen.”

Hatten Sie keine Bedenken, als Sie in die Schweiz kamen, dass die Schweizer zu hohe Qualitätsansprüche haben?

“Nein, im Gegenteil, die Schweiz war für uns so quasi ein Versuchsmarkt, als wir nach Europa expandierten. Wir sagten uns nämlich, wenn wir das in der Schweiz schaffen, dann schaffen wir es wahrscheinlich in ganz Europa. Dieselbe Strategie haben wir in den USA gewählt. Die Qualitäts- und Sicherheitsnormen waren dort sehr hoch und es galt, diese zu erreichen, bevor wir weiter expandieren konnten. Als wir in die Schweiz kamen, konnte sich noch niemand vorstellen, dass man sich die Möbel selber aussuchen, anschliessend im Lager holen, heimtransportieren und schliesslich zuhause montieren muss. Auch in der Schweiz haben sich die Leute relativ schnell an unser Konzept gewöhnt.”

Passiert es oft, dass man beim Montieren zuhause merkt, es fehlt ein Teil oder etwas ist beschädigt?

“Klar kann das passieren, auch wir machen Fehler. Aber es kommt nicht oft vor – das sehen wir auch an der kleinen Anzahl Reklamationen, die wir bekommen. Hätten wir diese Probleme häufig, könnten wir nicht weiter existieren. Aber schauen Sie unseren Customer Service an. Der beste Service besteht darin, ein Möbelstück am Lager zu haben, das Sie am selben Tag, an dem Sie es gekauft haben, noch zuhause zusammenstellen können. So haben Sie quasi eine ‘instant gratification’. Ich habe selber viele Ikea-Möbel montiert, weil ich in so vielen Ländern gelebt, gewohnt und für Ikea gearbeitet habe.”

Welche Länder sind das ?

“Angefangen habe ich in der Produktentwicklung in Schweden, wo es darum ging, zusammen mit Designern, Technikern und Einkäufern ein Sortiment

zusammenzustellen. Dann kam ich 1982 für ein Jahr in die Schweiz, anschliessend ging ich für den Launch von Ikea nach Frankreich und später in die USA, wo wir in einem Test zwei Möbelhäuser betrieben haben. Nachher kehrte ich nach Schweden zurück, wo ich für die übergreifende Marketing-Strategie Ikea weltweit gearbeitet habe. Und schliesslich kam ich zurück in die Schweiz. Bald bin ich seit 30 Jahren für Ikea tätig.”

Wie sehen Sie die Chance der Hochpreisinsel Schweiz in einem zunehmend liberalisierten europäischen Markt?

“Mit oder ohne Ikea müssen die Preise in der Schweiz nach unten gehen, um mit dem Ausland konkurrenzfähig zu bleiben. Wir selbst haben unsere Preise in den letzten fünf Jahren durchschnittlich um rund 25 Prozent gesenkt. Dies ist möglich, weil wir versuchen, unsere Produkte durch bessere und preisgünstigere Techniken herzustellen. Diese Einsparungen geben wir weiter an die Kunden. Die anhaltende Deflation wird meines Erachtens für die nächsten fünf Jahre weitergehen – für uns alle, die wir mit Volumen arbeiten. Der Druck auf die Schweiz jedenfalls wird von aussen zunehmen, sodass auch die Preise sinken werden.”

Nochmals zurück zu den Discountern Aldi und Lidl. Haben Sie den Eindruck, dass die Grossverteiler Coop und Migros grosse Einbussen in Kauf nehmen müssen?

“Schwierig einzuschätzen. Es kommt meines Erachtens darauf an, wie sich Coop und Migros und andere Grossverteiler anpassen können. Ich glaube, die Grossen in der Schweiz haben genügend Erfahrung, dies zu tun. Garantien gibt es allerdings nicht. Schauen Sie nur, was mit der Swiss passiert ist. Man muss sich entscheiden, ob man den Kunden wirklich die besten Produkte zu attraktiven Preisen bieten will. Entweder man schafft das, oder man schafft es nicht. Ich glaube, wir müssen alle sehr wachsam sein und verfolgen, was passiert.”

Planen Sie für Ikea Schweiz eine Weiterentwicklung?

“Wir haben unser Sortiment in den letzten paar Jahren um rund 2000 Artikel auf rund 8000 Artikel verkleinert. Die Folge war, dass wir plötzlich zu modern waren in unserem Sortiment. Gleichzeitig haben wir gemerkt, dass viele

unserer Kunden den so genannten Landhausstil vermissten, was wir dann mit neuen Artikeln kompensierten und was grossen Anklang fand. Wer werden darum in den nächsten Jahren noch mehr Artikel in diesem Stil in unser Sortiment aufnehmen.”

Landhausstil statt moderne Möbel. Liegt das im allgemeinen Retro-Trend?

“Ja, das würde ich schon sagen. Schauen Sie sich nur die Autoindustrie an, da wird vieles in Anlehnung an frühere Jahrzehnte produziert. Ich denke, dass die kalten Materialien in unserer Branche von wärmeren Produktionsstoffen überflügelt werden. Vielleicht suchen wir wieder ein wenig das warme Nest. Mit zu vielen ultramodernen Möbeln kann es zuhause wirklich zu kalt werden. Oder schauen Sie sich nur die Modefarben an für diesen Frühling. Mode ist, was farbig ist. Weiss und Schwarz sind out. Nur gilt das natürlich nicht für alle; man muss für alle Geschmacksrichtungen etwas anzubieten haben.”

Schauen Sie sich die Absatzzahlen der einzelnen Artikel wöchentlich oder sogar täglich an?

“Es ist immer spannend, nach einem Samstag zu schauen, was grossen Anklang fand und was nicht. Manchmal komme ich mir vor wie ein Trüffelschwein, das nach den besten Stücken sucht. Wenn wir einzelne Artikel in unseren Möbelhäusern speziell ausstellen und darauf aufmerksam machen, ist es besonders interessant, die Verkaufszahlen zu studieren. Ab und zu ist man versucht, zu schnelle Schlüsse zu ziehen. Es braucht auch ein wenig Geduld, um zu sehen, was ein Verkaufsschlager wird und was nicht.”