



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

IKEA

Anastasios Stilianidis

Fallstudienreihe **IST** 19/2010

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

IKEA

Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis

Lehrstuhl für Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	5
3.1 Patentierung	5
3.2 Lebenszyklus von Kompetenzen und Kernkompetenz	5
3.3 Innovationsidee und Property Rights Theorie	6
3.3.1 Innovationsidee	6
3.3.2 Property Rights Theorie	6
4. Literatur	7
4.1 Literaturquellen	7
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	8

1. Einleitung

IKEA, 1943 von Ingvar Kamprad in Schweden gegründet,¹ hat sich zu einem globalen Einzelhandelsunternehmen in 40 Länder entwickelt.² Mit dem Jahr 1948, als IKEA Möbel in sein Sortiment aufnahm,³ beginnt der Erfolg des Unternehmens. Bis heute ist das Unternehmen für seine günstigen, selbstmontierbaren Möbel bekannt.

2. Fallstudie

Die Idee, Möbel selbst zu entwerfen, hat das Unternehmen ironischerweise seinen Konkurrenten zu verdanken, die 1956 seine Lieferanten aufforderten, das Unternehmen zu boykottieren. Auch die heute bekannte Selbstmontage und der Verkauf der Möbel in Paketen verdankt das Unternehmen einem Zufall. Ein Mitarbeiter entnahm zum Transport eines Tisches mit dem Auto die Tischbeine, welches optimal funktionierte, worin das heutige Konzept seinen Ursprung hat.⁴

IKEA zeichnet sich vor allem durch gute Qualität zu einem günstigen Preis aus. So liegen dessen Preise typischerweise zwischen 30 - 50% unter denen der Konkurrenten.⁵ Verantwortlich für die Niedrigpreise sind insbesondere folgende 10 Faktoren: (1) Recycling, (2) Abfallreduktion, (3) Verkauf von beschädigter Ware zu reduzierten Preisen, (4) Verschmelzung von Vorführ- und Verkaufsräumen sowie Selbstbedienung der Kunden, (5) Sparsamkeit auf allen Unternehmensebenen, z. B. fliegen auch Top-Manager nur in der Economy Class oder die Vorschrift, alle Computer über Nacht auszuschalten, (6) In-house Design, (7) Economies of scale durch Masseneinkauf von Inputfaktoren, (8) standardisierte und optimierte Transportwege, (9) strategische Auswahl der Verkaufsorte, die leicht zugänglich sind für große Kundenanläufe, z. B. an

¹ Vgl. IKEA (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

² Vgl. IKEA (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

³ Vgl. IKEA (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

⁴ Vgl. IKEA (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

⁵ Vgl. Margonelli (2002), S. 2

Autobahnausfahrten und (10) minimale Verpackung und Verpackungsmaterialien, die universell einsetzbar sind.⁶

Der Preis spielt für IKEA eine wichtige Rolle, jedoch nicht um mit einer reinen Niedrigpreisstrategie die Konkurrenten auszustechen. Die Grundidee, die IKEA verfolgt, ist jeder Person die Möglichkeit zu offerieren, formschöne und funktionale Möbel zu einem erschwinglichen Preis zu kaufen. Vor IKEAs Entstehung zeichnete sich die Möbelbranche dadurch aus, dass die Kunden Möbel fürs Leben kauften und dies eine recht kostspielige Angelegenheit war. Junge Leute waren daher oftmals gezwungen, die ausrangierten Möbel der Eltern und Verwandten zu übernehmen. Mit den günstigen Preisen erschloss IKEA nicht nur ein völlig neues Kundensegment „junge Leute“, sondern stiftete überdies auch bestehenden Kundengruppen einen Zusatznutzen der bislang von der Möbelbranche außer Acht gelassen worden war: Dem Kunden die Möglichkeit zu bieten, ihren Einrichtungsstil öfter einmal zu verändern und an dessen aktuelle Bedürfnisse anzupassen.⁷ Damit revolutionierte IKEA die Branche und veränderte die Wettbewerbsregeln.

Der Konzern verzeichnete im Geschäftsjahr 2009 einen Gesamtumsatz von 21,5 Milliarden €, wobei sich dieser folgendermaßen regional zusammensetzt: 80% davon wurden in Europa, mit Deutschland als wichtigstem Absatzmarkt, 15% in Nordamerika und 5% in Asien und Australien erwirtschaftet. Weltweit gibt es 267 Einrichtungshäuser und 34 Häuser, die außerhalb des Konzerns von Franchisenehmern betrieben werden.⁸ IKEA gilt auf den meisten aktiven Märkten als klarer Marktführer. Selbst die Krise konnte das Unternehmen nicht stoppen.⁹ Mit seiner Expansionsstrategie konnte IKEA in den letzten Jahren stetig seinen Umsatz und seine Marktstellung ausbauen bzw. festigen. Allerdings scheint diese Strategie langsam an seine Grenzen zu stoßen, weil die Filialdichte in den größten Absatzmärkten sehr hoch ist.¹⁰ Die Erschließung

⁶ Vgl. IKEAFANS (2010), URL siehe Literaturverzeichnis

⁷ Vgl. Mourkogiannis et. al. (2007), Teil 5 : URL siehe Literaturverzeichnis

⁸ Vgl. IKEA (2010c), S. 2

⁹ Vgl. Eckl-Dorna (2009), S. 1

¹⁰ Vgl. Eckl-Dorna (2009), S. 3

von neuen Märkten, wie Russland, ist unter anderem aufgrund von politischen Gründen etwas ins Stocken geraten; daher weitet IKEA seine Expansionsstrategie neuerdings auch auf die Innenstädte aus. Hierbei erfährt der beliebte Konzern jedoch Widerstand von den Anwohnern.¹¹ Auch die neu formierte Konkurrenz, wie der österreichische XXXL-Lutz Großkonzern, setzten das Unternehmen zunehmend unter Druck.¹²

IKEA bietet neben seinen selbstmontierbaren Möbeln zudem zahlreiche Utensilien für den Haushalt an. So können vom Geschirr bis zum Teppich zahlreiche kleinere Produkte günstig eingekauft werden. Auf diese Weise zieht das Unternehmen auch Kunden an sich, die keine neuen Möbel kaufen wollen. Eine neue Konkurrenz auf diesem Segment erfährt IKEA durch ZARA Home und H&M Home. Beide Unternehmen bieten im Rahmen einer Diversifizierungsstrategie Produkte für den Haushalt an. Insofern wird der Markt für Haushaltsutensilien immer umkämpfter.

Seit 1996 verkauft IKEA unter dem Namen BoKlok zusammen mit Skanska auch Fertighäuser.¹³ Realisiert wurde das gemeinsame Vorhaben in Form eines Joint Ventures, in dem beide Parteien bis heute jeweils über 50% der Anteile verfügen.¹⁴ In Deutschland sind die Fertighäuser seit Mitte April 2010 erhältlich.¹⁵ Auch BoKlok setzt neben dem Eigenverkauf auf Franchisenehmer.¹⁶ IKEA sucht dadurch einen Weg, neue Quellen zur Gewinnsteigerung zu erschließen.

¹¹ Vgl. Eckl-Dorna (2009), S. 1

¹² Vgl. Eckl-Dorna (2009), S. 3

¹³ Vgl. BoKlok (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁴ Vgl. BoKlok (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁵ Vgl. Klotzbücher (2010), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁶ Vgl. BoKlok (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

3. Aufgabenstellung

Als Innovationsleiter von IKEA sind Sie für die strategische Planung der Unternehmensentwicklung zuständig. Die Konzernleitung hat Sie damit beauftragt, das aktuelle Deutschlandgeschäft unter die Lupe zu nehmen. Deutschland gilt als wichtigster Markt für das Unternehmen und die aktuelle Konkurrenzsituation erfordert neue Ideen, um den bestehenden Erfolg auch noch zukünftig bei behalten zu können.

3.1 Patentierung

Zunächst überprüfen Sie, wie sicher Ihre aktuellen Einnahmenquellen aus dem aktuellen IKEA Möbel- und Haushaltswarenereich und Häuserfertigbau sind. Dafür sollen Sie kurz darauf eingehen, ob die Waren aus den drei Bereichen „Möbel“, „Haushaltswaren“ und „Fertighäuser“ patentierbar sind, um diese vor der Konkurrenz zu schützen. Erläutern Sie dabei zunächst, welche Voraussetzungen die Produkte aufweisen müssen, um patentierbar zu sein. Darüber hinaus sollen sie diskutieren, ob es überhaupt sinnvoll ist, jeden der obigen drei Bereiche zu patentieren, da auch Kosten für Patente anfallen.

3.2 Lebenszyklus von Kompetenzen und Kernkompetenz

Im zweiten Schritt analysieren Sie die Kernkompetenz von IKEA. Dazu müssen Sie diese zunächst mit Hilfe der vier bekannten Kriterien, identifizieren. Führen Sie als erstes die vier Kriterien theoretisch auf und beschreiben Sie, über welche Kernkompetenz IKEA verfügt.

Anschließend sollen Sie anhand des Lebenszyklus von Kompetenzen herausfinden, in welcher Phase sich IKEAs Kernkompetenz befindet. Stellen Sie hierfür zu Beginn den Lebenszyklus der Kompetenzen theoretisch vor, bevor Sie die Zuordnung vornehmen.

3.3 Innovationsidee und Property Rights Theorie

Um Ihre Produkte in den Bereichen „Möbel“, „Haushaltswaren“ und/oder „Fertighäuser“ aufzupeppen, überlegen Sie, ob IKEA nicht auch mit externen Designern aus anderen Branchen zusammenarbeiten sollte, um von Zeit zu Zeit eine exklusive Sonderlinie herauszubringen, wie es beispielsweise H&M bereits mit seinen limitierten Exklusiv-Kollektionen mit Karl Lagerfeld oder Roberto Cavalli in der Vergangenheit gemacht hat.

3.3.1 Innovationsidee

Wählen Sie hierzu einen der drei Bereiche aus und prüfen Sie diese Idee. Beschreiben Sie dafür, mit wem Sie zusammenarbeiten würden, z. B. Karl Lagerfeld, Armani oder Pininfarina, und wie das Produkt aussehen könnte. Beschreiben Sie das Produkt ausführlich.

3.3.2 Property Rights Theorie

Zum Abschluss sollen Sie mittels der Property Rights Theorie (PRT) darauf eingehen, welche Konsequenzen die Zusammenarbeit mit dem externen Designer für IKEA zur Folge hat. Legen Sie als erstes dar, was das Erklärungs- und Gestaltungsziel der PRT ist. Nennen sie anschließend die vier Komponenten aus welchen das modulare PRT-Gebäude besteht und definieren Sie Property Rights.

Um die Konsequenzen zu diskutieren soll unterstellt werden, dass die primären Rechte beim Designer liegen. Sie müssten insofern mit ihm verhandeln, welche Teilrechte Sie bekommen könnten. In Abhängigkeit von den Teilrechten hat IKEA einen kleineren oder größeren Anreiz, eine solche Zusammenarbeit einzugehen. Legen Sie die Teilrechte theoretisch dar und erörtern Sie alle Vor- und Nachteile der Teilrechte für Ihr konkretes Produkt.

4. Literatur

4.1 Literaturquellen

BoKlok (2010a), History, <http://www.boklok.com/theconcept/Our-history/>, Zugriff am 09.06.2010

BoKlok (2010b), Organization and Owners, <http://www.boklok.com/theconcept/Organisation-and-owners/>, Zugriff am 09.06.2010

Eckl-Dorna, Wilfried (2009), Möbel-Riese Ikea stößt an Wachstumsgrenzen, in: Wirtschaftswoche Online vom 29.10.2009, <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/moebel-riese-ikea-stoesst-an-wachstumsgrenzen-412274/3/>, Zugriff am 10.09.2009

IKEA (2010a), 1940er-1950er Jahre, http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/the_ikea_way/history/1940_1950.html, Zugriff am 09.06.2010

IKEA (2010b), Geschichte, http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html, Zugriff am 09.06.2010

IKEA (2010c), IKEA auf einen Blick, http://www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/pdf/FF09_DE.pdf, Zugriff am 09.06.2010

IKEAFANS (2010), 10 Keys to IKEA's Low Prices, <http://www.ikeafans.com/ikea/ikea-why-ikea/10-keys-to-ikeas-low-prices.html>, Zugriff am 09.06.2010

Klotzbücher, Sabine (2010), Man fällt von der Haustür in die Küche, in: Stuttgarter Nachrichten Online vom 24.05.2010, <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.man-faellt-von-der-haustuer-in-die-kueche.81f8b086-aa78-4ae9-aa7c-8d030dfae0f8.html>, Zugriff am 09.06.2010

Margonelli, Lisa (2002), How IKEA Designs its sexy Price Tags, in: Business 2.0, October Issue 2002, http://www.ise.ufl.edu/ein4333/articles/How_Ikea_Designs_Its_Sexy_Price_Tags.pdf, Zugriff am 09.06.2010

Mourkogiannis, Nikos, Unger, Stefanie, Vogelsang, Gregor (2007), Der Altruismus des Ingvar Kamprad (Teil 1-5), in: Manager Magazin Online vom 02.10.2007, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,506221,00.html>, Zugriff am 10.06.2010

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004

Burr, Wolfgang, Stephan, Michael, Soppe, Birthe, Weisheit, Steffen (2007), Patentmanagement, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind
IST 14/2010	Stilianidis, Anastasios	Fußballbranche im Wandel
IST 15/2010	Frohwein, Torsten	EasyCopy - Servicequalität
IST 16/2010	Frohwein, Torsten	Cruise-Lines – Modularisierung von Dienstleistungen

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 17/2010	Stilianidis, Anastasios	Dell
IST 18/2010	Frohwein, Torsten	Leistungstiefengestaltung und Systembündelung im Facility-Management
IST 19/2010	Stilianidis, Anastasios	IKEA