

Auszug aus "Setze dir größere Ziele" von Dr. Dr. Rainer Zitelmann

W

enn Sie vor einem Problem stehen, vor einem wirklich großen Problem, dann heißen Sie

es willkommen und suchen Sie nach der Chance, die in diesem Problem steckt. Ein Meister hierin war der Schwede Ingvar Feodor Kamprad. Er wurde 1926 in Schweden als Sohn einer deutschstämmigen Bauernfamilie geboren. Bereits 1943 gründete er im Alter von 17 Jahren das Unternehmen IKEA. Heute besitzt er etwa 44 Milliarden Dollar und ist wahrscheinlich der reichste Mann, der in der Schweiz wohnt.

Geld zu verdienen spielte in seinem Leben schon früh eine Rolle. Ging er als Kind angeln, dann nicht um des Vergnügens willen, sondern weil er den Fang zu Geld machen konnte. »Verkaufen wurde zu einer Art fixen Idee«, erinnerte er sich später. Mit elf Jahren ließ er sich von einer Samenhandlung beliefern und verkaufte die Tütchen an die Kleinbauern der Umgebung. »Das war mein erstes richtiges Geschäft, damit verdiente ich tatsächlich Geld.« Von dem Gewinn kaufte sich der Junge ein Fahrrad und eine Schreibmaschine. »Beide Anschaffungen«, schreibt Rüdiger Jungbluth in seinem Buch Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs, »waren im Grunde Investitionen, Hilfsmittel für weitere Geschäfte des Heranwachsenden«. Kamprad hatte eine ausgeprägte Lese- und Schreibschwäche (Dyslexie), die für andere Menschen sicherlich ein guter Vorwand gewesen wäre, ihre Erfolglosigkeit zu erklären. Kamprad verlegte sich jedoch auf das, was er gut konnte, nämlich auf den Handel. Als Schüler handelte er mit allem und jedem. Unter seinem Bett im Internat hatte er einen großen Karton, in dem sich Gürtel, Brieftaschen, Uhren und Stifte befanden. Die Geschäfte liefen so gut, dass er am Ende seiner Realschulzeit den Entschluss fasste, ein Unternehmen zu gründen. Das Unternehmen nannte er IKEA – die Abkürzung steht für die Initialen seines Namens I. K., den Anfangsbuchstaben des Namens des elterlichen Bauernhofes Elmtaryd und den Anfangsbuchstaben

INGVAR KAMPRAD

seines Heimatdorfes Agunnaryd in der Gemeinde Ljungby, wo er aufwuchs.

Wie auch viele andere erfolgreiche Menschen – so etwa die Aldi-Gründer oder die Unternehmer Richard Branson und Michael Dell – hatte auch Kamprad die Idee, die Menschen sehr viel billiger als die Konkurrenten mit Waren guter Qualität zu beliefern. Er entdeckte bald, dass sich Möbel mit guter Qualität sehr viel günstiger herstellen und vertreiben ließen. Damit zog er sich jedoch naturgemäß den Ärger der etablierten schwedischen Möbelhersteller zu. Ein Wettbewerber, das Möbelhaus Dux, verklagte ihn mehrmals und beschuldigte ihn des Plagiats. Die Klagen waren jedoch nicht erfolgreich. Der Verband der Möbelführer schrieb Briefe an die IKEA-Lieferanten und drohte ihnen, sie würden keine Aufträge der etablierten Geschäfte mehr bekommen, wenn sie weiterhin IKEA belieferten. Kamprad umging den Boykott jedoch, indem er viele Tochterfirmen unter anderem Namen gründete. Aber er bekam Ärger, weil er auf Möbelmessen auch an Endverbraucher verkaufte. Manchmal

»ES LOHNT SICH NIEMALS, NEGATIV ZU AGIEREN.«

se erkennt. Die Zusammenarbeit mit den polnischen Möbelherstellern verlief zwar zunächst nicht ohne neue Probleme, entpuppte sich dann jedoch als riesiger Erfolg. Zeitweilig stammte sogar jeder zweite Artikel im IKEA-Katalog aus der sozialistischen Volksrepublik Polen. »Es war eine Krise, die zum Auftrieb wurde, weil wir ständig neue Lösungen fanden«, so Kamprad. »Wer weiß, ob wir so erfolgreich gewesen wären, wenn sie uns einen ehrlichen Kampf geboten hätten?« Hier wird Kamprads Einstellung zu Problemen und Schwierigkeiten deutlich, die auch die Einstellung aller erfolgreichen Persönlichkeiten ist. Seine erste Folgerung: In jedem Problem steckt auch eine Chance. Die zweite Folgerung lautete: »Es lohnt sich niemals, negativ zu agieren.« Wer im Wirtschaftsleben seine Energie darauf verschwendet, die Konkurrenz zu behindern, statt ihr etwas Konstruktives entgegenzusetzen, wird auf Dauer damit keinen Erfolg haben.



Dr. Dr. Rainer Zitelmann

ist ein erfolgreicher Immobilieninvestor und mehrfacher Buchautor.

bekam er deshalb sogar Hausverbot. IKEA traf genau den Geschmack der Kunden und war mit seinen Möbeln so erfolgreich, dass es dem Unternehmen zunehmend schwer-

fiel, den Warennachschub zu organisieren. Weil es sich die Hersteller nicht mit den alteingesessenen Möbelführern verschern wollten, boykottierten sie ihn. Für IKEA schien das ein fast unlösbares Problem.

In dieser Situation machte Kamprad etwas Außergewöhnliches: Er schrieb einen Brief an einen polnischen Minister, in dem er sein Unternehmen vorstellte und sein Interesse an einer Zusammenarbeit mit polnischen Möbelherstellern bekundete. Tatsächlich erhielt er eine Einladung nach Polen, aber die Gespräche scheiterten fast schon am Anfang, weil man ihm verbieten wollte, außerhalb Warschaws zu reisen und die Möbelfabriken in Augenschein zu nehmen. Kamprad wollte schon abreisen, als die Polen einlenkten.

Später sollte sich der Boykott der schwedischen Möbelindustrie als Glücksfall erweisen. Kamprad machte die Entdeckung, dass in jedem Problem auch eine Chance steckt – wenn man die-

se erkennt. Die Zusammenarbeit mit den polnischen Möbelherstellern verlief zwar zunächst nicht ohne neue Probleme, entpuppte sich dann jedoch als riesiger Erfolg. Zeitweilig stammte sogar jeder zweite Artikel im IKEA-Katalog aus der sozialistischen Volksrepublik Polen. »Es war eine Krise, die zum Auftrieb wurde, weil wir ständig neue Lösungen fanden«, so Kamprad. »Wer weiß, ob wir so erfolgreich gewesen wären, wenn sie uns einen ehrlichen Kampf geboten hätten?« Hier wird Kamprads Einstellung zu Problemen und Schwierigkeiten deutlich, die auch die Einstellung aller erfolgreichen Persönlichkeiten ist. Seine erste Folgerung: In jedem Problem steckt auch eine Chance. Die zweite Folgerung lautete: »Es lohnt sich niemals, negativ zu agieren.« Wer im Wirtschaftsleben seine Energie darauf verschwendet, die Konkurrenz zu behindern, statt ihr etwas Konstruktives entgegenzusetzen, wird auf Dauer damit keinen Erfolg haben.

»FEHLER ZU MACHEN IST DAS VORRECHT DES TATKRAFTIGEN«

Die Konkurrenten dachten jedoch anders und taten alles, ihm immer neue Schwierigkeiten zu bereiten. Nachdem in einer renommierten Zeitschrift ein Testbericht erschienen war, der belegte, dass IKEA zu deutlich geringeren Preisen liefern konnte als andere Häuser mit vergleichbarer Qualität, versuchte die Möbelindustrie, mit einem Anzeigenboykott das Blatt mundtot zu machen. Der Chefredakteur der Zeitschrift ließ sich jedoch nicht mühe machen, sondern ging in die Offensive und machte den Rundbrief des Möbelverbandes, in dem zum Anzeigenboykott aufgerufen wurde, in einer Fernsehsendung öffentlich. Am Ende nutzte die Sache IKEA mehr, als sie schadete, denn die Menschen identifizierten sich fortan mit dem »David«, der gegen »Goliath« antrat. Die Auseinandersetzungen mit den Möbelherstellern waren jedoch nicht die einzigen Schwierigkeiten, die er zu meistern



hatte. Damals herrschte in Schweden eine besondere Spielart des Sozialismus, welche die freien Kräfte des Marktes und Unternehmer wie ihn fast erdrückte. Der Spitzensteuersatz lag bei 85 Prozent. Zudem musste er eine hohe Vermögensteuer aus seinem Privatvermögen bestreiten. Manchmal erdrückte ihn fast die hohe Steuerlast. Kamprad wollte eines der kleineren Unternehmen, die sich in seinem Privatbesitz befanden, mit Gewinn an IKEA verkaufen, um damit die Schulden, die er als Privatperson bei IKEA hatte, zu tilgen. So handelten damals viele schwedische Unternehmer, um die erdrückende Vermögensteuerbelastung zu reduzieren. Aber als Kamprad daranging, diese Transaktion vorzubereiten, änderte Schweden die Steuergesetzgebung – und zwar rückwirkend. Er blieb auf seinen hohen Kosten sitzen und ärgerte sich darüber, dass in seinem Land Unternehmer so schlecht und unfair behandelt wurden. Wie dumm es vom schwedischen Staat war, erfolgreiche Unternehmer so zu drangsalieren, sieht man an Kamprads Beispiel, der 1974 den Entschluss fasste, nach Dänemark auszuwandern und später dann in die Schweiz, wo er bis heute lebt.

Wer von außen den großen Erfolg der Möbelmarke IKEA sieht, vergisst vielleicht, wie viele Niederlagen und Probleme Kamprad zu meistern hatte. Er hatte sich entschlossen, einen Teil der bei IKEA verdienten Gewinne in einer anderen Branche zu investieren, und beteiligte sich an einem Hersteller von TV-Geräten. Das Unternehmen kam jedoch nicht aus der Verlustzone. Als sich die Verluste bedrohlich summierten, stieg er aus. Der Ausflug in eine andere Branche kostete ihn sehr viel. Er verlor mehr als ein Viertel des damaligen IKEA-Kapitals mit diesem Investment.

Fehler zu machen war jedoch für Kamprad nichts Schlechtes – und das predigte er auch seinen Mitarbeitern. »Fehler zu machen ist das Vorrecht des Tatkräftigen«, so seine Philosophie. »Die Angst, Fehler zu machen, ist die Wiege der Bürokratie und der Feind jeglicher Entwicklung. Keine Entscheidung kann für sich in Anspruch nehmen, die einzig richtige zu sein. Es ist die Tatkraft hinter der Entscheidung, die deren Richtigkeit bestimmt.« Deshalb, so seine Folgerung, müsse es erlaubt sein, Fehler zu machen.

