

Johan Stenebo

Die Wahrheit über IKEA

Ein Manager packt aus

Aus dem Schwedischen von Swantje Marschhäuser

Leseprobe

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Kapitel 12

Die Kamrad-Monarchie

Die Russlandexpansion, INGKA-Führungsmeeting an einem Spätsommertag Ende der 90er Jahre

Es begann damit, dass mich Anders Moberg bat, »zu prüfen, ob wir uns nicht in Russland etablieren sollten«. Selbstverständlich hatte Ingvar die Frage bei Anders zuvor geschickt ins Spiel gebracht, und dieser fand nun, dass es eine glänzende Idee sei. Ich fuhr einige Male nach Russland, traf IKEAs kleine Versandfirma vor Ort und Leute von der Botschaft in Moskau. Im Anschluss schrieb ich mit Mühe ein Memo über die Risiken und Möglichkeiten in diesem Land, in dem IKEA wenige Jahre zuvor von der Mafia ein Sägewerk gestohlen worden war.

Es muss erwähnt werden, dass dies so früh während des Erwachens des Landes geschah, dass die Menschen, die Gebäude und die Infrastruktur von den Zuständen im alten Staat immer noch furchtbar mitgenommen waren. In diesem Reich herrschten die Mafia und die neu-reichen Oligarchen ohne Einschränkungen. Einer dieser Oligarchen machte seiner Liebsten den Hof, indem er zwei Wochen lang in ganz Großmoskau jede große Reklamewand (und es gab Tausende) mit ihrem Bild und dem Text »Ich liebe dich« schmückte. Aus Sicherheitsgründen konnte man sich in dem Chaos, das sich Russlands Hauptstadt nannte, nirgendwo frei bewegen.

Ich schleppte mein Memo in die Konzernleitung. Alle, außer Moberg, waren entschieden gegen eine Etablierung in Russland, weil sie meinten, dass das Risiko, die gesamte Investition zu verlieren, haushoch wäre. Sie drückten sich vor einer Entscheidung, mit der Begründung: »Wenn du das willst, Anders, dann unterstützen wir dich.«

Leseprobe

Im Spätsommer trug ich dasselbe Memo der INGKA Holding B.V. vor, in einer Baracke außerhalb Älmhults. Es ging bei dieser Entscheidung um mehrere Milliarden Schwedische Kronen. Die sengende Sonne machte die Luft im Raum stickig, trotz geöffneter Fenster. Während des Vortrags schliefen zwei ältere Teilnehmer der Sitzung samt Ingvars drei Söhnen tief und fest. Trotz des Schnarchens mühte ich mich mit meiner Analyse der Vor- und Nachteile einer Etablierung in Russland ab. Ein paar lahme Einwände kamen von zwei wachen Teilnehmern. Ingvar stellte ein paar Fragen. Als es Zeit für die Beschlussfassung war, erwachten sowohl die älteren als auch die jüngeren Teilnehmer. Alle nickten Beifall. Die Milliardenentscheidung, dass IKEA in Russland expandieren sollte, war gefasst und der Alleinherrscher Ingvar wirkte zufrieden.

Eine Unternehmerfamilie wird bald zum ersten Mal einen Generationenwechsel vollziehen. Ein Patriarch, eine Unternehmerlegende, muss in Kürze den Stab übergeben, ob er will oder nicht. Kann jemand aus der Familie in seine großen Fußstapfen treten? Wer sind die drei Kampradsöhne, die von dem alternden Monarchen auf den Thron gehoben werden? Und wie wird IKEAs Zukunft ohne Ingvar am Steuer aussehen?

Fragen über Fragen für jeden, der IKEAs bevorstehenden Generationenwechsel zu verstehen versucht. Ingvar hat bei mehreren Gelegenheiten gesagt, dass keiner seiner Söhne Konzernchef würde. Alle würden jedoch beteiligt werden und auf unterschiedliche Weise führen. Ingvar zufolge wird es keine Probleme geben. Die Wahrheit ist in meinen Augen eine andere.

IKEAs hundert oberste Manager, die das Trio während einiger Jahre erlebt haben, sind von der Zukunft tief beunruhigt, auch wenn die Gespräche darüber im Verborgenen geführt werden. Ich selbst habe Peter, Jonas und Mathias Kamprad 15 Jahre lang erlebt. Zuerst mit etwas Abstand. Dann als direkte Vorgesetzte und Vorstandsmitglieder in einem Unternehmen, in dem ich Geschäftsführer war. Ingvar Kamprad ist heute 84 Jahre alt. Jederzeit könnte etwas geschehen, was ihm für immer die Macht über sein Lebenswerk IKEA entreißt. Wir werden sehen, wie es dann weitergeht.

Wie das Erbe selbst aussehen wird, ist hingegen nicht so schwer vorherzusagen. Etwas darüber war bereits in den Medien, anderes wird immer deutlicher innerhalb IKEAs. Auf einer überschaubaren Ebene wird das Erbe zu gleichen Teilen zwischen den Söhnen aufgeteilt werden, wenn es um das Vermögen geht, also den gesamten IKEA-Konzern und Inter IKEA. Wie Ingvars Ehefrau Margaretha in die Erbfrage eingeht, weiß ich nicht. Den IKANO-Konzern, eine von IKEA völlig unabhängige Unternehmensstruktur, besitzt das Trio schon seit vielen Jahren. Hinzu kommen alle Vermögen, die versteckt sind und von Stiftungen kontrolliert werden, die 250 Milliarden Schwedischen Kronen. Alles andere als ein gleich verteiltes Erbe würde völlig unnötig Konflikte zwischen den Söhnen produzieren. Es würde außerdem riskieren, dass es richtig kompliziert würde, weil die Strukturen darauf bauen, dass Inter IKEA das Geld aus dem Konzern melkt und gleichzeitig die Macht balanciert. Inter IKEA entscheidet, wie die Einrichtungshäuser von innen und außen aussehen, und bildet dadurch einen Gegenpol zu dem in Vermögen gerechnet viel größeren IKEA-Konzern. Ein autonomes IKEA würde zu stark werden. Ingvars Arbeit mit dem Juristen Hans Skallin, als der Riese IKEA errichtet wurde, zielte darauf, Konflikte zwischen den Kindern zu eliminieren und die Machtbalance auszugleichen.

Der Mentor der Söhne

Göran Lindahl, ehemaliger ABB-Chef, ist nach eigener Aussage von Ingvar auserwählt, die drei Söhne zur hohen Verantwortung zu führen, die sie bald schultern sollen. Man kann darüber nachdenken, wie klug diese Wahl ist. Ich habe mit Lindahl längere Zeit sehr eng zusammengearbeitet, als er Vorsitzender meines Unternehmens war. Sein Fehlverhalten während der Jahre bei ABB ist nachgewiesen,⁶ und er verfügt über eine ordentliche Portion Egozentrik. Zwischen Peter,

⁶ Siehe *Livsfarlig ledning. Historien om kraschen i ABB*. Carlsson, Bengt, und Nachemson-Ekwall, Sophie, Ekerlids Förlag, Stockholm 2003.

Jonas und Mathias Kamprad gab es viele und bittere Konflikte, sogar bei INGKA-Meetings. Göran, der in der Führung der INGKA Holding B.V. sitzt, lobt sich selbst, dass er »die Jungs« (alle sind über vierzig) verschiedene Male scharf zurechtgewiesen und damit schließlich die Schwierigkeiten aus der Welt geschafft habe. Diese Aussage ist mit Vorsicht zu genießen. Bei der IKEA GreenTech AB, bei der Jonas, ich, Göran und Peter arbeiteten, geschah es nie, dass Göran den Brüdern etwas scharf zu sagen wagte, ganz unabhängig davon, wie ernst die Lage war. Viel eher war und ist er Peters Machtinstrument.

Die massive Kritik, auf die Peter Kamprads Initiative zur Gründung der Risikokapitalgesellschaft GreenTech anfänglich bei der Führung des IKEA-Konzerns stieß, weil er IKEAs Geld anwendete, um damit zu spekulieren, als sei es sein eigenes, war berechtigt. Er hatte nämlich für GreenTechs Kasse eine viertel Milliarde Schwedische Kronen sowohl von Inter IKEA als auch vom IKEA-Konzern mehr oder weniger erzwungen.

»Ich rechne die halbe Milliarde bereits als verloren«, konstatierte der Konzernchef Anders Dahlvig mit Hinweis auf das mangelnde Urteilsvermögen, von dem er fand, dass Peter und Göran es bereits unter Beweis gestellt hätten.

Ein Beispiel gab es, als IKEA GreenTech seine erste Investition tätigen sollte. Entgegen der Branchenpraxis und der Geschäftsethik wählten Peter Kamprad und Göran Lindahl selbst das erste Investitionsprojekt aus. Nennen wir das Unternehmen Q⁷ Bedenklich ist, dass die Leitung einer Risikokapitalgesellschaft ein Investitionsprojekt sowohl vorschlägt als auch genehmigt. Sie sitzen also auf zwei Stühlen gleichzeitig, und für die Eigentümer verschwindet damit alle Sicherheit, dass das Geschäft mit rechten Dingen zugeht.

Damit nicht genug. Göran Lindahl wählte sich selbst als Chefverhandler und setzte sich damit über mich als Geschäftsführer hinweg. Dass ein Vorsitzender eines Unternehmens wie dieses die Investition sowohl verhandelt als auch genehmigt, ist äußerst ungewöhnlich –

7 Ich bin nach schwedischer Gesetzgebung und Absprache mit IKEA daran gehindert, mehr als nur ein schematisches Bild dieses Geschehens wiederzugeben.

und definitiv unethisch. Es bedeutete in der Praxis, dass Göran und Peter alle Entscheidungen trafen, während ich als Geschäftsführer die Verantwortung für die Geschäfte übernehmen durfte. Als Unterhändler machte Göran großartig weiter und zeigte nur wenig Interesse für die Ansichten seines Gegenübers oder des Unternehmens. Es wurde behauptet, er sei der beste Verhandler der Welt.⁸ Hier bewies er jedoch keine solchen Talente. Indes durchlitten wir ein knappes Jahr mit endlosen Verhandlungen und galoppierenden Anwaltskosten. Sowohl die Juristen als auch die Revisoren und die Patentexperten stellten unserem Investitionsobjekt nach der Durchleuchtung, der sogenannten *Due Diligence*, ein schlechtes Zeugnis aus. Trotzdem trieb Göran so lange wie möglich das Geschäft voran. Zuletzt brach alles zusammen. Die Experten fanden ein bedeutsames technisches Detail, hinter dem sich eine potenzielle Schadensersatzforderung gegen das Investitionsobjekt von etlichen Hundert Millionen Schwedischen Kronen verbarg.

Als entscheidende Frage war zuvor die nach einer technischen *Due Diligence* aufgetaucht. Das bedeutet, dass ein oder mehrere Experten für die aktuelle Technologie das Technikportfolio des Unternehmens analysieren. Im Fall von Q war dies von höchstem Gewicht, weil das ganze Geschäft mit deren wahnsinnig avancierter Technik stand oder fiel. Es gab eine Auseinandersetzung darüber, wer den Zutritt zu dem Unternehmen erhalten sollte, um die Analyse zu machen. Die Leitung von Q hatte aus verständlichen Gründen Angst vor Industriespionage. Als sie sich trotz Aufforderungen weigerte, einen Außenstehenden hineinzulassen, dachte Lindahl sich für GreenTechs Führung einfach aus, dass ein Bekannter von ihm, der auf demselben Gebiet Professor in den USA war, jetzt diese *Due Diligence* gemacht hätte. Ein leicht durchschaubarer Schwindel, denn es kann unmöglich irgendein Professor an der amerikanischen Westküste sitzen und die Technologie eines Unternehmens bewerten, die diesem zufolge einzigartig und außerdem in einem Labor auf der anderen Seite des Erdballs eingeschlossen ist.

8 Siehe *Livsfarlig Ledning*.

Vielleicht ist es einfacher, Lindahls Verhalten zu verstehen, wenn man weiß, dass ihm Peter Kamprad einen Bonus für jede durchgeführte Investition zahlte. Es hatte sich einige Jahre zuvor bei ABB gezeigt, dass so etwas Lindahls Urteilsvermögen aufs Spiel setzen kann. Jedem, der Lindahl eine Zeit lang beobachtet hatte, war sein Verhalten klar, nicht jedoch IKEAs Thronfolger. Denn das ist Peter, der Älteste des Brüder-Trios: IKEAs Thronfolger. Er wird das letzte Wort haben, wenn die Söhne einmal übernehmen.

Ich habe nie erlebt, dass Göran in irgendeiner Angelegenheit besonders viel Mehrwert erbracht hätte. Er ist ein sehr fähiger Versammlungsleiter und Taktiker, wenn er die Tagesordnung aufstellt und das Wort erteilt. Meine Auffassung und gewiss auch die anderer Kollegen ist, dass er viel verspricht, aber selten liefert. Ihm fehlt der Durchblick, den IKEA-Konzernchefs besitzen – von Ingvar ganz zu schweigen. Das hinderte ihn nicht daran, den Konzernchef Dahlvig (der nicht anwesend war) oft damit anzugreifen, dass diesem die Bodenhaftung fehle und er schnell gefeuert werden würde.

Wenn es um die Macht zwischen den Brüdern geht, ist es anders als bei der Verteilung des Vermögens. Ingvar hat mehrere Male in den Medien mitgeteilt, dass Peter eine ausschlaggebende Stimme erhalten wird, weil er der Älteste ist. Für jeden, der in einer Unternehmens- oder Verbandsführung gesessen hat, ist dadurch offensichtlich, dass er Mathias und Jonas übergeordnet werden wird. In der Realität macht das Peter Kamprad zu IKEAs Kronprinzen und nach Ingvar zum Oberhaupt der gesamten Kamprad-Sphäre. Er wird also die Rolle seines Vaters als Alleinherrscher erben.

Erwerben, erben, verderben

Ingvar Kamprad hat einen großen Teil seines Lebens der Aufgabe gewidmet, IKEA unsterblich zu machen. »Solange es Menschen auf der Erde gibt, gibt es ein Bedürfnis nach IKEA.« Hinter dieser Devise versteckt sich die Befürchtung, dass IKEA, sein Lebenswerk, verschwinden könnte.

Ingvars Misstrauen, das alles eingefärbt hat, was er in den letzten 70 Jahren getan und gesagt hat, beinhaltet natürlich auch, wie die Kontrolle über das Unternehmen bei der Familie Kamprad verbleiben kann. Wir haben gesehen, wie sein Misstrauen dazu führte, dass überproportional viele Machtpositionen mit Leuten aus Älmhult besetzt werden, einer Stadt mit 8 500 Einwohnern, von denen 2 500 bei IKEA arbeiten. Wenn es um die Kontrolle über IKEA geht, ist es für Ingvar selbstverständlich, dass die Gene regieren sollen und nichts anderes, weil er eigentlich keinem Außenstehenden vertraut. Auch seinen Söhnen vertraut er kaum, aber sie sind Blutsverwandte und ihm so nah, wie es nur möglich ist.

»Erwerben, erben, verderben« ist eine Redewendung, die andeutet, dass es drei Generationen braucht, ein gutes Unternehmen aufzubauen und wieder zugrunde zu richten. Ungeachtet der Tatsache, dass es zwei, drei oder vier Generationen dauert, ein Familienunternehmen zu zerstören, ist es jedes Mal eine große Herausforderung für ein Unternehmen, wenn eine neue Generation hereinkommen soll. Wie hat die Thronfolge bei anderen schwedischen Familienunternehmen funktioniert? Jacob Wallenberg stieg zusammen mit seinem Cousin Markus in das internationale Imperium der Wallenbergs ein, und sie haben allmählich etwas aufgebaut, was ihre Handschrift trägt und funktioniert. Cristina Stenbeck betrat die Bühne sowohl von Kinnevik, einer der größten schwedischen Investmentgesellschaften, als auch der Medien, als ihr Vater unerwartet früh verstarb. Sie umgab sich früh mit Wirtschaftsführern von Gewicht und setzte die Kontinuität an erste Stelle. Die Ernennung der Geschäftsführerin Mia Brunell Livfors war für das Machtunternehmen Kinnevik vielleicht etwas überraschend, zumal in der bislang männlich dominierten Welt der Stenbecks. Aber die Zweifler mussten Abbitte leisten, als sich die Geschäfte in den letzten Jahren gut entwickelten. Karl-Johan Persson hat schließlich, erst 33-jährig, im Juli 2009 den Thron von H&M bestiegen. Kollegen zufolge, die ihn beurteilen können, ist er dieser Aufgabe gut gewachsen. Außerdem fing sein Vater Stefan Persson im gleichen Alter an, und seine Bedeutung für das Unternehmen war monumental.

Es ist ganz offensichtlich, welche Eigenschaften diese Personen gemein haben. Zuallererst einen scharfen Verstand. Er erlaubt es ihnen, sich in die oft komplexen Fragestellungen, die in Unternehmen dieser Größe vorherrschen, hineinzudenken. Ferner ermöglicht er es ihnen, strategisch zu denken, das Ganze zu sehen und die unterschiedlichen Optionen auf einer aggregierten Ebene zu verstehen. Außerdem scheinen sie ein außergewöhnliches Urteilsvermögen zu haben. Es ist ihr innerer Kompass, wenn sie zwischen unsichtbaren Klippen navigieren. Schließlich, und vielleicht am wichtigsten, haben sie alle ein ausgeprägtes soziales Vermögen. Es führt dazu, dass sie das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen. Sie haben also Führungseigenschaften.

Auch die Konzernchefs Anders Dahlvig und Anders Moberg besaßen genau diese Eigenschaften, wenn auch in unterschiedlicher Form. Moberg nimmt mit seinem Charisma und Führungsvermögen in einer Versammlung auf natürliche Weise Raum ein. Er wird gesehen und gehört. Außerdem hat er ein Gedächtnis wie ein Elefant und ein seltenes Vermögen, die komplexesten Fragen zu verstehen. »Urteilsvermögen ist eigentlich das Einzige, was zählt«, sagte er oft.

Dahlvig ist reservierter, aber in einem Konferenzraum bilden sein messerscharfer Intellekt und seine gewinnende Art immer einen Mittelpunkt. Er verfügt über eine Mischung aus rationalem Denkvermögen und gesunder Bauernschläue. Stets scheint er zu wissen, wann er das Ruder ergreifen und wann er schweigen und den richtigen Augenblick abwarten soll. Anders' Führungsvermögen war vortrefflich für uns, die wir unter ihm in England arbeiteten.

Ingvar begann seine Söhne vor einigen Jahren hineinzubringen, indem er sie in allen strategischen Führungsgruppen platzierte. Parallel zu ihrer Einarbeitung ins Unternehmen und zu ihrem Erscheinen in unterschiedlichen Foren begann sich bei den obersten Managern von IKEA Unruhe auszubreiten. Viele begreifen mittlerweile, dass es nicht nur äußerst schwer sein wird, mit dem Brüdertrio zu arbeiten, eine ganze Menge von ihnen verstehen auch, dass sie vermutlich in wenigen Jahren ihre Arbeit verlieren werden. Die meisten dieser Manager haben viele Jahre bei IKEA gearbeitet und verfügen

oft über eine große und absolut notwendige Kompetenz innerhalb des Unternehmens. Nicht zuletzt nach dem Ausscheiden Ingvars ist das für die Kontinuität bei IKEA lebenswichtig.

Das Problem ist, dass die Brüder nur einen Bruchteil des Geschäfts kennen. Außerdem sehen sie ihre Unkenntnis meist nicht ein, sondern verlegen sich entweder auf einen bloßen Glauben oder darauf, von der Wirklichkeit abzusehen und das Unternehmen nur mit Kennzahlen zu führen. Deshalb haben sie nur eine vage Auffassung davon, was getan werden kann, wenn der Konzern von größeren oder kleineren Problemen betroffen wird. Sowohl Mathias als auch Peter haben trotzdem schnell zu jeder Frage eine Meinung.

Die IKEA-Manager, die nun zur Aufgabe bekommen, Probleme nach Mathias' und Peters' Maßstab zu lösen, und das bis ins kleinste Detail, haben zwei Alternativen: den Direktiven auf Punkt und Komma zu folgen und am Platz zu bleiben oder zu gehen. Ich selbst habe direkt mit Peter gearbeitet und diese bedrohlichen Situationen viele Male erlebt. Hochrangige Manager wie die IOS-Chefin Josephine Rydberg-Dumont und der Vorsitzende von INGKA, Hans-Göran Stenert, wurden auf Anweisung von Mathias beziehungsweise Peter gefeuert. Nicht direkt natürlich, sondern Josephine wurde von Anders Dahlvig und Hans-Göran von seinem Schwager Ingvar zum Rücktritt aufgefordert. Solche Verdienste, bevor die Brüder überhaupt formell Ingvars Nachfolge angetreten sind, sind bereits ein Fingerzeig für das, was kommen wird. Wenn die höchsten Manager eines Unternehmens ohne mit der Wimper zu zucken verabschiedet werden können, dann wird die Situation für einen Manager mit weniger Macht deutlich gefährlicher.

Die Brüder Kamrad

Wer sind denn die drei Brüder? Bevor ich die Frage beantworte, muss ich sagen, dass diesen Abschnitt zu schreiben das absolut Schwerste für mich war. Nicht weil mir der Stoff fehlte, denn ich kenne Jonas als Kollegen gut, und Peter kenne ich sehr gut.

Leseprobe