

Auf Entdeckungsreise

Bei Ikea ist viel los. Auf der einen Seite hält der Händler am Katalog fest, auf der anderen testet er ständig **neue Konzepte**. Was konfus klingt, folgt einer klaren Logik



TEXT UND INTERVIEW: Verena Gründel

Es gibt Dinge, auf die kann man sich verlassen. Für Jahrzehnte. Zum Beispiel, dass im Spätsommer der Ikea-Katalog im Briefkasten landet. Vollgepackt mit Möbeln und Accessoires, die man braucht oder nicht. Obwohl Print immer wieder totgesagt wird, hält der Möbelhändler an dem knapp 300 Seiten dicken Wälzer fest. Nicht einmal das Budget dafür hat der Konzern gekürzt. 25 Millionen deutsche Haushalte erhalten ihn jedes Jahr. Zwei Millionen weitere Wälzer liegen in den Filialen aus. Damit überdauert er sogar das vermeintliche Katalog-Urgestein – den Otto-Katalog. Den nämlich hat der Hamburger Versandhändler dieses Jahr nach fast sieben Jahrzehnten eingestellt.

Trotzdem ändert sich bei Ikea eine ganze Menge. So wurde der Bau neuer Einrichtungshäuser gestoppt. Stattdessen öffnen die Schweden lieber neue Filialen in Innenstädten mit unterschiedlichen Konzepten. Es gibt Showrooms, Pop-up-Stores, neue Verteilzentren, Tests mit Virtual oder Augmented Reality (VR, AR) und die Gerüchte, dass Ikea eigene Restaurants plant. Der Onlineshop und

das Lieferangebot sollen deutlich ausgebaut werden. Und die lebenslange Produktgarantie ist gestoppt, dafür nimmt Ikea gebrauchte Waren in Zahlung.

All die Ankündigungen und Neuerungen wirken wie eine Kiste mit unzähligen Schrauben: wild und durcheinander. Die Strategie ist auf den ersten Blick nicht erkennbar. Hat Ikea vielleicht tatsächlich keinen Plan? Springen die Schweden auf jede neue Sau auf, die durchs Retail-Dorf getrieben wird?

Da ist tatsächlich etwas dran. Denn Ikea wird agil. Die Zeiten der starren Konstellation aus Filiale, Katalog und Webseite sind vorbei. Ab jetzt probiert Ikea, erfindet sich neu, scheitert und korrigiert sich selbst. Was funktioniert, bleibt, was nicht funktioniert, wird besser gemacht. Das Zeitalter des Testens ist angebrochen.

Instagram-Inspiration

Das beginnt beim Katalog. Auch er musste sich wandeln. Erst vor zwei Jahren hat Ikea ihn zum Kundenmagazin transformiert. Es gab Interviews, Reportagen, Tipps, Einblicke ins Unternehmen. →

Das Einrichtungshaus

54 Einrichtungshäuser betreibt Ikea in Deutschland. Sie sind nach wie vor der wichtigste Touchpoint in der Customer-Journey, weil dort mehr als 90 Prozent des Umsatzes generiert werden. Für viele Kunden ist es ein Event, dort einkaufen zu gehen. Trotzdem wandeln sich die Ikea-Häuser. Ikea hat den Neubau auf der grünen Wiese gestoppt, weil angeblich die Frequenz sinkt. Es wird mehr online bestellt, und immer weniger Menschen haben ein eigenes Auto.



Die City-Filiale

Filialen in der Innenstadt sind die stationäre Zukunft von Ikea. Das erste deutsche Innenstadt-Geschäft des Möbelhändlers steht in Hamburg. Es sei eine der am besten frequentierten Filialen, sagt das Unternehmen. Aber nicht alles dort ist perfekt. Weil die meisten Kunden mit Bus und Bahn kommen, gibt es zu viele Parkplätze. In anderen Ländern existieren bereits verschiedene City-Konzepte, etwa ohne Selbstbedienungshalle. Aus solchen Tests lernt Ikea immer wieder für die nächste Filiale.



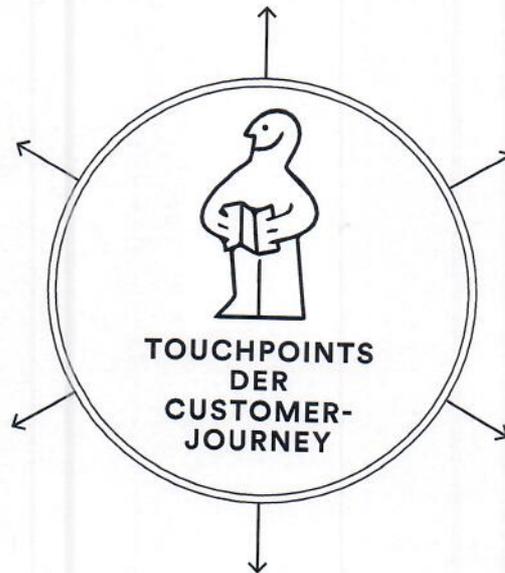
Der Onlineshop

Der Webshop ist der Dreh- und Angelpunkt in der Kundenkommunikation. Selbst wenn dort nur sechs Prozent der Käufe stattfinden, ist er Teil fast jeder Customer-Journey. Dort sucht der Kunde, konfiguriert, vergleicht, plant seine Einrichtung sowie den Kauf und entscheidet schließlich, ob er direkt online bestellt oder ins Einrichtungshaus fährt. Deshalb betrachtet Ikea die Kanäle nicht mehr getrennt. 60 Prozent des Traffics verzeichnet Ikea auf der Mobilseite, deshalb wurde sie bereits 2018 relauncht, 2019 ist die Desktopseite dran.



Der Katalog

Der Katalog greift in der frühen Phase der Customer-Journey. Er soll den Leser mehr inspirieren, als ihm einen kompletten Überblick über das Sortiment zu bieten. Das kann er nämlich längst nicht mehr: Nur noch zwölf Prozent der Produkte werden abgebildet. Stattdessen enthalten die meisten Seiten einen Hinweis, dass der Kunde mehr Infos oder Produkte online findet. Der Katalog ist sehr bildlastig, Text rückt in den Hintergrund – damit Leser die Bilder in Social Media teilen.



Das Restaurant

Als ein wichtiger Teil des Einkaufserlebnisses gehört das Restaurant bisher zu jeder Filiale. Allerdings wäre denkbar, dass eine kleine Innenstadtfiliale mit Teilsortiment auch ohne Essensangebot auskommt. Auf der anderen Seite schließt Ikea nicht aus, bald Restaurants ohne Möbelhaus zu eröffnen. Bereits heute gehört Ikea zu den zehn größten Systemgastronomen Deutschlands.



Die Werbung

Während Ikea früher Katalog-Kampagnen gefahren hat, wird der Katalog nun nicht mehr explizit beworben. Nur der Abbinder der aktuellen TV-Spots mit Protagonistin Smilla (l.) wies vorübergehend darauf hin (Agentur: Thjnk). „Die Awareness für den Katalog ist groß genug“, sagt Marketingleiter Heiko Klauer. Der Anteil der Onlinewerbung im Marketingmix nimmt zu. In dem Bereich liegt der Fokus auf Performance-Werbung, vor allem SEA und SEO. Banner-Ads schaltet Ikea dagegen kaum.



→ Der Kunde sollte mehr als nur die Produktbeschreibungen lesen. Dieses Jahr ist wieder alles neu: Ikea hat die Texte wegrationalisiert. Der Katalog ist bildlastiger geworden, denn die Kunden sollen ihn in sozialen Medien teilen. Es gibt kaum querformatige Bilder. Stattdessen sind die meisten Fotos hochformatig oder quadratisch und damit besser teilbar. Der Katalog ist „instagrammable“. Die Content-Marketing-Texte hat Ikea auf maximal 100 Wörter geschrumpft und inhaltlich stärker produkt- und markenbezogen ausgerichtet.

Auch neu ist, dass nur noch zwölf Prozent des gesamten Ikea-Sortiments abgebildet sind. Schließlich soll der Katalog keine Produktdatenbank sein. Daran wird sich so mancher Leser erst gewöhnen müssen. Das Buch soll inspirieren. Wer mehr wissen will, muss online recherchieren. Dafür druckt Ikea auf vielen Seiten einen Hinweis, dass man mehr Infos und Produkte online findet. „Damit jeder versteht, dass im Katalog nicht das gesamte Sortiment abgebildet ist“, erklärt Tanja Dolphin, Global Catalogue Content Manager. QR-Codes oder Bilderkennung nutzt der Möbelhändler nicht. „Die Menschen haben gelernt zu googlen.“

Die Produkte sind nicht mehr sortiert nach Regalen, Sofas und Bettwäsche. Stattdessen präsentiert Ikea auf 100 Seiten komplette Wohnkonzepte, die zeigen, wie man ein 16-Quadratmeter-Apartment, ein Familienheim oder eine nachhaltig ausgerichtete Stadtwohnung einrichten kann. Die restlichen 188 Seiten sind nach Räumen geordnet.

Für 2020 hat Tanja Dolphin bereits weitere Änderungen angekündigt: Das Cover, die wichtigste Seite für Social Media, soll nächstes Jahr auffälliger aussehen. In Frankreich zum Beispiel geht Ikea noch einen Schritt weiter und testet im Frühjahr erstmals, ob es sich lohnt, zweimal im Jahr einen Katalog herauszubringen, „Um den Effekt des Katalogs zu wiederholen.“ Schließlich sind die Wochen nach Erscheinen die mit der höchsten Frequenz in den Einrichtungshäusern. Ob das funktioniert, muss sich noch zeigen. Gleichzeitig testet Ikea in Großbritannien das Gegenteil: Dort gibt es dieses Jahr keinen Ikea-Katalog für die breite Masse. Nur im Umkreis von zwei Einrichtungshäusern wird er verteilt. So will Ikea mehr über die wirkliche Bedeutung des Katalogs herausfinden.

Zukunft A-Lage

Das Filialkonzept wandelt sich ebenfalls. 54 klassische Einrichtungshäuser betreibt Ikea Deutschland heute. Sie werden weiterhin fest im Konzept verankert sein. Trotzdem sollen es erst einmal nicht

mehr werden. Größere Umbauten sind ebenfalls auf Eis gelegt, etwa die Modernisierung in Eching bei München. Die war zwar schon lang geplant, ist aber nun gestoppt. Die Expansion werde in Zukunft nur in Metropolregionen und Innenstädten stattfinden, heißt es aus dem Unternehmen.

Statt in Eching zu bauen, sucht Ikea also in der Münchner Innenstadt nach einer Immobilie. Sie soll gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen sein. Vorbild ist der 2014 eröffnete City-Store in Hamburg Altona, der laut dem Unternehmen zu den am stärksten frequentierten gehört. Von dort nehmen Kunden nur selten größere Möbel mit heim. „Unsere Kunden kaufen dort vor allem solche Artikel, die sie in der blauen Frakta-Tasche gleich mitnehmen können“, sagt Expansionschef Johannes Ferber. Größere Möbel lassen sie nach Hause liefern. 80 Prozent der Kunden reisen mit Bus und Bahn an. Da wundert es nicht, dass der Händler heute feststellt, in Altona zu viele Parkplätze gebaut zu haben.

Nicht nur deshalb will er keine weitere solche Filiale. In Zukunft soll jedes Haus individuell gestaltet werden. „Das können ganze Innenstadthäuser sein, eigene Flächen in Shoppingcentern oder Fußgängerzonen, aber auch spezialisierte Shops, etwa für den Kücheneinkauf“, erklärt Ferber. Zum Beispiel gibt es in Wien neuerdings eine Filiale ohne Selbstbedienungshalle, und in der Innenstadt von Rom eröffnete Ikea 2017 einen Pop-up-Store.

Hej Siri

Größere Möbel wird sich der Kunde in Zukunft also immer häufiger liefern lassen. Damit mausert sich der Versand zu einer der wichtigsten Zukunftsstrategien von Ikea. Der deutsche Marketingleiter Heiko Klauer bezeichnet den Onlineshop als Multichannel-Hub: „Die Webseite ist der Dreh- und Angelpunkt, zu dem Ikea seine Kunden immer wieder hinleiten will. Denn dort entscheidet der Kunde, ob er im Onlineshop kauft oder in ein Einrichtungshaus fährt.“ Aktuell liegt der Onlineanteil am Umsatz bei sechs Prozent. Damit hinkt Ikea dem →



„Viele Kunden haben eine starke emotionale Bindung zum Katalog“

Tanja Dolphin,
Global Catalogue Content Manager

→ Markt leicht hinterher. Im gesamten Möbel-, Küchen- und Einrichtungsfachhandel beträgt der E-Commerce-Anteil 2017 gut acht Prozent. Mittelfristig plant das Unternehmen mit einem Wachstum auf 25 bis 30 Prozent, vor allem getrieben durch das veränderte Einkaufsverhalten. Deshalb investiert es kräftig in Verteilzentren. Ikea hat sich das Ziel gesetzt, die Lieferzeit in den Ballungsgebieten auf nur drei Stunden zu reduzieren – damit kann heute kaum ein Onlineshop mithalten.

Inzwischen kommen 60 Prozent der Online-Zugriffe von Mobilgeräten. Deshalb hat Ikea die mobile Webseite 2017 gerelauncht. Anfang 2019 ist der Desktop dran. Das mobil gedachte Konzept wird dann auf den stationären Shop übertragen. Die größte Herausforderung ist, das Einkaufserlebnis aus den Filialen im Onlineshop so gut es geht nach-

zustellen. „Das ist natürlich nicht ganz einfach“, gibt Heiko Klauer zu. „Aber wir testen verschiedene Onlinetools wie Schrank-, Küchen- oder Matratzenkonfiguratoren.“ Die Impulskäufe von Kerzen, Servietten und Gläsern, die zu jedem Einkauf dazugehören, will Ikea mit mehr Produktempfehlungen basierend auf dem Warenkorb ein Stück weit nachempfinden, erzählt Klauer. Die Bestellung per Sprachsteuerung testet Ikea ebenfalls.

Auf der anderen Seite will Ikea das digitale Einkaufserlebnis auf die Filialen übertragen: Auch hier könnten Augmented und Virtual Reality zum Einsatz kommen. Ein entsprechendes Pilotprojekt gibt es bereits in Berlin. „Es wird sehr gut angenommen“, ist der Marketingleiter überzeugt. Digitale Planungstools wie ein Matratzenplaner sollen mehr und mehr in den Filialen verfügbar sein. Ikea

„Auch im Marketing durchlaufen wir eine digitale Transformation“

Damit das Marketing von Ikea niemals alt wird, hat der deutsche Marketingchef Heiko Klauer ein fixes Budget für Experimente festgelegt



Heiko Klauer ist seit Januar 2013 Chief Marketing Officer bei Ikea Deutschland. Zuvor war er in verschiedenen Marketingpositionen bei Neckermann.de, Levi-Strauss, Unilever und Coca-Cola tätig.

Herr Klauer, wie sieht eine typische Customer-Journey bei Ikea aus?

Das lässt sich nicht so einfach beantworten, weil es stark vom Produkt abhängt. Wer eine Küche kauft, durchlebt einen anderen Prozess als jemand, der ein Sofa möchte. Prinzipiell startet der Customer-Journey mit einem bestimmten Bedarf des Kunden. Dann folgt die Phase der Inspiration. Hier kommt zum Beispiel der Katalog ins Spiel. Im nächsten Schritt informiert sich der Kunde genauer und plant seinen Kauf. Das passiert häufig auf unserer Webseite. Den Kauf tätigt er dann entweder online oder im Einrichtungshaus. Im letzten möglichen Schritt könnte der Kunde den Service in Anspruch nehmen.

Welches ist Ihrer Ansicht nach der wichtigste Touchpoint?

Das ist weiterhin das Einrichtungshaus. Hier findet ein großer Teil der Planung und der Kaufentscheidungen statt.

Ikea geht von einer Steigerung des Onlineumsatzes von aktuell sechs Prozent auf mittelfristig 25 bis 30 Prozent aus.

Wie wollen Sie diesen Shift schaffen?

Das liegt vor allem in der Hand des Kunden, der vermehrt online einkaufen will und somit die Onlineumsätze antreibt. Wir müssen ihm dafür das beste Nutzererlebnis bieten. Dafür verbessern wir zum Beispiel unser Liefer- und Montage-Angebot, denn Convenience wird immer wichtiger.

Prinzipiell aber unterscheiden wir nicht zwischen den Kanälen. Wir wollen ein Multichannel-Retailer sein – der Kunde entscheidet, wo er kauft.

Ikea macht gerade eine Art digitale Transformation durch. Wie transformiert sich das Marketing?

Auch im Marketing durchlaufen wir eine digitale Transformation. Das sieht man unter anderem daran, dass wir die Anzahl der Werbekanäle in den vergangenen Jahren von etwa zehn auf mehr als 20 erhöht haben. Der Markt wird immer komplexer. Deshalb testen wir ständig neue Ansätze. Unser Anspruch ist es, immer jeweils zehn Prozent des Budgets in Tests von neuen Technologien oder Medien zu stecken. Zum Beispiel experimentieren wir gerade mit Location-based Services: Wir spielen mobile Werbung abhängig von der Distanz zum nächsten Möbelhaus aus. Natürlich mit Frequency-Capping. Denn wir wollen den Kunden nicht mit zu viel Werbung überfordern.

Wann wird die Experimentierphase bei Ikea allgemein abgeschlossen sein?

Vermutlich nie. Das Testen mit Verkaufskanälen, Shopkonzepten und Technologien werden wir auch in Zukunft immer weiter vorantreiben. Das Kaufverhalten und die Technik ändern sich stetig und immer schneller. Da müssen wir am Ball bleiben.



schließt nicht aus, dass die Ikea-Mitarbeiter in Zukunft mit I-Pads beraten.

Köttbullar in der City

Wie offen das Unternehmen für Neues ist, zeigt sich außerdem beim Thema Restaurant. Ikea ist mit einem Umsatz von 230 Millionen Euro in 2017 einer der zehn größten Systemgastronomen in Deutschland. Bei insgesamt 4,87 Milliarden Euro Umsatz sind Köttbullar und Kaffee also mehr als ein nettes Zubrot. Unterm Strich erwirtschaften die Restaurants fast genauso viel Umsatz wie der Onlineshop. Deshalb liegt es nahe, das Restaurantkonzept auch ohne Möbelverkauf auszubauen. Ikea dementiert die Gerüchte nicht explizit: Bisher sei „keine Entscheidung hinsichtlich eigener Restaurants außerhalb der Einrichtungshäuser getroffen“ worden.

All diese Touchpoints sind Teile der Customer-Journey, die je nach Produkt und Kunde ganz unterschiedlich ausfallen kann. „Wer eine Küche kauft, durchlebt einen anderen Prozess als jemand, der ein Sofa möchte“, weiß Heiko Klauer. Die Herausforderung für den Händler besteht darin, den unterschiedlichen Kunden und Anforderungen gerecht zu werden. Bisher scheint das gut zu klappen. Denn Ikea wächst seit Jahren in Deutschland kontinuierlich von knapp 3 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2006 auf 4,87 Milliarden im vergangenen Jahr. 2017 lag das Wachstum bei 2,5 Prozent. Damit ist der Händler deutlich stärker gewachsen als der Gesamtmarkt mit 0,5 Prozent. Ikea steht also nicht direkt unter Handlungsdruck. Indirekt aber schon, schließlich wachsen die Online-Pureplayer überdurchschnittlich und immer mehr Traditionshändler intensivieren in ihre Multichannel-Aktivitäten oder sind kürzlich neu in den Onlinevertrieb eingestiegen. Für Ikea ist es also die richtige Zeit zu experimentieren. Denn der finanzielle Background ist da und die Situation noch so entspannt, dass die Zeit nicht drängt.

Marketing-Transformation

Das Gleiche gilt für das Marketing von Heiko Klauer. Zwar werden die grundsätzlichen Strategien von der globalen Marketingabteilung vorgegeben, aber viele Entscheidungen fallen die lokalen Teams selbst. Seine Mannschaft besteht aus rund 50 Marketingmitarbeitern in Deutschland, die alle mehr oder weniger experimentierfreudig sein müssen: „Unser Anspruch ist es, immer jeweils zehn Prozent des Budgets in Tests von neuen Technologien oder Medien zu stecken.“ Zurzeit läuft beispiels-

weise ein Versuch mit Location-based Service: Mobile Werbung wird abhängig von der Distanz zum nächsten Einrichtungshaus ausgespielt. Natürlich mit Frequency-Capping, also einer Deckelung der Ausspielhäufigkeit. „Wir wollen den Kunden nicht überfordern.“

Das Marketing bei Ikea hat bereits eine enorme Transformation durchgemacht, seit Heiko Klauer vor sechs Jahren die Verantwortung übernommen hat. „Wir haben die Anzahl der Werbekanäle in den vergangenen Jahren von etwa zehn auf mehr als 20 erhöht.“ Prinzipiell setzt er online eher auf Performance-Marketing, besonders auf Search-Advertising, und weniger auf Display-Ads, Banner und Branding. Mit dem wachsenden E-Commerce steigt der Anteil der Onlinewerbung, erklärt er. Aber auch klassische Werbung wie Fernsehspots und Out-of-Home unterstützen den Onlineshop. Genauso wie E-Commerce-Service-Strategien wie Click & Collect.

Ob das Testen irgendwann aufhört und Ikea sich auf einen neuen Weg festlegt, sowohl im Handel als auch im Marketing? Nein, glaubt Heiko Klauer. „Das Testen von Verkaufskanälen, Shopkonzepten und Technologien werden wir auch in Zukunft immer weiter vorantreiben.“ Schließlich ändern sich Kaufverhalten und Technik stetig und immer schneller. So gibt es über Ikea immer wieder was zu erzählen. Das ist nebenbei gut für die Earned-Media-Bilanz.

vg@wuv.de

