



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Nachhaltigkeitsorientiertes studentisches Wohnen als Geschäftsmodellinnovation für IKEA

Version Nr. 1, 14. Dezember 2023

Bieker, Thomas

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: [10.25938/oepms.401](https://doi.org/10.25938/oepms.401)



Open Education Platform
for Management Schools

Nachhaltigkeitsorientiertes studentisches Wohnen als Geschäftsmodellinnovation für IKEA

Version Nr. 1, 14. Dezember 2023

Bieker, Thomas

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Geschäftsmodellinnovation; IKEA-Studierendenwohnungen; Marketing-Konzept; Möbel-Markt Schweiz

Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Masterstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Bieker, T. (2023). Nachhaltigkeitsorientiertes studentisches Wohnen als Geschäftsmodellinnovation für IKEA. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.401



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion:

Nachhaltigkeitsorientiertes studentisches Wohnen als Geschäftsmodellinnovation für IKEA

Thomas Bieker

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, CH - 8640 Rapperswil,
thomas.bieker@ost.ch*

Abstract

Nachhaltigkeitsansätze getreu der Logik „Teilen statt Besitzen“ oder „Nutzen statt Besitzen“ liegen voll im Trend und finden sich in vielen Bedürfnisfeldern wieder. Möbel mieten statt zu kaufen ist ein zunehmender Trend. Auch IKEA trägt den Folgen des Klimawandels, Ressourcenknappheiten und steigenden Lebenshaltungskosten im Bedürfnisfeld Wohnen Rechnung. Die vorliegende Fallstudie als sog. „Field Case“ thematisiert zum einen die Möglichkeiten und Grenzen eines innovativen Geschäftsmodells für die IKEA St. Gallen, das auf die Bereitstellung attraktiver möblierter Studierendenwohnungen in der Ostschweiz abzielt. Zum anderen wird das für den IKEA-Konzern global interessante Tiny-House-Konzept näher unter die Lupe genommen.

Der Case widmet sich als komplexes Lehr-Lern-Arrangement der Entwicklung eines Marketing-Konzepts bzw. innovativen Geschäftsmodells für IKEA und besteht aus vier Aufgabenblöcken: Analyse der Marktattraktivität für möblierte Studierendenwohnungen in St. Gallen, Markteintritt potenzieller Mitbewerber und Abwehrstrategien, Analyse und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells für den globalen Markt inkl. Controlling sowie Bedeutung und Auswahl von Kooperationspartnern.

Umfangreiches Lehr-Lern-Material (Teaching Notes), eine sehr ausführliche didaktische Reflexion und zahlreiche aktuelle Quellen ermöglichen interessierten Dozierenden und Studierenden die Nutzung eines komplexen Lehr-Lern-Arrangements im Kontext des aus Nachhaltigkeitsicht bedeutsamen Bedürfnisfelds Wohnen.

Schlüsselbegriffe

BoKlok	BoKlok ist ein Unternehmen, das von IKEA und Skanska gegründet wurde, um kostengünstige, nachhaltige Fertighäuser anzubieten. Das Konzept wurde entwickelt, um Wohnen zu erschwinglichen Preisen anzubieten (Rhee, 2018; Steinhardt, Manley, Bildsten & Widen, 2020).
Click & Collect	IKEA-Kundinnen und Kunden bestellen Produkte online unabhängig von Ladenöffnungszeiten und können festlegen, wann sie die Einkäufe bei einer bestimmten Abholstation abholen möchten (vgl. IKEA, 2023).
IKEA	Name IKEA setzt sich aus den Initialen des Gründers Ingvar Kamprad und den Anfangsbuchstaben des elterlichen Bauernhofs (Elmtaryd) bzw. des nahegelegenen Dorfes (Agunnaryd) zusammen
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IWAY	Standard, mit dem sozial verantwortbare und faire Beschäftigungsbedingungen im Rahmen der global verteilten Produktion sichergestellt werden (vgl. Thelen & Botschen, 2012).
Moxy-Hotels	IKEA ist an den Moxy-Hotels in Lausanne und Bern-Wankdorf beteiligt: eine Marke des US-Hotelriesen Marriott (vgl. Wohlfart, Sturm & Wagner, 2019, S. 223).
Tiny Houses	Diese kommen ursprünglich aus den USA, weisen weniger als 40 m ² Wohnfläche auf und benötigen im Vergleich zu einem Standardhaus weniger Ressourcen für den Bau und den Betrieb (Heizung, Kühlung und Beleuchtung – vgl. Crawford & Stephan, 2020).

Inhaltsverzeichnis

Schlüsselbegriffe	i
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	iii
Abkürzungsverzeichnis	iv
1 Didaktischer Reflexionsbericht	1
2 Teaching Notes	11
2.1 Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse	11
2.1.1 Industrie- bzw. Branchenanalyse.....	11
2.1.2 Marktpotenzial für möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz	12
2.1.3 SWOT-Analyse in Bezug auf möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz .	14
2.1.3.1 PESTEL-Analyse (Chancen-Risiken-Analyse) – neues Geschäftsmodell	15
2.1.3.2 Stärken-Schwächen-Analyse neues Geschäftsmodell	17
2.1.3.3 SWOT-Matrix	19
2.1.3.4 Relevanz der Ergebnisse im Hinblick auf globale IKEA-Tiny-Houses	19
2.2 Markteintritt potenzieller Mitbewerber und mögliche Abwehrstrategien	20
2.2.1 Konkurrenzsituation im Ostschweizer Markt für Studierendenwohnungen	21
2.2.2 Bewertung des Markteintritts potenzieller Mitbewerber	22
2.2.3 Markteintrittsbarrieren vor dem Hintergrund der IKEA-Strategie	23
2.2.4 Finanzielle Eigenschaften von IKEA und Markteintrittsbarrieren	24
2.2.5 Gesamthafte Beurteilung der Konkurrenzsituation und Handlungsempfehlungen	25
2.3 Neues IKEA-Geschäftsmodell und Controllingsystem	26
2.3.1 Canvas-Business-Model – Konzeption und Beurteilung.....	26
2.3.2 Entwicklung eines Tiny-House-Konzepts und dessen Beurteilung.....	29
2.3.3 Controllingsystem	31
2.3.3.1 Überlegungen zur Kundenakquisition	31
2.3.3.2 Überlegungen zur Leistungsinnovation.....	32
2.3.3.3 Empfehlungen für die IKEA-Geschäftsleitung	32
2.4 Geschäftsmodell und Kooperationen – Möglichkeiten und Grenzen.....	33
2.4.1 Ansätze zur Ausgestaltung von Kooperationen.....	33
2.4.2 Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner	37
2.5 Management Summary zuhanden der IKEA-Geschäftsleitung.....	37
Literaturverzeichnis didaktischer Reflexionsbericht.....	39
Literaturverzeichnis für die Teaching Notes	40
Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos).....	43

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Mögliches IKEA-Geschäftsmodell „möblierte Studierendenwohnungen“	27
Abbildung 2: Aufgabenorientierter Ansatz	31
Tabelle 1: Überblick und Kontextualisierung der Fallstudie.....	3
Tabelle 2: Selbst- und Fremdeinschätzung zur Qualität der Fallstudie.....	4
Tabelle 3: Lernziele der Fallstudie	6
Tabelle 4: Lehrplan der Fallstudie.....	7
Tabelle 5: Lehrplan, Diskussionsleitfaden und didaktisches Material der Fallstudie	8
Tabelle 6: Sonstige Analysepunkte zur Fallstudie	10
Tabelle 7: Beurteilung der Marktattraktivität für möblierte Studierendenwohnungen	12
Tabelle 8: Geschätzter Bedarf an Wohneinheiten am Platz St. Gallen	13
Tabelle 9: PESTEL Analyse.....	15
Tabelle 10: Stärken-Schwächen-Analyse.....	17
Tabelle 11: SWOT-Matrix für das Geschäftsmodell „möblierte Studierendenwohnungen“	19
Tabelle 12: Bedeutung potenzieller Konkurrenten bzgl. möblierter Studierendenwohnungen.....	21
Tabelle 13: Markteintrittsbarrieren und zentrale kulturelle bzw. strukturelle IKEA-Merkmale.....	22
Tabelle 14: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund von Strategie und Geschäftsmodell	23
Tabelle 15: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund finanzieller Aspekte.....	24
Tabelle 16: Konzeptionelle Zugänge zur Begründung von Geschäftsmodellinnovationen	26
Tabelle 17: Gütekriterien zur kritischen Reflexion des Marketing-Mix	28
Tabelle 18: Bewertung IKEA-Tiny-House-Ansatz für Studierende	30
Tabelle 19: Mögliche Kernaufgaben im Marketing-Mix für IKEA St. Gallen	31
Tabelle 20: Eintrittsstrategien für IKEA in den globalen Markt für studentisches Wohnen.....	36
Tabelle 21: Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner	37

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BfS	Bundesamt für Statistik
HSG	Universität St. Gallen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
ÖBU	Verband für nachhaltiges Wirtschaften
OST	Ostschweizer Fachhochschule
ÖV	Öffentlicher Personennahverkehr
PHSG	Pädagogische Hochschule St. Gallen
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
z. T.	zum Teil

1 Didaktischer Reflexionsbericht

Ausgangslage für die vorliegende Case Study „Nachhaltigkeitsorientiertes studentisches Wohnen für Studierende – eine Geschäftsmodellinnovation für IKEA“ bildet eine Fallstudie für die Lehre auf Basis von Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2003) im Assessmentjahr der Universität St. Gallen. Dieses komplexe Lehr-Lern-Arrangement wurde für jeweils vier von zwölf Übungen im Herbstsemester für das Fach Betriebswirtschaftslehre entwickelt. Strategisches Management, Unternehmenskultur sowie Führung und Kinderarbeit waren zentrale Inhalte dieser für die Lehre im Assessmentjahr an der Universität St. Gallen bedeutsamen Übungsanlage (vgl. Rüegg-Stürm & Limpert, 2014). Dieses wurde durch den Autor der vorliegenden Case Study in den Jahren 2006 – 2014 in drei bis vier parallelen studentischen Übungsgruppen zur Betriebswirtschaftslehre mit jeweils ca. 40 Studierenden erfolgreich eingesetzt und in der Gesamtschau zusammen mit den weiteren Lehr-Lern-Materialien im Assessmentjahr evaluiert. So konnte der Verfasser der vorliegenden Case Study wichtige didaktische Erfahrungen im Hinblick auf den Fallstudienunterricht, das Unternehmen IKEA sowie zur Fallstudienkonzeption gewinnen.

In der Folge wurde eine IKEA-Fallstudienanlage (d. h. Fallstudientext, Aufträge, Beurteilungsraster, Lehr-Lern-Materialien, Präsentationen) im Jahr 2020 für den Unterricht an der Kanti am Brühl St. Gallen (Wirtschaftsmittelschule) entwickelt, die thematisch völlig anders ausgerichtet wurde: Ziel war es nun, in den Jahren 2020 – 2023 mit Lernenden aus dem Abschlusssemester auf Basis eines Marketing-Konzepts zentrale Innovationsideen für die IKEA St. Gallen zu entwickeln, diese im Rahmen von Business Plänen aufzubereiten und der Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen zu präsentieren. Verschiedene Projektideen, die an der Kanti am Brühl geboren wurden, wurden in der Folge auch umgesetzt (z. B. Food-Truck oder die möblierten Studierendenwohnungen – vgl. Fallstudientext bzw. s. u.).

Die vorliegende Case Study wurde in der Folge im Jahr 2021 durch weitere Aufgabenstellungen ergänzt bzw. konkretisiert und im Rahmen des Masters in Marketing-Management (MiMM) an der Universität St. Gallen während eines dreisemestrigen Anwendungsprojekts erfolgreich eingesetzt (Herbst 2021 – Anfang 2023) – und dies mit wissenschaftlichem und praktischem Erfolg: Eine weitere Idee der Kantonsschülerinnen und -schüler im Hinblick auf möblierte IKEA-Studierendenwohnungen wurde im Herbst 2022 erfolgreich am St. Galler Immobilienmarkt platziert (vgl. Scherrer, 29.04.2023 bzw. Zeitungsartikel im Anhang 1 der Fallstudie). Die Lehren aus diesem Projekt auf der Masterstufe der Universität St. Gallen wurden wiederum sehr sorgfältig im Rahmen der aktuell vorliegenden Fallstudie (d. h. Fallstudientext, Aufgabenstellungen und Teaching Notes) und in projektbezogener Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen sehr gründlich umgesetzt – wobei der didaktische Kern der Lehr-Lern-Materialien vom Herbst 2021 sowie die strategische Ausgangslage für Studierende praktisch unverändert geblieben ist. Es finden sich trotz der erwähnten Neukonzeption nur sehr vereinzelt Aspekte (z. B. Analyse der Wertschöpfungskette) zum IKEA-Fall nach Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2003) bzw. Rüegg-Stürm (2014) wieder – diese wenigen Bezüge wurden kenntlich gemacht.

Der vorliegende Fall schildert reale Management- und Unternehmenssituationen. Nicht beabsichtigt ist es dabei, die Effektivität von unternehmerischem Handeln darzustellen. Ergänzende Informationen im Hinblick auf das Coaching der Studierenden sind bspw. im Literaturverzeichnis des Fallstudientexts bzw. der vorliegenden Teaching Notes, welche ausschliesslich für Dozierende gedacht sind, oder unter www.ikea.com verfügbar.

Der vorliegende didaktische Reflexionsbericht nimmt die im Merkblatt der Open Education Platform für Management Schools (OEPMS) erwähnten Aspekte synoptisch und systematisch auf. Es wird ein

Überblick über die Fallstudie und deren didaktische Kontextualisierung gegeben. Die Fallstudie ist mehrfach erfolgreich eingesetzt und weiterentwickelt worden und eignet sich z. B. auf der Tertiärstufe für die Assessment-, Bachelor- und Masterstufe sowie für die Stufe Weiterbildung, wie dies Tabelle 1 verdeutlicht (Lehr-Lern-Voraussetzungen finden sich in Tabelle 3). Zusätzlich werden synoptisch Daten zur Selbst- bzw. Fremdeinschätzung bezüglich der Qualität der Fallstudie gegeben, die deren Eignung für die einzelnen Kontexte widerspiegeln. Daran anschliessend werden die adressierten Lernziele im Kontext des Marketingkonzepts nach Bieger (2019) expliziert. Nicht zuletzt erfolgt eine Auslegung über die mögliche Einbettung der Fallstudie in verschiedene Lehrpläne. Abschliessend werden am Ende der Analyse unter der Kategorie „Sonstiges“ ergänzende Hinweise (bspw. zur Art oder zur Nachhaltigkeit der Fallstudie sowie deren didaktische Umsetzung) gegeben. Auf einen Diskussionsleitfaden wird angesichts der sehr umfangreichen Teaching Notes (vgl. Kapitel 2) verzichtet. Am Ende der Teaching Notes findet sich eine Zusammenfassung der erwartbaren Ergebnisse in Abhängigkeit der Lehr-Lern-Voraussetzungen der Studierenden einerseits und dem Coaching des bzw. der Dozierenden andererseits (vgl. 2.5).

Bitte beachten Sie, dass weder Dozierende noch Studierende direkt mit der Unternehmung IKEA St. Gallen bzw. IKEA Schweiz Kontakt aufnehmen sollten. Zudem sollten – um eine Nachhaltigkeit des Case zu ermöglichen – den Studierenden keine (!) Musterlösungen abgegeben werden. Da ihnen ein Field Case mit echten Managementsituationen vorgelegt wird, ist die Leitung der IKEA Schweiz sehr dankbar für die Übermittlung innovativer Ideen und Konzepte, die sich im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Aufgabenstellungen ergeben (stefanie.brehm@ingka.ikea.com).

	Kriterium	Reflexion
Einführung	Überblick über Fallstudie und Kontextualisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fallstudie besteht aus vier komplexen Aufgabenblöcken auf der Grundlage des Marketingkonzepts (Bieger, 2019): Analyse der Attraktivität des Marktes für möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz, Markteintritt potenzieller Mitbewerber, Analyse und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Richtung „IKEA-Tiny-Houses“ incl. Aspekten des Controllings sowie Bedeutung und Auswahl von Partnern. • Die Aufgabenblöcke sind nicht fiktiv, sondern bringen authentische Management- bzw. Unternehmensherausforderungen zum Ausdruck. Der Fall wurde in unterschiedlichen Kontexten erfolgreich eingesetzt (s. u.) und in der Folge jeweils didaktisch weiterentwickelt. • Die Studierenden werden aufgefordert, sich in die Situation des jeweiligen Entscheidungsträgers/-gremiums hineinzuversetzen, die Situation zu analysieren, weitere Informationen zu suchen, Lösungsalternativen zu generieren und zu bewerten, eine Entscheidung zu treffen sowie eine Lösung vorzustellen. • Dabei gilt es, auf die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen der Veranstaltungen im Fach „Betriebswirtschaftslehre“ bzw. „Marketing und Kommunikation“ zu rekurrieren. Die Fallstudie eignet sich nicht zuletzt auch für anspruchsvolle integrierende Übungsanlagen wie etwa Modulabschluss Executive MBA.
	Einsatz des Lehr-Lernmaterials bzw. Häufigkeit des Einsatzes	<ul style="list-style-type: none"> • Kantonsschule am Brühl St. Gallen (KSB) im Fach „Vertiefen und Vernetzen“ mit Abschlussklassen des 8. Semesters (2021 – 2023). Ziel: Generieren von Innovationsideen und erste Konkretisierung mittels Business Plänen (vgl. Scherrer, 29.04.23 bzw. Anhang 1 Fallstudientext) • Universität St. Gallen Anwendungsprojekt (AWP) 2021-2023: Marketing-Master (vgl. Zeitungsartikel im Anhang 1 des Fallstudientexts): Umsetzung des Projekts möblierter Studierendenwohnungen • Universität St. Gallen (Assessmentstufe 2006-2014): Der Autor hat jeweils im Herbstsemester während neun Jahren über jeweils vier Wochen (Doppellektionen) eine IKEA-Fallstudie (basierend auf Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2003) bzw. mit drei bis vier Übungsgruppen zu ca. 40 Studierenden eingesetzt. Zwar wurden mit dieser Fallstudie völlig andere Themen (konkret: Strategisches Management, Unternehmenskultur sowie Führung und Kinderarbeit) als beim AWP bzw. der KSB (s. o.) behandelt. Dennoch konnten durch deren Einsatz incl. Evaluationen (vgl. Erfahrungen – Fremdeinschätzungen – s. u.) wichtige didaktische Erfahrungen im Hinblick auf den Fallstudienunterricht, IKEA sowie zur Fallstudienkonzeption gewonnen werden.

Tabelle 1: Überblick und Kontextualisierung der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung.

	Kriterium	Reflexion
Einführung (Forts.)	Erfahrungen (Selbsteinschätzung)	<p>Kriterien: Aktualität des Case, Komplexität, Realitätsbezug</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hochaktueller Case, dessen Fragestellung jedoch „nachhaltig“ gültig ist • Sowohl vom Anspruchsniveau als auch vom Umfang her gesehen gleichwertige Aufgabenpakete, welche ein arbeitsteiliges Setting ermöglichen (zentral für „Lehrplan“, s. u.) • Komplexes Lehr-Lern-Arrangement, das zentrale Konzepte der allgemeinen BWL integrierend aufnimmt (Inhalte bzw. Themen: Umfeld- bzw. SWOT-Analyse, Beurteilung der Marktattraktivität, Entwicklung und Beurteilung eines Marketing-Mix, Auswahl von Kooperationspartnern) • Motivierender, realer Case (insbesondere für Studierende mit erster eigener Wohnung oder WG) mit vielen unternehmensinternen Belegen bzw. Zitaten (vgl. Yin, 1994, S. 150-151). • Weiterentwicklung aufgrund der diversen Fremdeinschätzungen (s. u.)
	Erfahrungen (Fremdeinschätzung)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Rückmeldung von Studentinnen des Marketing-Masters der Universität St. Gallen (n=3): etwas hohe Workload, wobei das Bewertungssystem die Anstrengungen der Studierenden nicht genügend berücksichtige (bewertet wurde weniger wie durch die Studierenden gewünscht die praktische Umsetzung sondern mehr die wissenschaftlich konzeptionelle Fundierung der Ergebnisse, Anm. d. Verf.). Diese Einwände sind zwar statistisch und auch inhaltlich u. U. wenig belastbar. Sie konnten aber durch eine konsequente Überarbeitung (v. a. durch fokussierte und klarere Aufgabenstellungen) berücksichtigt werden. • Qualitative Rückmeldung (Lernende im Abschlusssemester an der Kantonsschule am Brühl St. Gallen): etwas hohe Workload. Wurde mit der aktuellen Überarbeitung umgesetzt durch fokussierte und klarere Aufgabenstellungen. • Quantitative Evaluation Universität St. Gallen (z. B. Frühjahrssemester 2009): Bewertung der Gesamtveranstaltung, der Qualität der Lehr-Lern-Materialien incl. Fallstudie IKEA mit „gut“ (n=695 ausgewertete Fragebögen von Studierenden)

Tabelle 2: Selbst- und Fremdeinschätzung zur Qualität der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Lernziele	Lernziele und Kompetenzen (fachlich)	<p>Die fachlichen Lernziele bestehen darin, die theoretisch-konzeptionellen Lerninhalte zum Marketingkonzept (vgl. z. B. Bieger 2019) besser zu verstehen und auf einen praktischen Fall anwenden zu können. Damit werden insgesamt höhere Taxonomiestufen (vgl. Euler & Hahn, 2014, S. 377-378) angesprochen (sowohl Stufe „Synthese“ als auch Stufe „Beurteilen“). Die Lernziele lauten im Einzelnen wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Studierenden können auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenanalyse nach Porter bzw. einer Marktpotenzialabschätzung die Marktattraktivität möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz sowie das globale Potenzial von IKEA-Tiny-Houses beurteilen. • Die Studierenden können die grundsätzliche Möglichkeit des Eintritts in den Ostschweizer Markt für möblierte Studierendenwohnungen (lokal) beurteilen. • Die Studierenden können die Konzepte PESTEL- bzw. SWOT-Analyse auf das Geschäftsmodell von IKEA anwenden und daraus strategische Handlungsempfehlungen ableiten. • Die Studierenden können Stärken bzw. Schwächen des Geschäftsmodells von IKEA analysieren (z. B. mit dem Canvas Business-Model). • Die Studierenden sind in der Lage ein differenziertes und umfassendes Marketing-Kennzahlensystem für die Aufgaben Kundenakquise und -bindung zu entwickeln und anhand ausgewählter Kennzahlen die Effektivität und Effizienz von Marketingaktivitäten von IKEA zu beurteilen. • Die Studierenden sind in der Lage ein Kriterienraster zur Auswahl geeigneter strategischer Kooperationspartner aus Sicht der IKEA Ostschweiz zu entwickeln.

	Kriterium	<ul style="list-style-type: none"> Reflexion
	Lernziele und Kompetenzen (überfachlich)	<ul style="list-style-type: none"> Die Fallstudie kann als Teil des Selbststudiums eingesetzt werden, d.h. als ein partizipativ orientiertes Lehr-Lern-Arrangement, das von den Studierenden weitgehend selbstständig auszugestalten ist (Lehrplan – s. u.) Dabei spielt das Lernen voneinander eine wichtige Rolle. Damit angesprochen ist bereits die Sozialkompetenz. Des weiteren sind die überfachlichen Lernziele in der Verbesserung der Kommunikations-, Präsentations- und Moderationskompetenzen der Studierenden zu sehen (je nach Lehrplan – s. u.). Dabei erscheint die Reflexionskompetenz von Studierenden eine wichtige Lernvoraussetzung bzw. ein wichtiges Lernziel: zum einen sind Studierende gefordert, die Güte der eigenen Lösungen zu hinterfragen (z. B. Canvas-Business-Model; Marketing-Controlling) und diese weiterzuentwickeln. Zum anderen geht es darum z. B. die SWOT-Analyse im Rahmen des ersten Aufgabenpakets auch für globale Tiny-Houses nutzbar zu machen (mit Konsequenzen für das letzte Aufgabenpaket – Kooperationspartner). Nicht zuletzt wird in der letzten Aufgabe ein Management Summary, das zentrale Ergebnisse aller vier Lernblöcke aufnimmt, gefordert.
Lernziele (Forts.)	Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Das Lehr-Lern-Material wurde sowohl auf Mittelschul- als auch Hochschulstufe erfolgreich eingesetzt (siehe auch „Einsatz des Lehr-Lernmaterials bzw. Häufigkeit des Einsatzes“). Die Fallstudie eignet sich primär für Studierende auf Masterstufe. Auf Assessment- und Bachelorstufe werden entsprechende Vorkenntnisse der Studierenden vorausgesetzt (vgl. Friedrichsmeier, 2020, S. 48), die aber auch durch intensiveres Coaching entwickelt werden können (für die Einsatzmöglichkeiten im Einzelnen vgl. Abschnitt Lehrplan – s. u.). Scaffolding (Dubs 1995, S. 138-140) bzw. Coaching entlang der ausführlichen Teaching Notes zentral für den Outcome der erarbeiteten Ergebnisse (s. u. „didaktische Umsetzung“). Die Qualität der durch die Studierenden generierten Ergebnisse hängt zum einen von deren Wissensstand (s. u.) bzw. zum anderen von deren Begleitung (s. u.) ab.
	Fachliche Ausrichtung und Wissensstand	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine BWL im Rahmen der Assessmentstufe mit Vorkenntnissen zum Marketingkonzept (vgl. z. B. Bieger 2019), zur Marktanalyse (z. B. Porter, 2013) oder zum Controlling (vgl. z. B. Bieger, 2019, S. 164-168; Tomczak, Reinecke & Mühlmeier 2007) Studierende unterschiedlicher weiterführender Programme (z. B. Marketingmaster, Betriebsökonomie, MBA)

Tabelle 3: Lernziele der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Lehrplan	Lehrplan (Variante Assessmentstufe Universität St. Gallen, Jahre 2005-2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Studierendenteams bearbeiten wahlweise eine der vier Aufgabenblöcke (s. o.), Themen werden doppelt vergeben (Variante „einfache“ Themenvergabe auch möglich) • Lernprodukte: Lösung eines Aufgabenpakets, Verfassen eines Management-Summary, Halten einer Präsentation im Plenum sowie Leitung einer Diskussion, Korreferat zur Arbeit eines anderen Studierendenteams, welches das gleiche Thema bearbeitet hat • Gemeinsamer Input im Plenum (z. B. Gastvortrag mit Vertreterin bzw. Vertreter der Unternehmung): 2 Lektionen • Einführung zum Case mit Zuteilung der Aufgabenstellungen an die Studierendenteams (bestehend aus 4-6 Personen) durch die Dozierende bzw. den Dozierenden: Aufgabenblöcke werden doppelt vergeben (ermöglicht Korreferate bzw. gegenseitiges Feedback der Studierendenteams): 2 Lektionen • Selbststudium (während vier Semesterwochen), optional: gruppenindividuelles Coaching (10 Minuten je Team und Woche), Abgabe der Lernprodukte (vgl. Überblick über Fallstudie und Kontextualisierung – s. o.), ca. 2 Lektionen/Woche bei acht Studierendenteams • Präsentation der Studierendenlösungen („Management Summary“: 5 Minuten durch Team „A“), Korreferat (15 Minuten) und geleitete Diskussion (15 Minuten) durch Team „B“ zur Arbeit von Team „A). (je Fragenblock 1 Lektion, Rest Feedback – s.u.) • Präsentation der Studierendenlösungen (Management Summary: 5 Minuten durch Team „B“), Korreferat (15 Minuten) und geleitete Diskussion (15 Minuten) durch Team „A“ zur Arbeit von Team „B). (je Fragenblock 1 Lektion, Rest für Feedback – s. u.) • Feedback durch den Dozierenden bzw. die Dozierende im Anschluss an Studierendeninput (je Studierendenteam 10 Minuten – 2 Lektionen/pro Woche während vier Wochen bei acht Studierendenteams) • Schlussveranstaltung durch Dozierenden mit allgemeinen Lösungshinweisen (2 Lektionen) • Gesamtzeitbedarf bei sechs Studierendenteams 3 Lektionen für Start, 8 Lektionen für Coaching, 8 Lektionen für Präsentationen, Korreferate, Diskussion plus Feedback, Schlussveranstaltung mit 2 Lektionen): 21 Lektionen

Tabelle 4: Lehrplan der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Lehrplan	Lehrplan (Variante Masterstufe, durchgeführt von 2021-2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Hier Fallstudie als „Aufhänger“. Vertieftes Bearbeiten einer ausgewählten Problemstellung • Gemeinsamer Kickoff (evtl. mit Vertreterin bzw. Vertreter des Unternehmens): 2 Lektionen • Gruppenindividuelles Coaching mit 3 Termine à 2 Lektionen: total 6 Lektionen, Termine nach Vereinbarung • Gemeinsame Schlusspräsentation (evtl. mit Vertreterin bzw. Vertreter des Unternehmens): 2 Lektionen • Total 1 Semesterwochenstunde
	Lehrplan (Variante Executive MBA)	<ul style="list-style-type: none"> • Format: 2 Blocktage (total 16 Lektionen), Teams bestehend aus 3-4 Teilnehmenden • Voraufträge Analyse Umfeld und Marktattraktivität (Einzelarbeit) <p>Tag 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Gruppenaufträge und Kurzinput sowie Diskussion zu den Vorbereitungsaufträgen (2 Lektionen) • Arbeitsphase in den Gruppen, Konsolidierung der Ergebnisse der Vorbereitungsaufträge und Bearbeitung der neuen Aufträge, Vorbereitung der Präsentation (4 Lektionen) • Ergebnispräsentation Gruppen 1-4 und Diskussion (4 Lektionen) • Reflexion der gefundenen Lösungen (1 Lektion) <p>Tag 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Fragen von Teilnehmenden • Ergebnispräsentation Gruppen 5-8 und Diskussion (4 Lektionen) • Reflexion der gefundenen Lösungen, Wrap-up (1 Lektion)
Diskussionsl.	Diskussionsleitfaden und Tipps zum Lösen der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Hinweise zum Bearbeiten sind im Fallstudienmaterial enthalten (zum einen im Text mit der dort verwendeten Literatur, zum anderen im Rahmen der einzelnen, sehr konkreten Aufgabenstellungen bzw. Teaching Notes) • Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie incl. Erklärvideos (vgl. ARD, 2009; IKEA, 2019; IKEA, 2019a). • Die Dozierende bzw. der Dozierende kann zudem mit Hilfe der sehr ausführlichen Teaching Notes gruppenindividuelle Hinweise zur zielführenden Bearbeitung der jeweiligen Aufgabenstellung geben (vgl. Metzger, 2022; Metzger, 2006).
A	Anhang (A)	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Hinweise zum Bearbeiten sind im Quellenverzeichnis enthalten; Glossar wichtiger Begriffe

Tabelle 5: Lehrplan, Diskussionsleitfaden und didaktisches Material der Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

	Kriterium	Reflexion
Sonstiges	Art der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um einen sog. „Field Case“, der aus wissenschaftlicher Recherche mittels Datenerhebungen und Interviews gewonnen wurde (vgl. Verzeichnis sonstiger Quellen Fallstudie). Dieser wurde im August 2023 durch IKEA Schweiz zur Veröffentlichung freigegeben. • Zudem konnte der Verfasser durch vielfältige Projekte mit dem Unternehmen IKEA Ostschweiz (d. h. im Rahmen des Anwendungsprojekts Universität St. Gallen bzw. der Kantonsschule am Brühl) diverse neue Einsichten in den Problemzusammenhang realisieren
	Nachhaltigkeit des Case	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierter Case, dessen Fragestellung eher „zeitlos“ gültig und damit „nachhaltig“ ist
	Zu beachten bei der Arbeit mit der Fallstudie	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kontaktaufnahme mit der Unternehmung IKEA Ostschweiz • Den Studierenden keine (!) Musterlösungen abgeben
	Lösungshinweise f. Dozierende	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe separate und ausführliche Teaching Notes (vgl. zudem „didaktische Umsetzung“).
	Checkliste gem. Merkblatt Fallstudie OEPMS	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fallstudie produziert die gewünschten Lernergebnisse – s. Ausführungen zu Lernzielen und Lehrplan • Das geschilderte Problem ist sehr relevant und klar verknüpft mit den Lernzielen • Die vorliegende Fallstudie kann als komplett, komplex und fokussiert beurteilt werden • Die Fallstudie schildert eine glaubwürdige, im betrieblichen Alltag relevante Situation oder Problemstellung • Die Problemstellung ist in eine überzeugende Geschichte eingebettet, welche verschiedene Charaktere und Perspektiven beinhaltet (vgl. gewähltes Setting des Strategiemeetings) • Die Hauptcharaktere befinden sich in einer dringenden Entscheidungssituation oder einem ernsten Dilemma • Die zitierten Quellen sind von angemessener Qualität für eine an einer Hochschule einzusetzende Fallstudie

	Kriterium	Reflexion
Sonstiges (Forts.)	Didaktische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Wesentliche Phasen bei der Fallstudienbearbeitung nach Euler & Hahn (2014, S. 322-323; Wilbers 2019, S. 435-439) sind Konfrontation, Information, Exploration, Resolution, Disputation und Kollation. Diese sind aus den folgenden Gründen berücksichtigt: Studierende werden mit dem Fall konfrontiert (vgl. Abschnitt „Lehrplan“), sie erschliessen sich selbständig Informationen aus angegebenem Material (vgl. Fallstudientext und die dort zitierte Literatur), alternative Lösungsmöglichkeiten werden im Team diskutiert und am Ende erfolgt ein Entscheid. Im Plenum werden die Ergebnisse diskutiert und verteidigt (vgl. Ausführungen zum „Lehrplan“). • Scaffolding (s. o.) bzw. Coaching entlang der ausführlichen Teaching Notes zentral für den Outcome der erarbeiteten Ergebnisse (vgl. Dubs 1995, S. 138-140). Scaffolding umgreift die Hilfestellung einer Lehrkraft, welche die Lernenden in die Lage versetzt, ein komplexeres Problem zu lösen oder ein Ziel zu erreichen, was ohne die Lehrkraft nicht möglich gewesen wäre (vgl. „Tipps zum Lösen“ - s.o.). • Die Lösungsvorschläge in den Teaching Notes verstehen sich als Diskussionsgrundlage für das Coaching der Studierenden. Bei mehreren Fragen sind je nach Lehr-Lern-Voraussetzungen bzw. Führung (vgl. Ayoub & Röhm, 2021) andere Lösungen und Begründungen möglich. • Zum anderen sind diese die Grundlage für das Coaching der Studierenden. Es geht bei den Lösungen nicht immer um das Inhaltliche allein, sondern um die Systematik der Erarbeitung der Lösungen. Nicht zuletzt erlauben es die Teaching Notes anhand der ausgewerteten Literatur, Dozierenden sich in die komplexe Thematik einzuarbeiten. • Andere Lösungen in Inhalt und Umfang als in den Teaching Notes erläutert sind denk- und wünschbar. Entscheidend ist, dass die Lösungen auf vorhandene theoretische Konzepte gestützt werden oder mit anerkannten Rastern bzw. Methoden (z.B. Umfeld- bzw. PESTEL- oder SWOT- Analyse) erarbeitet werden.

Tabelle 6: Sonstige Analysepunkte zur Fallstudie

Quelle: Eigene Darstellung

2 Teaching Notes

2.1 Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse

- Beurteilen Sie auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenstrukturanalyse nach Porter einerseits und einer Marktpotenzialabschätzung andererseits die Marktattraktivität für das Angebot von lokalen, möblierten Studierendenwohnungen in der Ostschweiz.
- Führen Sie für die IKEA St. Gallen im Hinblick auf möblierte Studierendenwohnungen eine PESTEL- und eine Stärken-Schwächen-Analyse durch. Formulieren Sie auf Basis einer SWOT-Matrix Handlungsempfehlungen zuhanden der Geschäftsleitung.
- Wie hilfreich sind Ihre Analysen im Hinblick auf global nutzbare IKEA-Tiny-Houses (vgl. Aufgabenkreis „neues Geschäftsmodell und Controlling“)? Wo würden Sie Anpassungen vornehmen?

2.1.1 Industrie- bzw. Branchenanalyse

Grundsätzlich beeinflussen gemäss Porters „Fünf-Kräfte-Modell“ Lieferanten, potenzielle neue Wettbewerber, Kunden, Ersatzprodukte sowie die brancheninterne Intensität des Wettbewerbs die Attraktivität eines Marktes. Letzter wird in der folgenden Tabelle näher für möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz untersucht.

Treiber d. Marktattraktivität	Beurteilung für den Kontext „möblierte Studierendenwohnungen“
Verhandlungsmacht der Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gering. IKEA ist im Hinblick auf das Preis-Leistungsverhältnis der Möbel einzigartig. Zudem können Möbel sehr günstig zum Einstandswert bereitgestellt werden. Umgekehrt kann IKEA Lieferanten Auflagen ins Pflichtenheft schreiben: der IWAY-Standard stellt sozial verantwortbare und faire Beschäftigungsbedingungen im Rahmen der global verteilten Produktion sicher (vgl. Thelen & Botschen, 2012).
Verhandlungsmacht der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Gering. Als Kunden kommen je nach Geschäftsmodell sowohl Studierende als auch Immobilienbewirtschafter in Betracht. • Perspektive Studierende: Attraktive möblierte Studierendenwohnungen sind Mangelware. • Betreiber von Immobilien können zwar auf Angebote anderer Möbelhäuser zurückgreifen, müssen hier wohl mit höheren Kosten rechnen. Zudem ist IKEA mit seinem Einrichtungsteam im Hinblick auf die Herstellung einer skandinavischen Lebenswelt einzigartig.
Möglichkeit des Markteintritts durch potenzielle Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Zum einen aufgrund der schwer imitierbaren Kernkompetenzen von IKEA (s. o.) zwar gering, da diese schwer imitierbar sind. Für Neueintretende sind relativ hohe Investitionsvolumina notwendig (funktionelles und ergonomisches Wohnungsdesign durch Einrichtungsteam; schnelle Lieferfähigkeit, Transport und Aufbau von Möbeln, etc.). • Zum anderen hohes, noch nicht erschlossenes Marktpotenzial, was potenzielle Konkurrenten auf den Plan rufen könnte.
Substituierbarkeit der Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gering. IKEA ist wie oben erwähnt einzigartig.
Wettbewerbsintensität	<ul style="list-style-type: none"> • Zwar gibt es ein Angebot an möblierten Wohnungen für Studierende. • Bisher jedoch eher geringe Wettbewerbsintensität: eher herrscht ein Nachfrageüberschuss bzw. eine Angebotslücke für möblierte Studierendenwohnungen (s. o.). Diese Entwicklung wird durch wachsende Studierendenzahlen noch verstärkt.
Legende:	
Hoch	Mittel
	Gering

Tabelle 7: Beurteilung der Marktattraktivität für möblierte Studierendenwohnungen

Quelle: eigene Analyse anhand der Systematik von Porter (2013)

Vor dem Hintergrund der obigen Analysen wird deutlich, dass der Markt für möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz eine sehr hohe Attraktivität besitzt. Grundsätzlich muss auch ein Markteintritt potenzieller Mitbewerber befürchtet werden. Hier kommen v. a. Discounter wie die österreichische Lutz-Gruppe in Betracht, die über ähnliche Kompetenzen wie IKEA verfügen und noch fehlende Wertschöpfungselemente im Hinblick auf die Möblierung von Studierendenwohnungen entwickeln können. Entscheidend ist wohl, dass IKEA das Wertschöpfungssystem aktiv managen kann.

2.1.2 Marktpotenzial für möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz

Die Mehrheit der Studentinnen und Studenten lebt – zumindest während des Semesters – nicht mehr im elterlichen Zuhause. 10% bewohnen ein Wohnheim o. ä., 21% bewohnen mit anderen Personen gemeinsam einen Haushalt (z. B. Wohngemeinschaft), 10% wohnen allein. Der Anteil der im Elternhaus lebenden Studierenden beträgt 41%. Verglichen mit anderen europäischen Ländern liegt er Anteil in der Schweiz über dem Durchschnitt, was mit den relativ hohen Lebenshaltungskosten erklärt werden kann (vgl. Fischer, Boughaba & Meffre, 2021, S. 18 oder Fallstudientext). HSG-Studierende wohnen sogar zu 58% in einer Wohngemeinschaft oder im Wohnheim, was mit Blick auf das IKEA-Geschäftsmodell

bereits sehr ergiebig erscheint. Die Anteile der Wohnformen fallen jedoch in Abhängigkeit vom Hochschultyp unterschiedlich aus. Studierende der PH (Schweiz allgemein) wohnen mit 46% häufiger bei den Eltern als UH- und FH-Studierende. Hingegen leben sie seltener in Wohngemeinschaften (10%) und Wohnheimen (1%) als Uni- und FH-Studierende. (vgl. Fischer, Boughaba & Meffre, 2021, S. 19). Damit kommen Studierende der OST bzw. der HSG primär als Zielgruppe in Betracht. Wie gross ist dieses Marktsegment?

Total finden sich ca. 15'000 Studierende in St. Gallen, davon Universität (10'060), OST (3'800 incl. Buchs und Rapperswil) und PHSG (1'400) – vgl. Statista, 2023; PHSG, 2023; OST, 2023. (Hinweis: nicht alle Studierenden sind in Reinkultur Studierende der Wirtschafts- bzw. Rechtswissenschaften und Pädagogik).

	Studierende (Zahl total)	Quote (WG/Wohnheim)	Konkreter Bedarf an Wohneinheiten
Universität St. Gallen	10'060	58%	5'835
Pädagogische Hochschule St. Gallen	1'400	11%	154
OST (incl. Rapperswil und Buchs)	3'800	31%-58% (Annahme)	1'178-2'205
Summe			7'167-8'194

Tabelle 8: Geschätzter Bedarf an Wohneinheiten am Platz St. Gallen

Quelle: eigene Analyse

Nimmt man an, dass 2-3 Personen in einer WG wohnen (vgl. Handelszeitung, 05.03.2021), so werden zwischen 2'389 und 2'731 (Dreierbelegung) bzw. 3'584-4'097 (Zweierbelegung) Wohnungen am Platz St. Gallen benötigt. Zwar finden sich auf den einschlägigen Immobilienportalen genügend geeignete Wohnungen, jedoch sind davon nur ein sehr kleiner Teil möbliert (z. B. auf dem Sammelportal comparis.ch für die Stadt St. Gallen nur 29 Angebote am 09.08.23). Angebote am Platz St. Gallen: Stadtsäge-Areal der Ortsbürgergemeinde (bis 250 Zimmer), Areal Hölzli/Schoren (Projektträger MORANT) (bis ca. 200 Zimmer) und Areal Adlerberg (55 Zimmer). Total also ca. 500 Wohneinheiten. Zusätzlich zu berücksichtigen wäre der Bedarf für Gaststudierende und -dozierende, die lediglich für kürzere Zeit Wohnraum benötigen.

Allerdings bekundete gemäss BfS-Daten nur ein sehr kleiner Prozentsatz der im Jahr 2020 befragten Studierenden in der Ostschweiz Probleme im Zusammenhang mit der Wohnungssuche (11%) – ein im schweizweiten Durchschnitt von 35% sehr kleiner Prozentsatz (vgl. Fischer, Boughaba & Meffre, 2021, S. 18). Auch in einem internen Papier der St. Galler Hochschulen aus dem Jahr 2018 wird von einem deutlich geringeren Bedarf ausgegangen, weil angenommen wird, dass nur 5-10% der Studierenden einen entsprechenden Bedarf nach Wohnraum haben (vgl. Universität St.Gallen, FHS St.Gallen bzw. OST, Pädagogische Hochschule St.Gallen & NTB Buchs, 31.05.2018). Unabhängig davon, welcher Einschätzung gefolgt wird: studentischer Bedarf und damit Grundlage für das Projekt sind vorhanden.

In Bezug auf das zukünftige Marktvolumen bzw. -potenzial ist für die Ostschweiz zusätzlich **zu berücksichtigen**, dass

- junge studentische Zielsegmente (z. B. Convenience- bzw. Lifestyle-Orientierte, Menschen zwischen 18 und 25 Jahren) zunehmende Ansprüche an attraktives studentisches Wohnen stellen

- politische Entscheidungsträger die Erschliessung des oben skizzierten Gesamtpotenzials durch politische Weichenstellungen wesentlich beeinflussen können. Immerhin wird für St. Gallen von einem Braindrain ausgegangen, d. h. Hochschulabsolventen kehren St. Gallen nach dem Studium den Rücken zu, was auch mit den Lebensbedingungen der Ostschweizer Kantonshauptstadt zu tun haben dürfte (vgl. Kanton St. Gallen, 2023).
- in den letzten Jahren ein Umdenken in Richtung Nachhaltigkeit im Bedürfnisfeld Wohnen stattgefunden haben kann (Stichworte: LOHAS, „nachhaltiges Wohnen und Studieren“ gelten zunehmend als „schick“; Energiekosten)
- die Integration urbaner Mobilitätsformen hier einen zusätzlichen Mehrwert für attraktives studentisches Wohnen bedeuten kann (Förderung des ÖV und so Herstellen von Synergiepotenzialen zwischen ÖV und studentischen Überbauungen; Integration von E-Bikes oder Scootern in die Überbauungskonzepte – UVEK, 2018; Grankov, 2015)

Fazit: Der Ostschweizer Markt für möblierte Studierendenwohnungen weist eine hohe Attraktivität auf. Auch angesichts noch nicht ausgeschöpfter bzw. wachsender Wachstumspotenziale kann dem Markt eine noch grössere Attraktivität attestiert werden. Allerdings sind Markteintritte von Mitbewerbern wie Immobilienbetreibern, der öffentlichen Hand (Bund, Kanton oder Stadt) sowie von den Hochschulen selbst denkbar.

2.1.3 SWOT-Analyse in Bezug auf möblierte Studierendenwohnungen in der Ostschweiz

Zunächst erfolgt eine Analyse der Chancen und Risiken (PESTEL) bzw. der Stärken und Gefahren in Bezug auf die geplante IKEA-Geschäftsmodellinnovation (vgl. Kapitel 2.1.3.1 und 2.1.3.2). Im letzten Schritt (Abschnitt 2.1.3.3) werden beide Analysen im Rahmen einer SWOT-Matrix zusammengeführt und strategische Handlungsempfehlungen für IKEA abgeleitet.

2.1.3.1 PESTEL-Analyse (Chancen-Risiken-Analyse) – neues Geschäftsmodell

Bereich	Trend	Beurteilung der IKEA-Geschäftsmodellinnovation
Politik/Stadt/Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung attraktiver, nachhaltigkeitsorientierter Wohnungen für Studierende Vernetzung mit nachhaltigkeitsorientierter Mobilität 	☹ Wichtig: auf nachhaltige Problemlösungen achten ☹ Anbindung an ÖV bzw. Integration von E-Velos bzw. Scootern (s. u.)
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> Zeitwettbewerb, Zeitsensitivität Globalisierung und Individualisierung Kooperationen erhöhen Kundennutzen Verknappung von Wohnraum, steigende Kosten fürs Wohnen (Möbelpreise, Mieten) vs. student. Ansprüche 	☺ Kurze Lieferzeiten ☺ Diversifikation: Internationalisierung eines erfolgreichen Konzepts mit Lokalkolorit ☺ Kooperation z. B. mit lokalen Unternehmen (vgl. „Diversifik.“ Case Study) ☺ Studierendenwohnungen im „Grossen Hektor“ (vgl. Scherrer, 29.04.2023 in Fallstudie – Anhang 1) kostengünstig und attraktiv für Studierende
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierungswettbewerb Multioptionalisierung/vielfältige Nutzenpotenziale der IKEA-Möbel und Accessoires (z. B. Prestige, Ruhe, Pflege von sozialen Netzwerken) Individualisierung, Hedonismus Communities (Social Media) Nachhaltigkeit/Sharing Economy Weitere zentrale Wohntrends (Cocooning, Hygge) 	☺ IKEA beliebt und im Trend (wichtig: Nachhaltigkeitsorientierung) ☺ Vielfalt von IKEA-Produkten für vielfältige Zwecke (Wohnen, Arbeiten, studentische Gemeinschaftsräume etc. -> alles aus einer Hand ☺ Einrichtungsberatung für div. studentische Bedürfnisse (vgl. Fallstudie) ☺ IKEA bei Facebook etc.; Erklärvideos auf Youtube ☺ „Möbel nutzen statt besitzen“ (Anpassung Geschäftsmodell – Möbelmiete) ☺ IKEA deckt diese Trends gut ab
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> Integrative / Integrierte Systeme bzw. Informatisierung; kontinuierliche Weiterentwicklung von IKT Digitalisierung/Virtualisierung 	☺ Diversifikation: zunehmende Bedeutung des Online-Geschäfts; Smart Homes; verbesserte bzw. integrierte Einrichtungs- und Planungsapps ☺ Online-Handel, Click & Collect
Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> Kombination von verschiedenen Verkehrsmitteln (Inter- bzw. Multimodalität) bzw. Förderung ÖV Reduktion des ökologischen Fussabdrucks Verknappung zentraler Ressourcen Energiekrise 	☹ Anbindung an ÖV durch Wohnungen in urbanen Lagen, die infrastrukturell gut erschlossen sind ☺ Positiv, falls Produkte langlebig sind (und ggf. gemietet werden können) ☺ Teilen statt besitzen: Reduktion des ökolog. Fussabdrucks ☺ Intendierte CO ₂ -Neutralität v. IKEA bis 2030 (vgl. ÖBU, 2021)
Rechtlich	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeiten der Nutzung von Big Data 	☹ IKEA sammelt bisher keine kaufverhaltensrelevanten Daten von Studierenden, verpasst also indirekt Wettbewerbsvorteile

Tabelle 9: PESTEL Analyse

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung (Legende:☹ = neutral; ☺ = gut; ☹.= schlecht)

Zwischenfazit: IKEA St. Gallen könnte die allermeisten Trends mit dem Geschäftsmodell „möblierte Studierendenwohnungen“ gut aufnehmen. Insgesamt verfügt das Unternehmen über eine grössere Expertise im Zusammenhang mit dem Angebot attraktiver studentischer Wohnräume. Entscheidend ist die Glaubwürdigkeit bei der Nachhaltigkeitsorientierung und das Durchhaltevermögen, um first-mover-advantages zu realisieren (trotz Komplexitäts- und evtl. Kostensteigerung)

2.1.3.2 Stärken-Schwächen-Analyse neues Geschäftsmodell

Kriterium	Eher eine Stärke im Hinblick auf möblierte Studierendenwohnungen	Eher eine Schwäche im Hinblick auf möblierte Studierendenwohnungen
Aufgreifen gesellschaftlicher Megatrends (s. o.)	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale ökonomische, gesellschaftliche und technologische Trends durch IKEA gut aufgenommen. • Attraktives und günstiges studentisches Wohnen selbst zunehmend im Trend bzw. mit hohem Marktpotenzial (vgl. Fallstudientext und die dort zitierte Literatur). 	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA-Strategie der Kostenführerschaft könnten individuell gestalteten Einrichtungen entgegenstehen, was sich Studierende wünschen (vgl. Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S. 6) • Standards bei persönlichen Hygieneartikeln (bei Matratzen, Handtüchern, Bettwaren) unbed. einhalten (vgl. Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S. 6)
Etablierung des Geschäftsmodells bzw. Image	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Netzwerk-/Kooperationsfähigkeit. • Hohe Technologiekompetenz. • Erfahrungskurveneffekte als „Asset“ (Fehlerfreiheit und hohe Kundenorientierung des etablierten IKEA-Geschäftsmodells). • Erfahrung mit Pilotprojekt (vgl. Anhang 1 Fallstudie) 	
Zugang zu Ressourcen bzw. Effizienz der Systeme und Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA beherrscht Business und Technik. • Der IKEA-Konzern zeigt eine grosse Finanzstärke bzgl. Finanzierung der vorliegenden Innovation (niedrige Kapitalkosten und Kostenvorteile). • IKEA-Kultur und Werte zentral („DNA“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Allerdings geringer finanzieller Spielraum für sachlich weiter entfernt liegende Geschäftsmodellinnovationen. Insbesondere dann, wenn diese die Komplexität des Geschäftsmodells erhöhen und die Amortisationsdauer ein Jahr übersteigt (vgl. Fallstudientext).
Aufbau von Markteintrittsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA hat vielfältige Erfahrungen mit Kooperationspartnern. Ziel war es im Rahmen der Vorwärts- und Rückwärtsintegration (vgl. Fallstudientext) schon immer, Abhängigkeiten zu reduzieren und Kostengünstigkeit sicherzustellen • Studierende, die frühzeitig in Kontakt mit Problemlösungen von IKEA kommen, könnten lebenslang als treue und ökonomisch ergiebige Zielgruppe an das Unternehmen gebunden werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Discounter wie die Lutz-Gruppe können grundsätzlich ebenfalls in den Markt einsteigen.

Tabelle 10: Stärken-Schwächen-Analyse

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

Zwischenfazit: Das Geschäftsmodell von IKEA ist global und auch in der Schweiz hervorragend etabliert (auch aufgrund der Effizienz der Systeme und Prozesse), was einerseits ein gutes „Verkaufsargument“ im Rahmen der Zusammenarbeit mit Wohnungsanbietern sein dürfte. IKEA könnte zudem die Spielregeln des Wettbewerbs auch in der Immobilienbranche neu definieren und eigene Standards etablieren. Allerdings könnte das in Rede stehende Geschäftsmodell auch komplexitätserhöhend wirken und daher nicht zum unternehmenskulturellen IKEA-Wertesystem in den Bereichen Einfachheit, Kostenbewusstsein oder unternehmerische Unabhängigkeit passen.

2.1.3.3 SWOT-Matrix

Die folgende Tabelle verknüpft die zentralen Ergebnisse aus der Chancen-Gefahren-Analyse einerseits und der Stärken-Schwächen-Analyse andererseits. Dabei werden folgende USPs bzw. Achillesfersen der IKEA-Geschäftsmodellinnovation deutlich.

	Schwächen	Stärken
Chancen	<p>WO-Strategie: <i>Schlüsselfrage: wie können aus IKEA-Schwächen Chancen werden?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept Tiny Houses weiter entwickeln (vgl. Aufgabenpaket 3, Kap. 5.4) • Weiterentwicklung der IKEA-Kultur f. neues Geschäftsmodell • Nachhaltige Produkte/Services intensivieren • Kooperationen im Rahmen der Marktbearbeitung Schweiz als Lösung (vgl. WT-Strategie)? 	<p>SO-Strategie (USPs):</p> <ul style="list-style-type: none"> • IKEA ein agiles, innovatives Unternehmen „am Puls der Zeit“. • Einzigartiges Preis-Leistungs-Verhältnis • Nachhaltigkeit ist erklärtes IKEA-Ziel • Planungs- und Beratungskompetenz hoch (IKEA-Einrichtungsteam, Online-Tools) • Hohe Kompetenz (vgl. IKEA-Hotels, BoKlok, US-Pilot „Tiny Houses“) bzgl. neuem Geschäftsmodell (Inhalt, Kooperationen und Technologie) • Studierende früh als neue Zielgruppe (und lebenslang) gewinnen • IKEA-Strategie und -Kultur deckt sich mit studentischen Trends wie Cocooning, Hygge, Raumausnutzung, Smart Home etc.)
Gefahren	<p>WT-Strategie (Achillesfersen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kultur bzw. Strategie stehen evtl. dem neuen Geschäftsmodell entgegen -> fehlende Ressourcen • Andere Akteure managen selbst das neue Wertschöpfungsnetzwerk (Knowhow-Abfluss) • Beratungsleistungen (furniture consultancy) nicht verrechnet -> Freeriding? 	<p>ST-Strategie: <i>Schlüsselfrage: Welche IKEA-Stärken nutzen, um einzelne Gefahren zu minimieren?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integration von Mobilitätspartnern in studentische Überbauungen (z. B. Mobility – vgl. Bieker, 2022; Bieker, 2022a; E-Bikes oder Scooter) • Nutzen von Big Data bzgl. Verhalten von Studierenden • Aufbau von Markteintrittsbarrieren/first mover advantages realisieren • Anforderungen an Individualität und Hygiene (Matratzen etc.) berücksichtigen

Tabelle 11: SWOT-Matrix für das Geschäftsmodell „möblierte Studierendenwohnungen“

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

2.1.3.4 Relevanz der Ergebnisse im Hinblick auf globale IKEA-Tiny-Houses

Grundsätzlich dürften die Analysen der Studierenden für global nutzbare IKEA-Tiny-Houses die obigen Ergebnisse bestätigen. Wahl der Kooperationspartner, die Ausgestaltung Kooperationsbeziehung und Lehren aus zunächst schwierigen Kooperationen (z. B. BoKlok im deutschen Markt) wären hier zusätzlich ergiebige Analysepunkte. Auch die Lancierung der IKEA-Gesamtstrategie, bis 2030

klimapositiv zu werden, wäre hier ein weiterer Aspekt, den die Studierenden für ressourcensparende (Bau und Betrieb der Häuser) globale Ansätze diskutieren könnten (v. a. Vorbereitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit sinnvollen Indikatoren – evtl. Querverweis zum Aufgabenpaket Controlling).

2.2 Markteintritt potenzieller Mitbewerber und mögliche Abwehrstrategien

- Bewerten Sie überblicksartig am Beispiel unterschiedlicher beteiligter Akteure im Markt für Studierendenwohnungen (z. B. Wohnungsvermieter, Städte bzw. Hochschulen) oder der IKEA-Konkurrenz (z. B. Discounter wie die Lutz-Gruppe) die grundsätzliche Möglichkeit des Eintritts in den Ostschweizer Markt für Studierendenwohnungen.
- Analysieren Sie strukturelle bzw. kulturelle (d. h. Werte, Agilität der Unternehmung, regionale Verankerung), strategische (z. B. Positionierung, Kooperationen, effiziente und effektive „Business Maschine“, Reife des Geschäftsmodells) sowie finanzielle Eigenschaften (finanzielle Basis und Berichterstattung) von IKEA. Beurteilen Sie, inwieweit diese Aspekte Stärken bzw. Schwächen bezüglich des Erhalts und des Ausbaus von Markteintrittsbarrieren im Ostschweizer Immobilienmarkt für Studierende darstellen.
- Als wie gross schätzen Sie die Gefahr des Eintritts eines weiteren Mitbewerbers in den Schweizer Markt schlussendlich ein? Welche strategischen Massnahmen kann IKEA ergreifen, um einen Markteintritt zu verhindern?

2.2.1 Konkurrenzsituation im Ostschweizer Markt für Studierendenwohnungen

Potenzielle Konkurrenten		Beurteilung der Konkurrenzstärke aktiver Akteure aus Sicht der IKEA
	Discounter wie die Lutz-Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Discounter wie die Lutz-Gruppe mit ähnlichen Leistungsangeboten bzw. Zielkunden sind die potenziell gefährlichsten Konkurrenten von IKEA. Diese haben (anders als IKEA) keine Erfahrungen mit Tiny-House-Konzepten und der Möblierung studentischer Wohnungen, können diesen Nachteil aber schnell wettmachen. • Zwar könnte IKEA hohe Markteintrittsbarrieren aufbauen (s. u.) und sich durch geschickte Kooperationen mit Immobilienbewirtschaftern oder der öffentlichen Hand Vorteile verschaffen. • In der Schweiz jedoch aufgrund des aufkommenden Trends in Richtung attraktives studentisches Wohnen einerseits und des nicht ausgeschöpften Marktpotenzials andererseits wahrscheinlich, dass ein neu eintretendes Unternehmen konkurrenziert • Jedoch ist IKEA in der Schweiz seit einem halben Jahrhundert mit dem gelebten skandinavischen Wertesystem präsent und könnte die Lutz-Gruppe als noch „ausländisches“ bzw. österreichisches Unternehmen den Marktzutritt zumindest erschweren
Produktentwicklung	Wohnungsvermieter	<ul style="list-style-type: none"> • Hält die Nachfrage nach attraktiven Studierendenwohnungen weiter an und entwickelt sich zu einem interessanten Segment, können auch Immobilienbetreiber selbst als Konkurrenten in Erscheinung treten. • Sie stellen Wohnungen bereit, verfügen über ein Netzwerk im Hinblick auf lokale Handwerksbetriebe für Renovationsarbeiten, ein breites Marktwissen bzw. Kundeninformationen und ausreichende finanzielle sowie personelle Ressourcen, um in Eigenregie attraktive möblierte Wohnungen für Studierende anzubieten. • Sie verfügen u. U. über ausreichende finanzielle Ressourcen.
	Städte bzw. Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Politiker, Städte/Gemeinden und die Hochschulen könnten sich mit dem Thema profilieren • Möglichkeiten der Kooperation für IKEA: Städte und städtische Liegenschaftämter verfügen über für die studentische Zielgruppe attraktive Bestandsimmobilien und über ausreichende finanzielle Ressourcen.
Legende:		
Hoch		Mittel
		Gering

Tabelle 12: Bedeutung potenzieller Konkurrenten bzgl. möblierter Studierendenwohnungen

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.2 Bewertung des Markteintritts potenzieller Mitbewerber

	Aspekt	Konkretisierung	Mögliche Stärken	Mögliche Schwächen	Folgen für Wettbewerb
Struktur	Kulturelle Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Agil, mutig und offen (vgl. Kamprad 1976 u. 1976a) • Spielfeld definieren und nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Proklamierte Werte werden intern gelebt • Glaubwürdige, nachhaltigkeitsorientierte Unternehmung (vgl. Bieker, 2005) 		<ul style="list-style-type: none"> • Wertorientierung intern gelebt und extern glaubwürdig positioniert • Eher schwierig, dies zu kopieren
	Agilität der Unternehmung (vgl. Werte im Fallstudientext)	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA-Hotels • Möbeldiete • IKEA für Geschäftskunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship bereitet Nährboden für Innovationen (Agilität) • Aufspüren und proaktives Umsetzen neuer Trends • Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund von Rentabilitätsdenken einerseits und des absolut gesetzten Trends der Effizienz könnten attraktive Innovationen frühzeitig aufgegeben werden (z. B. Projekt möblierte Studierendenwohnungen selbst) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich ist IKEA angreifbar (vgl. Spielraum für Konkurrenten – s. o.)
	Regionale Verankerung IKEA	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Marke • Lokale Bezüge bzw. „Swissness“ (Sortiment, div. Lokale Projekte, Kooperation mit Unis und Schulen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Möbel für alle (vgl. IKEA-Vision) • Marktdurchdringung (z. B. Filialeröffnung IKEA Chur) 		<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Verankerung (s. u.) „teuer“, bewirkt aber Marktdurchdringung bzw. Abschottung
Legende:					
Hoch			Mittel		Gering

Tabelle 13: Markteintrittsbarrieren und zentrale kulturelle bzw. strukturelle IKEA-Merkmale

Quelle: eigene Darstellung

2.2.3 Markteintrittsbarrieren vor dem Hintergrund der IKEA-Strategie

	Aspekt	Konkretisierung	Mögliche Stärken	Mögliche Schwächen	Implikation für Konkurrenten
Strategie und Geschäftsmodell	Strategische Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequente Wachstumsstrategie • Möbel z. T. kurzlebig 	<ul style="list-style-type: none"> • Marke IKEA wirkt chic (prestigeträchtig) 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeitsverlust durch z. T. nicht nachhaltigkeitsorientierte Problemlösungen • Relativ hohe Kosten am Standort Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Hier wäre IKEA z. T. angreifbar (v. a. Glaubwürdigkeit)
	Strategische Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende IKEA-Wertschöpfungskette (s. Fallstudie) • Lokale Partner einbeziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Konkurrenten sind strategische Partner • Hoher Kundennutzen wg. Modell „Integrator“ bzw. „Orchestrator“ (vgl. Fallstudientext) • Keine Angst vor neuen Partnerschaften (Marktstellung von IKEA konkurrenzlos) 		<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke bewirken sog. sog. „first mover“-Vorteile und den Aufbau von Markteintrittsbarrieren
	Effiziente und effektive „Business Maschine“	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzende IKEA-Dienstleistungen • One-stop-Shopping • Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Etabliertes Geschäftsmodell • Generierung von hohem Kundennutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeitsverlust durch stärkeren Fokus auf Rentabilität und „Möbel als kurzfristig nutzbare Verbrauchsgüter“ (s. o.) • Klimaneutralität bis 2030 	<ul style="list-style-type: none"> • Für Konkurrenten schwer bzw. nicht imitierbar
	Reife des Geschäftsmodells (Lebenszyklus-Betrachtung)		<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsmarkt • Hohe Marktanteile • BCG-Matrix: IKEA ein „Star“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilitäts- und Effizienzdenken könnten attraktiven Innovationen im Wege stehen (s. o.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsmodell IKEA braucht Volumina aufgrund hoher Fixkosten
Legende:					
Hoch			Mittel		Gering

Tabelle 14: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund von Strategie und Geschäftsmodell

Quelle: eigene Darstellung

2.2.4 Finanzielle Eigenschaften von IKEA und Markteintrittsbarrieren

	Aspekt	Konkretisierung	Mögliche Stärken	Mögliche Schwächen	Implikation für Konkurrenten
Finanzielles	Finanzielle Basis	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrüsten von studentischen Wohnräumen eher ein Rappengeschäft • Betreiben der Liegenschaft wäre Renditehebel (gewesen), aber ... • Elaborierte interne Controlling-Systeme stellen konsequente ökonomische Orientierung sicher 	<ul style="list-style-type: none"> • Solide Eigenkapitalbasis • Zwar stagnierende Umsätze, aber angemessene Umsatzrenditen • IKEA kann Preis-Mengen-Strategie eines neu eintretenden Mitbewerbers aufhalten (s. o.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Renditedenken evtl. kurzfristig, was längerfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle wie „möblierte Studentenwohnungen“ von Beginn an kulturell schwierig erscheinen lassen könnte • „Einfachheit“ steht dem aktiven Immobilienmanagement durch IKEA entgegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hier steht sich IKEA u. U. selbst im Wege
	Finanzielle Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Zwar IKEA-Nachhaltigkeitsberichte global und national • Lokale Aspekte werden nicht publiziert (Markteintrittsbarriere für mögliche Konkurrenten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Business Plan für Konkurrent mit Nutzschwelle etc. auch anhand Geschäftsbericht eruierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Allerdings für Big Players wie die Lutz-Gruppe mit Ressourcen eher weniger bedeutsame Eintrittsbarriere
Legende:					
Hoch		Mittel		Gering	

Tabelle 15: Analyse der Markteintrittsbarrieren aufgrund finanzieller Aspekte

Quelle: eigene Darstellung

2.2.5 Gesamthafte Beurteilung der Konkurrenzsituation und Handlungsempfehlungen

- Insgesamt erscheint der Ostschweizer Markt für Studierendenwohnungen rentabel, der nicht sehr hohe Anlaufinvestitionen benötigt, jedoch deutliche Nutzenpotenzialen eröffnet. Die Erschliessung dieses Marktes ist für die IKEA Ostschweiz grundsätzlich möglich.
- IKEA hat Erfahrungen mit Tiny-House-Konzepten und der Möblierung studentischer Wohnungen (eine Kompetenz, die Mitbewerber nicht unbedingt haben, jedoch schnell aufbauen können).
- IKEA ist in der Schweiz seit einem halben Jahrhundert präsent und könnte der Lutz-Gruppe als noch „ausländisches“ bzw. österreichisches Unternehmen den Marktzutritt erschweren. Aber: Marktattraktivität wurde weiter oben zwar als hoch beurteilt; Rentabilität und damit Attraktivität des Geschäftsmodells eher nur dann realisierbar, wenn eigene Immobilien bewirtschaftet werden. Das kommt für IKEA (und evtl. zentrale Konkurrenten) eher nicht in Betracht.
- Gerade Immobilienbewirtschafter können studentisches Wohnen in Eigenregie attraktiver machen. Diese verfügen über lokale Marktkenntnis, genügend finanziellen Spielraum und ein lokales Netzwerk für den Betrieb bzw. Unterhalt der studentischen Bestandsimmobilien. Evtl. können auch ergänzende Mobilitätsdienstleistungen integrierend angeboten werden (Stichwort: Klimaneutralität, urbane Konzepte der letzten Meile wie Scooter, Bikes oder evtl. Mobility-Fahrzeuge – vgl. Bieker, 2022; Bieker, 2022a).

Um das Geschäftsmodell „möblierte Studierendenwohnungen für die Ostschweiz“ abzusichern, können für IKEA folgende **Handlungsempfehlungen** skizziert werden:

- Stärkere Integration nachhaltigkeitsorientierter Produkte in das IKEA-Sortiment (entsprechend der erklärten Zielsetzung, bis 2030 klimaneutral zu sein)
- Transaktionskosten für Studierende tief halten (Verzicht auf grosse Margen, Abgabe von Möbeln zum Selbstkostenpreis, Mietkonzepte prüfen)
- Nähe zur Politik und damit zu öffentlichen Geldgebern suchen (Lobbying betreiben)
- Nutzen von Web-2.0-basierten Marktbearbeitungsformen. Hauptziel: Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch Blogs, Foren, Wikis, Podcasts, Facebook oder iPhone-Apps und dabei die gewachsenen und gelebten IKEA-Werte betonen (Nachhaltigkeit). Weitere Ziele: einerseits zur Kundenbindung, andererseits Neukundenakquisition (word-of-mouth).
- Neue urbane Fortbewegungskonzepte integrieren (Velo, Auto, Scooter usw. – vgl. UVEK, 2018)
- IKEA könnte gemeinsam mit der öffentlichen Hand Standard-Immobilienprojekte entwickeln und diese möblieren. Dies erlaubt ein tieferes Investitionsrisiko. Wenn standardisierte IKEA-Ausrichtungsangebote in grösserer Zahl bereitgestellt werden, so könnte dies auch ein rentables Geschäftsmodell sein.

2.3 Neues IKEA-Geschäftsmodell und Controllingsystem

- Skizzieren Sie auf der Grundlage des im Fallstudientext dargestellten originären IKEA-Geschäftsmodells ein mögliches Geschäftsmodell für das lokale Ausrüsten von Studierendenwohnungen in St. Gallen (z. B. Canvas-Methode). Bewerten Sie Ihr Geschäftsmodell bezüglich Wahl der „richtigen“ Schwerpunkte und Harmonie bzw. Nutzung von Synergiepotenzialen.
- Entwickeln Sie grafisch und inhaltlich ein Konzept für global nutzbare IKEA-Tiny-Houses (Gebäude und Einrichtung). Berücksichtigen Sie Aspekte der Architektur und der Inneneinrichtung (vgl. auch IKEA-Katalog). Bewerten Sie dieses Konzept im Hinblick auf die IKEA-Kultur bzw. -Strategie.
- Entwickeln Sie ein Marketing-Kennzahlensystem (vgl. Tomczak, Reinecke & Mühlmeier 2007) für die Aufgaben Kundenakquise bzw. -bindung sowie für die Leistungspflege bzw. -innovation.

2.3.1 Canvas-Business-Model – Konzeption und Beurteilung

Studierende sind hier gefordert, das im Fallstudientext visualisierte allgemeine IKEA-Geschäftsmodell auf den Kontext möblierter Studierendenwohnungen hin zu adaptieren. Es ist naheliegend, beim relativ umfassenden Canvas Business Model zu bleiben, das auch in der Fallstudie bereits verwendet wurde. Dennoch ist es denkbar, dass Studierende andere konzeptionelle Zugänge wählen (vgl. untenstehende Tabelle 16 oder die Übersicht im Anhang 2 des Fallstudientexts). Im Fallstudientext wurde einleitend zum Kapitel 2.2.3 auf diese Möglichkeit hingewiesen, wobei die Zugänge nach Canvas einerseits und dem Business Model Navigator andererseits als vergleichsweise umfassend gewertet werden können.

	Marketing-Konzept Bieger (Bieger, 2019)	Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010; Kunze & Offermanns, 2016)	Geschäftsmodell Bieger (2015, S. 175 f.)	Business Model Navigator (Gassmann et al., 2020)	Geschäftsmodell (vgl. Bieger & Reinhold, 2011, S. 33, S. 58)
Elemente	<ul style="list-style-type: none"> • Markt- bzw. Chancen-Risiken-Analyse • Stärken-Schwächen-Analyse • SWOT-Analyse (Synthese) • Entwicklung Marketing-Strategie • Produktgestaltung • Marketing-Mix • Marketing-Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertangebot • Kundenbeziehung • Segmente • Kanäle • Schlüsselaktivitäten • Schlüsselressourcen • Schlüsselpartner • Kostenstruktur • Einnahmequellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsgrad der Produktentwicklung • Innovationsgrad der Unternehmensprozesse • Innovationsgrad der Marktbearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde – wer sind unsere Zielkunden? • Nutzenversprechen – was bieten wir den Kunden an? • Wertschöpfungskette – wie stellen wir die Leistung her? • Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungskonzept (value proposition) • Entwicklungskonzept (value development) • Wertverteilung (value dissemination) • Ertragsmodell (value capture) • Wertschöpfungsnetzwerk (value creation) • Kanäle (value communication and transfer)

Tabelle 16: Konzeptionelle Zugänge zur Begründung von Geschäftsmodellinnovationen

Die weiter unten stehende vorgeschlagene Lösung weist im Vergleich zum Fallstudientext zahlreiche Anpassungen auf, die im Folgenden stichwortartig erläutert werden. Die folgende Grafik fasst die zentralen Aspekte in Bezug auf das vorgeschlagene Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 4 im Fallstudientext) zusammen.

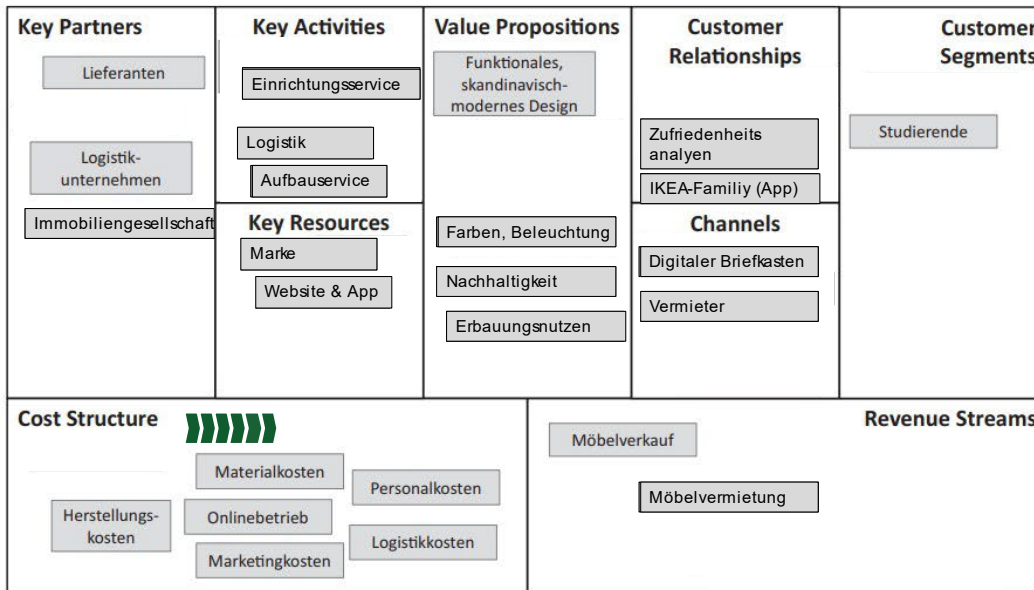


Abbildung 1: Mögliches IKEA-Geschäftsmodell „möblierte Studierendenwohnungen“

Quelle: Eigene Darstellung (Basis: Wohllebe, 2022, S. 48).

Beim obigen Geschäftsmodell würden Immobiliengesellschaften (vgl. Key Partners) als Gatekeeper eine Schlüsselposition bekleiden, der als grösserer Investor auch eine entsprechende Verzinsung des investierten Kapitals für sich beanspruchen würde. Für IKEA würde als Revenue Stream in erster Linie ein Zusatzlös aus – je nach vertraglicher Beziehung zwischen IKEA einerseits und Immobilienbetreiber andererseits – Möbelverkauf oder -vermietung (und allenfalls Logistik bzw. Einrichtungs- und Aufbauservice – vgl. Key Activities) resultieren. Ein solches Geschäftsmodell erscheint zumindest längerfristig wenig attraktiv aus Sicht der IKEA. Zwar kann das zentrale Anliegen der konsequenten Nutzung von Ökonomisierungsvorteilen in der Wertschöpfungskette der globalen Produktion und Distribution von Möbeln durchgehalten werden (vgl. Abbildung 5 bzw. Kap. 2.2.3 im Fallstudientext). In Bezug auf das Wertschöpfungssystem möblierter Studierendenwohnungen dürften einige preistreibende Aspekte (v. a. Transaktionskosten im Wertschöpfungsnetzwerk einerseits und kleine Mengen möblierter Wohneinheiten bzw. fehlende Fixkostendegressionseffekte sowie kostenintensive individuelle Lösungen des IKEA-Einrichtungsteams) die Strategie der Kostenführerschaft konterkarieren und erscheint für IKEA daher nicht sehr attraktiv. Auch auf Ebene der Revenue Streams sind Rückflüsse vom Markt aufgrund preissensitiver studentischer Mieterinnen und Mieter und Margenteilung mit den Liegenschaftseigentümerinnen und -eigentümern bzw. -betreiberinnen und -betreibern eher dürftiger ausfallen. Das Geschäftsmodell würde sich auf Möbelverkauf bzw. -vermietung reduzieren.

Kurzfristig erlaubt dieses Modell jedoch zahlreiche Lerneffekte (v. a. durch die Entwicklung von Einrichtungskonzepten für eine neue Zielgruppe bzw. die generierten Studierendenfeedbacks etwa auf dem Wege eines digitalen Briefkastens oder Kundenzufriedenheitsanalysen – vgl. Customer Relationships bzw. Channels). Weitere Aspekte zur Eignung des vorgeschlagenen Geschäftsmodells (Business Canvas) behandelt der folgende Abschnitt.

Im Fallstudientext bereits angesprochen ist das Spannungsfeld zwischen zentralen Werten der IKEA (Stichworte: Effizienz bzw. Kostenorientierung, Einfachheit) und einem renditeträchtigeren Geschäftsmodell (vgl. „Revenue Streams“), wenn IKEA selbst eine Schlüsselposition im Markt für

möblierte Studierendenwohnungen bekleiden und Immobilien für Studierende betreiben würde (vgl. Abbildung 11). Die Studierenden können hier Lösungen aufgrund der in der Fallstudie referierten Literatur einerseits (vgl. z. B. Weinreich, 2016, S. 199-230; Wohllebe, 2022, S. 46-50) bzw. anhand der zentralen Abbildungen bzw. Schlüsselfragen zur Geschäftsmodellentwicklung in der Fallstudie andererseits entwickeln (vgl. Abbildungen 4, 5 und 11).

Für die Bewertung der „Güte“ zentraler Canvas-Elemente (vgl. bspw. Bieger, 2019, S. 156-157) können Studierende auf einschlägige Kriterien zurückgreifen, wie Harmonie bzw. Synergie oder die Wahl geeigneter Schwerpunkte wie sie in untenstehender Tabelle aufgeführt sind (hier wird die Beurteilung angesichts der Vielzahl der Argumente der Studierendenlösungen bewusst recht allgemein gehalten).

Gütekriterien	Beurteilung
Wahl Schwerpunkte	Foki Produkt (Innovationen) und Preis (Stichwort Preis-Mengen-Strategie) zentral
Harmonie	Zwar behindern sich Elemente des IKEA-Geschäftsmodells nicht in ihrer Wirkung. Jedoch darf die kulturelle und strategische Passung (s. o.) angezweifelt werden.
Synergien	Zwar funktioniert die Canvas-Logik eher linear (Kunze & Offermanns, 2016). Jedoch kann festgestellt werden, dass das oben skizzierte IKEA-Canvas-Modell aus Elementen besteht, die sich gegenseitig verstärken.
Optional: Synchronisierung	Nicht angesprochen.

Tabelle 17: Gütekriterien zur kritischen Reflexion des Marketing-Mix

Quelle: eigene Darstellung

2.3.2 Entwicklung eines Tiny-House-Konzepts und dessen Beurteilung

Ziel könnte es sein, dass die IKEA selbst ein global skalierbares Konzept für studentisches Wohnen begründet und betreibt (und damit tatsächlich als Nukleus gemäss der Abbildung 11 im Fallstudientext fungiert). Dies unter folgenden Voraussetzungen:

- Aufbau und Betreiben von standardisierten, kostengünstigen Wohncontainern bzw. Tiny Houses in Eigenregie. Dies wäre kompatibel mit zentralen IKEA-Merkmalen in Bereichen Strategie und Kultur. Wichtige Voraussetzungen: personelle und finanzielle Ressourcen mobilisieren, die direkt im Ausland investiert werden können. Dies dürfte vertretbar sein, wenn Teams, die sich bspw. mit Filialeröffnungen beschäftigen, hier involviert würden.
- Neue IKEA-USP wäre das aktive Managen des Ökosystems für modernes studentisches Wohnen, das international oder sogar global multipliziert werden könnte
- Aufbau einer Immobilienplattform und damit Nutzen von Big Data zum Verhalten von Studierenden nutzbar machen. Dies würde zusätzliche Potenziale bieten (vgl. Wünsche, 2019, S. 514-515).

Im Fallstudientext bereits angesprochen sind bekannte IKEA-Innovationen, die sehr bedeutsam für die Entwicklung der vorliegenden Geschäftsidee sein können: zum einen BoKlok (vgl. die in der Fallstudie referierte Literatur: Rhee, 2018; Steinhardt, Manley, Bildsten & Widen, 2020) und zum anderen IKEA-Hotels. Beide Konzepte zeichnen sich nach Ansoff durch eine Übertragung des bisherigen IKEA-Geschäftsmodells auf einen neuen Markt und damit durch eine Diversifikationsstrategie aus. Sie erlauben es durch standardisierbare bzw. skalierbare Lösungen, Effizienzvorteile aufgrund des Leistungsangebots und der Business-Maschine IKEA sowie deren Innovationsorientierung nutzbar zu machen.

Auf eine grafische Darstellung möglicher Konzepte wird hier aufgrund der Vielzahl der denkbaren Lösungsvarianten verzichtet. Zentral für die Beurteilung der Studierendenlösungen sind folgende Aspekte: Ergonomie, differenzierte Gestaltung von Wohn-, Schlaf- und Büroräumen sowie evtl. umliegender Grün- und Begegnungszonen gemäss Feng-Shui-Prinzipien bzw. der einzigartigen skandinavischen Lebenskultur, Aufnahme zentraler Trends für studentisches Wohnen, Integration bzw. Verknüpfung zentraler IKEA-Produkte, Nachhaltigkeitsorientierung, Integration urbaner studentischer Mobilität (vgl. hierzu auch Fallstudientext Kap. 2.2.2 bzw. 4.2 und die dort referierte Literatur).

IKEA-Tiny-Houses sollten sich wie im Fallstudientext erwähnt durch eine optimale Raumausnutzung sowie eine flexible Verwendbarkeit derselben auszeichnen. Die Unterscheidung von Individual- und Gemeinschaftsräumen ist zentral, wobei Tageslicht sowie Rampen eine Rolle spielen (vgl. Grankov, 2015, S. 13). Arbeitsplätze als Teil der Gemeinschaftsräume können im Desk-Sharing-Verfahren durch Studierende gebucht werden (vgl. Scheerbarth & Hartenthaler, 2011, S. 271), um gebäudebedingte Ressourcenverbräuche zu reduzieren und dem Nachhaltigkeitsgedanken zu entsprechen (vgl. Bauer, Rief & Jurecic, 2011, S. 29).

Die Lösungen der Studierenden können sich an im Fallstudientext erwähnten Aspekten der Feng-Shui-Lehre bzw. der dort referierten Literatur orientieren. Diese ist facettenreich und eröffnet für verschiedene Zielgruppen auch unterschiedliche Gestaltungsoptionen (vgl. Luk, Wan, Chow, Chow, Fam, Wu & Kim, 2012). Der Farbwahl einzelner Räume wird vielfach diskutiert (vgl. Vyas, 2021; Weltman & Hayes, 2005). Die letztgenannten Autoren erwähnen dabei nebst der Farbgestaltung weitere

Aspekte wie Accessoires, welche sich durch die klassische Feng-Shui-Lehre konzeptionell begründen lassen.

Ordnungsmoment	Konkretisierung	Bewertung
Vision	„Besseres Wohnen für Menschen“	Erfüllt neue Zielgruppe
Strategie	Standardlösungen erlauben Kostenvorteile. Zudem: lokale Differenzierung von Lösungen	Kann gut erfüllt werden.
Kultur	Realisierbare IKEA-Innovationen müssen „einfach“ sein. Zudem müssen diese die klare Fokussierung der Effizienz bzw. Kostenorientierung (s. o.) sicherstellen (vgl. Kamprad 1976 u. 1976a)	Dürfte auch eher als erfüllbar anzusehen sein.

Tabelle 18: Bewertung IKEA-Tiny-House-Ansatz für Studierende

Aufgrund der obigen Tabelle könnte ein solches Konzept im Management des IKEA-Konzerns auf Anklang stossen. Nicht zuletzt: Innovationen sind integraler Bestandteil der IKEA-Kultur, was für den Erfolg möblierter Studierendenwohnungen am Markt eine wichtige Voraussetzung darstellt (vgl. Mezger & Bader, 2014). Zwar wäre ein Tiny-House-Ansatz insofern ein Weltlogikbruch (vgl. Augsten, Brodbeck & Birkenmeier, 2017, S. 49), weil ein solches Geschäftsmodell bisher am Markt noch nicht existent ist. Entscheidend ist, dass aus IKEA-Sicht hier durch die geschickte Kombination bereits bestehender Ansätze, welche die Planungs- und Einrichtungskompetenz von IKEA ins Zentrum rücken (z. B. IKEA-Hotels, BoKlok), zwar ein völlig neuartiges Geschäftsmodell ins Leben gerufen werden kann. Aus Sicht von IKEA würde es sich eher um eine inkrementelle, denn eine radikale Innovation handeln (vgl. Mezger & Bader, 2014, S. 239), was die Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt erhöhen dürfte.

Wichtig für den Erfolg des Ansatzes wäre es weiterhin, dass ein global multiplizierbares Konzept Schaffung von Effizienz- und Ökonomisierungsvorteilen bietet. Dies bedeutet mehr Geschäftsvolumen unter Bewahrung der kulturellen Werte. (Nebenbemerkung: Eine Individualisierung der Standard-IKEA-Möbel kommt damit eher nicht in Betracht – vgl. hierzu Fuglistaller, Fust, Müller, Müller & Zellweger, 2016, S. 89-96).

Zudem ergeben sich aus IKEA-Sicht positive Ausstrahlungseffekte durch die frühzeitige Gewinnung ökonomisch ergiebiger und auch zufriedener studentischer Zielsegmente, die in der Folge zu lebenslangen treuen Kundinnen und Kunden werden könnte. Dies bei einem vertretbaren Zusatzaufwand: So können Teams der Ländergesellschaften Flächenareale in Zusammenarbeit mit Behörden, Stadtentwicklern und/oder Hochschulleitungen ausfindig machen und entsprechend erschliessen. Aufgrund standardisierter Wohneinheiten sind Aufwände allgemein planbar. Auch das Vermarktungskonzept wäre universalisierbar. Nicht nur die Effizienz, sondern auch die Effektivität für IKEA erscheint im Zusammenhang mit der Vermarktung der neuen Problemlösung bedeutsam: So kann eine IKEA-Plattform für studentisches Wohnen entwickelt werden. Die Analyse von Big Data kann hier wertvolle strategische Informationen für die erfolgreiche Platzierung des neuen Leistungsangebots bieten. Um den Nutzen des Geschäftsmodells stets abbilden zu können, wird im folgenden Abschnitt auf zentrale Elemente eines unterstützenden Controlling-Systems für IKEA eingegangen.

Nicht zuletzt ist eine Nachhaltigkeitsorientierung im Rahmen der Möblierung von Studierendenwohnungen im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit von IKEA zentral. IKEA-Produkte sind im Regelfall kurzfristig orientiert (vgl. z. B. Errichiello & Zschiesche, 2017, S. 70; Stenebo, 2010, S. 67-130), Studierende als Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z bzw. Millennials legen

allerdings grösseren Wert auf nachhaltigkeitsorientierte Produkte (vgl. Hakala, Autio & Toppinen, 2015), die ressourcenschonend hergestellt wurden (vgl. vgl. z. B. Errichiello & Zschiesche, 2017, S. 38-40).

2.3.3 Controllingsystem

Die Marketinginstrumente müssen auf die Marketingziele hin abgestimmt werden. Je nachdem, ob eine Kundenakquisition oder -bindung im Vordergrund steht, ergeben sich andere Prioritäten. Zuerst muss deshalb eine Diskussion über die Aufgaben im Marketing geführt werden (vgl. aufgabenorientierter Ansatz bei Tomczak, Reinecke & Mühlmeier, 2007). Auf der Basis des aufgabenorientierten Ansatzes des Marketings kann man ein **Marketing Cockpit** entwerfen. Dies kann allgemein wie folgt aussehen und wird weiter unten mit geeigneten Kennzahlen für die IKEA St. Gallen operationalisiert:

Kunde	Kundenakquisition	Kundenbindung
Leistung	Leistungsinnovation	Leistungspflege
	Innovation	Persistenz

Abbildung 2: Aufgabenorientierter Ansatz

Quelle: Tomczak, Reinecke & Mühlmeier 2007, S. 20)

Die folgende Tabelle fasst die Stossrichtungen v. a. im Hinblick auf neue Leistungen und neue Kunden zusammen. Im Folgenden werden insbesondere Aspekte der Kundenakquise und Leistungsinnovation erläutert – die übrigen Aufgaben sind aber aus Sicht der Geschäftsleitung ebenfalls strategisch relevant.

Innovationsfokus	Kunden	Kundenakquisition <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl studentischer Neukunden pro Jahr • Anteil studentischer Neukunden am Kundenportfolio • Marketingaufwand pro Kundin bzw. Kunde • Neukunden pro Marketingfranken 	Kundenbindung <ul style="list-style-type: none"> • Folgeumsätze mit Studierenden • System mit Bonuspunkten (evtl. einer IKEA-Studierenden-App analog zu IKEA Family) • Zufriedenheit studentischer Zielkunden erfassen
	Leistungen	Leistungsinnovation <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl erfolgreich platzierter Studierendenwohnungen • Zusatzerlöse im stud. Wohnungsmarkt • Studierendenzufriedenheit erfassen: Anteil zufriedener Studierender • Integration klimaneutraler Mobilität in studentische Überbauungen 	Leistungspflege <ul style="list-style-type: none"> • Austausch defekter bzw. abgenützter Möbel in den Studierendenwohnungen • Bekanntheitsgrad/Image • Erreichbarkeit des IKEA-Hotline, Anzahl Reklamationen
		Erneuerung („neu“)	Optimierung („alt“)

Innovationsprozess

Tabelle 19: Mögliche Kernaufgaben im Marketing-Mix für IKEA St. Gallen

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.3.1 Überlegungen zur Kundenakquisition

Zunächst erscheint die Frage relevant, wie sich die Anzahl der gewonnenen studentischen Neukunden entwickelt hat. Zusätzlich sind der Anteil der Neukunden am Kundenportfolio bedeutsam und der Wirkungsgrad bzw. der Grenznutzen des Werbebudgets aufschlussreich (z. B. Kennzahl

„Neukunden/Marketingfranken“). Spannend erscheint zudem die Frage, wie sich der Marketingaufwand absolut und prozentual verändert hat. Dabei können zum einen die Leistungen des internen Einrichtungssteams kalkuliert und die Opportunitätskosten berücksichtigt werden, etwa wenn IKEA-Produkte zum Einstandspreis weitergegeben werden. **Kritische Einwände hierzu:** Nicht jeder Neukunde ist zugleich auch ein ökonomisch „ergiebiger“ Kunde. Und: Der Marketingaufwand wird „mechanisch“ durch die Zahl der Neukunden dividiert. Hier muss kritisch eingewandt werden, dass Marketingaufwände nicht allein für die Gewinnung von Neukunden, sondern auch für die Kundenbindung anfallen. Diese Zahlen können anhand des intern verfügbaren Materials ermittelt werden.

2.3.3.2 Überlegungen zur Leistungsinnovation

Um den Markterfolg des neuen Konzepts erfassen zu können, erscheinen die folgenden Kennzahlen relevant: Anzahl erfolgreich platzierter Studierendenwohnungen, Zusatzerlöse im studentischen Wohnungsmarkt, Anteil zufriedener Studierender. Rückmeldungen von Studierenden können hier Hinweise zu deren Zufriedenheit liefern und weitere Ansatzpunkte für die Verbesserung der IKEA-Leistungen im Allgemeinen und im Speziellen liefern. Urbane und durch die Unternehmung bereits erprobte Mobilitätskonzepte wie Angebote von Mobility, die ebenfalls junge Zielgruppen ansprechen möchten (vgl. Bieker 2022 und 2022a) oder auch E-Scooter (bzw. E-Bikes) können auch in studentisch geprägte Überbauungen integriert werden (UVEK, 2018; Bielinski & Wazna, 2020).

2.3.3.3 Empfehlungen für die IKEA-Geschäftsleitung

Vor dem Hintergrund der bisherigen Analysen ergeben sich **die folgenden möglichen strategische Ansatzpunkte** für die Geschäftsleitung:

1. **Kundenakquisition:** Zum einen ist der **Marketingaufwand je studentischem Neukunden** zu erfassen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass IKEA-Werbemaßnahmen selbst lanciert und finanziert werden. Junge Kundengruppen wie Studierende können ungeachtet der evtl. hohen Akquisekosten sehr wichtig für IKEA sein, um weiter wachsen zu können: Diese Kundengruppe ist zwar unter Umständen ökonomisch zunächst nicht sehr ergiebig (v. a. wenn Möbel zum Einstandswert abgegeben werden), kommen aber später als erfolgreich neu gewonnene Kunden gerne auf IKEA-Produkte zurück.
2. Zentral erscheint es im Rahmen der **Kundenbindung**, das Abwandern bestehender zufriedener studentischer Kunden zu verhindern.
3. **Leistungspflege:** Hier geht es darum, das Niveau der IKEA-Leistungen aus Kundensicht konstant zu halten bzw. (in Problembereichen) zu verbessern: So sind die Servicequalität (Erreichbarkeit des IKEA-Hotline, Anzahl Reklamationen) sowie der Austausch abgenützter oder defekter Möbel in den einzelnen Wohnungen zentral.
4. **Leistungsinnovation:** Hier kann z. B. die Bereitstellung bzw. Integration von studentischer Mobilität relevant sein.

2.4 Geschäftsmodell und Kooperationen – Möglichkeiten und Grenzen

- Systematisieren Sie anhand des Falls konkrete Ansätze zur Ausgestaltung von Kooperationen im Markt für studentisches Wohnen aus Sicht der IKEA. Illustrieren Sie Ihre Aussagen anhand von Beispielen.
- Entwickeln Sie – auf der Grundlage der Erfahrungen der Vergangenheit – ein Kriterienraster zur Auswahl geeigneter strategischer Kooperationspartner.
- Fassen Sie zentrale Ergebnisse ihrer Analysen in allen vier Aufgabenblöcken im Sinne eines Management-Summarys zuhanden der IKEA-Geschäftsleitung zusammen.

2.4.1 Ansätze zur Ausgestaltung von Kooperationen

Eine entsprechende Systematik findet sich im Fallstudientext (vgl. Kapitel 5.5 bzw. Abbildung 14) und dient als Basis zur Systematisierung geeigneter Ansätze. Diese finden sich auch in der Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten (v. a. relevant für ein globales Tiny-House-Programm – s. o.), jedoch auch der Logik nach für rein nationale Ansätze. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten unter Verweis auf die einschlägige Literatur skizziert.

Vertriebstyp	Definition	Eignung für IKEA
Franchising	<p>Eine verbreitete Definition stammt von Stanworth und Curran (1999, S. 326), wonach Franchising “eine Geschäftsform [ist, d. Verf.], die im Wesentlichen aus einer Organisation (dem Franchisegeber) mit einem auf dem Markt erprobten Geschäftspaket besteht, in dessen Mittelpunkt ein Produkt oder eine Dienstleistung steht, und die eine dauerhafte vertragliche Beziehung mit Franchisenehmern eingeht, bei denen es sich in der Regel um eigenfinanzierte und unabhängig inhabergeführte Kleinunternehmen handelt, die unter dem Markennamen des Franchisegebers Waren oder Dienstleistungen nach einem vom Franchisegeber vorgegebenen Format herstellen und/oder vermarkten“.</p>	<p>Im Grundsatz erscheint der Franchising-Ansatz einerseits bestechend. Es braucht keine risikoreichen Direktinvestitionen, die mit negativen Erfahrungen verbunden sein könnten. Andererseits können zentrale Eckwerte nicht leicht umgesetzt werden: Gemäss Literatur sind Franchisenehmer eher Kleinunternehmen, die unter dem Markennamen des Franchisegebers arbeiten und zumindest beim sog. Hard-Franchising eher über einen eingeschränkten Handlungsspielraum verfügen. Der Franchisegeber möchte mit geringem Risiko und geringen Investitionen ins Ausland expandieren. Nicht zuletzt soll der Franchisenehmer den Franchisegeber mit strategischen Informationen versorgen. Last but not least beruht das IKEA-Geschäftsmodell wie im Fallstudientext erläutert auf einem Franchising-Gedanken.</p> <p>Ergo: Im Grundsatz geeignete Organisationsform. Jedoch muss den Asymmetrien z. B. bzgl. Informationen lokaler Gegebenheiten und den ungleichen Unternehmensgrössen Rechnung getragen werden. Aufgrund dieser strukturellen Ungleichgewichte würde IKEA international auf Franchisebasis eher Risiko eingehen – die Transaktionskosten im Rahmen der Anbahnung und Aushandlung eines Franchisevertrages sind nicht unerheblich und könnten Kandidaten für sog. sunk costs darstellen. Eher in Betracht kämen Joint Ventures (s. u.)</p>

Vertriebstyp	Definition	Eignung für IKEA
Joint Venture	<p>Joint Ventures zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zwei eigenständige Partner gründen ein Gemeinschaftsunternehmen, wozu hohe Investitionen notwendig sind. • Als Eintrittsstrategie in einen Markt wird das Joint Venture im Ausland gegründet, gewöhnlich mit einem Partnerunternehmen aus dem Gastland. • Joint Ventures kommen in Betracht, wenn es rechtliche Beschränkungen für die Gründung einer Tochtergesellschaft gibt, wenn das Länderrisiko hoch ist oder der Markt und dessen Anwachsen vergleichsweise klein sind (vgl. Sternad 2020, S. 72-74; Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015, S. 514). 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch eine Kooperation mit einem weiteren Unternehmen wird der Kapitalbedarf reduziert bzw. das Risiko geteilt • Oft werden Joint Ventures geschlossen, um vom Partner zu lernen. Das kann, je nach Perspektive, Vor- und Nachteil sein. • Es kann auf die Marktkenntnisse des lokalen Partners zurückgegriffen werden. Dies ist insbesondere im Umgang mit der Landeskultur von Vorteil. <p>Nachteile und Probleme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht immer eine Abhängigkeit vom Partner, wodurch das souveräne Handeln eingeschränkt ist. Der Koordinationsaufwand ist relativ hoch, und häufig müssen Kompromisse eingegangen werden. Hinzu kommen die Distanz und die daraus resultierende Differenz der Zeitzonen. • Es werden viele hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt, die für das Joint Venture abgestellt werden. Diese fehlen jedoch dann im eigenen Unternehmen. Zudem müssen die Mitarbeiter gegebenenfalls sprachlich und kulturell geschult werden, um auch mit den Mitarbeitern des anderen Unternehmens erfolgreich umgehen zu können. • Es besteht die Gefahr, dass das andere Unternehmen sich das Knowhow der Mitarbeiter aneignet und so ein späterer Konkurrent herangezogen wird. • Die Zielvorstellungen der Partner können sich mit der Zeit ändern, was Probleme nach sich zieht bzw. zu Konflikten in der Leitung führen kann. <p>Ergo: Da IKEA-Werte und Strategie durchgesetzt werden können, sind Joint Ventures eine durchaus geeignete Vertriebsform (z. B. BoKlok oder IKEA mit Escape in den USA für ein Tiny House).</p>

Vertriebstyp	Definition	Eignung für IKEA
IKEA-Tiny-Houses in Eigenregie (Tochtergesellschaft)	Markteintrittsstrategie, die das grösste Risiko birgt. Der Markteintritt erfolgt mit Hilfe der Errichtung einer Niederlassung. Die dort produzierten Güter bzw. angebotenen Services orientieren sich primär an den Kundenbedürfnissen vor Ort (Sternad, 2020, S. 70-72).	Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen verfügt über eine eigenständige Präsenz im Ausland und schafft damit Kundennähe. • Das Unternehmen bleibt unabhängig und kann konsequent eigene Ziele verfolgen. • Das Unternehmen tritt einheitlich auf. • Das Wissen der Mitarbeiter verbleibt im Unternehmen, was ein Vorteil gegenüber dem Joint Venture sein kann. Nachteile: <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Investitionen bzw. hohes Risiko. <p>Kommt aufgrund der erheblichen Nachteile (v. a. aufgrund der finanziellen Ressourcen für Diversifikationsansätze) eher nicht in Betracht.</p>

Tabelle 20: Eintrittsstrategien für IKEA in den globalen Markt für studentisches Wohnen

Quelle: Eigene Analyse und Darstellung auf Basis der angegebenen Literatur

2.4.2 Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner

Um eine dauerhafte und für beiden Seiten dauerhafte und rentable Kooperationsbeziehung zu initiieren, sollte IKEA potenzielle Kooperationspartner im Vorfeld sorgfältig im Hinblick auf die folgenden Punkte prüfen. Dabei können die Grösse des möglichen Kooperationspartners, dessen strategische und kulturelle Passung, die Nachhaltigkeitsorientierung oder die Nachhaltigkeit bzw. Stabilität der Zusammenarbeit selbst und die Herstellung von Win-Win-Situationen bedeutsame Aspekte sein, welche die nachfolgende Tabelle illustriert.

Kriterium	Konkretisierung
Grösse der Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Kooperationspartner eher ein KMU • Vorteile: Gestaltbarkeit der Beziehung aus Sicht von IKEA, Reaktionsgeschwindigkeit von KMU etc.)
Strategische Eignung	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Unabhängigkeit des potenziellen Kooperationspartners • Strategische Ausrichtung des möglichen Partners/Vertrauenswürdigkeit • Bekanntheitsgrad der Marke des Partners am Platz St. Gallen
Kulturelle Eignung	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskulturelle Passung (z. B. Umgang mit Problemen, Diskussionskultur, Innovationsfreudigkeit, Einfachheit, Kostenorientierung – Werte gemäss Fallstudientext)
Nachhaltigkeit/ Stabilität	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Stabilität des Kooperationspartners/Risikoexposition des Kooperationspartners • Langfristige Zusammenarbeit (3-5 Jahre) im Interesse beider Partner • Partner muss sich als nachhaltiges und umweltbewusstes Unternehmen positionieren und damit zu IKEA passen (vgl. Statuten)
Win-Win-Situationen	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter ökonomischer Nutzen für Studierende muss erkennbar werden • Partner möchte mit der Kooperation ebenfalls einen Mehrwert für seine Endkunden generieren • Partner sollte IKEA über Kommunikationskanäle den Zugang zu studentischen Mieterinnen und Mietern des Partners ermöglichen (z. B. Mitglieder-Mailings, Befragungen etc.)

Tabelle 21: Mögliche Kriterien zur Auswahl strategischer Kooperationspartner
Quelle: eigene Darstellung.

2.5 Management Summary zuhanden der IKEA-Geschäftsleitung

Wichtige Vorbemerkung: Die erwartbare Qualität der Studierendenlösungen hängt von deren Vorkenntnissen und deren Begleitung ab (vgl. die didaktische Reflexion bezüglich der Lernziele, Zielgruppe und didaktische Umsetzung). Die Teaching Notes verstehen sich als Diskussionsgrundlage für das Coaching der Studierenden. Bei mehreren Fragen sind je nach Lehr-Lern-Voraussetzungen bzw. Führung (vgl. Ayoub & Röhm, 2021) auch andere Lösungen und Begründungen möglich.

So zeigt der Markt für Immobilien-Dienstleistungen für Studierende in der Ostschweiz eine hohe Attraktivität. Jedoch muss auch ein Markteintritt potenzieller Mitbewerber befürchtet werden, solange IKEA nicht Initiatorin und Betreiberin des Geschäftsmodells ist und sich mit dem Liefern von Möbeln und Accessoires begnügt. Im Hinblick auf einen möglichen Markteintritt von Mitbewerbern sind im

Ausgangspunkt lokale staatliche und private Immobilienbewirtschafter einerseits und bedeutsame IKEA-Konkurrenten wie die Lutz-Gruppe andererseits zu nennen.

Zudem indizieren unterschiedliche Hinweise in der Fallstudie und die dort referierten Quellen für die Schweiz ein deutliches Marktwachstum und -potenzial, das es zu erschliessen gilt. Die SWOT-Analyse fördert zutage, dass IKEA die Trends grossmehrheitlich gut aufnimmt. Insgesamt genießt das Unternehmen eine sehr hohe Glaubwürdigkeit und verfügt über eine grössere Expertise im Zusammenhang mit der Konzeption von Wohnwelten für unterschiedliche Zielgruppen (auch Studierende).

Als erster Schritt erscheinen Kooperationen mit anderen Unternehmen als ein sinnvoller Ansatzpunkt, um das neue Geschäftsmodell der Möblierung von Studierendenwohnungen zu initiieren. Durch verschiedene Kooperationen auf Ebene der Produkte und des Vertriebs sowie der Immobilienbesitzer bzw. -betreiber kann IKEA seinen Bekanntheitsgrad steigern, potenzielle studentische Mieterinnen und Mieter mobilisieren sowie längerfristig auch neue Produkte entwickeln bzw. lancieren. IKEA könnte von der Effizienz der Immobilienbewirtschafter profitieren. Umgekehrt könnten die Partner von der Expertise im Hinblick auf die Ausrüstung von Studierendenwohnungen und letztlich auch von dem Image von IKEA profitieren und dieses wettbewerbsfähig bei der periodischen Neuvermietung von Wohnungen nutzbar machen.

Sowohl für IKEA als auch den strategischen Partner können sich also zahlreiche Win-Win-Situationen ergeben, wenn bei deren Auswahl auf wichtige Kriterien wie Grösse der Partner, strategische bzw. kulturelle Eignung, Stabilität der Beziehung und eine echte langfristige Win-Win-Situation geachtet wird.

Längerfristig ist zu überlegen, dass IKEA selbst ins Zentrum des Wertschöpfungsnetzwerk rückt (vgl. Fallstudientext und die dortige Abbildung 11) und die Leistungsbeiträge der involvierten Partner koordiniert. Ergiebig kann ein studentisches Tiny-House-Konzept (in Eigenregie oder mit Partnern) oder lokale standardisierte studentische Wohnungen in Überbauungen (zusammen mit der öffentlichen Hand) sein, das eine gewisse Skalierbarkeit der Einrichtungsplanung und damit Effizienzgewinne und verbesserte Renditemöglichkeiten ermöglicht.

Literaturverzeichnis didaktischer Reflexionsbericht

- Bieger (2019). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Ayoub, M. R. & Röhm, Th. (2021). Der Business Case Challenger – eine neue Fallstudienmethode für die Betriebswirtschaftslehre. In Cansu, H., Hilgers-Sekowsky, J. & Schuster, G. (Hrsg.). *Praxisorientierte Hochschullehre: Insights in Innovative sowie digitale Lehrkonzepte und Kooperationen mit der Wirtschaft*. S. 269-278. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dubs, R. (1995): *Lehrerverhalten*, Zürich: Verlag SKV.
- Euler, D., & Hahn, A. (2014): *Wirtschaftsdidaktik* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Friedrichsmeier, H. (2020): *Lehren und Lernen mit der Fallstudienmethode: Praktische Erfahrungen aus der Betriebswirtschaftslehre und den Managementwissenschaften*. Stuttgart: utb GmbH.
- Metzger. (2006). *Lern- und Arbeitsstrategien: WLI-Hochschule* (8. überarbeitete Aufl.). Oberentfelden: Sauerländer
- Metzger, C. (2022). *Lern- und Arbeitsstrategien : ein Fachbuch für Studierende*. (12. Aufl.), Berlin: Cornelsen.
- Rüegg-Stürm, J. (2014). *Strategie / IKEA II. Betriebswirtschaft: Übungen und Selbststudium HS 2014*. Unveröffentlichte Übungsunterlagen Universität St. Gallen.
- Wilbers, K. (2019): *Wirtschaftsunterricht gestalten* (4. Aufl.). Berlin : epubli GmbH.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2. Auflage. Sage: Thousand Oaks.

Literaturverzeichnis für die Teaching Notes

- Augsten, T., Brodbeck, H. & Birkenmeier, B. (2017). *Strategie und Innovation*. Springer Wiesbaden.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. & Birkinshaw, J. (2003). *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. 4. A. McGraw-Hill.
- Bauer, W., Rief, S. & Jurecic, M. (2011). Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung. In Spath, D., Bauer, W., & Rief, S. (Hg). *Green IT. Green Office*. S. 13–38. Gabler.
- Bieger, Th. & Laesser, Chr. (2003). *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2002/2003*. St. Gallen: IDT-HSG.
- Bieger, Th. (2019): Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell. 3. A, Bern Haupt Verlag.
- Bieger T., & Reinhold S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß, & C. Krys (Hrsg.). *Innovative Geschäftsmodelle*. S. 13–70. Berlin: Springer.
- Bieker, Th. (2005). *Normatives Nachhaltigkeitsmanagement: die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche*. Bamberg, Difo Druck.
- Bieker, T. (2022). Internationalisierungsstrategie für die Mobility Carsharing. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepps.364
- Bieker, T. (2022a). Mobility Carsharing - Markteintrittsbarrieren. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepps.365
- Bielinski, T., & Wazna, A. (2020). Electric Scooter Sharing and Bike Sharing User Behaviour and Characteristics. *Sustainability (Basel, Switzerland)*. 12(22), 9640.
- Crawford, R. H. & Stephan, A. (2020). Tiny house, tiny footprint? The potential for tiny houses to reduce residential greenhouse gas emissions. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science*. 588(2), 22073–.
- Eckert, R. (2018). *Intelligente Echtzeitunternehmen im Digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle -- Hybride Organisationsmodelle -- Vernetzte Ökosysteme*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Errichiello, O., & Zschesche, A. (2017). *Grüne Markenführung: Erfolgsfaktoren und Instrumente nachhaltiger Brands*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fischer, Ph., Boughaba, Y. & Meffre, V. (2021). Studien- und Lebensbedingungen an den Schweizer Hochschulen. In *Hauptbericht der Erhebung 2020 zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Studierenden*. Bundesamt für Statistik (Hg.).
- Füglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S., & Zellweger, T. (2016). *Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven Mit Fallbeispielen Aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 5. Aufl. Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. 3. Aufl. Hanser München.
- Grankov, D. (2015). *Velo-Inn Studentenheim, Zürich* (zugl. Diplomarbeit Univ. Wien).
- Hakala, I., Autio, M. & Toppinen, A. (2015). Young Finnish and German consumers' furniture acquisition – wooden, inherited or just low price? *International Journal of Consumer Studies*, 39(5), 445–451.
- Handelszeitung (05.03.2023). *Das Wohnen in der Zweckgemeinschaft: In der Schweiz bilden sich immer mehr Wohngemeinschaften*. Abgerufen am 18.08.2023 unter <https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/grafik-der-woche-wohngemeinschaften-sind-im-trend>
- Hasler, S., Entleitner, H. L. & Lugonjic, S. (06.01.2022). *Nachhaltigkeitsorientierte Services für die*

- IKEA Ostschweiz – möblierte Studierendenwohnungen in St. Gallen.* Unveröffentlichter Projektbericht zum Anwendungsprojekt I im Rahmen des Masters in Marketing-Management (MiMM). Universität St. Gallen.
- Hasler, S., Entleitner, H. L. & Lugonjic, S. (06.01.2023). *Business Plan: Nachhaltigkeitsorientierte Services für die IKEA Ostschweiz.* Unveröffentlichter Abschlussprojektbericht zum Anwendungsprojekt III im Rahmen des Masters in Marketing-Management (MiMM). Universität St. Gallen.
- Kamrad, I. (1976). *Das Testament eines Möbeldhändlers.* Gefunden am 02.08.2023 unter <https://assets.ikea-schweiz.ch/PDF-links/DE/PDF/the-testament-of-a-furniture-dealer.pdf>
- Kamrad, I. (1976a). *The Testament of a Furniture Dealer including A Little IKEA Dictionary.* Gefunden am 05.08.2023 unter https://www.inter.ikea.com/en/-/media/InterIKEA/IGI/Financial%20Reports/English_The_testament_of_a_dealer_2018.pdf
- Kanton St. Gallen (18.08.2023). St. Gallen im interkantonalen Vergleich mit mittelgroßem Braindrain. Abgerufen am 18.08.2023 unter <https://www.sg.ch/ueber-den-kanton-st-gallen/statistik/infografiken/p124.html>
- Kunze, S. & Offermanns, A. (2016). *Mythos Businessplan: Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und möglichen Alternativen.* Springer.
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl, A (2015). *Marktplätze Im Umbruch: Digitale Strategien für Services im mobilen Internet.* Berlin, Heidelberg: Springer.
- Luk, C.-L., Wan, W. W. N., Chow, R. P. M., Chow, C. W. C., Fam, K.-S., Wu, P., & Kim, S. (2012). Consumers' Views of Feng Shui: Antecedents and Behavioral Consequences. *Psychology & Marketing* 29(7), S. 488–501.
- Meffert, Bruhn, M., & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen - Konzepte – Methoden.* 8 Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mezger, F. & Bader, K. (2014). Innovationskultur als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovationen: Eine fallstudienbasierte Übersicht. In Schallmo, D. R. A. (Hg). *Kompendium Geschäftsmodellinnovation.* S. 233-256.
- ÖBU (2021). *Klimaneutral bis 2030: IKEA setzt verstärkt auf Nachhaltigkeit.* Abgerufen am 19.08.2023 unter <https://www.oebu.ch/de/news/aktuelle-news/klimaneutral-bis-2030-ikea-setzt-verstaerkt-auf-nachhaltigkeit-6362.html>
- OST (2023). Die OST. Abgerufen am 18.08.2023 unter <https://www.ost.ch/de/die-ost>
- PHSG (2023). *Fakten und Zahlen.* Abgerufen am 19.08.2023 unter <https://www.phsg.ch/de/ueber-uns/die-phsg/portraet/fakten-und-zahlen>
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.* 12. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.
- Rhee, P. (2018). Beyond Green: Environmental Building Technologies for Social and Economic Equity. *Architectural Design.* 88(4), 94–101.
- Rüegg-Stürm, J. & Limpert, A. (2014). *Strategisches Management – Fallstudie: Ingvar Kamrad und IKEA.* Basierend auf: Bartlett & Ghoshal „Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management“ (Übersetzung: Caroline L. Allen). Unveröffentlichte Fallstudie für die Assessmentstufe der Universität St. Gallen. St. Gallen.
- Scheerbarth, T., & Hartenthaler, H. (2011). Nachhaltige und flexible Arbeitsumgebung bei den T-Labs. In Spath, D., Bauer, W., & Rief, S. (Hg). *Green IT. Green Office.* S. 253–276. Gabler.
- Scherrer, T. (29.04.23). HSG-Studentinnen kooperieren mit IKEA und schaffen eine möblierte Studierendenwohnung mitten in der St.Galler Altstadt. In *St. Galler Tagblatt.* Gefunden am 05.08.23 unter <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/wohnen-hsg-studentinnen->

kooperieren-mit-ikea-und-schaffen-eine-moeblierte-studierendenwohnung-mitten-in-der-stgaller-altstadt-ld.2447825?reduced=true

- Stanworth, J., & Curran, J. (1999). Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 14 (4), S. 323-344.
- Statista (2023). *Anzahl der Studierenden an Universitäten in der Schweiz nach Hochschulen im Winter- bzw. Herbstsemester 2022/2023*. Abgerufen am 19.08.2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/307226/umfrage/anzahl-der-studierenden-an-universitaeten-in-der-schweiz-nach-hochschulen/>
- Steinhardt, D., Manley, K., Bildsten, L., & Widen, K. (2020). The structure of emergent prefabricated housing industries: a comparative case study of Australia and Sweden. *Construction Management and Economics*. 38(6), 483–501.
- Stenebo, J. & Marschhäuser, S. (2010). *Die Wahrheit über IKEA: ein Manager packt aus*. Campus Verlag.
- Sternad, D. (2020). Das Marketingkonzept im internationalen Umfeld. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.). *Grundlagen Export und Internationalisierung* (2. Aufl., S. 61–82). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tomczak, T., Reinecke, S. & Mühlmeier, S. (2007). *Der aufgabenorientierte Ansatz. Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes*. Abgerufen am 18.08.2023 unter <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/78f73613-1384-45cf-95dd-9f6926757f74/content>
- Tzuo, T. (31.03.2019). IKEA is betting millennials would rather rent furniture than own it. *Barron's (Online)*. Heruntergeladen am 04.08.23 von <https://www.proquest.com/newspapers/ikea-is-betting-millennials-would-rather-rent/docview/2200226181/se-2>
- Universität St.Gallen, FHS St.Gallen bzw. OST, Pädagogische Hochschule St.Gallen & NTB Buchs (31.05.2018). *Die Hochschulen am Bildungsstandort St.Gallen sind auf geeigneten Wohnraum für ihre Studierenden angewiesen*. Unveröffentlichtes internes Papier.
- UVEK – Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (2018). *Shared Economy und der Verkehr in der Schweiz*. Abgerufen am 10.08.2023 unter <https://sharing-monitor.ch/wp-content/uploads/2019/05/Studie-Sharing-und-Verkehr.pdf>
- Vyas, B. (2021). The ever contemporary character of colours and interior decoration. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 2(3SE), 1–10.
- Weinreich, U. (2016). *Lean Digitization: Digitale Transformation durch agiles Management*. Springer Berlin / Heidelberg.
- Weltman, B., & Hayes, M. (2005). Feng Shui for Beginners. *Journal of Accountancy*. 200(6), S. 36–39.
- Wünsche, T. (2019). Fondsmanager: Der Aufbau institutioneller Immobilienplattformen in Zeiten neuer Megatrends – der Aufstieg neuer Wohnformen. In Rock, V., Schumacher, C., Bäumer, H., & Pfeffer, T. (Hg.). *Praxishandbuch Immobilienfondsmanagement und -investment*. S. 505–515. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zukunftsinstitut (2022). *Megatrends*. Abgerufen am 20.08.22 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos)

ARD (2009). Wie wird man Milliardär? Die IKEA-Story. Abgerufen am 11.08.2023 unter <https://www.youtube.com/watch?v=nRsjt91sUdI>

IKEA (2019). Video about Future Living. Abgerufen am 11.08.2023 unter <https://about.ikea.com/en/newsroom/images-and-videos?assetID=9E080A02-708C-48D6-87D9-51BF9295746B>

IKEA (2019a). Video interview about how IKEA is exploring future living. Abgerufen am 11.08.2023 unter <https://about.ikea.com/en/newsroom/images-and-videos?assetID=F481C8E9-C3D4-4F3C-B53D-629484D22B25>



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Nachhaltigkeitsorientiertes studentisches Wohnen als Geschäftsmodellinnovation für IKEA

Thomas Bieker

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10, CH - 8640 Rapperswil,
thomas.bieker@ost.ch*

Abstract

Nachhaltigkeitsansätze getreu der Logik „Teilen statt Besitzen“ oder „Nutzen statt Besitzen“ liegen voll im Trend und finden sich in vielen Bedürfnisfeldern wieder. Möbel mieten statt zu kaufen ist ein zunehmender Trend. Auch IKEA trägt den Folgen des Klimawandels, Ressourcenknappheiten und steigenden Lebenshaltungskosten im Bedürfnisfeld Wohnen Rechnung. Die vorliegende Fallstudie als sog. „Field Case“ thematisiert zum einen die Möglichkeiten und Grenzen eines innovativen Geschäftsmodells für die IKEA St. Gallen, das auf die Bereitstellung attraktiver möblierter Studierendenwohnungen in der Ostschweiz abzielt. Zum anderen wird das für den IKEA-Konzern global interessante Tiny-House-Konzept näher unter die Lupe genommen.

Der Case widmet sich als komplexes Lehr-Lern-Arrangement der Entwicklung eines Marketing-Konzepts bzw. innovativen Geschäftsmodells für IKEA und besteht aus vier Aufgabenblöcken: Analyse der Marktattraktivität für möblierte Studierendenwohnungen in St. Gallen, Markteintritt potenzieller Mitbewerber und Abwehrstrategien, Analyse und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells für den globalen Markt inkl. Controlling sowie Bedeutung und Auswahl von Kooperationspartnern.

Umfangreiches Lehr-Lern-Material (Teaching Notes), eine sehr ausführliche didaktische Reflexion und zahlreiche aktuelle Quellen ermöglichen interessierten Dozierenden und Studierenden die Nutzung eines komplexen Lehr-Lern-Arrangements im Kontext des aus Nachhaltigkeitssicht bedeutsamen Bedürfnisfelds Wohnen.

Vorwort

Startpunkt der vorliegenden Fallstudie bildete ein Business Plan für möblierte Studierendenwohnungen, die im Jahr 2021 von Lernenden im Abschlussemester der Kantonsschule am Brühl St. Gallen unter der Leitung von Frau mag. oec. HSG Silvia Wetter entwickelt wurde. In der Folge wurde diese Arbeit der Kantonsschülerinnen und -schüler durch den Verfasser gemeinsam mit einem HSG-Studierenden-team auf Masterstufe konkretisiert und umgesetzt (vgl. Zeitungsartikel im Anhang 1). Alle Daten dieser Fallstudie verstanden als sog. „Field Case“ sind aktualisiert – dies in kontinuierlicher projektbezogener Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen.

Der Fall schildert reale Management- und Unternehmenssituationen. Nicht beabsichtigt ist es dabei, die Effektivität von unternehmerischem Handeln darzustellen. Aus Gründen der Vertraulichkeit können Namen oder Informationen verändert sein. Ergänzende Informationen sind bspw. auf [ikea.com](https://www.ikea.com) sowie in den Quellen des Literaturverzeichnisses (bzw. der in den einzelnen Quellen jeweils zitierten Literatur) verfügbar. Die Lernziele und einzelnen Aufgaben finden Sie in Kapitel 5 bzw. Unterkapitel 5.6).

Es ist der Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen wichtig, dass Sie sich für die weitere Informationsbeschaffung nicht direkt mit der Unternehmung in Verbindung setzen, da dies die Kapazitäten in personeller Hinsicht sprengen würde. Die lokalen Geschäftsleitungsmitglieder danken Ihnen für Ihr Verständnis. Da Ihnen ein Field Case mit echten Managementsituationen vorgelegt wird, ist zudem IKEA Schweiz sehr dankbar für die Übermittlung innovativer Ideen und Konzepte, die sich im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Aufgabenstellungen ergeben (stefanie.brehm@ingka.ikea.com). Für Hinweise in Bezug auf die Fallstudie selbst ist der Verfasser jederzeit gerne erreichbar (thomas.bieker@unisg.ch).

Der Autor bedankt sich herzlich bei den Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen – allen voran bei Marie Emanuelsson und Roberto Cavaliere – sowie der PR-Leiterin IKEA Schweiz Stefanie Brehm für die sehr gute Unterstützung bei der Zusammenstellung einer gehaltvollen wie aktuellen Fallstudie. Die Arbeit wurde im August 2023 durch die Geschäftsleitung IKEA St. Gallen bzw. der PR-Abteilung IKEA Schweiz freigegeben bzw. zur Veröffentlichung empfohlen.

Ein herzlicher Dank geht auch an Prof. em. Dr. Hans Seitz für die kritische Durchsicht und Kommentierung der vorliegenden Lehr-Lern-Materialien. Herrn Sascha Unger (Redakteur bei Axel Springer Berlin) gebührt nicht zuletzt mein grosser Dank für die kritische formelle Durchsicht.

St. Gallen im August 2023

Schlüsselbegriffe

BoKlok	BoKlok ist ein Unternehmen, das von IKEA und Skanska gegründet wurde, um kostengünstige, nachhaltige Fertighäuser anzubieten. Das Konzept wurde entwickelt, um Wohnen zu erschwinglichen Preisen anzubieten (Rhee, 2018; Steinhardt, Manley, Bildsten & Widen, 2020; Lessing & Brege, 2015).
Click & Collect	IKEA-Kundinnen und Kunden bestellen Produkte online unabhängig von Ladenöffnungszeiten und können festlegen, wann sie die Einkäufe bei einer bestimmten Abholstation abholen möchten (vgl. IKEA Schweiz, 2023).
Feng-Shui	Die fernöstliche Feng-Shui-Lehre (vgl. Luk, Wan, Chow, Chow, Fam, Wu & Kim, 2012) beabsichtigt die harmonische Einbettung von Immobilien in ihre natürliche Umgebung bzw. die stimmige Ausgestaltung und Möblierung von Wohnräumen. So soll über die Optimierung von Energieflüssen das Wohlergehen der Bewohner gesteigert werden (vgl. PR Newswire New York, 08.12.2014).
IKEA	Name IKEA setzt sich aus den Initialen des Gründers Ingvar Kamprad und den Anfangsbuchstaben des elterlichen Bauernhofs (Elmtaryd) bzw. des nahegelegenen Dorfes (Agunnaryd) zusammen
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IWAY	Standard, mit dem sozial verantwortbare und faire Beschäftigungsbedingungen im Rahmen der global verteilten Produktion sichergestellt werden (vgl. Thelen & Botschen, 2012).
Moxy-Hotels	IKEA ist an den Moxy-Hotels in Lausanne und Bern-Wankdorf beteiligt: eine Marke des US-Hotelriesen Marriott (vgl. Wohlfart, Sturm & Wagner, 2019, S. 223).
Ödmjukhet	Ein schwedisches Wort, das Humanität, Bescheidenheit und Respekt vor den Mitmenschen und gesunde Selbstkritik umfasst (vgl. Harvard Business Review, 1996).
Tiny Houses	Diese (ursprünglich aus den USA) weisen weniger als 40 m ² Wohnfläche auf und benötigen im Vergleich zu einem Standardhaus weniger Ressourcen für den Bau und den Betrieb (Heizung, Kühlung und Beleuchtung – vgl. Crawford & Stephan, 2020).
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	i
Schlüsselbegriffe	2
Abstract	i
Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
1 Einführung.....	1
2 Analyse: Erfolgsstory der IKEA Schweiz.....	5
2.1 Die Branche, Industrie und Organisation	5
2.2 Erfolgsfaktoren des IKEA-Geschäftsmodells: Trends, Strategie, Geschäftsmodell	6
2.2.1 IKEAs Dualstrategie bzw. Outpacing-Strategy.....	6
2.2.2 Trends als Quelle für eine Dualstrategie bzw. Outpacing-Strategy	6
2.2.2.1 Hygge und Cocooning.....	7
2.2.2.2 Convenience	7
2.2.2.3 Nachhaltigkeit	8
2.2.2.4 Smart Homes und Ressourcenverbräuche	8
2.2.2.5 Implikationen für modernes studentisches Wohnen.....	8
2.2.3 IKEA-Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette	9
2.3 Von bleibendem Wert: Ingvar Kamprads Testament – Unternehmenskultur von IKEA.....	12
2.3.1 Innovationsorientierung.....	12
2.3.2 Ödmjukhet oder Demut	13
2.3.3 Kostenbewusstsein	13
2.3.4 Einfachheit.....	13
2.3.5 Zwischenfazit: Implikationen für neue IKEA-Geschäftsmodelle	14
3 Status: Ansätze zur Diversifikation bzw. Marktentwicklung.....	15
3.1 Auf der ständigen Suche nach Innovationen	15
3.2 IKEA-Diversifikationsstrategien im Bedürfnisfeld Wohnen	16
3.2.1 IKEA-Hotels.....	16
3.2.2 IKEA-Fertighäuser (BoKlok).....	17
3.2.3 IKEA-Tiny-Houses	18
3.2.4 IKEA-Studentenwohnungen.....	18
3.3 Kulturelle und strategische Passung von innovativen Konzepten.....	19
4 Status: Studentisches Wohnen – Zahlen, Fakten und Trends.....	20
4.1 Facts and figures zum studentischen Wohnungsmarkt.....	20

4.2	Studentisches Wohnen und Arbeiten – Trends.....	21
4.2.1	Gebäude.....	22
4.2.2	Gestaltung der Inneneinrichtung	23
5	Ihre Aufträge im Überblick	23
5.1	Strategische Fragestellungen auf Grundlage eines Marketingkonzepts	24
5.2	Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse	25
5.3	Potenzielle Konkurrenz im Markt möblierter Studierendenwohnungen	25
5.4	Weiterentwicklung des Geschäftsmodells für den globalen Markt und Controlling.....	26
5.5	Absicherung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Kooperationen	26
5.6	Lernziele und Ihre konkreten Aufträge im Einzelnen	27
	Literaturverzeichnis.....	30
	Datenerhebungen und Interviews zum Fallstudientext	39
	Verzeichnis der Interviewpartner	40
	Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos).....	41
	Anhang 1	42
	Anhang 2	43
	Anhang 3	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marie Emanuelsson, Market Managerin IKEA St. Gallen.....	3
Abbildung 2: Die Ingka-Group (Franchisenehmerin)	3
Abbildung 3: IKEA-Geschäftsmodell (Canvas).....	10
Abbildung 4: Wertschöpfungskette IKEA	10
Abbildung 5: Strukturierung von Geschäftsmodellen.....	11
Abbildung 6: Strategische Stossrichtungen von IKEA	15
Abbildung 7: IKEA-Food-Truck am OpenAir St. Gallen (2023)	16
Abbildung 8: BoKlok-Reihenhäuser in Norwegen	17
Abbildung 9: Tiny House von IKEA (zusammen mit Escape)	18
Abbildung 10: Management möblierter Studierendenwohnungen aus netzwerktheoretischer Sicht....	19
Abbildung 11: Kernelemente der Fallstudie im Kontext des Marketing-Konzepts	25
Abbildung 12: Leitfragen zur Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodelle.....	26
Abbildung 13: Markteintrittsstrategien in den „studentischen Wohnungsmarkt“ für IKEA.....	27
Abbildung 14: Zeitungsartikel – Studentinnen spannen mit IKEA zusammen.....	42
Abbildung 15: Geschäftsmodellinnovation: Vergleich konzeptioneller Ansätze	43
Abbildung 16: Organisation IKEA Schweiz	44

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2B	Business-to-business
BfS	Bundesamt für Statistik
HSG	Universität St. Gallen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
ÖBU	Verband für nachhaltiges Wirtschaften
OST	Ostschweizer Fachhochschule
ÖV	Öffentlicher Personennahverkehr
PHSG	Pädagogische Hochschule St. Gallen
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
z. T.	zum Teil

1 Einführung

IKEA ist ein schwedisches Möbelunternehmen, das im Jahr 1943 gegründet wurde. Als Vision hat es sich zum Ziel gesetzt, „den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen“, und will dazu „ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“ (IKEA, 2021).

Der Name IKEA setzt sich aus den Initialen des Gründers Ingvar Kamprad und den Anfangsbuchstaben des elterlichen Bauernhofs (Elmtaryd) bzw. des nahegelegenen Dorfes (Agunnaryd) zusammen. Das Unternehmen kann eine aussergewöhnliche globale Erfolgsstory vorweisen und erreicht sehr hohe Bekanntheitsgrade (vgl. Michael, 2008, S. 161). Auch der Brand Valuator der Beratungsgesellschaft Young & Rubicam attestiert IKEA in den Bereichen Differenzierung, Relevanz, Wertschätzung und Wissen höchste Werte (vgl. Young & Rubicam, 2023). Auch empfinden Menschen in Bezug auf die Marke IKEA grosse Sympathie – ein weiterer wichtiger Parameter im Einkaufsstättenwahlverhalten (vgl. Kostelijk & Alsem, 2020, S. 93). Wenngleich Studierende dem Einzelhandel insgesamt keine sehr hohe Attraktivität als zukünftige Arbeitgeber zuschreiben, so kann IKEA hier immerhin in dieser Branche die vorderen Plätze belegen (vgl. Studitemps & Maastricht University, 2021). Die damalige HR-Leiterin IKEA Schweiz stellte im Expertengespräch kulturelle Werte, Aufstiegsmöglichkeiten bzw. Chancengleichheit als zentral für die Zufriedenheit der IKEA-Mitarbeitenden heraus (vgl. Fuczek, 2020):

„Viele Bewerber sagen, dass trotz des tieferen Lohnes die IKEA-Unternehmenswerte auch zu ihnen passen und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten als sehr positiv wahrgenommen werden. Wir haben eine sehr flache Hierarchie, d. h. man bekommt schnell eine grössere Verantwortung. Wir achten zudem auf Chancengleichheit. Daher zeigt die jährliche Mitarbeiterbefragung auch hohe Zufriedenheitswerte.“

Im September 1973 eröffnete IKEA im Schweizerischen Spreitenbach das erste Einrichtungshaus ausserhalb Skandinaviens (vgl. Torekull, 1998, S. 30-39). Seitdem hat das Unternehmen hierzulande eine starke Präsenz aufgebaut und ist zu einem der beliebtesten Möbelhändler geworden. Das Unternehmen ist auch in der Schweiz für seine erschwinglichen, funktionalen und gut designten Möbelstücke bekannt, die eine grosse Bandbreite von Geschmäckern und Bedürfnissen ansprechen. IKEA-Geschäfte bieten nicht nur Möbel, sondern auch eine breite Palette von Wohnaccessoires, Dekorationsartikeln, Küchenutensilien und andere Produkte für den täglichen Bedarf an – und dies ebenfalls mit einem als gut beurteilten Preis-Leistungsverhältnis (vgl. Friedrich & Liechti, 2008).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Omnichannel-Ansatz (vgl. Mahrtdt & Man, 2018): So hat IKEA Schweiz im Laufe der Jahre sein Filialnetz im Franchise-System in allen Sprachregionen des Landes ausgeweitet und betreibt seit der Neueröffnung der Filiale in St. Gallen (Herbst 2007) insgesamt neun Einrichtungshäuser. Ergänzt werden die klassischen IKEA-Einrichtungshäuser durch das neue Laden-Format „Plan and order point“, mit dem IKEA Schweiz ihr Dienstleistungsangebot und ihre Produkte in die Schweizer Innenstädte bringt (vgl. hierzu Abschnitt 2.2).

Das Unternehmen ist in der Schweiz zu einem wichtigen Player der Möbelindustrie und des Einzelhandels geworden (vgl. möbeltipps 2016), wie betriebswirtschaftliche Eckwerte illustrieren: IKEA Schweiz hat im Geschäftsjahr 2020/21 im Vorjahresvergleich seinen Umsatz um rd. sieben Prozent auf 1,23 Mrd. Franken verbessert – dies trotz des ersten sechswöchigen Corona-Lockdowns Anfang 2020. Dieses Wachstum ist einerseits durch den durch die Corona-Pandemie verursachten Trend zu Investitionen in

die eigenen vier Wände zu erklären (vgl. argovia today, 2021; Goecke & Rusche, 2022). Andererseits kommt hier auch die bereits erwähnte Omnichannel-Strategie ins Spiel (vgl. Mahrdt & Man, 2018), wobei die Online-Umsatzzahlen weiter stark ausgebaut werden konnten (vgl. Abschnitt 2.1). Auch im Geschäftsjahr 2021/2022 hat IKEA Schweiz ebenfalls einen rekordverdächtigen Gesamtumsatz von 1,2 Mrd. Franken erzielt (vgl. IKEA 2022a; Handel heute 2022). Die ehemalige CEO der IKEA-Schweiz (2010-2020) hierzu im Interview (vgl. Scarpaleggia, 2020):

„If you asked me how we could bridge the gap between channels, I would point out the fact that getting in touch with IKEA has to be good and consistent both in the stores and online. 10 years ago stores were considered as a competitor to the other channel.“

Das stärkste Wachstum verzeichnete dabei das B2B-Angebot „IKEA for Business“ mit einem Plus von 33 Prozent. Dieses bedient seit 2020 die spezifischen Bedürfnisse von KMUs nach einer erschwinglichen Einrichtung für ihre Geschäftsräume. Über 10'000 KMUs haben sich dem „IKEA for Business“-Netzwerk angeschlossen – ein ökonomisch ebenfalls interessantes Angebot (vgl. IKEA 2022a).

Trotz dieser vielen erfolgreichen Innovationen ist die Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen stets auf der Suche nach innovativen Geschäftsideen. So liegt eine von St. Galler Kantonsschülerinnen und -schülern neu entwickeltes Geschäftsmodell vor: Dieses sieht ein Angebot von möblierten Studierendenwohnungen am Platz St. Gallen mit drei Hochschulen (konkret: HSG, OST und PHSG) vor. Eine Idee, welche ebenfalls den Nerv der Zeit treffen könnte: Zum einen würde sich IKEA mit ihrem Leistungsangebot an neue Generationen wenden (v. a. Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z, die zwischen 1996 und 2012 geboren wurden und ein Hochschulstudium aufnehmen). Dabei handelt es sich um ein Kundensegment mit Potenzial: Schon heute wohnt die Mehrzahl der Studierenden nicht mehr im Elternhaus und präferieren Wohngemeinschaften (vgl. Fischer, Boughaba & Meffre, 2021, S. 18; Doll & Hansen 2018, S. 158 u. 163). Sie stellen dabei entsprechende Ansprüche an studentisches Wohnen (vgl. Engler, 2006, S. 184; vgl. Schnur, 2021, S. 235-236; Oevermann, 2021, S. 276), wobei eine attraktive und zweckmässige Möblierung nicht viel kosten sollte. Diese eindruckliche Nachfrage nach attraktiven Studierendenwohnungen stösst jedoch nur auf ein knappes Wohnungsangebot. Zwar wäre hier die öffentliche Hand eigentlich in der Pflicht (vgl. Kipp-Thomas, 2019). Auch tertiäre Bildungseinrichtungen im Kanton St. Gallen selbst haben ein Interesse an attraktiven Wohnungsangeboten für Studierende (vgl. Universität St.Gallen, FHS St.Gallen bzw. OST, Pädagogische Hochschule St.Gallen & NTB Buchs, 31.05.2018). Ein solches Angebot kann ressourcenbedingt jedoch nicht allein bereitgestellt werden. Somit gibt es für Unternehmen wie IKEA viel zu tun.

Was wäre der Nutzen für IKEA? Ein Konzept möblierter Studierendenwohnungen verspricht einerseits einen Mehrabsatz von IKEA-Produkten. Andererseits können Studierende frühzeitig positive Erfahrungen im Zusammenhang mit Produkten des schwedischen Konzerns machen, auf die sie in späteren Lebensabschnitten evtl. gerne zurückkommen würden. Nicht zuletzt lernt IKEA selbst in Bezug auf die Bedürfnisse der jungen, studentischen Zielgruppe, was auch im Hinblick auf international weitergehende IKEA-Ansätze wie bspw. studentische Tiny-Houses (vgl. Kapitel 3.2) sehr wertvoll erscheint. Die Leitung des IKEA-Einrichtungshauses St. Gallen ist sich über die vielfältigen Nutzenpotenziale dieser Geschäftsidee bewusst und möchte diese daher mit Ihnen sehr gerne diskutieren.

Wir, ein studentisches Beraterteam in Begleitung ihres bzw. ihrer Dozierenden, finden uns daher bei Marie Emanuelsson, Market Managerin IKEA St. Gallen mit Verantwortung für die gesamte Ostschweiz (inkl. „Plan and order point“ in Chur) zu einem gemeinsamen Kaffee in der Shopping Arena St. Gallen ein (vgl. Abbildung 1). Ebenfalls anwesend sind der Finanzchef Roberto Cavaliere, Jeanette Näser

(Business Navigation and Operations), Niels Degen („Plan and order point“-Manager Chur) sowie nicht zuletzt einige Personen des Einrichtungsteams St. Gallen. Sofort fällt uns die unkomplizierte schwedische Du-Kultur (vgl. Abschnitt 2.3) auf, die wir bereits von den einschlägigen IKEA-Werbeslogans („Wohnst du noch oder lebst du schon“) kennen. Diese steht auch im Geschäftskontext für Begegnung auf Augenhöhe und sorgt sofort für eine vertraute Atmosphäre.



Abbildung 1: Marie Emanuelsson, Market Managerin IKEA St. Gallen

Quelle: IKEA Schweiz, 2023a

In einem positiven, lockeren, ja energetisierenden Gespräch stellt Marie begeistert die Erfolgsgeschichte von IKEA heraus und verweist zunächst auf die Organisation des globalen Konzerns: Die Ingka-Group (Ingka Holding B.V. und die ihr angeschlossenen Tochtergesellschaften) ist eine von zwölf Unternehmensgruppen, welche mittels Franchiseverträgen 400 Einrichtungshäuser in 32 Ländern besitzen und betreiben. Sie verfügt über die Geschäftsbereiche Ingka Centres, IKEA Retail und Ingka Investments, wie die folgende Abbildung veranschaulicht (vgl. IKEA, 2022b).



Abbildung 2: Die Ingka-Group (Franchisenehmerin)

Quelle: IKEA, 2022b.

Die gebürtige Schwedin gerät ins Schwärmen für den IKEA-Gründer Ingvar Kamprad, den sie in ihren ersten Berufsjahren persönlich kennenlernen konnte. Dabei spricht sie auch die intern gelebten schwedischen Werte an, welche die ganze Welt mit diesem einzigartigen Geschäftsmodell erobert und den

Möbelhandel in so vielen Ländern revolutioniert haben (vgl. Abschnitt 2.3). Ingvar Kamprad wurde mit seiner Geschäftsidee zum reichsten Mann in seiner Schweizer Wahlheimat, in der er von 1976-2013 lebte (vgl. Swissinfo, 26.04.2010).

Marie macht deutlich, dass die Geschäftsidee der möblierten Studierendenwohnungen konzeptionell gut zu den bisherigen Stossrichtungen ihres Unternehmens passen könnte: So wurde für den Schweizer Markt im Jahr 2019 die Idee lanciert, Büromöbel mieten zu können. Eine sehr innovative Geschäftsidee, die auch generell für Kundinnen und Kunden der Generation Z überlegenswert erscheint, weil diese Möbel nutzen und nicht besitzen wollen (vgl. Tzuo, 2019). Nicht zuletzt sind in diesem Zusammenhang die IKEA-Hotels zu nennen (vgl. Kapitel 3.2 bzw. Wohlfart, Sturm & Wagner, 2019, S. 223), die ihre Beherbergungsleistungen in verschiedenen Ländern mit typischen schwedischen Wohnwelten zu einem kostengünstigen Preis anbieten.

Zudem werden Zusatzleistungen immer wichtiger im Möbel-Business, das früher stark durch eine preis-sensitive Klientel geprägt war, die weniger an aufpreispflichtigen Services interessiert war. Jedoch haben in der jüngeren Vergangenheit kostengünstige Liefer- und Montagendienste die aus Kundensicht sehr ansprechende physische Produktpalette der IKEA sinnvoll ergänzt. Auch der Online-Möbelhandel mit den entsprechenden Planungstools ermöglicht das Einkaufen bequem von zu Hause aus und erspart die Fahrt in das Einrichtungshaus (mit den entsprechenden Ressourcenverbräuchen), wobei IKEA hier im Möbelmarkt als Pionierin erwähnt werden kann (vgl. Frohmann, 2022, S. 41): Mithilfe einer App können Nutzerinnen und Nutzer ausgewählte Möbel vor dem Kauf bspw. virtuell in ihrem Wohn- oder Schlafzimmer positionieren und bestimmte Produktmerkmale (z. B. Fronten, Griffe, Innenleben) nach eigenen Wünschen individuell gestalten. Planungsdienstleistungen sind aber auch in den Stores oder den erwähnten „Plan and order points“ verfügbar.

Darüber hinaus berücksichtigen Kundinnen und Kunden immer stärker den Trend der Nachhaltigkeit (Altenburger & Schmidpeter, 2018; Errichiello & Zschiesche, 2017, S. 70), den auch IKEA für sich entdeckt hat. Bis 2030 möchte das Unternehmen klimapositiv werden, d. h. mehr Treibhausgasemissionen zu reduzieren, als die IKEA-Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 4) ausstösst, und sieht sich auch für den Schweizer Markt in der Verantwortung (vgl. ÖBU, 2021; IKEA, 2022b).

Marie sieht bereits die Schlagzeile vor ihrem geistigen Auge (vgl. Anhang 1): „StudentInnen kooperieren mit IKEA und schaffen eine möblierte Studierendenwohnung mitten in der St.Galler Altstadt.“ (Scherrer, 2023) Eine Idee, die konzeptionell Bezüge zu den unlängst lancierten IKEA-Hotels (vgl. Kap. 3.2), zur Miete von Möbeln, zu den ergänzenden Services der Einrichtungsplanung, Lieferung und Montage sowie zum Nachhaltigkeitsansatz aufweist. Der Finanzchef IKEA St. Gallen, Roberto Cavaliere, unterstützt die Idee von Marie Emanuelsson und würdigt die Qualität der ursprünglich von Kanti-Schülerinnen bzw. Schülern neu entwickelten Geschäftsidee, die es nun durch Sie als Studierende zu verfeinern gilt. Dies nicht nur, weil er vor 20 Jahren dieselbe Kanti erfolgreich abgeschlossen hat und hier eine Verbundenheit spürt. Roberto hierzu (vgl. Cavaliere, 2022):

„Die Zusammenarbeit mit dem Kantonsschulteam ist ein gelungener Realitätscheck für die Lernenden und die IKEA St. Gallen: Die Schülerinnen und Schüler erhalten einen wertvollen Einblick in echte Unternehmenssituationen und für die die IKEA-Kadermitarbeitenden sind die konkreten Innovationsideen sowie die Sichtweisen der Lernenden sehr wertvoll.“

Zunächst sollte diese Geschäftsidee jedoch vor deren Realisierung auf Herz und Nieren geprüft und durch Sie als Studierende konkretisiert werden. Bevor Sie sich mit den konkreten Aufträgen an die Arbeit machen können, legt Ihnen Marie die aufmerksame Lektüre der Fallstudie ans Herz.

2 Analyse: Erfolgsstory der IKEA Schweiz

2.1 Die Branche, Industrie und Organisation

Die globale IKEA-Erfolgsstory (vgl. ARD, 2009) liess sich durch geschickte geografische Multiplikation des Geschäftsmodells als Franchisekonzept auf die einzelnen Ländergesellschaften übertragen (vgl. obige Abbildung 2). Dabei sind die IKEA-Werte (vgl. Abschnitt 2.3) sowohl auf globaler als auch auf nationaler Ebene funktional: Nationale Führungskräfte sind sehr häufig schwedischen Ursprungs, welche diese Werte glaubwürdig vorleben und von den Mitarbeitenden einfordern (Kamprad, 1976 und 1976a; Stenebo, 2010). Die Leitenden der lokalen Einrichtungshäuser berichten an den Area Manager und dieser wiederum an die Landeschefin IKEA Schweiz. Diese Organisation stellt auf Kundennähe ab, weil die einzelnen Marktleiter auch Innovationsideen (vgl. 3.2) auf nationaler (bzw. internationaler) Ebene einbringen können (zur Organisationsstruktur der IKEA Schweiz vgl. Anhang 3).

IKEA Schweiz war viele Jahre unangefochten auf Platz eins im Schweizer Möbelmarkt. Dort lässt sich in der jüngeren Vergangenheit ein Verdrängungswettbewerb erkennen, in dem sich vor allem die umsatzstarken Möbelhändler zu behaupten wissen. Als wichtige Bausteine des Erfolges können ein klares Unternehmensprofil und eine eindeutige Positionierung gegenüber dem Kunden genannt werden. Dabei findet eine Polarisierung zwischen den Anbietern im Tiefpreissegment und jenen im Hochpreissegment statt. Dies führt immer mehr zu einer Aufspaltung des Marktes in einen serviceorientierten Fachhandel einerseits und einen günstigen Mitnahmehandel andererseits, wo IKEA und die österreichische Lutz-Gruppe operieren.

Letzterer kommt als wichtigster Konkurrent der IKEA Schweiz eine wichtige Rolle zu: So konnte das österreichische Unternehmen über den geschickten Kommunikationsauftritt als der grösste Möbelmarkt in Österreich und durch die offensive Nutzung suggestiver Elemente wie den Namen (XXXL) und ein Grösse suggerierendes Kundenmanagement tatsächlich zum grössten Möbelanbieter und in Deutschland heute zumindest zu einem der grössten werden (vgl. Brandtner 2019, S. 47). Auch in der Schweiz hat das Unternehmen IKEA vom Platz 1 verdrängt. Dies durch eine Zukaufstrategie: XXXLutz hat Pfister (und mit diesem auch die Möbelhäuser Hubacher, Egger und Svoboda), Conforama, Lipo, Mömax, einen Teil von Interio und zusätzlich das Schweizer Geschäft von Home24 übernommen (vgl. Raemy, 2023).

Kostendruck und Frankenstärke und der damit verbundene Einkaufstourismus können als Haupttreiber für die Konzentration des Schweizer Möbelmarktes gesehen werden, wie dies Ende 2019 der Verkauf von Interio und Möbel Pfister dokumentiert. Neu muss der Inflation mit sinkenden Konsumausgaben auch in der Schweizer Möbelbranche gesonderte Aufmerksamkeit geschenkt werden. IKEA versteht es (ähnlich wie Media Markt und Zalando) trotzdem weiterhin sehr gut, Kunden zu ungeplanten Käufen zu inspirieren (vgl. Rudolph, Linzmajer, Eggenschwiler & Hauschke, 2023, S. 5).

Daher ist zu fragen: Was ist besonders am IKEA-Geschäftsmodell im Vergleich zur Lutz-Gruppe? Schweizer Kundinnen und Kunden schätzen umfassende Lösungen, bei denen sie sich nur einmal ins Auto setzen müssen und ihnen gleich eine grosse Auswahl an Produkten mit guten Vergleichsmöglichkeiten zur Verfügung steht. Ein wesentlicher Unterschied zum klassischen Konzept der Lutz-Gruppe besteht in der Möglichkeit, gekaufte Möbel direkt mit nach Hause nehmen zu können und vielfältige Services in Anspruch zu nehmen. Zusätzlich können sich Möbelhäuser über Online-Kanäle profilieren (vgl. Deutsche Presse-Agentur, 2019).

So konnte der über die digitalen Vertriebskanäle erzielte Umsatz 2019 um markante 17% zulegen, womit IKEA Schweiz neu auf einen Online-Umsatz von CHF 103.5 Mio. kommt, was einem Anteil am Gesamtumsatz von 9.1% entspricht (vgl. Lang, 2019). Dieses zunächst durch Corona eingeleitete Wachstum hielt auch in der Folge an: Der Online-Umsatz im Geschäftsjahr 2022/23 wuchs im Vorjahresvergleich um deutliche 20% und erreichte mit CHF 290 Mio. einen Rekordwert (Cavaliere, 2023). Dabei wird dem Online-Markt auch zukünftig ein grosses Wachstumspotenzial zugeschrieben (vgl. Deloitte, o. J.): Besonders kleinere Gegenstände und Accessoires dürften vermehrt auch übers Internet nachgefragt werden. Zudem können sich IKEA-Kunden online auch über beratungsintensivere Möbel informieren und die Waren in den IKEA-Einrichtungshäusern auf deren Qualität und Funktionalität überprüfen. IKEA hat die App zur Konfiguration von Möbeln verbessert, sodass zukünftig Möbel auch von einer breiteren Verwenderschaft online konfiguriert und bestellt werden können. Weniger internet-affine Zielgruppen können sich weiterhin vor Ort direkt vom Einrichtungspersonal fachkundig beraten lassen. Insgesamt kommt es für IKEA auf eine geschickte Verknüpfung der unterschiedlichen Verkaufskanäle im Sinne einer Omnichannel-Strategie an. (vgl. Mahrtdt & Man, 2018). Die strategischen Erfolgsfaktoren von IKEA werden im folgenden Abschnitt analysiert.

2.2 Erfolgsfaktoren des IKEA-Geschäftsmodells: Trends, Strategie, Geschäftsmodell

IKEA hat seinerzeit mit einer konsequenten Preis- bzw. Kostenführerschaftsstrategie die Märkte bearbeitet. Im Laufe der Zeit wurden Aspekte im Sinne einer Differenzierungsstrategie immer bedeutsamer, die auf weitere wichtige Trends wie Convenience oder Cocooning abheben. Dies wird im Folgenden analysiert.

2.2.1 IKEAs Dualstrategie bzw. Outpacing-Strategy

Die originäre IKEA-Strategie kann nach Michael E. Porter (1996) durch folgende vier zentrale Einflussfaktoren charakterisiert werden, welche allesamt eine Kostenführerschaft ermöglichen: 1) Auswahl durch die Kundinnen und Kunden, 2) eingeschränkter Kundendienst, 3) Möbelkonstruktion nach Baukastensystem und 4) niedrige Herstellkosten (vgl. Harvard Business Review, 2011, S. 9-18).

Diese Strategie hat IKEA in der Folge durch differenzierende Elemente wie Beratungsleistungen, kostenpflichtige Transport- und Montageservices im Sinne einer Dualstrategie bzw. Outpacing-Strategy (vgl. Swoboda, 2012, S. 205-206; Meyer & Bartsch, 2012) angereichert, wie in Kapitel 2.2.2.2 (Convenience) noch erläutert wird. Aber auch Trends wie Cocooning oder Nachhaltigkeit sind ebenfalls Möglichkeiten, um sich von Mitbewerbern dauerhaft abzuheben – dies gilt auch für den Markt des studentischen Wohnens. Auch Gömann & Münchow (2008) erklären den Erfolg von IKEA im Sinne eines Attraction-Marketing-Ansatzes nebst dem Discount-Ansatz mit den grundlegenden Elementen Erlebnis und Convenience. Weiter unten werden zentrale Werte IKEAs als strategische Wegbereiter analysiert (vgl. Kapitel 2.3).

2.2.2 Trends als Quelle für eine Dualstrategie bzw. Outpacing-Strategy

Die im Folgenden dargestellten Trends können so verstanden werden, dass IKEA diese als Treiber für eine Differenzierungsstrategie am Markt nutzen kann. Damit vereint IKEA wie oben erwähnt die Preis-Mengen- bzw. Kostenführerschaftsstrategie einerseits und der Differenzierungsstrategie andererseits im Sinne einer Dualstrategie bzw. Outpacing-Strategy.

2.2.2.1 Hygge und Cocooning

Schweizer Kunden achten beim Möbelkauf v. a. auf die Funktionalität, die Qualität von Materialien und Verarbeitung sowie einen behaglichen individuellen Einrichtungsstil. Dabei kann man mit dem Begriff „Hygge“ versuchen, sich dem skandinavischen Lebensgefühl anzunähern (vgl. Askegaard & Östberg, 2019): Hygge ist ein ursprünglich dänisches Konzept, das sich auf Gemütlichkeit, Wohlbefinden und eine angenehme Atmosphäre konzentriert. Kerzenlicht, gemütliche Decken, gutes Essen, Zusammenkünfte mit engen Freunden und Familie – all das sind Beispiele für Situationen, die als „hyggelig“ angesehen werden können.

Zusätzlich ist der Trend des „Cocooning“ von sehr grosser Bedeutung (Klug 2018, S. 7-16). Dieses Verhalten beschreibt den Rückzug in die eigenen vier Wände und die Freude am Zuhausesein. Das „Cocooning“ zieht sich auch als Leitmotiv durch den gesamten (seit 2021 ausschliesslich online erhältlichen) IKEA-Katalog hindurch, in dem eine zwangslose Gemütlichkeit gezeigt wird, die jedoch selten spiessig wirkt. IKEA versucht geschickt, diesen Trend zum „Cocooning“ mit Werbeslogans wie „Regen kann so schön sein, wenn du es warm und trocken hast“ (Jungbluth, 2008, S. 204) oder „Mit einem gemütlichen Frühstück im Bett wird jeder Tag ein guter Tag“ (Jungbluth, 2008, S. 204) noch zu verstärken. Auch lässt sich erkennen, dass Wohnen immer mehr zum Ausdruck eines Lebensgefühls wird, worauf IKEA mit den Worten „Wohnst du noch oder lebst du schon?“ anspielt (Reiber, 2016, S. 518). Dieser Trend wurde in Zeiten der Corona-Pandemie noch bedeutsamer. So betonte Ina Fuczek (Personalverantwortliche für IKEA Schweiz) im persönlichen Gespräch im Jahr 2020:

„Der Trend des Cocooning wurde in der aktuellen Corona-Situation noch bedeutsamer als früher, weil es quasi über Nacht für Familien darum gegangen ist, gemeinsam zu Hause leben und arbeiten zu können. Auch hat sich das Shopping-Verhalten radikal verändert: Man konnte nicht in die Einrichtungshäuser. D. h. man verbringt noch mehr Zeit zu Hause mit dem PC bzw. dem Ipad. Unser Online-Business hat sich in diesem Zeitraum verdreifacht. All das gibt neue Möglichkeiten, aber auch neue Herausforderungen. Wir arbeiten daran, dass das Einkaufen auch in Krisenzeiten für Kundinnen und Kunden super einfach wird.“

Damit angesprochen sind auch Serviceaspekte, die im Folgenden näher erläutert werden.

2.2.2.2 Convenience

Für die Bearbeitung des Schweizer Marktes erscheinen Services wie z. B. Click & Collect sowie der aufpreispflichtige Transport bzw. Aufbau von Möbeln als zielführend: Click & Collect sieht vor, dass IKEA-Kundinnen und -Kunden Produkte online bzw. unabhängig von Ladenöffnungszeiten bestellen und festlegen können, wann sie die Einkäufe bei einer bestimmten Abholstation abholen möchten. Dieser Ansatz erhöht die Convenience – Kunden haben mehr Zeit für den Möbelaufbau (vgl. IKEA Schweiz, 2023). IKEA-Kundinnen und -Kunden können gegen einen relativ geringen Aufpreis auf Serviceleistungen wie Liefer- oder Montagedienste zurückgreifen. Für den schmaleren Geldbeutel können IKEA-Transportfahrzeuge in den Filialen nach dem Einkauf für den Heimtransport der Waren kostengünstig und spontan im Stundentarif gemietet werden. Um Logistikketten noch besser steuern zu können – denn Kundinnen und Kunden machen v. a. im Ausland oft schlechte Erfahrungen mit Logistik-Partnern – wurde TaskRabbit in den USA von IKEA übernommen (vgl. Ciulli & Kolk, 2019; taskrabbit.com): Dies ist eine Plattform, auf der private Anbieter z. B. ihre Montagedienste anbieten und damit den Möbelaufbau für die Kundinnen bzw. Kunden kostengünstiger und reibungsloser (und dies mit geringerem Risiko bzw. zu tieferen Kosten für IKEA) gestalten (vgl. Täuber, 2019, S. 87-88).

IKEA Schweiz konnte durch Investitionen in logistische Prozesse einerseits und den konsequenten Ausbau des Serviceangebots andererseits die Lieferzeiten auf ca. 3 bis 4 Tage verkürzen, nachdem sie im ersten Lockdown von 2020 noch bei ca. 30 Tagen gelegen hatten (vgl. argovia today, 2021).

Auch die Beratungsleistungen in den Einrichtungshäusern wurden in den letzten Jahren ausgebaut und verhelfen den Käuferinnen und Käufern zu einem aus ihrer Sicht einzigartigen und positiven Einkaufserlebnis, bei dem das unkomplizierte, kunden- bzw. lösungsorientierte sowie kostenbewusste schwedische Lebensgefühl entlang von Kamprads Werten (vgl. Kapitel 2.3) transportiert wird. So enthielten im Geschäftsjahr 2022 rd. 34,5 Prozent der Verkäufe eine Serviceleistung. Mit dem neuen Laden-Format „Plan and order point“ bringt IKEA Schweiz ihre Einrichtungsexpertise und Dienstleistungsangebot näher an die Menschen der Schweizer Innenstädte. Diese bieten einen Erlebnisraum mit ausgewählten Einrichtungsmodellen zum Anfassen, kostenloser Planung von Küchen und Schränken sowie persönlicher Beratung durch Einrichtungsexperten inklusiver bequemer Online-Bestellung vor Ort. Die passgenaue Bestellung wird nach Hause geliefert (vgl. IKEA 2022a). Dabei soll der erwähnte klare Fokus auf der Kostengünstigkeit jedoch nicht durch die erwähnten Zusatzleistungen verwässert werden (vgl. IKEA 2022a; Lammers, 2012, S. 59).

2.2.2.3 Nachhaltigkeit

Darüber hinaus heben die Kundinnen und Kunden wie einleitend erwähnt immer stärker auf den Trend der Nachhaltigkeit ab (vgl. Altenburger & Schmidpeter, 2018; Errichiello & Zschiesche, 2017, S. 70). Auch Möbel werden nicht mehr allein als modisches Verbrauchsgut für wenige Jahre gesehen, sondern sollen auch längerfristig als Gebrauchsgut nutzbar sein (ÖBU, 2021). Mit dem IWAY-Standard sollen schliesslich sozial verantwortbare faire Beschäftigungsbedingungen im Rahmen der global verteilten Produktion sichergestellt werden. Neben der Verlängerung von Nutzungszyklen sind Konzepte der Abfallvermeidung und -trennung integral in das Geschäftsmodell von IKEA verankert (vgl. Thelen & Botschen, 2012). Es scheint, dass das Unternehmen die Kritik „Die Wahrheit über IKEA“ ernst nimmt (vgl. Stenebo, 2010). So bekundet IKEA – wie ebenfalls einleitend erwähnt – bis 2030 klimapositiv zu werden.

2.2.2.4 Smart Homes und Ressourcenverbräuche

Um im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens Ressourcenverbräuche im Bedürfnisfeld Wohnen einzusparen, bilden Smart-Home-Technologien sinnvolle Ansatzpunkte. Diese können gleichzeitig auch die Trends Convenience und Cocooning adressieren: Man ist mit seinem Haus bzw. seiner Wohnung immer vernetzt und kann die grundsätzlich ressourcensparende und LED-Beleuchtung nach Belieben in Bezug auf gewünschte Stimmungen wählen – das Smartphone ermöglicht dies auf bequeme Art und Weise (Zintl, 2023). Ein interessanter Ansatz in Zeiten steigender Energiepreise: So hat IKEA stromsparende intelligente Beleuchtungskonzepte ebenfalls in sein Sortiment integriert (IKEA, 2022b, S. 4-5). Dem Gedanken der Nachhaltigkeit tragen auch sparsame Wasserhähne Rechnung.

2.2.2.5 Implikationen für modernes studentisches Wohnen

Sämtliche der oben genannten Treiber sind in Zeiten der Corona-Pandemie, als Leben, Wohnen und Arbeiten für viele an einem Ort stattgefunden haben, stärker in den Mittelpunkt gerückt. Die oben dargestellten Trends (Convenience, Cocooning, Nachhaltigkeit) wirken sich auch auf studentische Wohnkonzepte (vgl. auch Trends unter Abschnitt 4.2) aus, die IKEA sehr gerne im Rahmen der vorliegenden

Fallstudie mit Ihnen konkretisieren möchte. Doch zunächst werden das IKEA-Geschäftsmodell bzw. die IKEA-Wertschöpfungskette allgemein analysiert.

2.2.3 IKEA-Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette

Es existiert in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen zur Beschreibung und Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen: Hier können bspw. das Marketing-Konzept (vgl. Bieger, 2019) und daraus abgeleitete Innovationselemente in den Dimensionen Markt, Produkt und Prozess genannt werden (vgl. Bieger, 2015, S. 175-176). Etwas weiter reichende Ansätze, welche zusätzlich das Ertragskonzept, Austauschbeziehungen zwischen Kooperationspartnern sowie benötigte Ressourcen berücksichtigen, sind die Canvas-Methode (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2010; Kunze & Offermanns, 2016) oder der St. Galler Business Model Navigator (vgl. Gassmann, Frankenberger & Choudury, 2020). Bieger & Reinhold (2011, S. 33, S. 58) argumentieren ganz ähnlich und berücksichtigen zusätzlich die Wertverteilung auf die Akteure (für eine detaillierte Analyse möglicher konzeptioneller Zugänge für die Bearbeitung der vorliegenden Fallstudie: vgl. Anhang 2).

In der jüngeren Vergangenheit hat sich die Canvas-Methode als Alternative zum Business Plan herausentwickelt (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2010; Kunze & Offermanns, 2016). Canvas lässt zwar nur eine Analyse von Geschäftsmodellen auf einer Metaebene zu. Dennoch eignet sie sich für eine rasche und effiziente Analyse eher bekannter Unternehmen wie IKEA (vgl. Wohllebe, 2022, S. 50; Kunze & Offermanns, 2016, S. 129; Weinreich, 2016, S. 199-230). Zentrale Aspekte des IKEA-Geschäftsmodells (vgl. Wohllebe, 2022, S. 46-50) werden im Folgenden zusammenfassend analysiert, wobei Wertangebote, Kundensegmente und -beziehungen, Kanäle, Einnahmequellen, Schlüsselaktivitäten/-ressourcen und -partner sowie die Kostenstruktur zentrale Elemente darstellen (vgl. Kunze & Offermanns, 2016, S. 129). Einige der oben erwähnten Aspekte finden sich daher auch in der folgenden Abbildung – so z. B. Kostenführerschaft (vgl. „Cost Structure“ bzw. „günstige Preise“ bei Value Propositions), Nachhaltigkeit (vgl. „Value Propositions“), Convenience (vgl. kostenpflichtige „Services“ bei „Revenue Streams“ und Cocooning (vgl. „funktionales, skandinavisch-modernes Design“). Es fällt weiter auf, dass IKEA verschiedene Kundensegmente bedient (vgl. „Customer Segments“), mit denen sie auf vielfältige Art in Beziehung („Customer Relationships“) tritt – dies wie bereits erwähnt auf unterschiedlichen Kanälen („Channels“). „Key Activities“ vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen und auch der Kunde bzw. die Kundin selbst (vgl. „Key Partners“) werden umfassend in die Wertschöpfungskette integriert (vgl. hierzu auch Abbildung 4 und die Erläuterungen).

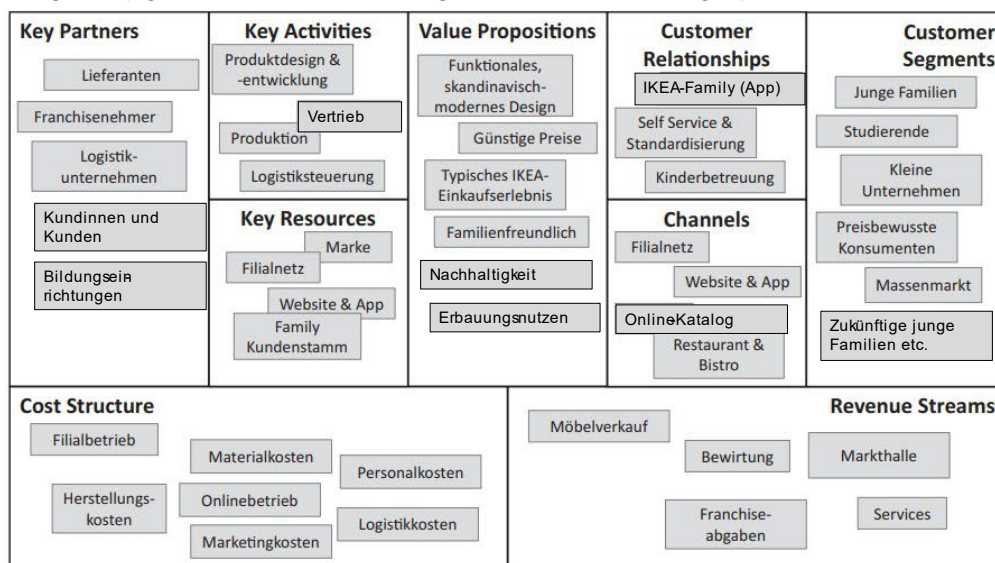


Abbildung 3: IKEA-Geschäftsmodell (Canvas)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wohllebe, 2022, S.48

Dabei geht es jedoch nicht allein um die Darstellung einzelner Elemente. Das IKEA-Erfolgsrezept basiert nach Gömann & Münchow (2008) v. a. darauf, dass durch den besonderen Einsatz von Marketinginstrumenten eine Anziehungskraft ausgeübt wird. Diese wirkt im Sinne eines sog. Target- bzw. Attraction-Marketing-Ansatzes sogar zielgruppenübergreifend: So fühlen sich junge Familien, Studierende, kleine Unternehmen, preisbewusste Konsumenten und der Massenmarkt gleichermaßen durch die IKEA-Leistungsangebote angesprochen.

Die einzelnen Leistungsmerkmale wirken synergetisch, was im eher linearen Business-Canvas-Model nicht direkt hervortritt: Erlebnisorientierung durch die Wohnwelten (Ziems & Krakau, 2008, S. 113 und 118), Convenience (günstige Parkplätze, Verpflegung, Kinderbetreuung, optionale aufpreispflichtige Serviceleistungen) und Preisgünstigkeit sind hier wie einleitend bereits formuliert zentral (vgl. auch Wohlfart, L., Sturm, F. & Wagner, F., 2019, S. 219-220). Das IKEA-Einkaufserlebnis kann als erfolgreiches Zusammenspiel aus (immer mehr) „Geld ausgeben“ und „inspirierend bzw. Ideen gebend“ verstanden werden (vgl. Gassmann et al., 2020, S 407 u. 409), wobei dem Möbelkauf immanente „Stressfaktoren“ durch besondere ergänzende Leistungsangebote in den Bereichen Kinderbetreuung oder Restauration reduziert werden (vgl. Hopfinger & Walla, 2009).

Es ist zudem hervorzuheben, dass IKEA sehr frühzeitig eine Unabhängigkeit von Kooperationspartnern sicherstellen wollte und damit im Rahmen der „Key Activities“ zentrale Wertschöpfungsaktivitäten in einer Konzernstruktur abgedeckt hat (konkret: von der Forstwirtschaft über die Konfektionierung von Brettern bzw. die Produktion bis hin zur Vermarktung der Möbel), wie die folgende Abbildung illustriert.

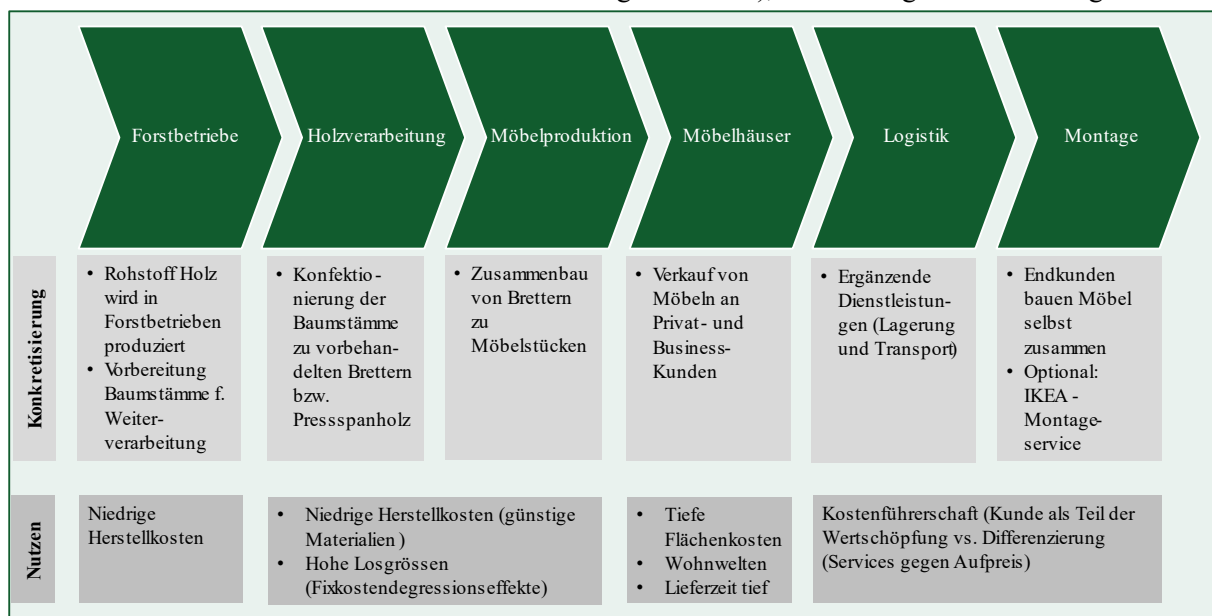


Abbildung 4: Wertschöpfungskette IKEA

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Überlegungen von Rüegg-Stürm, 2014.

Dies hat einen klaren Bezug zur „Cost Structure“ gemäss o. g. Canvas-Model: Die hohe Effizienz und Profitabilität von IKEA (analog zu H&M, Fielmann, Deichmann, Media Markt, Saturn oder Aldi) können durch das sog. Integrated Model und klare Kompetenzzuweisungen innerhalb der Wertschöpfungskette erklärt werden (vgl. Hermes, 2008, S. 296). Für erfolgreiche Handelsunternehmen ist die Vorwärts- bzw. die Rückwärtsintegration sinnvoll (vgl. Michael, 2008). Die IKEA-Wertschöpfungskette kann dem

sog. Integrierten-Modell-Ansatz (s. Abbildung 5) zugeordnet werden (vgl. Wirtz, 2020, S. 90; Bieger, 2015, S. 49; Knyphausen-Aufsess & Meinhardt, 2002, S. 95), weil im Grundsatz alle Wertschöpfungsstufen der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette im Möbel-Business von der Urproduktion (Forstwirtschaft), über die Produktion und den Verkauf von Möbeln kontrolliert werden (sog. vertikale Integration, vgl. Stenebo, 2010). Nutzenpotenziale sind in der Senkung von Kosten (vgl. Cost Structure), dem Ausschalten von Margen von Zwischenhändlern, der Unabhängigkeit von anderen Wertschöpfungsakteuren und letztlich in Preisvorteilen für den Kunden bzw. die Kundin beim Möbelkauf zu sehen (vgl. Revenue Streams).

Aus Kostengründen wurden frühzeitig Kundinnen bzw. Kunden selbst in das Wertschöpfungssystem im Sinne von Co-Creation integriert (vgl. Zollenkop, 2014, S. 142; Weinreich, 2016, S. 274; vgl. Gassmann, Frankenberger & Choudury, 2020, S. 51 u. 324). Zunehmend wurden auch rechtlich selbstständige Wertschöpfungspartner (z. B. Zulieferer) integriert. Daher kann das IKEA-Geschäftsmodell auch einem sog. Koordinator-Modell (vgl. Wirtz, 2020, S. 85; Bieger, 2015, S. 50; Knyphausen-Aufsess & Meinhardt, 2002, S. 95) zugeordnet werden (s. Abbildung 5): Während Design und Vermarktung in Eigenregie betrieben werden, wird das Material für die Produktion über Zulieferer bezogen bzw. ist die Produktion zumindest teilweise ausgelagert. Die Stores werden im Wesentlichen von den bereits erwähnten Franchise-Nehmer-Unternehmen und damit i. w. S. durch Fremdunternehmen betrieben (vgl. Wohllebe, 2022, S. 55-56). Der Einbezug von Wertschöpfungspartnern erlaubt über Spezialisierungsvorteile die Realisierung zusätzlicher Kostensenkungspotenziale. Die folgende Abbildung systematisiert die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Strukturierung von Geschäftsmodellen.

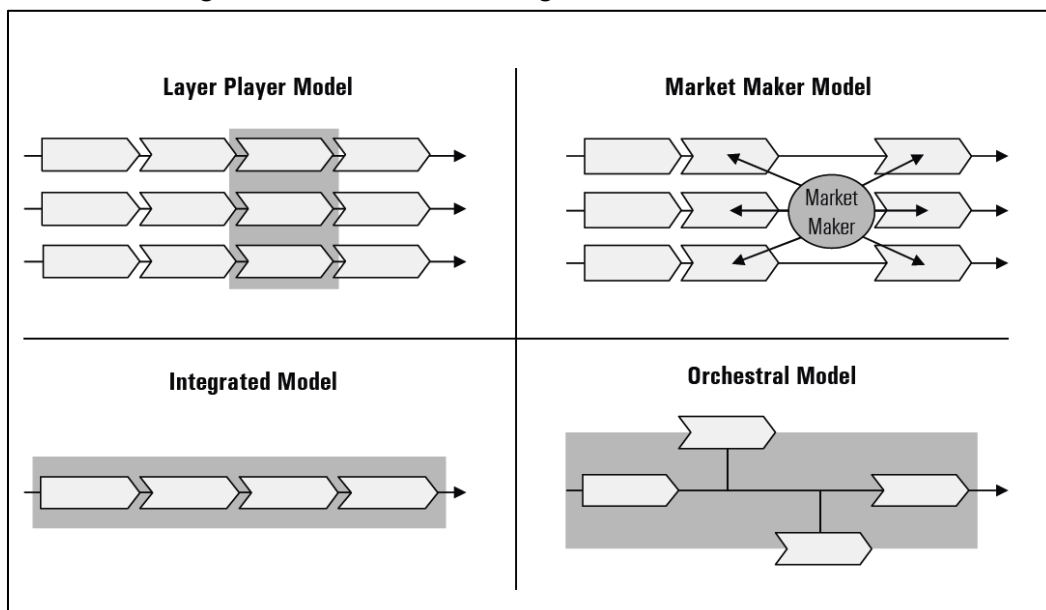


Abbildung 5: Strukturierung von Geschäftsmodellen

Quelle: Knyphausen-Aufsess & Meinhardt, 2002, S. 95

Wenn der Kunde bzw. die Kundin (auf eigenen Wunsch) zentrale Wertschöpfungsaktivitäten wie die Auswahl, den Transport und den Zusammenbau von Möbeln selbst übernimmt, so wirkt dies einerseits zusätzlich kostensenkend (vgl. Gassmann, Frankenberger & Choudury, 2020, S. 51 u. 324). Andererseits vergrößert dieser IKEA-Effekt u. a. paradoxerweise den Kundennutzen über den sog. Erbauungsnutzen (vgl. Norton, Mochon & Ariely, 2012).

Mit Blick auf den Fokus der vorliegenden Fallstudie ist v. a. die junge, studentische Zielgruppe relevant. IKEA setzt auf Einbindung der sog. Generation Z, indem z. B. über die einschlägigen sozialen Medien oder die IKEA-Homepage Einrichtungstipps vermittelt werden (vgl. Lebok, 2021, S. 217), oder Starter-Packages, die den studentischen Initialbedarf günstig abdecken sollen (vgl. Idealhome, 2023; Hoyer, 2023). Zusätzlich werden relevante Themen der Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell integriert. Es scheint ein hohes Mass an Übereinstimmung in den Werten junger IKEA-Kundinnen und -Kunden und dem Unternehmen zu bestehen. Die zentralen unternehmenskulturellen Werte von IKEA werden im Folgenden erläutert, weil diese sich wie die DNA (vgl. Bieker, 2005) durch das Unternehmen ziehen und für die Umsetzbarkeit neuer Geschäftsmodelle entscheidend sind.

2.3 Von bleibendem Wert: Ingvar Kamprads Testament – Unternehmenskultur von IKEA

Bereits im Jahre 1976 fühlte Kamprad die Notwendigkeit, all jene Werte, die IKEA in den vergangenen Jahren entwickelt hatte, auf Papier zu bringen: Es entstand das „Testament eines Möbelhändlers“ (vgl. ausführlich Torekull 1998, 275-284). Dank dieses Dokuments konnte IKEA einen Grossteil seiner Kultur aufrechterhalten und konsequent in fremde Länder weitergeben (vgl. Dahlvig, Kling & Goteman, 2003).

Der Gründer von IKEA, Ingvar Kamprad, brachte die zentralen Werte wie folgt auf den Punkt: Der IKEA-Geist gründet sich auf Enthusiasmus, Erneuerungswillen, Kostenbewusstsein, Übernahme von Verantwortung, Respekt vor der Aufgabe und Einfachheit der Lebensweise (Torekull, 1998, S. 141) Mit Blick auf den Fokus der vorliegenden Fallstudie werden zentrale Aspekte wie Erneuerungswille bzw. Innovationsorientierung, Demut, Kostenbewusstsein und Einfachheit im Folgenden näher erläutert.¹ Wichtig hervorzuheben ist, dass diese Werte auch auf Ebene der dezentralen Ländergesellschaften und IKEA-Stores funktional sind.

2.3.1 Innovationsorientierung

Am Eröffnungstag des ersten Ladenlokals 1965 in Stockholm konnten die Angestellten mit dem Ansturm von Kunden nicht fertig werden. Daraus entstand die Idee, dass sich die Kunden selbst bedienen. Eine buchstäblich „verrückte“ Idee, welche etablierte Branchenstandards auf den Kopf stellte und Kunden durch Transport und Montage der gekauften Möbel in das Wertschöpfungssystem integriert (vgl. Zimmermann, 2014, S. 76; Zollenkop, 2014, S. 142). So war der Self-Service ins Leben gerufen (vgl. Wohlfart, L., Sturm, F. & Wagner, F., 2019, S. 219). Über die Zeit wurde der Kundennutzen durch innovative Ideen fortlaufend vergrößert (vgl. 2.2.2.2).

Dabei nutzt das Unternehmen Fehler und Krisen als Chance zum Lernen (vgl. Hilbig, 2020, S. 82-85). Häufig gehen innovative Geschäftsmodelle auf unternehmenskulturelle Werte zurück (vgl. Mezger & Bader, 2014; Bieker, 2005, S. 151-155). Auch bei IKEA geht die Innovationskompetenz auf den Gründer Ingvar Kamprad zurück, der die Kultur seines weltweit agierenden Unternehmens bis heute durch sein Vermächtnis prägt (vgl. Dahlvig, Kling & Goteman, 2003). Diese ist (neben der konsequenten Kostenorientierung) ein zentraler kultureller Wert, der im Konzern durch schwedische Führungspersonen vorgelebt und eingefordert wird. So wurde die Suche nach kreativen Lösungen stets hoch belohnt, Fehler wurden als Ressource verstanden. So sagte Kamprad: „Nur wer schläft, macht keine Fehler.“ Und

¹ Daneben werden in dem "Testament eines Möbelhändlers" weitere konkrete geschäftsstrategische Aspekte, die sich auf die Sortimentsgestaltung, Funktionalität der Möbel etc. beziehen angesprochen. Mit Blick auf den Fokus der vorliegenden Fallstudie werden v. a. die übergeordneten unternehmenskulturellen IKEA-Grundannahmen expliziert.

„die Angst vor Fehlern ist die Wurzel der Bürokratie und der Gegner der Evolution“ (Kamprad, 1976, S. 18). Dabei soll „die“ Zukunft zwar geplant, aber nicht überanalysiert werden: „Übertriebene Planung unterdrückt deine Handlungsfreiheit und verkürzt die Zeit, die dir zur Durchführung bleibt. Komplizierte Planung lähmt. Einfachheit und Vernunft sollten deine Planung prägen.“ (Kamprad, 1976, S. 15)

2.3.2 Ödmjukhet oder Demut

Eine IKEA Führungskraft beschrieb die Charakterzüge erfolgreicher neuer Mitarbeiter folgendermassen: „Sie sagen eher die nackte Wahrheit, als dass sie etwas charmant umschreiben. Sie müssen harte Arbeiter sein, aber trotzdem umgänglich mit jedem, vom Kunden über den Besitzer bis hin zum Kassierer. Was auch noch sehr wichtig ist: „ödmjukhet“. Ein schwedisches Wort, das Humanität, Bescheidenheit und Respekt vor den Mitmenschen und gesunde Selbstkritik umfasst (vgl. Harvard Business Review, 1996).

2.3.3 Kostenbewusstsein

Das Preisbewusstsein ist ein weiterer wichtiger Punkt (vgl. auch Abbildung 3 bzw. Abbildung 4). „Die Verschwendung von Ressourcen“, sagte Kamprad, „ist eine tödliche Sünde bei IKEA.“ (Kamprad, 1976, S. 13) Und er fügt mit Blick auf den Kundennutzen hinzu: „Teure Lösungen für Probleme aller Art stammen meist von mittelmässig begabten Menschen.“ (Kamprad, 1976, S. 13) Trotzdem ist die pure Kostenorientierung manchmal etwas eskaliert. So illustrieren manche Mythen und Anekdoten um den Gründer von IKEA und dessen Sparsamkeit (vgl. Stenebo 2010, S. 48-51 und S. 173-177), dass eine konsequente Kostenorientierung auch kontraproduktiv sein kann; So legte Kamprad z. B. für den Preisvorteil von wenigen Rappen für eine Tankfüllung auch längere Wegstrecken mit dem Auto zurück. Dieser Gedanke führt uns zur Einfachheit und damit zum nächsten bedeutsamen Wert der IKEA-Kultur.

2.3.4 Einfachheit

„Komplizierte Regelungen lähmen!“ postulierte Ingvar Kamprad (vgl. Torekull, 1998, S. 141). Eine oft wiederholte Aussage bei IKEA war aber auch: „Retail is Detail“ (Kamprad, 1976a, o. S.), was wiederum eine Komplexitätssteigerung verlangt. Von Managern sowie von Angestellten wurde erwartet, dass sie die Gesamtheit der Funktion von IKEA verstehen. Die von IKEA aus organisierten „Anti-Bürokratie-Wochen“ verlangten von allen Managern, mindestens eine Woche pro Jahr im Verkaufslokal oder im Warenlager zu arbeiten. Die Arbeitsgeschwindigkeit war dabei so angelegt, dass Mitarbeiter Witze darüber machten, IKEA glaube an „Management by running around“.

Im Unternehmen IKEA herrschte eine informelle Atmosphäre, die auf Schlichtheit wert legt. Diese Haltung zeigte sich zum Beispiel in der netten, aber einfachen Kleidung der Angestellten: Jeans und Pullover. Auch die offenen Grossraumbüros lockern das Umfeld des Arbeitsalltags etwas auf (vgl. Torekull 1998, 280-281). Kamprad (1976, S. 7) betont in seinem „Testament eines Möbelhändlers“: „Zu einem besseren Alltag für die vielen Menschen gehört auch, sich von Status und Konventionen zu lösen – als Mensch freier zu werden. Es ist unser Bestreben, auch auf diesem Gebiet zu einem Begriff zu werden – zu unserem eigenen Vorteil, aber auch, um andere zu inspirieren.“

Ingvar Kamprad ging auf Tuchfühlung mit den Mitarbeitenden, umarmte sie bei jeder Gelegenheit, begrüßte jeden persönlich und gab so jedem Einzelnen das Gefühl, Teil der grossen IKEA-Familie und Mitunternehmerin bzw. Mitunternehmer zu sein (vgl. Torekull, 1998, S. 156-161). Einfachheit ist zentral (vgl. Brandes, 2008, S. 426). Marie Emanuelsson (2023) betonte im Expertengespräch:

„Ingvars Testament ist immer noch gültig – auf lokaler wie auf globaler Ebene“.

Die Frage, was dieses Vermächtnis für Geschäftsmodellinnovationen konkret bedeutet, wird im Folgenden analysiert.

2.3.5 Zwischenfazit: Implikationen für neue IKEA-Geschäftsmodelle

All diese unternehmenskulturellen Aspekte führten dazu, dass IKEA Schweiz bis heute in der jährlichen Mitarbeiterbefragung – trotz eines Lohnniveaus, das eher im Mittelfeld anzusiedeln ist – hohe Zufriedenheitswerte vorweisen kann. Hierzu die ehemalige Personalleiterin von IKEA Schweiz im Expertengespräch im Mai 2020:

„Im Vergleich zu anderen Schweizer Unternehmen steht IKEA sehr gut da. Als sehr positiv werden hier die Unternehmenswerte, die Führungsqualität, die Arbeit mit den Kundinnen und Kunden, die persönliche Verantwortung, die Chancengleichheit auf allen Hierarchiestufen sowie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen. 'Das Testament eines Möbeldhändlers' ist – neben der IKEA Vision – immer noch sehr aktuell und in Zeiten von Corona bedeutsamer denn je geworden.“

Das originäre IKEA-Geschäftsmodell kann selbst als Revolution im Möbelmarkt im Sinne einer radikalen Geschäftsmodellinnovation verstanden werden (vgl. Augsten, Brodbeck & Birkenmeier, 2017). Die konsequente Innovationsorientierung in der Unternehmenskultur sowie die etablierte Marke sind Treiber für weitere, neuartige und auch ökonomisch erfolgreiche Problemlösungen bzw. völlig neue Geschäftsmodelle (vgl. Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015, S. 461-462; Morschett, 2015). Die damalige CEO IKEA Schweiz betonte die Bedeutung der IKEA-Werte im Interview wie folgt (vgl. Scarpaleggia, 2020):

„Our key values like togetherness or cost-consciousness are a reality, they are deeply rooted in IKEA's culture: we solve problems together. They create a sense of trust inside the organisation. People are loyal and committed. This is true for the leaders and the co-workers.“

Dabei haben die lokalen operativen Einheiten auch Gestaltungsspielräume, wie Marie Emanuelsson (2023) betonte:

„Langfristige Strategien werden global vorgegeben – danach werden diese auf nationale und lokale Ebene runtergebrochen – auch lokal haben wir Spielräume. Der Grundsatz lautet: 'so global wie möglich, so lokal wie nötig'.“

Ingvar Kamprads Werte können einerseits den Erfolg des IKEA-Geschäftsmodells im In- und Ausland erklären. Andererseits könnten diese auch der Realisierung von radikalen Innovationen bzw. einer Diversifikationsstrategie im Wege stehen: So wirken weiterreichende Ansätze wie z. B. BoKlok (vgl. Abschnitt 3.2.2 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) kostensteigernd, wobei der zusätzliche ökonomische Nutzen für IKEA nicht immer (zumindest nicht immer kurzfristig) erkennbar wird. Zwar kommen Kooperationen mit Partnern in Betracht, weil diese kostensenkend wirken. Jedoch steht dies u. U. der intendierten Unabhängigkeit von IKEA oder dem angeführten Wert „Einfachheit“ entgegen.

3 Status: Ansätze zur Diversifikation bzw. Marktentwicklung

3.1 Auf der ständigen Suche nach Innovationen

Organisches Wachstum einerseits und Innovation andererseits erscheinen zentral angesichts der oben geschilderten Konkurrenzsituation. Dabei ist die IKEA-Kultur ermöglichender und limitierender Faktor im Zusammenhang mit Innovationen bzw. der Diversifikation. IKEA ist wie oben unter Abschnitten 2.2.2, 2.2.2.2 und 2.3.1 erläutert ein innovationsfreudiges Unternehmen. Die einzelnen Innovationen können nach Ansoff (1987) systematisiert werden. Die folgende Abbildung visualisiert die einzelnen strategischen IKEA-Stossrichtungen.

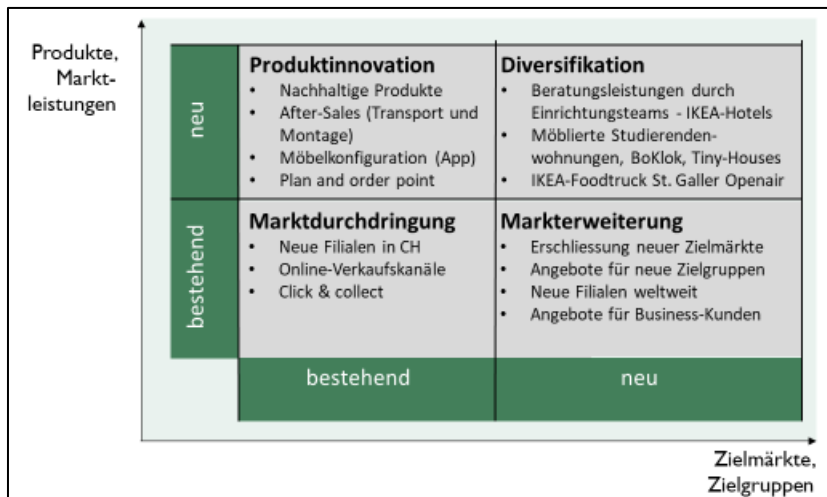


Abbildung 6: Strategische Stossrichtungen von IKEA

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Ansoff, 1987

Dabei finden sich bei IKEA sowohl Ansätze der Marktdurchdringung (durch die Eröffnung neuer Filialen in der Schweiz, Online-Verkaufskanäle sowie von Click & Collect). Ferner finden sich Konzepte der Produktinnovation durch nachhaltigkeitsorientierte Produkte oder After-Sales-Services, Apps zur Möbelkonfiguration sowie die oben erwähnten „Plan and order points“.

Angebote für neue Zielgruppen wie Studierende oder Senioren (Möbelmiete z. B. für Studierende; langlebige bzw. höherwertigere Produktlinien für ältere Zielgruppensegmente), das Eröffnen neuer Filialen weltweit oder Angebote für Business-Kunden können unter der Kategorie Markterweiterung subsumiert werden. Die Aufnahme neuer Produkte in das Sortiment (eigentlich Produktinnovation) ist auch bei der Marktentwicklung zentral, um das standardisierte Sortiment auf länderspezifische Gepflogenheiten besser ausrichten zu können (vgl. Swoboda 2012). Last but not least finden sich Diversifikationsbestrebungen im IKEA-Portfolio. Diese sind zwar in praxi i. d. R. mit höherem Aufwand einerseits und tieferer Erfolgswahrscheinlichkeit andererseits verbunden und daher von höherer strategischer Relevanz. Allerdings können diese bei Gelingen zu markant höheren Umsätzen führen. Diese Ansätze der Diversifikation werden nun etwas näher erläutert, auch weil möblierte lokale Studierendenwohnungen einerseits oder globale studentische Tiny-House-Konzepte andererseits den Fokus der vorliegenden Fallstudie bilden.

3.2 IKEA-Diversifikationsstrategien im Bedürfnisfeld Wohnen

Das IKEA-Geschäftsmodell selbst war von Beginn an revolutionär und konnte der Diversifikation zugeordnet werden, das die Spielregeln des Wettbewerbs (vgl. Harvard Business Review, 2011; Porter, 1996) im Sinne einer radikalen Geschäftsmodellinnovation (vgl. Augsten, Brodbeck & Birkenmeier, 2017) völlig „verrückt“ hat. Kostengünstige Möbel als Verbrauchsgüter wurden plötzlich in schwedisch durchgestylten Wohnwelten inszeniert und konnten dank flach gehaltener Verpackungen direkt mit nach Hause genommen werden. Die Integration vor- und nachgelagerter Wirtschaftsstufen, das Betreiben von Restaurants waren historisch ebenfalls als Diversifikation einzuordnen und gehen zurück auf die hohe Innovationsorientierung (vgl. Abschnitt 2.3.1). Die einstige CEO von IKEA Schweiz (2010-2020) stellte die Bedeutung der Diversifikation für das IKEA-Wachstum wie folgt (vgl. Scarpaleggia, 2020):

„Other comprehensive services aim at the furnishing consultancy for both consumers and businesses (i. e. the planning of furniture and rooms). Currently, we are further developing our kitchen and wardrobe planner and so on.“

Auch der IKEA-Food-Truck am OpenAir St. Gallen 2023 bildet ein Beispiel für eine gelungene lokale Diversifikation, das (wie auch das vorliegende Konzept möblierter Studierendenwohnungen) von Lernenden der Kanti am Brühl St. Gallen entwickelt und mit Hilfe eines Business Plans konkretisiert wurde (vgl. folgende Abbildung).



Abbildung 7: IKEA-Food-Truck am OpenAir St. Gallen (2023)

Im Folgenden werden weitere aktuelle Beispiele für Diversifikationsbestrebungen im Bedürfnisfeld Wohnen analysiert, welche auf die o. g. IKEA-Beratungskompetenz in das Zentrum stellen und sinnvolle Ansatzpunkte im Hinblick auf den Fallstudienfokus geben.

3.2.1 IKEA-Hotels

Hier wäre zunächst das Ausrüsten und Betreiben von Hotels zu nennen (vgl. Gnehm, 2019): Das IKEA-Sortiment eignet sich für Hotelbetreiber, weil es mit dem einzigartigen Design und der Kostengünstigkeit der Möbel am Puls der Zeit ist. IKEA ist aber auch selbst zur Hotelbetreiberin geworden. Im schwedischen Älmhult (vgl. Sachs, 2019) gab es bisher das einzige IKEA-Hotel. Die Idee sollte aber auch getreu der bereits erwähnten Expansionsstrategie auch auf andere Länder wie die Schweiz übertragen

werden. IKEA-Hotels sind geprägt durch schwedisches Design und Preisgünstigkeit. Der Schweizer Markt ist attraktiv, weil hier Touristen eine höhere Preiszahlungsbereitschaft als in den Nachbarländern aufweisen. So ist IKEA an den Moxy-Hotels in Lausanne und Bern-Wankdorf (eine Marke des US-Hotelriesen Marriott) beteiligt (vgl. Wohlfart, Sturm & Wagner, 2019, S. 223). In Deutschland kooperiert IKEA bereits mit der Hotelgruppe Accor und richtet deren 60 Ibis Budget Hotels (ehemals Etap Hotels) mit Möbeln und Accessoires ein. IKEA-Family-Kunden erhalten bei jeder Übernachtung in einem Ibis Budget Hotel ein kostenloses Frühstück (vgl. Mertens, 20.01.2019).

3.2.2 IKEA-Fertighäuser (BoKlok)

Nicht zuletzt ist BoKlok zu erwähnen. Dies ist ein Unternehmen, das von IKEA und Skanska gegründet wurde, um kostengünstige, nachhaltige Fertighäuser anzubieten (vgl. Rhee, 2018; Steinhardt, Manley, Bildsten & Widen, 2020; Lessing & Brege, 2015). Jedoch ist hier – so auch die Lehren aus IKEAs Gründerjahren – auf eine angemessene Qualität zu achten: So ist bspw. 2012 das Unternehmen BoKlok (als Joint Venture von IKEA und Skanska) mit seinen industriell vorgefertigten Reihenfertighäusern (vgl. Booth, 2002) im deutschen Markt aufgrund von Qualitätsproblemen und der fehlenden Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse gescheitert. Damit konnte die mit der Preis-Mengen-Strategie verbundenen Verkaufsmengen zunächst nicht erreicht werden (vgl. Spiegel Wirtschaft, 2010). BoKlok ist trotz dieser Negativerfahrung weiterhin in Skandinavien und seit 2019 auch in Grossbritannien aktiv und kann mittlerweile auf total 15'000 erfolgreich ausgelieferte möblierte Häuser zurückblicken. Diese sind zudem nachhaltig, weil im Sinne einer Suffizienzstrategie auf minimalen Platzbedarf und entsprechend ressourcensparende Möblierung abgestellt wird. Zudem können operative Ressourcenverbräuche (Strom, Wasser, Heizung, Belüftung) beim Betrieb der Häuser reduziert werden (vgl. Crawford & Stephan, 2020). Die zentralen IKEA-Werte stehen im Zentrum des Gemeinschaftsunternehmens – das blau-gelb gehaltene BoKlok-Logo lässt ebenfalls bereits die dominante IKEA-Handschrift vermuten. Mit diesem Gemeinschaftsunternehmen hat IKEA strategisch wertvolle Erfahrungen sammeln können (vgl. BoKlok, 2023), die auch für studentisches Wohnen aufschlussreich sein können.



Abbildung 8: BoKlok-Reihenhäuser in Norwegen

Quelle: IKEA bzw. BoKlok

3.2.3 IKEA-Tiny-Houses

In der Ostschweiz hat IKEA St. Gallen gemeinsam mit diversen lokalen Partnern (vgl. „Key Partners“ gemäss in Abbildung 3) ein vollautomatisiertes Tiny House entwickelt und mit Standard-Produkten ausgerüstet. Dieses durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) kofinanzierte Projekt vereint „Technik und Gemütlichkeit auf kleinstem Raum“ (Thurgau Tourismus, o. J.; SECO, o. J.) und ermöglicht glamouröses Camping („Glamping“).

Das gemütliche US-amerikanische Tiny-House-Konzept von IKEA und Escape ist ein weiteres grundsätzlich skalierbares internationales Gemeinschaftsprojekt: Dieses Joint Venture hebt auf die kostengünstige Bereitstellung von Kleinhäusern ab. Das 17 Quadratmeter grosse IKEA-Tiny-House mit Schlaf- und Wohnzimmer, Küche und Badezimmer kostet ca. 50.000 Euro und richtet sich vor allem an die junge Generation (vgl. Chang, 12.01.2023). Das kleine Haus auf Rädern vereint Nachhaltigkeit und Innovation. Jennifer Keesson, Managerin für Nachhaltigkeit bei IKEA (USA), hierzu (zit. in Chang, 12.01.2023):

„Wir wollen die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllen, ohne die Bedürfnisse von zukünftigen Generationen zu gefährden“.



Abbildung 9: Tiny House von IKEA (zusammen mit Escape)

Quelle: IKEA

3.2.4 IKEA-Studentenwohnungen

Die obigen Ansätze im Bedürfnisfeld Wohnen (IKEA-Hotels, BoKlok, Tiny Houses) sind skalierbar und können grundsätzlich auch im Hinblick auf nachhaltiges studentisches Wohnen nutzbar gemacht werden. Hier existieren auf globaler und lokaler Ebene spannende Pilotprojekte: In Japan bietet IKEA sehr günstig öffentlichkeitswirksam eine kleine Studierendenwohnung für umgerechnet weniger als einen Franken pro Monat an (vgl. Blick, 26.11.2021). Auch am Platz St. Gallen wurde durch das lokale IKEA-Einrichtungshaus eine Wohngemeinschaft für Studierende „vermöbelt“ (vgl. Scherrer, 29.04.2023 bzw. Zeitungsartikel im Anhang 1). Ähnliche Projekte sind auch in anderen Ländern wie Deutschland geplant (vgl. Mertens, J., 20.01.2019). Allerdings ist der Spielraum für eine lokal initiierte Diversifikationsstrategie begrenzt, wie Marie Emanuelsson (2023) im Interview bestätigte:

„Wir haben so viel auf der Agenda, da fehlt uns schlichtweg die Zeit. Was überzeugen würde, wäre ein richtig guter ROI, der die globalen Anforderungen erfüllt. Demnach sollen sich Projekte innert eines

Jahres amortisieren. Wir könnten theoretisch das Haus in St. Gallen kaufen und möblieren. Das Anbieten möblierter Studierendenwohnungen gehört jedoch nicht zu unserem Kerngeschäft. Wir haben aber gezeigt, dass wir am lokalen Markt sind mit lokalen Akteuren.“

Diversifikation zielt darauf ab, bestehende Produkte auf neue Anwendungsfelder bzw. Märkte zu übertragen. Zwar ist dies mit höheren Aufwänden verbunden. Dennoch ermöglichen Skaleneffekte weitere Kostensenkungspotenziale und könnten das traditionelle Geschäftsmodell des Produzierens und Vertriebens von Möbeln stabilisieren. Egal, welchem Konzept in Richtung nachhaltiges studentisches Wohnen gefolgt wird: Das Aufnehmen zentraler Werte der Zielgruppen scheint einerseits eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen zu sein. Andererseits ist die Skalierbarkeit, mithin die kulturelle und strategische Passung von Innovationen selbst zentral, wie im Folgenden erläutert wird.

3.3 Kulturelle und strategische Passung von innovativen Konzepten

Das Einbinden zentraler Akteure wäre auch für das vorliegende Geschäftsmodell bedeutsam (vgl. Abbildung 10). Es wäre grundsätzlich denkbar, dass IKEA die Leistungsbeiträge der involvierten Akteure koordiniert (vgl. hierzu Quellen der Netz- und Plattformökonomie wie z. B. Gutting 2020, Linnhoff-Popien; Mehrwald, Willy & Binder, 2020; Eckert, 2018). Die folgende Abbildung visualisiert die Struktur der Akteure und deren Beziehungen zueinander aus Sicht der Netz- bzw. Plattformökonomie. Dabei wird deutlich, dass IKEA als Betreiberin von möblierten Studierendenwohnungen fungieren kann und die Leistungen wichtiger Partner (wie Anbieter von Immobilien, Finanzierer, Studierende etc.) im Hinblick auf diese Problemlösung orchestriert. IKEA könnte zentrale Leistungen der in Abbildung 4 skizzierten originären IKEA-Wertschöpfungskette wie Einrichtungs- und Planungsservices, Auswahl und Bereitstellung geeigneter Möbel, Transport- und Aufbauservices einbringen (vgl. Wertkettensymbol in der folgenden Abbildung).

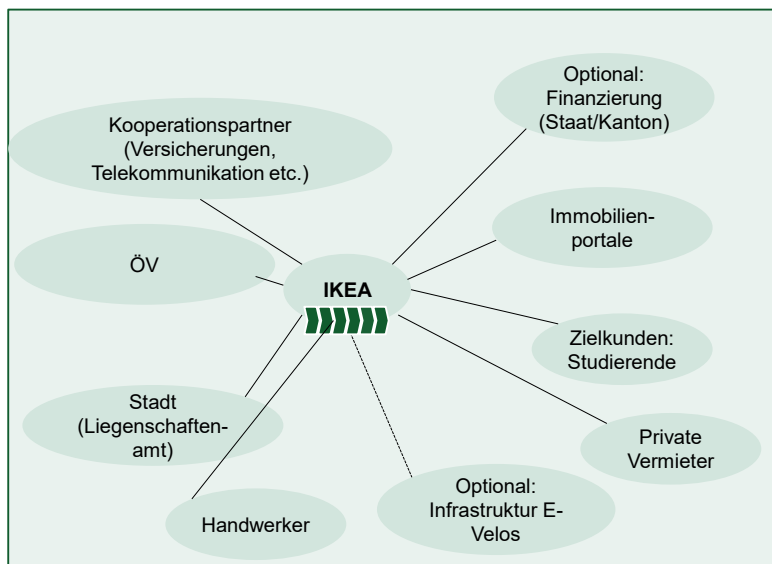


Abbildung 10: Management möblierter Studierendenwohnungen aus netzwerktheoretischer Sicht

Quelle: eigene Darstellung.

Neue Geschäftsmodelle wirken oftmals diversifizierend, weil völlig neue Marktleistungen für neue Märkte bzw. Zielgruppen entwickelt und bereitgestellt werden. Geschäftsmodellinnovationen fassen zudem auf Produkt-, Markt- und Prozessinnovationen (Bieger, 2019, S. 176-178) und wirken komplexitätssteigernd bzw. kostentreibend. Aber würde ein solcher Ansatz zu den unter Abschnitt 2.3 zitierten

Werten wie „Kostenbewusstsein“ oder „Einfachheit“ passen? Wäre Ingvar Kamprad von dieser Geschäftsidee überzeugt?

In Bezug auf die Einfachheit muss festgestellt werden, dass die Akteure (d. h. private und kantonale bzw. städtische Vermieter) sich in praxi durch eine Vielzahl an Beteiligten zusammensetzt: Grundstückbesitzer, Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber, Architekten, Durchführung der Bauarbeiten, Anmietung und Betrieb können in praxi auf eine grosse Zahl an Akteuren entfallen. Ein typisches Immobilienprojekt findet daher eher auf einem unvollkommenen Markt mit entsprechenden Informationsasymmetrien und relativ hohen Transaktionskosten (aufgrund der Koordination der Akteure) statt (vgl. Wünsche, 2019, S. 507). Zudem würde das aktive Management des Wertschöpfungsnetzwerks aufgrund der gestiegenen Komplexität wohl auch kostensteigernd wirken.

Auch Marie ist sich dieser Einwände bewusst. Daher spricht sich die Leitung der IKEA St. Gallen dagegen aus und sieht dies eher in der Verantwortung der Liegenschaftsbesitzer bzw. -betreiber. Der IKEA-Nutzen an der Peripherie und nicht im Zentrum des in Abbildung 10 skizzierten Wertschöpfungsnetzwerks wäre in einer Markterweiterung zu sehen, weil bisherige Produkte und Services auf neue Verwendergruppen übertragen werden. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die junge Zielgruppe der Studierenden die Vorzüge der IKEA-Produkte und -Services frühzeitig kennenlernt und diese in der Folge auch in späteren Lebensphasen aktiv nachfragt. Für die Immobilienbetreiber sind die o. g. IKEA-Services attraktiv und wirken zusätzlich transaktionskostensenkend (alles aus einer Hand).

Wenn jedoch IKEA global (d. h. nicht nur in der Schweiz) selbst studentische Wohneinheiten anbieten und betreiben könnte, so könnten die Nutzenpotenziale weitaus höher bzw. die Kosten tiefer sein. Hier kommen standardisierte Ansätze wie Tiny Houses in Betracht, die auf ebenfalls am Markt erprobte IKEA-Kompetenzen (Einrichtungsplanung, IKEA-Hotels, BoKlok) zurückgreifen könnten und eine gewisse Skalierbarkeit und damit Kostengünstigkeit erfüllen könnten. Dieser Tiny-House-Ansatz soll daher auch im Rahmen der Aufgabenstellungen durch Sie näher analysiert werden (vgl. Kapitel 5.4).

Welche Ausgestaltungsform des Marktangebots auch immer gewählt wird: Für den studentischen Wohnungsmarkt darf schweizweit und auch am Platz St. Gallen ein gewisser Bedarf angenommen werden (vgl. Fischer, Boughaba & Meffre, 2021, S. 18). Um das Potenzial des Ostschweizer Immobilienmarkts für Studierende einschätzen zu können, lohnt sich die Lektüre des folgenden Kapitels.

4 Status: Studentisches Wohnen – Zahlen, Fakten und Trends

4.1 Facts and figures zum studentischen Wohnungsmarkt

Gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) lebt die Mehrheit der Studentinnen und Studenten – zumindest während des Semesters – nicht im Elternhaus: 10% bewohnen ein Wohnheim o. ä., 21% bewohnen mit anderen Personen gemeinsam einen Haushalt (z. B. Wohngemeinschaft), 10% wohnen allein. Bei Studierenden der Sozialwissenschaften ist das Studium mit räumlicher Distanz zum Elternhaus verbunden, wobei nebst der Ablöseprozesse auch der Aufbau einer eigenständigen Lebensweise (vgl. Engler, 2006, S. 184) Treiber sind. Damit sind am Platz St. Gallen in erster Linie Studierende der HSG angesprochen – OST-Studierende pendeln sehr oft nach St. Gallen und wohnen noch kostengünstig im elterlichen Heim (vgl. Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S. 5-6).

HSG-Studierende wohnen sogar zu 58% in einer Wohngemeinschaft oder im Wohnheim (anders als Studierende der PHSG oder der OST), was mit Blick auf das IKEA-Geschäftsmodell bereits sehr ergiebig sein könnte (vgl. Fischer, Boughaba & Meffre, 2021, S. 18; Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S.

6). Studentinnen bzw. Studenten der Rechtswissenschaft und Erziehungswissenschaft (hier: PHSG-Studierende, Jura-Studierende an der Universität St. Gallen) begnügen sich bisher mit spartanischen Möblierungskonzepten (vgl. Engler, 2006, S. 184).

Zwar bekundete gemäss oben referierter BfS-Daten nur ein sehr kleiner Teil der befragten Studierenden in der Ostschweiz Probleme im Zusammenhang mit der Wohnungssuche (11%) – ein im schweizweiten Durchschnitt von 35% sehr kleiner Prozentsatz (vgl. Fischer, Boughaba & Meffre, 2021, S. 18). Dennoch könnten weiter steigende Studierendenzahlen (BfS, 2023) – die für St. Gallen im schweizweiten Vergleich als überproportional gewertet werden können – bzw. der Trend zur Wohngemeinschaft bzw. zum Studierendenwohnheim einerseits und eine Verknappung des Immobilienangebots bei steigenden Mieten andererseits (Credit Suisse AG, Investment Solutions & Sustainability, 2023, S. 15) zukünftig für Engpässe sorgen. Höhere Bau- bzw. Finanzierungskosten von Wohnungen aufgrund von Materialknappheiten und steigenden Zinsen könnten sich hier ebenfalls ungünstig auswirken, wenngleich der vorlaufende Schweizer Indikator der Baugenehmigungen dies (anders als in Deutschland: vgl. Haufe, 18.08.2023) noch nicht anzeigt. So finden sich auch aktuell auf den einschlägigen Immobilienportalen zwar genügend für Studierende geeignete Wohnungen, jedoch sind davon nur ein sehr kleiner Teil möbliert.

Rechnet man die Studierendenzahlen für die unterschiedlichen Ostschweizer Hochschulen hoch und stellt diese in den Zusammenhang mit den Anteilen der Studierenden, die eine Wohngemeinschaft oder ein Studierendenwohnheim präferieren, so werden je nach Szenario bzw. getroffenen Annahmen in absehbarer Zeit einige Hundert bis Tausend zusätzliche Wohnungen für Ostschweizer Studierende benötigt. Demgegenüber ist das für Studierende geeignete Angebot am Platz St. Gallen wie oben erwähnt noch eher ausbaufähig. Und doch scheint ein Markt vorhanden zu sein, den es zu erschliessen gilt: So ist auf dem Stadtsäge-Areal der Ortsbürgergemeinde ein Neubau mit ca. 200 Zimmern für Studierende geplant. Der Baustart erfolgt 2023, Bezugstermine sind für Herbst 2025 geplant (vgl. leader digital, 2023).

Eine Umfrage mit 271 St. Galler Studierenden aus dem Herbst 2021 zeichnete ein differenzierteres Bild: Zwar mieten ca. 2/3 der Studierenden in St. Gallen bisher unmöblierte Wohnungen, was auf ein fehlendes attraktives Angebot zurückgeführt werden kann. Grundsätzlich bekunden die Respondenten ein Interesse an durch IKEA möblierten Wohnungen, wobei sie ein Interesse an einer individuellen Wohnungsgestaltung bekunden. Ferner sollten hygienische Aspekte bei Artikeln wie Matratzen, Handtüchern etc. unbedingt berücksichtigt werden. (vgl. Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S. 6)

Andere Schweizer Universitäten haben den oben skizzierten Bedarf schon aufgenommen: So findet sich an den Universitäten Zürich (studentvillage.ch), Freiburg (Apartis) und Bern (studentlodge.ch) ein Angebot für Studierende, die eine möblierte oder unmöblierte Wohnung benötigen. In Deutschland ist das Angebot ebenfalls eher knapp, obwohl die Zahl der möbliert vermieteten Wohnungen dort deutlich gestiegen ist. Dies ruft bereits den Mieterschutz auf den Plan, weil private Angebote eher teuer sind (vgl. AFP International Text Wire, 11.02.2023 und 02.10.2017).

4.2 Studentisches Wohnen und Arbeiten – Trends

IKEA-Starter-Packages haben seit kurzen in einigen Ländern Tradition, die den studentischen Bedarf durch günstige Bundles im Hinblick auf eine Erstausrüstung bzw. Organisation des studentischen Lebens abdecken sollen (vgl. z. B. für Grossbritannien Idealhome, 2023 oder für Canada Hoyer, 2023). Dabei soll es nicht bleiben. Wie unter Abschnitt 4.1 erwähnt darf angenommen werden, dass auch Studierende einen Wunsch nach „schönem Wohnen“ verspüren (vgl. Schnur, 2021, S. 235-236; Oevermann,

2021, S. 276). Dabei möchten junge Menschen in soziale Strukturen eingebettet sein (vgl. Schnur, 2021) und beurteilen Wohnen z. B. in umgewidmeten historischen Gebäuden als attraktiv (vgl. Oevemann, 2021). Eine zunehmend anspruchsvolle Klientel. Vor diesem Hintergrund wäre das St. Galler Stadtsäge-Projekt attraktiv, weil ein historisch gewachsenes Areal neu für Wohnen erschlossen werden soll, wobei Studierende nicht nur unter sich bleiben sollen. Auch die Umsetzung des IKEA-Projekts in St. Gallen im „Grossen Hektor“ (vgl. Anhang 1) ist vor diesem Hintergrund als attraktiv zu beurteilen.

Übrigens auch die Campusgestaltung selbst sieht sich gestiegenen Ansprüchen von Studierenden in Bezug auf effizientes und effektives Lernen gegenüber. Moderne, lichtdurchflutete Räume, Sicherstellung von Praxisbezug, Ort der Begegnung, Co-Creation, Flexibilität sind nur einige Schlagwörter, die an moderne Unterrichts- und Studienräume gestellt werden (vgl. IHK St. Gallen Appenzell, o. D.; Siems 2018; Siegel & Huber, 2022).

Bei der Möblierung studentischer Wohn- und Arbeitsräume attribuieren HSG-Studierende in der oben referierten nicht repräsentativen Umfrage im Herbst 2021 Aspekten wie Funktionalität, Ästhetik bzw. Design, Kostengünstigkeit eine grosse Relevanz und geben an, dass IKEA diese Aspekte bereits gut abdecke (vgl. Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S. 7). Zwar ist Nachhaltigkeit von Möbeln aufgrund der vermuteten höheren Preise (vgl. Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S. 7) bisher kein entscheidender Aspekt im Kaufverhalten junger studentischer Zielgruppen. Dennoch könnte sich IKEA von Mitbewerbern durch preisgünstige nachhaltigkeitsorientierte Lösungen (z. B. Möbelmiete) differenzieren und die Glaubwürdigkeit bereits im Mindset bei der jungen Zielgruppe verankern, die ihr Konsumverhalten auch auf Nachhaltigkeitsaspekte abstellen (vgl. Gossen, Holzhauer & Müller, 2020). Und dies muss kein Widerspruch zur IKEA-Strategie sein, wie Marie Emanuelsson betont (2023):

„Der beste Weg ist zu zeigen, dass unsere Produkte qualitativ gut und langlebig sind. Man kann diese über Jahre behalten. Das haben wir bei den Studierendenwohnungen in St. Gallen berücksichtigt und langlebige Möbel aus dem mittleren Preissegment einbezogen. Möbel werden genutzt und nicht besessen.“

4.2.1 Gebäude

Gefragt sind Wohnhäuser in geeigneter Distanz zum Hochschulcampus, eine aufgrund der gestiegenen Flächenkosten optimale Raumausnutzung sowie eine flexible Verwendbarkeit der Räume. Dabei sollten Individual- und Gemeinschaftsräume, mit Tageslicht durchleuchtete Begegnungsräumen sowie Rampen statt Treppen berücksichtigt werden (vgl. Grankov, 2015, S. 13). Arbeitsplätze können im Desk-Sharing-Verfahren durch Studierende gebucht werden (vgl. Scheerbarth & Hartenthaler, 2011, S. 271). Dies erlaubt auch eine Reduktion der gebäudebedingten Ressourcenverbräuche und trägt dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung (vgl. Bauer, Rief & Jurecic, 2011, S. 29). Zusätzlich kann eine Integration von E-Bikes, Scootern oder Mobility-Fahrzeugen in die studentische Überbauung überlegt werden (vgl. Bieker, 2022; Bieker, 2022a; Grankov, 2015; UVEK, 2018; Bielinski & Wazna, 2020).

Hierbei erscheint wichtig, dass IKEA die unterschiedlichen Anforderungen, die an modernes Wohnen gestellt werden, bereits erkannt hat und auf Konzernebene in Zusammenarbeit mit Partnern wie Ikano Bostad and SPACE10 (vgl. IKEA, 2019 und 2019a) moderne, urbane Wohnkonzepte entwickelt. Diese Arbeiten könnten auch im Rahmen adäquater Wohnungen für Studierende nutzbar gemacht werden. Auch das Konzept BoKlok darf diesbezüglich erwähnt werden und kann für die Tiny-House-Idee weiter unten nutzbar gemacht werden (vgl. Rhee, 2018; Lessing & Brege, 2015; Steinhardt, Manley, Bildsten & Widen, 2020).

4.2.2 Gestaltung der Inneneinrichtung

Drei HSG-Studentinnen haben 2022 gemeinsam mit IKEA St. Gallen ein Einrichtungskonzept für eine Studierenden-Wohngemeinschaft in St. Gallen entwickelt, umgesetzt und deren Wirkungen evaluiert (vgl. Scherrer, 29.04.23 bzw. Zeitungsartikel im Anhang 1). Bei diesem Konzept wurden u. a. farbliche, atmosphärische, trendbezogene sowie nachhaltigkeitsorientierte Aspekte berücksichtigt (vgl. Hasler, Entleitner & Lugonjic, 2022, S. 11-13 und die dort zitierte Literatur).

Wenn es um die Gestaltung von Wohn- und Arbeitsräumen geht, so erscheinen insbesondere die Wahl der in den unterschiedlichen Räumen verwendeten Farben zentral (vgl. Vyas 2021; Hendrassukma, 2017). Die klassische schwedische Einrichtungskultur in den IKEA-Wohnwelten wirkt häufig nicht allein aufgrund der Farben und Materialien heimelig.

Zusätzlich können Konzepte basierend auf der fernöstlichen Feng-Shui-Lehre (vgl. Luk, Wan, Chow, Chow, Fam, Wu & Kim, 2012) nutzbar gemacht werden. Diese beabsichtigt die harmonische Einbettung von Immobilien in ihre natürliche Umgebung bzw. die stimmige Ausgestaltung und Möblierung von Wohnräumen. So soll über die Optimierung von Energieflüssen das Wohlergehen der Bewohner gesteigert werden (vgl. PR Newswire New York, 08.12.2014). Ein Konzept, das auch IKEA für sich entdeckt hat (vgl. Cliff Tan, 2022, S. 36). Weltman & Hayes (2005) erwähnen dabei nebst der Farbgestaltung weitere Aspekte wie Accessoires, welche sich durch die klassische Feng-Shui-Lehre konzeptionell begründen lassen. Last but not least ist aufgrund der festgestellten höheren Flächenkosten eine gute Raumausnutzung zentral (vgl. Bohne, 2019, S. 36-37). Ein Trend, den auch IKEA erkannt hat (vgl. IKEA Deutschland, 2023). Dies, durch multifunktionale Möbel, die flexibel eingesetzt werden können, Stauraum bieten und wandelbar sind. Interessant ist diesbezüglich die Projektidee der Möbelmiete für Business-Kunden der IKEA-Schweiz. Dieses Konzept wurde zwar aufgrund höherer Preise einerseits und fehlender Individualisierung andererseits eingestellt (vgl. NAU, 20.09.2019). Jedoch kann dieses für die Möblierung von Studierendenwohnungen ein durchaus spannender Ansatz sein.

5 Ihre Aufträge im Überblick

Auch etablierte erfolgreiche Geschäftsmodelle wie jenes von IKEA müssen sich regelmässig neu erfinden, um weiterhin funktional zu sein (vgl. Gassmann, Frankenberger, Sauer, Emonet & Amann, 2017). Z. T. ergeben sich dabei völlig neue Geschäftsmodelle. Nach dem Rückblick in die Unternehmensgeschichte möchte die Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen nun Ansatzpunkte für die Realisierung eines neuen Geschäftsmodells formulieren. Dabei ist das Spannungsfeld zwischen Innovation bzw. einer Diversifikationsstrategie einerseits und dem Primat der konsequenten Kostenorientierung zentral. Ansätze wie IKEA-Hotels oder BoKlok zeigen, dass IKEA-Möbel mehr oder weniger erfolgreich auf völlig neue Anwendungsfelder und Märkte übertragen worden sind. So wäre die Möblierung von Studierendenwohnungen ein durchaus interessantes Geschäftsmodell, das einerseits zentrale Trends (vgl. Kapitel 4.2) und andererseits zentrale Stärken von IKEA allgemein (vgl. Kap. 2.2 und 2.3) erfolgreich aufnehmen könnte.

Dabei wäre es wünschenswert, dass Innovationsideen auch in den dezentralen Ländergesellschaften mit grösserer lokaler Marktnähe entstehen. Die Leiterin des Einrichtungshauses St. Gallen sieht auch für IKEA-Ländergesellschaften Möglichkeiten die Innovationsorientierung des globalen IKEA-Konzerns zu fördern und brachte dies im Expertengespräch wie folgt auf den Punkt (vgl. Emanuelsson, 2020):

„Neue lokale Produkte sind für uns eher schwierig zu realisieren, da dies von Schweden aus gesteuert wird. Aber Produkte, die wir schon haben, die könnte man auch lokal verbreitern und die einzelnen Ansätze geschickt neu verknüpfen.“

Natürlich kann Marie Innovationsideen national und international einbringen und freut sich daher über umsetzungsreife Lösungen.

5.1 Strategische Fragestellungen auf Grundlage eines Marketingkonzepts

Die Geschäftsleitung der IKEA St. Gallen möchte Sie daher als Studierendenteam mit einer Expertise beauftragen. Dabei werden Sie Teil der IKEA-Kultur: Sie übernehmen Verantwortung für Ihr Projekt und entsprechen damit den zentralen IKEA-Werten (vgl. Kamprad, 1976a, Punkt 8). Zunächst arbeiten Sie sich arbeitsteilig anhand der einschlägigen Literatur einerseits (vgl. vorliegende Fallstudie und die verarbeitete Literatur) bzw. der Erklärvideos (vgl. Verzeichnis sonstiger Quellen) andererseits in die strategische Ausgangslage der IKEA St. Gallen ein. Diese Aufgaben gliedern sich in vier Pakete. Dies veranschaulicht die folgende Abbildung 11 auf Basis des Marketingkonzepts nach Bieger (2019, S. 54). Die Aufträge werden weiter unten ausführlich dargestellt (vgl. hierzu Kapitel 5.6)

Auf Basis einer Marktpotenzialabschätzung einerseits und einer SWOT-Analyse andererseits wird die strategische Ausgangslage der IKEA St. Gallen betrachtet (vgl. Aufgabenpaket 1). Aufgabenpaket 2 beurteilt daran anschliessend die Gefahr des Markteintritts durch konkurrierende Möbelhäuser oder private bzw. städtische Immobilienbetreiber. Das dritte Aufgabenpaket fokussiert das neue Geschäftsmodell (z. B. anhand Business-Canvas-Model) für möblierte Studierendenwohnungen, das sowohl allgemein als auch speziell für die Idee von IKEA-Tiny-Houses entwickelt bzw. sukzessive verfeinert werden soll. Dass sich ein solcher Ansatz für die IKEA St. Gallen auch bezahlt macht, fokussiert der letzte Teil des dritten Aufgabenpakets, das Sie mit der Entwicklung eines Controlling-Systems betraut. Das letzte Aufgabenpaket 4 stellt die Bedeutung von Kooperationspartnern im vorliegenden komplexen Geschäftsmodell in den Fokus, bei dem eine Vielzahl von Akteuren involviert werden können, sehr bedeutsam ist. Dabei werden Kooperationen allgemein und die Auswahl von Kooperationspartnern im Speziellen thematisiert. Das letzte Aufgabenpaket nimmt zentrale Elemente der vorgelagerten Aufgaben auf und kann ebenfalls im Marketingkonzept verortet werden, da die Rückkopplungseffekte auf die normative Ebene der Unternehmung (hier: betreffend Geschäftsmodell) konzeptionell vorgesehen sind.

Strategien einerseits und unternehmenskulturelle Werte andererseits hier Markteintrittsbarrieren aufbauen und sog. first mover advantages realisieren könnte.

5.4 Weiterentwicklung des Geschäftsmodells für den globalen Markt und Controlling

Zunächst geht es darum, das Geschäftsmodell für möblierte Studierendenwohnungen bzw. Tiny Houses für Studierende auszuarbeiten und fortlaufend zu verfeinern. Dabei kann Ihnen folgende Checkliste hilfreich sein (vgl. Weinreich, 2016, S. 229-230).

Aspekt	Modellbezug
<input type="checkbox"/> Unser Geschäftsmodell ist in allen Aspekten durchdacht und stimmig.	Gesamtmodell
<input type="checkbox"/> Unser Geschäftsmodell erfüllt die drei Kriterien Erwünschtheit, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit.	
<input type="checkbox"/> Wir wissen klar, wer unsere Kunden sind.	Segmente
<input type="checkbox"/> Unser Wertangebot hat in Experimenten bewiesen, dass Kunden begeistert davon sind und es deutlich besser ist als Konkurrenzangebote.	Wertangebot
<input type="checkbox"/> Unser Wertangebot trifft ein Kundenbedürfnis, einen Wunsch oder ein Problem, das bisher nicht ausreichend bedient wird.	
<input type="checkbox"/> Kunden erleben den Mangel und sehen einen hohen Wert darin, wenn diese Lücke gefüllt wird.	
<input type="checkbox"/> Kunden sind bereit, für die Lösung einen hohen Preis zu zahlen.	
<input type="checkbox"/> Wir erreichen Kunden auch emotional und sozial.	
<input type="checkbox"/> Unser Angebot unterscheidet sich in mind. einem f. Kunden relevanten Punkt signifikant von Konkurrenzangeboten.	
<input type="checkbox"/> Wir haben Trends, gesellschaftliche Entwicklungen, Markt, Wettbewerb und Regulierungsrahmen im Blick.	
<input type="checkbox"/> Wir haben ein überzeugendes Kundenbeziehungsmodell und wissen, welche Kanäle wir brauchen.	Kundenbez.
<input type="checkbox"/> Wir haben Know-how aufgebaut. Alle Schlüsselaktivitäten können von uns bzw. Partnern sicher ausgeführt werden.	Schlüsselressourcen
<input type="checkbox"/> Wir haben ein Technologie- und Datenmodell, das die Wertschöpfung maximal unterstützt.	
<input type="checkbox"/> Kollaborationen im Wertschöpfungs-Ökosystem werden aktiv gemanagt.	Schlüsselpartner
<input type="checkbox"/> Unser Geschäftsmodell enthält Aspekte, die nicht kopierbar sind.	Einnahmequellen
<input type="checkbox"/> Erlöse und Preisgestaltung werden in validierten Lernzyklen optimiert.	
<input type="checkbox"/> Unser Geschäftsmodell ist skalierbar.	
<input type="checkbox"/> Es können regelhaft wiederkehrende Erlöse erzielt werden.	Kostenstruktur
<input type="checkbox"/> Unsere Kostenstruktur übertrifft bisherige Angebote in Kosteneffizienz um den Faktor 10.	
<input type="checkbox"/> Wir bieten Leistungen an, die Grenzkosten nahe Null generieren.	

Abbildung 12: Leitfragen zur Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodelle

Quelle: Weinreich, 2016, S. 229-230

Vor dem Hintergrund der oben erläuterten Dualstrategie von IKEA könnte ein global standardisiertes Wohnkonzept auf der Basis von IKEA-Tiny-Houses sinnvoll sein. Da der Investitionsaufwand für IKEA nicht unerheblich sein dürfte, sind Instrumente der Erfolgsmessung auf den Plan gerufen. Darum soll schliesslich ein adäquates Marketing-Controllingsystem (vgl. Tomczak, Reinecke & Mühlmeier, 2007) die einzelnen produkt- und kundenbezogenen Aspekte quantitativ kritisch analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten für das Innovationsmanagement von IKEA aufzeigen.

5.5 Absicherung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Kooperationen

Bedeutsam für die erfolgreiche Realisierung von möblierten Studierendenwohnungen oder IKEA-Tiny-Houses erscheint die Frage, wie globale bzw. lokale Wertschöpfungspartner zielführend in das Wertschöpfungsnetzwerk integriert werden können. Dabei wirken Ansätze, die IKEA in Eigenregie durchführt, zwar differenzierend, jedoch durch die Zunahme an Komplexität auch kostensteigernd (vgl. Gründung einer IKEA-Immobilientochter). Eine reine Möblierung von Studierendenwohnungen (als Lizenz oder reinem Mietvertrag) hält die zusätzlichen Kosten für IKEA zwar tief. Jedoch verpasst man Differenzierungsvorteile im Markt, weil man gerade nicht in das Zentrum des Wertschöpfungsnetzwerk vordringt und dort die einzelnen Leistungen der involvierten Akteure zielführend orchestriert (vgl. Abbildung 10). Zur Systematisierung der unterschiedlichen organisatorischen Ansätze dienen Aspekte der Kostenführerschaft einerseits und jene der Qualitätsführerschaft andererseits.

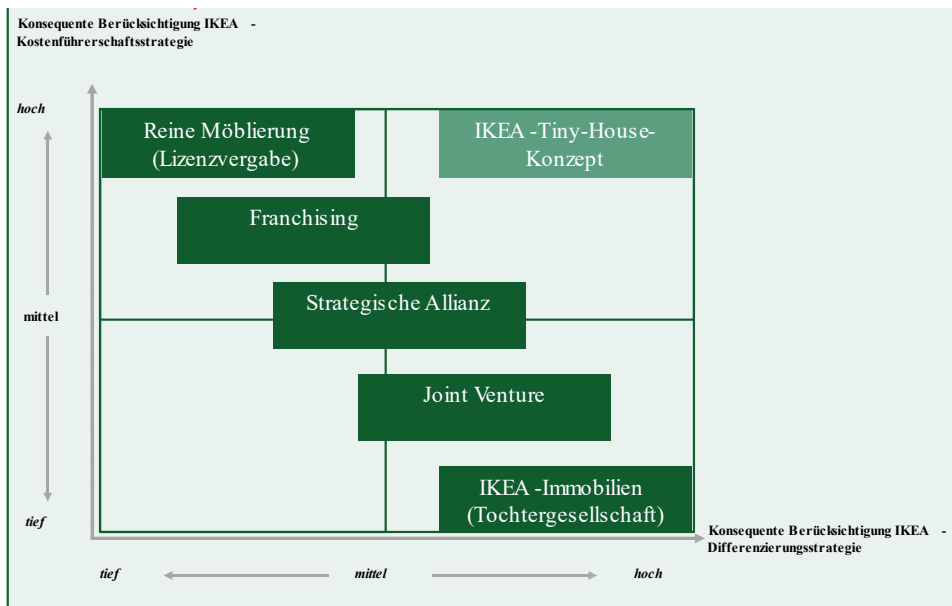


Abbildung 13: Markteintrittsstrategien in den „studentischen Wohnungsmarkt“ für IKEA

Quelle: eigene Darstellung

Das IKEA-Tiny-House-Konzept könnte beiden Gedanken der Dual- oder Outpacing-Strategie konsequent Rechnung tragen (vgl. Abbildung 13), wenn IKEA dies in Eigenregie aufziehen würde. Jedoch sind auch Kooperationen denkbar, wenn Partner einbezogen werden. So hat IKEA in den USA gemeinsam mit dem US-Unternehmen Escape ein Tiny-House-Konzept entwickelt, das allerdings noch auf Realisierung wartet. Auch BoKlok als Joint Venture zwischen IKEA und Skanska ist diesbezüglich offenbar ein erfolgversprechender Ansatz (vgl. Abschnitt 3.2).

Welcher Ansatz auch immer gewählt wird: IKEA ist auf strategische Partner angewiesen. Daher ist zu fragen: Welche Kooperationspartner kommen für IKEA zukünftig in Betracht? Aufgrund der Marktmachtkonstellation wird die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zumindest schwierig – zumal Knowhow abfließen könnte. Nicht zuletzt könnten die Interessen der Akteure nicht mit den Werten bzw. dem Geschäftszweck von IKEA kompatibel sein (IKEA möchte sein schwedisches Lebensgefühl sowohl durch Möblierung bzw. Accessoires übermitteln; Vermieter denken an längerfristige unkomplizierte Bereitstellung von Wohnräumen und entsprechende Renditen). Weitere Kriterien neben der strategischen bzw. kulturellen Passung und Nachhaltigkeitsstrategie können bspw. die Grösse des potenziellen Kooperationspartners, die Nachhaltigkeit bzw. Stabilität der Zusammenarbeit selbst sowie die Herstellung von Win-Win-Situationen sein.

5.6 Lernziele und Ihre konkreten Aufträge im Einzelnen

Die fachlichen Lernziele bestehen darin, die theoretisch-konzeptionellen Lerninhalte zum Marketingkonzept (vgl. z. B. Bieger 2019) besser zu verstehen und auf den vorliegenden praktischen Fall anwenden zu können. Die Lernziele lauten im Einzelnen wie folgt:

- Die Studierenden können auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenanalyse nach Porter bzw. einer Marktpotenzialabschätzung die Marktattraktivität möblierter Studierendenwohnungen in der Ostschweiz sowie das globale Potenzial von IKEA-Tiny-Houses beurteilen.
- Die Studierenden können die grundsätzliche Möglichkeit des Eintritts in den Ostschweizer Markt für möblierte Studierendenwohnungen (lokal) beurteilen.

- Die Studierenden können die Konzepte PESTEL- bzw. SWOT-Analyse auf das Geschäftsmodell von IKEA anwenden und daraus strategische Handlungsempfehlungen ableiten.
- Die Studierenden können Stärken bzw. Schwächen des Geschäftsmodells von IKEA analysieren (z. B. mit dem Canvas-Business-Model).
- Die Studierenden sind in der Lage, ein differenziertes und umfassendes Marketing-Kennzahlensystem für die Aufgaben Kundenakquise und -bindung zu entwickeln und anhand ausgewählter Kennzahlen die Effektivität und Effizienz von Marketingaktivitäten von IKEA zu beurteilen.
- Die Studierenden sind in der Lage, ein Kriterienraster zur Auswahl geeigneter strategischer Kooperationspartner aus Sicht der IKEA Ostschweiz zu entwickeln.

Damit werden mit den Stufen „Synthese“ und „Beurteilen“ höhere Taxonomiestufen (vgl. Euler & Hahn, 2014, S. 377-378) angesprochen. Da Ihnen ein Field Case mit echten Managementsituationen vorgelegt wird, ist die Leitung des Unternehmens jedoch sehr dankbar für die Übermittlung innovativer Ideen und Konzepte, die sich im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Aufgabenstellungen ergeben (stefanie.brehm@ingka.ikea.com). Wie einleitend erwähnt setzen Sie sich bitte aus Ressourcengründen nicht für die Informationsbeschaffung mit der Unternehmung in Verbindung. Ihre Aufträge lauten im Einzelnen wie folgt:

Analyse Branchenattraktivität, Marktpotenzial und SWOT-Analyse

- Beurteilen Sie auf der Grundlage einer Industrie- bzw. Branchenstrukturanalyse nach Porter einerseits und einer Marktpotenzialabschätzung andererseits die Marktattraktivität für das Angebot von lokalen, möblierten Studierendenwohnungen in der Ostschweiz.
- Führen Sie für die IKEA St. Gallen im Hinblick auf möblierte Studierendenwohnungen eine PESTEL- und eine Stärken-Schwächen-Analyse durch. Formulieren Sie auf Basis einer SWOT-Matrix Handlungsempfehlungen zuhanden der Geschäftsleitung.
- Wie hilfreich sind Ihre Analysen im Hinblick auf global nutzbare IKEA-Tiny-Houses (vgl. Aufgabenkreis „neues Geschäftsmodell und Controlling“)? Wo würden Sie Anpassungen vornehmen?

Beurteilen der Gefahr des Markteintritts potenzieller Mitbewerber und Abwehrstrategien

- Bewerten Sie überblicksartig am Beispiel unterschiedlicher beteiligter Akteure im Markt für Studierendenwohnungen (z. B. Wohnungsvermieter, Städte bzw. Hochschulen) oder der IKEA-Konkurrenz (z. B. Discounter wie die Lutz-Gruppe) die grundsätzliche Möglichkeit des Eintritts in den Ostschweizer Markt für Studierendenwohnungen.
- Analysieren Sie strukturelle bzw. kulturelle (d. h. Werte, Agilität der Unternehmung, regionale Verankerung), strategische (z. B. Positionierung, Kooperationen, effizientes und effektives Geschäftsmodell, Reife des Geschäftsmodells) sowie finanzielle Eigenschaften (finanzielle Basis und Berichterstattung) von IKEA. Beurteilen Sie, inwieweit diese Aspekte Stärken bzw. Schwächen bezüglich des Erhalts und des Ausbaus von Markteintrittsbarrieren im Ostschweizer Immobilienmarkt für Studierende darstellen.
- Als wie gross schätzen Sie die Gefahr des Eintritts eines weiteren Mitbewerbers in den Schweizer Markt schlussendlich ein? Welche strategischen Massnahmen kann IKEA ergreifen, um einen Markteintritt zu verhindern?

Neues Geschäftsmodell und Controlling

- Skizzieren Sie auf der Grundlage des im Fallstudientext skizzierten originären IKEA-Geschäftsmodells ein mögliches Geschäftsmodell für das lokale Ausrüsten von Studierendenwohnungen in St. Gallen (z. B. Canvas-Methode). Bewerten Sie ihr Geschäftsmodell bezüglich Wahl der „richtigen“ Schwerpunkte und Harmonie bzw. Nutzung von Synergiepotenzialen.
- Entwickeln Sie grafisch und inhaltlich ein Konzept für global nutzbare IKEA-Tiny-Houses (Gebäude und Einrichtung). Berücksichtigen Sie Aspekte der Architektur und der Inneneinrichtung (vgl. auch IKEA-Katalog). Bewerten Sie dieses Konzept im Hinblick auf die IKEA-Kultur bzw. -Strategie.
- Entwickeln Sie ein Marketing-Kennzahlensystem (vgl. Tomczak, Reinecke & Mühlmeier 2007) für die Aufgaben Kundenakquise bzw. -bindung sowie für die Leistungspflege bzw. -innovation.

Geschäftsmodell und Kooperationen – Möglichkeiten und Grenzen

- Systematisieren Sie anhand des Falls konkrete Ansätze zur Ausgestaltung von Kooperationen im Markt für studentisches Wohnen aus Sicht der IKEA. Illustrieren Sie Ihre Aussagen anhand von Beispielen.
- Entwickeln Sie – auf der Grundlage der Erfahrungen der Vergangenheit – ein Kriterienraster zur Auswahl geeigneter strategischer Kooperationspartner.
- Fassen Sie zentrale Ergebnisse ihrer Analysen in allen vier Aufgabenblöcken im Sinne eines Management-Summarys zuhanden der IKEA-Geschäftsleitung zusammen.

Literaturverzeichnis

- AFP International Text Wire (02.10.2017). *Mietkosten für Studentenbuden schiessen in die Höhe: Gutachten: Vor allem Gross- und Unistädte sind für Studierende sehr teuer*. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.proquest.com/wire-feeds/mietkosten-für-studentenbuden-schiessen-die-höhe/docview/1944967236/se-2>
- AFP International Text Wire (11.02.2023). *Zahl der möbliert vermieteten Wohnungen in Deutschland deutlich gestiegen: Bauministerium will Mieter besser schützen*. AFP International Text Wire in German. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.proquest.com/wire-feeds/zahl-der-möbliert-vermieteten-wohnungen/docview/2775102716/se-2>
- Altenburger, R. & Schmidpeter, R. (2018). *CSR und Familienunternehmen*. Springer Berlin & Heidelberg.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Argovia today (27.10.2021). *IKEA Schweiz steigert Umsatz 2020/21 dank Online-Bestellungen klar*. Abgerufen am 04.8.23 unter <https://www.argoviatoday.ch/schweiz/ikea-schweiz-steigert-umsatz-202021-dank-online-bestellungen-klar-144148233>
- Askegaard, S., & Östberg, J. (2019). *Nordic Consumer Culture: State, Market and Consumers*. Springer International Publishing.
- Augsten, T., Brodbeck, H. & Birkenmeier, B. (2017). *Strategie und Innovation*. Springer Wiesbaden.
- Bauer, W., Rief, S. & Jurecic, M. (2011). Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung. In: Spath, D., Bauer, W., & Rief, S. (Hg.). *Green IT. Green Office*. S. 13–38. Gabler.
- Bieger, Th. & Laesser, Chr. (2003). *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2002/ 2003*. St. Gallen: IDT-HSG.
- Bieger, Th. (2015). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell* (2. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bieger, Th. (2019). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Bieger T., & Reinhold S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß, & C. Krys (Hrsg.). *Innovative Geschäftsmodelle*. S. 13–70. Berlin: Springer.
- Bieker, Th. (2005). *Normatives Nachhaltigkeitsmanagement: die Bedeutung der Unternehmenskultur am Beispiel der F&E der Automobil- und Maschinenbaubranche*. Bamberg, Difo Druck.
- Bieker, T. (2022). Internationalisierungsstrategie für die Mobility Carsharing. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.364
- Bieker, T. (2022a). Mobility Carsharing - Markteintrittsbarrieren. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.365
- Bielinski, T., & Wazna, A. (2020). Electric Scooter Sharing and Bike Sharing User Behaviour and Characteristics. *Sustainability (Basel, Switzerland)*. 12(22), 9640.
- Blick (26.11.2021). *Einzigartiges Mini-Apartment in Tokio – Diese Ikea-Wohnung kostet nur 80 Rappen Monatsmiete*. Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://www.blick.ch/wirtschaft/einzigartiges-mini-apartment-in-tokio-diese-ikea-wohnung-kostet-nur-80-rappen-monatsmiete-id17019245.html>
- Böckenholt, I., Mehn, A. & Westermann, A. (2018). *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Bohne, D. (2018). *Technischer Ausbau von Gebäuden*. S. 31–71. 11. A. Springer Vieweg.
- BoKlok (2023). *Sustainable homes for the many people*. Abgerufen am 26.08.2023 unter <https://www.boklok.co.uk/>
- Booth, R. (2002). Ikea designs prefab housing. In *Building Design* (Ausgabe 1550, S. 3). CMP Information Ltd.
- Brandes, D. (2008). Aldi – Das Muster der Einfachheit: Weniger ist mehr. In Riekhof, H.-C. (Hg.). *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*. 2. A. Gabler. S. 415-436.
- Brandtner, M. (2019) *Markenpositionierung im 21. Jahrhundert. So gewinnen Sie im globalen und digitalen Wettbewerb von heute und morgen*. Linde. Wien.
- Bruhn, M. (2013). Handelsmarken – Erscheinungsformen, Potenziale und strategische Stoßrichtungen. In Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (Hg.). *Handbuch Handel*. S. 543–563). 2. A. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bundesamt für Statistik – BFS (2023). *Szenarien für die universitären Hochschulen. Auswirkungen der Covid-19-Pandemie*. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/szenarien-bildungssystem/hochschule-studierende/universitaere-hochschulen.html>
- Chang, B. (12.01.2023). *Ikea designt ein eigenes tiny house - so sieht es von innen aus*. Business Insider Deutschland. Abgerufen am 26.08.2023 unter <https://www.proquest.com/wire-feeds/ikea-designt-ein-eigenes-tiny-house-so-sieht-es/docview/2764320052/se-2>
- Ciulli, F. & Kolk, A. (2019). Incumbents and business model innovation for the sharing economy: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 214, 995–1010.
- Cliff Tann (2022). How can we make the most purposeful use of our living spaces? In IKEA (Hg.). *Make yourself at home – the IKEA Life Home Report 2022*. Abgerufen am 25.08.2023 unter <https://lifeathome.ikea.com/blog/feng-shui-the-modern-way/>
- Credit Suisse AG, Investment Solutions & Sustainability (Juni 2023). *Immobilienmonitor Schweiz*. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.credit-suisse.com/ch/de/articles/private-banking/chatgpt-metaversum-und-co-wie-ki-und-andere-technologien-den-immobilienmarkt-vereandern-202306.html>
- Crawford, R. H. & Stephan, A. (2020). Tiny house, tiny footprint? The potential for tiny houses to reduce residential greenhouse gas emissions. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science*. 588(2), 22073–.
- Dahlvig, A., Kling, K. & Goteman, I. (2003). IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity. *The Academy of Management Executive* (1993), 17(1), 31–37.
- Deloitte (o. J.). *Auch im Schweizer Möbelmarkt wächst der Online-Handel*. Abgerufen am 05.08.2023 unter <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-industrial-products/articles/auch-im-schweizer-mobelmarkt-wachst-der-online-handel.html>
- Deutsche Presse-Agentur (10.03.2020). *Die „trägerische Ruhe“ in der Möbelbranche: Neues Einkaufsverhalten sorgt dafür, dass in den kommenden fünf Jahren vielen Geschäften das Aus droht*. Business Insider Deutschland. Abgerufen am 05.08.23 unter <https://www.proquest.com/wire-feeds/die-trägerische-ruhe-der-möbelbranche-neues/docview/2375455767/se-2>
- Doll, A., & Hansen, A. P. (2018). Studieren an privaten Hochschulen. In *Die Managerschmieden* (S. 35–72. Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Eckardt, F., & Meier, S. (2021). *Handbuch Wohnsoziologie*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Eckert, R. (2018). *Intelligente Echtzeitunternehmen im Digitalen Hyperwettbewerb: Multiple Geschäftsmodelle -- Hybride Organisationsmodelle -- Vernetzte Ökosysteme*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Engler, S. (2006). Studentische Lebensstile und Geschlecht. In Bremer, H., & Lange-Vester, A. *Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur*. S. 173-189. 2. A. VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV).
- Euler, D., & Hahn, A. (2014): *Wirtschaftsdidaktik* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Fischer, Ph., Boughaba, Y. & Meffre, V. (2021). Studien- und Lebensbedingungen an den Schweizer Hochschulen. In *Hauptbericht der Erhebung 2020 zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Studierenden*. Bundesamt für Statistik (Hg.).
- Friedrich, C. & Liechti, R. (2008). Landhaus zum Tiefpreis: IKEA – der globale Wohnstil? *Wohnen*, 83(4), 6–. <https://doi.org/10.5169/seals-107675>
- Frohmann, F. (2022). *Digitales Pricing: Strategische Preisbildung mit dem 3-Level-Ansatz - Vom Digitalen Geschäftsmodell bis zur Optimierung des Pricing-Prozesses*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Füglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S., & Zellweger, T. (2016). *Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven Mit Fallbeispielen Aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 5. Aufl. Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Sauer, R., Emonet, S. & Amann, C. (2017). Neue Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und umsetzen. *Controlling*, 29(2), 12–20.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (3. Aufl.). Hanser München.
- Gnehm, C. (23.04.2019). IKEA möbelt jetzt auch den Tourismus auf - Ausländische Budget-Design-Hotels überrollen die Schweiz. In *Blick*. Abgerufen am 05.08.2023 unter <https://www.blick.ch/wirtschaft/auslaendische-budget-design-hotels-ueberrollen-die-schweiz-ikea-moebelt-jetzt-auch-den-tourismus-auf-id15286166.html>
- Goecke, H. & Rusche, C. (2022). *Coronapandemie: Auswirkungen auf den Einzelhandel in den Innenstädten*. Wirtschaftsdienst (Hamburg), 102(4), 298–302.
- Gossen, M., Holzhauer, B., & Müller, R. (2020). Konsum junger Menschen: Zwischen Nachhaltigkeit und materialistischen Wünschen. *Ökologisches Wirtschaften – Fachzeitschrift*. 33(2), 18–21.
- Gömann, S. & Münchow, M.-M. (2008). Der Handel im Wandel – Vom Target zum Attraction Marketing. Oder: Was ist das Erfolgsgeheimnis von IKEA, H&M, Aldi, Ebay & Co.? In Riekhof, H.-C. (Hg.). *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*. 2. A. Gabler. S. 179-200.
- Grankov, D. (2015). „Velo-Inn“ *Studentenheim Zürich* (zugl. Diplomarbeit Univ. Wien). Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://repositum.tuwien.at/bitstream/20.500.12708/3749/2/Grankov%20Damjan%20-%202015%20-%20Velo-Inn%20Studentenheim%20Zuerich.pdf>
- Gutting. (2020). Marketing 4.0: Plattformökonomie, Omnichannel, Künstliche Intelligenz und virtuelle Assistenten. In *Interkulturelles Marketing im digitalen Zeitalter* (S. 5–25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hakala, I., Autio, M. & Toppinen, A. (2015). Young Finnish and German consumers' furniture acquisition – wooden, inherited or just low price? *International Journal of Consumer Studies*, 39(5), 445–451. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12189>
- Halfar, B., & Umbach, K. (2017). A. II. Kooperationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In Schick, S. (Hg.). *Kooperationen in der Sozialwirtschaft*. S. 33–56. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.

KG.

- Handel heute (08.11.22). IKEA Schweiz meldet Zuwachs bei Geschäftskunden. Abgerufen am 04.08.22 unter <https://handel-heute.ch/unternehmen-und-maerkte/detail/ikea-schweiz-meldet-zuwachs-bei-geschaeftskunden/>
- Harvard Business Review (2011). *HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter)*. Harvard Business Review Press.
- Hasler, S., Entleitner, H. L. & Lugonjic, S. (06.01.2022). *Nachhaltigkeitsorientierte Services für die IKEA Ostschweiz – möblierte Studierendenwohnungen in St. Gallen*. Unveröffentlichter Projektbericht zum Anwendungsprojekt I im Rahmen des Masters in Marketing-Management (MiMM). Universität St. Gallen.
- Hasler, S., Entleitner, H. L. & Lugonjic, S. (06.01.2023). *Business Plan: Nachhaltigkeitsorientierte Services für die IKEA Ostschweiz*. Unveröffentlichter Abschlussprojektbericht zum Anwendungsprojekt III im Rahmen des Masters in Marketing-Management (MiMM). Universität St. Gallen.
- Haufe (18.08.2023). *Baugenehmigungen brechen um ein Drittel ein*. Abgerufen am 31.08.2023 unter https://www.haufe.de/immobilien/entwicklung-vermarktung/marktanalysen/zahl-der-baugenehmigungen-sinkt-weiter_84324_438242.html
- Hendrassukma, D. (2017). The Influence Of Room Colors In A House For Its Occupants, *HUMANIORA*, 7(1), 37-44.
- Hermes, O. (2008). Die Naturgesetze der Markenführung im Handel. In Riekhof, H.-C. (Hg.). *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*. 2. A. Gabler. S. 273-299.
- Hilbig, H. (2020). Von Fehlern und Erfolgen anderer Unternehmen lernen. In Hilbig, H. (Hg.). *Zukunftsmanagement für den Mittelstand: So bereiten Sie sich auf Marktveränderungen vor – ein Leitfaden für Krisenzeiten*. 2. A.. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 69–97. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hopfinger, H. & Walla, J. (2009). Ein Möbelhaus als urbane Destination?: Das Beispiel IKEA. *Zeitschrift für Angewandte Geographie* (2009: 33), S-40–46.
- Hoyer, A. (23.08.2023). *US Students Are Jealous of Ikea Canada's \$99 University Boxes Filled With Student Essentials*. Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://dengarden.com/news/ikea-student-box>
- Ideal Home (2023). *IKEA just launched the Student Essentials Box – it's the starter pack we wish we had when we went to uni*. Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://www.idealhome.co.uk/kitchen/ikea-student-essentials-box>
- IHK St. Gallen Appenzell (o. D.). *In St. Gallen manifestiert sich die Zukunft des Lernens*. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.ihk.ch/stgallen-manifestiert-sich-die-zukunft-des-lernens>
- IKEA (2022a). *IKEA Schweiz wandelt sich zum Omnichannel-Retailer und stösst in neue Geschäftsbereiche vor*. Abgerufen am 04.08.23 unter <https://www.ikea.com/ch/de/newsroom/corporate-news/ikea-schweiz-wandelt-sich-zum-omnichannel-retailer-und-stoesst-in-neue-geschaeftsbereiche-vor-puba782e210>
- IKEA (2022b). *IKEA Schweiz Sustainability Report 2021*. Abgerufen am 17.08.2023 unter https://www.ikea.com/ch/de/files/pdf/bc/91/bc91ca89/ikea_sustainability_report_2021_de.pdf
- IKEA Deutschland (2023). *Aufbewahrung für verschiedene Wohnheimlösungen*. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.ikea.com/de/de/rooms/bedroom/how-to/studentenzimmer-einrichten-pub85b02430>
- IKEA Schweiz (2023). *Click & Collect*. Abgerufen am 10.08.2023 unter <https://www.ikea.com/ch/de/customer-service/services/click-collect/>

- IKEA Schweiz (2023a). *Hej! Mein Team und ich freuen uns, wenn du vorbeischaust. Marie Emanuelsson, Einrichtungshauschefin.* Abgerufen am 12.08.2023 unter <https://www.ikea.com/ch/de/stores/st-gallen/>
- IKEA. (2021a). *IKEA Group Sustainability Report FY 20.* Abgerufen am 05.08.23 unter https://d1uoo7xgn4hd1o.cloudfront.net/downloads/IKEA_Nachhaltigkeitsbericht_2020.pdf
- IKEA. (2022). *IKEA Vision & Geschäftsidee.* Abgerufen am 05.08.23 unter <https://www.ikea.com/de/de/this-is-ikea/about-us/vision-geschaeftsidee-ikea-pub9cd02291>.
- Jungbluth, R. (2008): *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs.* Bergisch Gladbach.
- Kamprad, I. (1976). *Das Testament eines Möbelhändlers.* Gefunden am 02.08.2023 unter <https://assets.ikea-schweiz.ch/PDF-links/DE/PDF/the-testament-of-a-furniture-dealer.pdf>
- Kamprad, I. (1976a). *The Testament of a Furniture Dealer including A Little IKEA Dictionary.* Gefunden am 05.08.2023 unter https://www.inter.ikea.com/en/-/media/InterIKEA/IGI/Financial%20Reports/English_The_testament_of_a_dealer_2018.pdf
- Kipp-Thomas, M. (2019). Studentisches Wohnen. In Bienert, S. & Wagner, K. (Hg.). *Bewertung von Spezialimmobilien.* S. 1115–1133. 2. A. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Klug, K. (2018). Cocooning: Unser Zuhause als digitales Lifestyle-Drehkreuz. In Klug, K. (Hg.). *Vom Nischentrend Zum Lebensstil.* S. 7–15. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Knyphausen-Aufsess, D. z. & Meinhardt, Y. (2002). Revisiting Strategy: ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., Knyphausen-Aufseß, D. zu., & Reding, K. (Hg.). *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie.* Springer Berlin Heidelberg.
- Kohl-Frey, O., Mönnich, M. & Rohde, C. (2018). Neue Gebäude, neue Ideen: LIBER LAG 2018. *ABI-Technik*, 38(3), 262–270.
- Kosteljik, E. & Alsem, K. J. (2020). *Brand image and brand values.* S. 68–102. Routledge.
- Kunze, S. & Offermanns, A. (2016). *Mythos Businessplan: Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und möglichen Alternativen.* Springer.
- Lammers, L. M. (2012). *Efficient Consumer Response: Strategische Bedeutung und organisatorische Implikationen absatzorientierter ECR-Kooperationen.* Gabler Verlag.
- Lang, Th. (20.10.2019). *IKEA Schweiz knackt die 100 Mio. Online-Umsatzgrenze (+17%) doch Digital passt irgendwie nicht ins Konzept.* Abgerufen am 05.08.2023 unter <https://blog.carpathia.ch/2019/10/20/ikea-schweiz-onlineumsatz-probleme/>
- Leader Digital (17.07.2023). *Ein neues Quartier für 50 Millionen.* Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.leaderdigital.ch/news/ein-neues-quartier-fuer-50-millionen-9598.html>
- Lebok U. H. (2021) Neue Verbrauchergenerationen: Wie Menschen morgen Marken begegnen. In Ohnemus, R., Lebok, U. H. & Klaus, F. (Hg.). *Context-Marketing: Der Schlüssel zum Verbraucherverhalten.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Seiten 193-224.
- Lessing, J., & Brege, S. (2015). Business models for product-oriented house-building companies – experience from two Swedish case studies. *Construction Innovation*. 15(4), 449–472.
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl, A (2015). *Marktplätze Im Umbruch: Digitale Strategien für Services im mobilen Internet.* Berlin, Heidelberg: Springer.
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M. & Grahl, A (2015). *Marktplätze Im Umbruch: Digitale Strategien für Services im mobilen Internet.* Berlin, Heidelberg: Springer.
- Luk, C.-L., Wan, W. W. N., Chow, R. P. M., Chow, C. W. C., Fam, K.-S., Wu, P., & Kim, S. (2012). Consumers' Views of Feng Shui: Antecedents and Behavioral Consequences. *Psychology & Marketing*, 29(7), S. 488–501.

- Mahrddt, N. & Man, L. (2018). Kanalexzellenz im Bereich Möbel. In Böckenholt, I., Mehn, A. & Westermann, A. (Hg.). *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz: Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 291-310.
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2015). Implementierung des Dienstleistungsmarketing. In Dienstleistungsmarketing. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 443-469.
- Mehrwald, P., Willy, M. S. & Binder, K.-K. (2020). Online-Plattformen und personennahe Dienstleistungen: Eine explorative Studie über vertrauensbildende Massnahmen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 5757(4), 799–815.
- Mertens, J. (20.01.2019). Ikea baut Hotels und Studentenwohnheime. In Frankfurter Rundschau. Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://www.fr.de/wirtschaft/ikea-baut-hotels-studentenwohnheime-11348572.html>
- Meyer, A. & Bartsch, S. (2012). Servicepolitik im Handel. In Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (Hg.). *Handbuch Handel*. S. 719–734. 2. A. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mezger, F. & Bader, K. (2014). Innovationskultur als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovationen: Eine fallstudienbasierte Übersicht. In Schallmo, D. R. A. (Hg.). *Kompendium Geschäftsmodellinnovation*. S. 233-256.
- Michael, B. M. (2008). Retail Business: Grenzen der „Geiz-ist-geil“-Strategien. In Riekhof, H.-C. (Hg.). *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*. 2. A. Gabler. S. 147-178.
- Möbeltipps (28.11.2016). *Die Schweizerinnen und Schweizer lieben IKEA*. Abgerufen am 05.08.23 unter <https://moebeltyps.ch/ikea-in-der-schweiz-beim-moebelkauf-besonders-beliebt/>
- Morschett, D. (2013). Retail Branding – Strategischer Rahmen für das Handelsmarketing. In Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (Hg.). *Handbuch Handel*. S. 441-462. 2. A. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- NAU (20.09.2019). *Möbel-Miete von Ikea floppt bei der Kundschaft*. Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://www.nau.ch/news/wirtschaft/mobel-miete-von-ikea-floppt-bei-der-kundschaft-65586895>
- Norton, M. I., Mochon, D. & Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), S. 453–460.
- ÖBU (2021). *Klimaneutral bis 2030: IKEA setzt verstärkt auf Nachhaltigkeit*. Abgerufen am 19.08.2023 unter <https://www.oebu.ch/de/news/aktuelle-news/klimaneutral-bis-2030-ikea-setzt-verstaerkt-auf-nachhaltigkeit-6362.html>
- Oevermann, H. (2021). Wohnen im Denkmal. In Eckardt, F., & Meier, S. (Hg.). *Handbuch Wohnsoziologie*. S. 275-294. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Ohnemus, R., Lebok, U. H. & Klaus, F. (2021). *Context-Marketing: Der Schlüssel zum Verbraucherverhalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 74(6). S. 61–78.
- PR Newswire New York (08.12.2014). *Lillian too reveals her secrets to time, space & spirituality through feng shui: A practical guide for unlocking your live chi energy for a prosperous, loving and powerful year in 2015*. Abgerufen am 25.08.2023 unter <https://www.proquest.com/wire-feeds/lillian-too-reveals-her-secrets-time-space-amp/docview/1634251510/se-2>
- Raemy, J.-C. (21.01.2023). Österreicher vermöbeln die Schweiz – Ösi-Milliardär krallt sich mit XXXLutz Laden um Laden. In *Blick*. Abgerufen am 05.08.2023 unter <https://www.blick.ch/wirtschaft/oesterreicher-vermoebeln-die-schweiz-oesi-milliardaer-krallt>

sich-mit-xxxlutz-laden-um-laden-id18245990.html

- Reiber, M. (2016). Shoppst du noch oder erlebst du schon? In Theobald, E. (Hg.). *Brand Evolution: Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*. S. 517–532. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rhee, P. (2018). Beyond Green: Environmental Building Technologies for Social and Economic Equity. *Architectural Design*. 88(4), 94–101.
- Riekhof, H.-C. (2008). *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*. 2. A. Gabler Verlag.
- Rudolph, T., Linzmajer, M., Eggenschwiler, M. & Hauschke, A. (2023). Kundeninspiration im Schweizer Handel 2023. Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/117485>.
- Rüegg-Stürm, J. (2014). Fallstudie IKEA. *Fragestellungen und Lösungshinweise*. Unveröffentlichte Übungsunterlagen Universität St. Gallen.
- Sachs, A. (2019). Grab your jammies for an IKEA sleepover in Sweden: The company founder's hometown of Almhult offers more than just flat-pack furniture. *The Washington Post*.
- Scheerbarth, T., & Hartenthaler, H. (2011). Nachhaltige und flexible Arbeitsumgebung bei den T-Labs. In Spath, D., Bauer, W., & Rief, S. (Hg.). *Green IT. Green Office* (S. 253–276). Gabler.
- Scherrer, T. (29.04.23). HSG-Studentinnen kooperieren mit IKEA und schaffen eine möblierte Studierendenwohnung mitten in der St.Galler Altstadt. In *St. Galler Tagblatt*. Gefunden am 05.08.23 unter <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/wohnen-hsg-studentinnen-kooperieren-mit-ikea-und-schaffen-eine-moeblierte-studierendenwohnung-mitten-in-der-stgaller-altstadt-ld.2447825?reduced=true>
- Schnur, O. (2021). Wohnen in (der) Nachbarschaft. In Eckardt, F., & Meier, S. (Hg.). *Handbuch Wohnsoziologie*. S. 233-254. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- SECO (o. J.). *Staging 4.0 Ferienwohnungen durch Internet of Things mit weniger Aufwand effizienter vermieten*. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Gefoerderte_Projekte/2020-bis-2023/tinyhouse.html (abgerufen am 31.08.2023)
- Siegel, S. T. & Huber, K. (2022). *Teaching Analysis Poll (TAP) in SQUARE: Insights into a Joint Practice and Research Project. Poster bei der Jubiläumstagung des Instituts für Wirtschaftspädagogik an der Universität St.Gallen*. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/68046b22-ada1-4168-bec3-56b80fa8fb54/content>
- Siems, R. (2018). „Wandelbarer Campus der Zukunft: 28.–29. September 2016 in Potsdam“. *ABI Technik*. Vol. 37, No. 1, 2017, S. 47-51.
- Spiegel Wirtschaft (27.10.2010). *Ikeas Fertighaus steht leer*. Abgerufen am 17.08.2023 unter <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/probleme-mit-boklok-ikeas-fertighaus-steht-leer-a-725678.html>
- Steinhardt, D., Manley, K., Bildsten, L., & Widen, K. (2020). The structure of emergent prefabricated housing industries: a comparative case study of Australia and Sweden. *Construction Management and Economics*. 38(6), 483–501.
- Stenebo, J. & Marschhäuser, S. (2010). *Die Wahrheit über IKEA: ein Manager packt aus*. Campus Verlag.
- Studitemps & Maastricht University. (2021). *Fachkraft 2030 – 7. und 8. Erhebung zur wirtschaftlichen und allgemeinen Lebenssituation der Studierenden in Deutschland, Köln/Maastricht*. Abgerufen am 05.08.23 unter <https://jobvalley.com/pdf/fachkraft-13-und-14-erhebung.pdf>

- Swissinfo (26.04.2010). *Der reichste Mann der Schweiz ist ein Schwede*. Abgerufen am 19.08.2023 unter <https://www.swissinfo.ch/ger/der-reichste-mann-der-schweiz-ist-ein-schwede/7655278>
- Swoboda, B. (2012). Internationale Expansion von Handelsunternehmen. In Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (Hg.). *Handbuch Handel*. S. 37-62. 2. A. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Täuber, T. (2019). Lösungsansätze zur digitalen Transformation – erweitertes Produktportfolio, integrierte Marktplätze, neu ausgerichtete Betriebsmodelle. In Heinemann, G., Gehrckens, H. M. & Täuber, T. (2019). *Handel mit Mehrwert: Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 71-106.
- Thelen, E. & Botschen, G. (2012). Internationale Beschaffung. In Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (Hg.). *Handbuch Handel*. S. 747-766. 2. A. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Thurgau Tourismus (2023). *Technik und Gemütlichkeit auf kleinstem Raum vereint*. Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://thurgau-bodensee.ch/de/stories/tiny-house-erlebnisbericht.html>
- Tomczak, T., Reinecke, S. & Mühlmeier, S. (2007). *Der aufgabenorientierte Ansatz. Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes*. Abgerufen am 18.08.2023 unter <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/78f73613-1384-45cf-95dd-9f6926757f74/content>
- Torekull, B. & Binder, H. M. (1998). *Das Geheimnis von IKEA*. S&L MedienContor.
- Tzuo, T. (31.03.2019). *IKEA is betting millennials would rather rent furniture than own it*. Barron's (Online). Heruntergeladen am 04.08.23 von <https://www.proquest.com/newspapers/ikea-is-betting-millennials-would-rather-rent/docview/2200226181/se-2>
- Universität St.Gallen, FHS St.Gallen bzw. OST, Pädagogische Hochschule St.Gallen & NTB Buchs (31.05.2018). *Die Hochschulen am Bildungsstandort St.Gallen sind auf geeigneten Wohnraum für ihre Studierenden angewiesen*. Unveröffentlichtes internes Papier.
- UVEK – Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (2018). *Shared Economy und der Verkehr in der Schweiz*. Abgerufen am 10.08.2023 unter <https://sharing-monitor.ch/wp-content/uploads/2019/05/Studie-Sharing-und-Verkehr.pdf>
- Vyas, B. (2021). The ever contemporary character of colours and interior decoration. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 2(3SE), 1–10.
- Weinreich, U. (2016). *Lean Digitization*. Springer Berlin / Heidelberg.
- Weltman, B., & Hayes, M. (2005). Feng Shui for Beginners. *Journal of Accountancy*, 200(6), S. 36–39.
- Wirtz, B. W. (2020). *Business Model Management: Design – Process – Instruments* (2. A. 2020). Springer Nature.
- Wohlfart, L., Sturm, F. & Wagner, F. (2019). Erschliessen neuer Märkte durch frugale Innovationen. In Abele, T. (Hg.). *Fallstudien Zum Technologie- and Innovationsmanagement*. S. 213–225. Springer Vieweg, in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Wohllebe, A. (2022). Geschäftsmodellanalyse mit dem Business Model Canvas. In: Wohllebe, A. (Hg.). *Geschäftsmodelle systematisch analysieren*. S. 27-50. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wünsche, T. (2019). Fondsmanager: Der Aufbau institutioneller Immobilienplattformen in Zeiten neuer Megatrends – der Aufstieg neuer Wohnformen. In Rock, V., Schumacher, C., Bäumer, H., & Pfeffer, T. (Hg.). *Praxishandbuch Immobilienfondsmanagement und -investment*. S. 505–515. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Young & Rubicam (2023). *BRANDASSET VALUATOR*. Abgerufen am 05.08.23 unter: <https://www.bavgroup.com/about-bav/brandasset-valuator>
- Ziems, D. & Krakau, U. (2008). Kaufverhalten ist Revierverhalten: Die Kaufreviere des Verbrauchers

- als Basis für erfolgreiches Retail Business. In Riekhof, H.-C. (Hg.). *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*. S. 105-120. 2. A. Gabler.
- Zimmermann, W. (2014). *Unternehmer sind Verrückte: Management hat Grenzen – Unternehmertum verrückt sie*. 2. A. Gabler Verlag.
- Zintl, L. (2023). Digitalisierung als Chance für nachhaltiges Bauen und Wohnen. In Zwick, Y., & Jeromin, K. (Hg.). *Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Zollenkop, M. (2014). Management des Geschäftsmodell-Portfolios – Konzept, Fallbeispiele, Erfolgsfaktoren. In Schallmo, D. R. A. (Hg.). *Kompendium Geschäftsmodellinnovation*. S. 138–176.

Datenerhebungen und Interviews zum Fallstudientext

In den Jahren 2020, 2022 und 2023 wurden (ergänzend zu den öffentlich verfügbaren Informationen) eine Vielzahl von halbstrukturierten Interviews mit aktuellen und ehemaligen Vertreterinnen und Vertretern des Top Managements der IKEA St. Gallen und der IKEA Schweiz aus den Bereichen Finanzen, Personal und Strategie geführt. Die zentralen Erkenntnisse dieser Gespräche wurden auf der Grundlage von Gesprächsprotokollen gemeinsam mit den Beteiligten kommunikativ validiert.

Des Weiteren haben vielfältige Projekte mit der IKEA St. Gallen und der Einsatz der Fallstudie in unterschiedlichen Kontexten bzw. Stufen der Hochschullehre (Anwendungsprojekt Universität St. Gallen: 2021-2023) bzw. im Mittelschulkontext (vgl. Erfahrungen im Dokument „didaktische Reflexion“) dem Verfasser vielfältige neue Einsichten in die strategischen Problemzusammenhänge der IKEA St. Gallen ermöglicht. Dieser weitere intensive Austausch zwischen dem Autor der vorliegenden Fallstudie und der IKEA-Geschäftsleitung kam dadurch zustande, dass Ergebnisse der o. g. Anwendungsprojekte sowie zentrale Lernprodukte im Zusammenhang mit dem Einsatz der Fallstudie an die Verantwortlichen der Unternehmung übermittelt bzw. vor Leitungspersonen präsentiert und mit dem Verfasser weiter diskutiert wurden.

Verzeichnis der Interviewpartner

Cavaliere, Roberto (Finanzchef IKEA St. Gallen). Expertengespräch vom 07.12.2022, 15h15 – 15h45.

Cavaliere, Roberto (Finanzchef IKEA St. Gallen). Expertengespräch vom 28.08.2023, 12h15 – 13h30.

Emanuelsson, Marie Gunilla (Market Manager IKEA St. Gallen). Expertengespräch vom 18.06.2020, 15h00 – 16h00

Emanuelsson, Marie Gunilla (Market Manager IKEA St. Gallen). Expertengespräch vom 19.08.2023, 15h00 – 16h00

Fuczek, Ina Carina (Head HR IKEA Schweiz). Expertengespräch vom 12.05.2020, 16h00 – 16h50.

Scarpaleggia, Simona (Global Head of „The Future of our Work“). Expertengespräch vom 26.05.2020, 09h00 – 09h50.

Verzeichnis sonstiger Quellen für die Bearbeitung der Fallstudie (Erklärvideos)

ARD (2009). *Wie wird man Milliardär? Die IKEA Story*. Abgerufen am 11.08.2023 unter <https://www.youtube.com/watch?v=nRsjt91sUdI>

IKEA (2019). *Video about Future Living*. Abgerufen am 11.08.2023 unter <https://about.ikea.com/en/newsroom/images-and-videos?assetID=9E080A02-708C-48D6-87D9-51BF9295746B>

IKEA (2019a). *Video interview about how IKEA is exploring future living*. Abgerufen am 11.08.2023 unter <https://about.ikea.com/en/newsroom/images-and-videos?assetID=F481C8E9-C3D4-4F3C-B53D-629484D22B25>

Studentinnen spannen mit Ikea zusammen

Drei HSG-Studentinnen schufen im Rahmen eines Masterprogramms in Zusammenarbeit mit Ikea eine möblierte Studierendenwohnung.

Timon Scherrer

Die Universität St. Gallen hat in Zusammenarbeit mit dem Einrichtungskonzern Ikea Studentinnen und Studenten eine möblierte Wohnung zur Verfügung gestellt. Sie umfasst sechs Zimmer und befindet sich an der Spisergasse 24, mitten in der Altstadt der Stadt St. Gallen.

Die Grundidee für die WG entstand im Februar 2021 an der Kantonschule am Brühl. Dort hat Thomas Bieker, Kantilehrer und Lehrbeauftragter für Marketingmanagement an der HSG, zusammen mit seiner Kollegin Silvia Wetter und seiner Klasse im Fach «Vertiefen und Vernetzen» eine Fallstudie zu Ikea erstellt. In dieser ging es darum, dass die Schülerinnen und Schüler der Kantonschule ein grobes Konzept für einen Businessplan erstellen, wie man in Zusammenarbeit mit Ikea eine Wohnung zur Verfügung stellen könnte.

«Es herrschte ein positiver Spirit»

Silvia Wetter und Thomas Bieker waren vom Resultat der Schülerinnen und Schüler begeistert und so schickte Bieker kurzerhand im Namen der HSG eine Anfrage an Ikea, ob man die Idee in ein realistisches Projekt im Rahmen einer Zusammenarbeit umwandeln möchte. Das Unternehmen hatte Interesse daran, mit einer Bildungsinstitution zusammenzuarbeiten, und wollte etwas Neues wagen. Die Firma Homestay wurde in ins Boot geholt, über welche die Zimmer vermietet werden sollen.

Aufseiten der HSG dürften die Masterstudentinnen und -studenten sich im September



Drei Masterstudentinnen an der Universität St. Gallen haben mit Ikea eine möblierte Studierendenwohnung geschaffen.



Das Pilotprojekt heisst Grosse Hektor.

Bilder: PD

2021 ein Thema für ihr sogenanntes Anwendungsprojekt im Abschlussjahr aussuchen. Für den Abschluss im Masterprogramm ist ein Projekt mit einem echten Unternehmen zwingend. Daher kam das Projekt mit Ikea gelegen. Drei Studentinnen ent-

schieden sich schliesslich für das Pilotprojekt mit dem Namen «Grosse Hektor».

«Ich habe dann das Grobkonzept, das von unseren Schülerinnen und Schülern an der praxisorientierten Kantonschule erstellt wurde, für das HSG-

Anwendungsprojekt als Ausgangslage vorgegeben. Die Studentinnen arbeiteten beeindruckend gut in dem Projekt. Ich war dabei ein bisschen Coach, ein bisschen Berater und ein bisschen Wissenschaftler», sagt Bieker. «In der Zusammenarbeit

herrschte ein positiver Spirit».

Auch mit Ikea gab es während der drei Semester, die das Projekt in Anspruch nahm, immer einen engen Austausch. Die Studentinnen waren laufend mit den Verantwortlichen in Kontakt, entschieden bei Ideen der

Platz vor der Fachhochschule wird neu gestaltet

Der Platz zwischen Fachhochschule und Hauptbahnhof gilt als öder Ort. Nun wird er für 250 000 Franken belebt.

Marlen Hämmerli

Ein paar Studenten sonnen sich auf der grauen Betonbank vor der Cafeteria der Fachhochschule Ost. Eine Frau bringt silberne Stehtische nach draussen, während daneben eine andere Pause macht. An die Baustelle gleich nebenan haben sie sich alle längst gewöhnt. Seit Mitte März wird im Bereich zwischen Fachhochschule und Rampe zur Bahnhofunterführung gearbeitet.

Der graue Platz wird derzeit neu gestaltet und ist daher etwas bunter als normal: Rotweisse Abschränkungen zäunen die Baustelle ein, am Ende zur Lagerstrasse hin steht ein hellrosa Toilet-Häuschen. Voraussichtlich Ende Mai werden die Farbtupfer verschwinden. Bis dann sollen die Arbeiten abgeschlossen sein.

Cafeteria kann mehr Tische aufstellen

Bereits fertig sind die 22 Velostellplätze auf der Ostseite des

Baues. Auch zwei graue Betonmüerchen vor der Cafeteria Gleis 8 sind sichtbar. Mit Treppen sollen sie einen Teil der schrägen Platzfläche terrassieren. Darauf soll die Aussenbestuhlung der Cafeteria erweitert werden, was zur Belebung des Platzes beitragen könnte. Vorgehen seien zudem drei Baum-

töpfe, schreibt Verwaltungsdirektor Carlo Höhener auf Anfrage. Die 250 000 Franken für die Neugestaltung zahlt die Fachhochschule Ost.

Die Belegung und Aufwertung des Platzes ist schwierig, der Handlungsspielraum klein. Ein Problem ist, dass der Vorplatz teilweise schräg ist. Ein an-

deres Problem sind die vielen Interessen, denen er dienen muss: jenen von Velofahrern, Passantinnen, Studenten und der Fachhochschule selbst. So erfolgt die Anlieferung mit Lastwagen über die Fläche.

Studierende wollten Platz mit Blumen aufhübschen

Auslöser für die Neugestaltung waren Reklamationen von Studierenden und Mitarbeitenden sowie öffentliche Kritik. 2015 brachten Studierende und Mitarbeiter Blumen mit, um den tristen Platz zu verschönern. Sie platzierten Töpfe auf den Brüstungen zur Unterführung. Der Platz wurde deswegen aber weder attraktiver noch belebter.

Ebenfalls 2015 wurde das Projekt zur Neugestaltung gestartet, wie Höhener schreibt. In der Zwischenzeit handelte die Stadt: Sie stellte 2016 zehn Birken in grossen Töpfen auf den Platz.

Auch die Idee eines Chiosco, eines Kiosks nach sizilianischem Vorbild, scheiterte. Eine

Gruppe hatte diese Idee in der Testplanung für den Bahnhof Nord eingebracht. Stadt und Kanton sprachen Beiträge und auch ein Crowdfunding kam zustande. Als der Verein aber das Vorhaben im Detail ausarbeitete, erhartete sich der Verdacht: Ein Betrieb vor der Fachhochschule würde zu kompliziert und für einen Verein deshalb zu riskant.

Lieferengässe verzögern Fertigstellung

Die Fachhochschule trieb ihr Projekt weiter: In Abstimmung mit der Stadt St. Gallen überarbeitete sie das Ursprungsprojekt. 2020 wurde es dann öffentlich aufgelegt. Aufgrund einer Einsprache verzögerte sich der Baustart aber. Und auch die Fertigstellung selbst verzögert sich jetzt: Der Platz hätte schon Ende April fertig sein sollen, doch Lieferengässe verhinderten das.

Bis zum Abschluss bleiben die Baubschränkungen und das Toilet-Häuschen als farbige Flecken in der grauen Umgebung.



Der Platz vor der Fachhochschule Ost wird mit zwei Betonmüerchen terrassiert. Bild: Marlen Hämmerli

Wechsel in der FDP-Fraktion

Stadtparlament In der FDP-Fraktion des St. Galler Stadtparlamentes gibt es einen Wechsel: Elisabeth Zwicky Mosimann hat auf Ende April 2023 ihren Rücktritt erklärt. Sie ist seit Anfang 2012 Mitglied des Parlamentes. Zu Beginn engagierte sie sich in der Werkkommission und ab 2017 in der Kommission Soziales und Sicherheit, welche sie zwischen 2017 und 2020 auch als erste Präsidentin führte, wie die Fraktionspitze der FDP am Donnerstag mitteilte.

Zudem stellte Elisabeth Zwicky Mosimann jeweils zusammen mit dem Fraktionspräsidenten den Waaghaus-Ticker und war an unzähligen Veranstaltungen der Freisinnigen präsent. Die FDP dankt im Communiqué Elisabeth Zwicky Mosimann für ihren engagierten Einsatz und wünscht ihr für die Zukunft alles Gute.

Neu rückte gemäss Mitteilung Flavia Sutter ins St. Galler Stadtparlament. Sie hat Jahrgang 1979 und ist Lehrerin am Berufs- und Weiterbildungszentrum für Gesundheits- und Sozialberufe (BZGS). (pd/dhw)

Abbildung 14: Zeitungsartikel – Studentinnen spannen mit IKEA zusammen

Quelle: Scherrer, T. (29.04.23)

Open Education Platform – oepms.org

Anhang 2

Element	Marketing-Konzept Bieger (Bieger, 2019)	Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010; Kunze & Offermanns, 2016)	Geschäftsmodell (Bieger, 2015, S. 175- 176)	Business Model Navigator (Gassmann et al. 2020)	Geschäftsmodell (Bieger & Reinhold, 2011, S. 33, S. 58)
Produktfokus	Ja (USPs – SWOT- Analyse und Product im Marketing-Mix)	Ja (Wertangebot)	Ja (Innovationsgrad der Produktentwicklung)	Ja (Nutzenversprechen)	Ja (Leistungskonzept)
Prozessfokus	Nein	Ja (Schlüsselaktivitäten)	Ja (Innovationsgrad Unter- nehmensprozesse)	Ja (Wertschöpfungskette)	Indirekt ja (Wertschöpfungs- netzwerk)
Segmentfokus	Ja (Marktsegmentierung)	Ja (Segmente)	Nein	Ja (Zielkundenauswahl)	Nein
Fokus Marktbearbeitung	Ja (Marketing-Mix)	Ja (Kanäle)	Ja (Innovationsgrad der Marktbearbeitung)	Ja (Kundenbeziehung)	Ja (Kanäle)
Entwicklungsrichtung	Implizit ja (SWOT – Ableitung von Strategien)	Implizit ja (Nutzung zur Strategieentwicklung)	Nein	Implizit ja (Nutzung zur Strategieentwicklung)	Ja (Entwicklungskonzept)
Ertragskonzept	Teilweise (Pricing, Marketing- Budgetplan)	Ja (Einnahmequellen und Kostenstruktur)	Nein	Ja (Ertragsmechanik)	Ja (Ertragsmodell)
Kooperationspartner/ Schlüsselakteure	Nein	Ja (Schlüsselpartner, Kundenbeziehung)	Nein	Ja (Analyse des Ökosystems)	Ja (Wertschöpfungs- netzwerk)
Austauschbeziehungen zu Schlüsselakteuren	Nein	Ja (Kanäle)	Nein	z. T. (Kundenbeziehung)	Ja (Kanäle)
Ressourcenbetrachtung	Implizit ja (Stärken-Schwächen- Analyse)	Ja (Schlüsselressourcen)	Implizit ja (Fokus Produkt – s. o.)	Ja (Wertschöpfungskette und Fähigkeiten aufb.)	Implizit ja (Leistungskonzept)
Wertverteilung auf Stakeholder	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja (Wertverteilung)

Abbildung 15: Geschäftsmodellinnovation: Vergleich konzeptioneller Ansätze

Quelle: eigene Analyse und Darstellung

Anhang 3

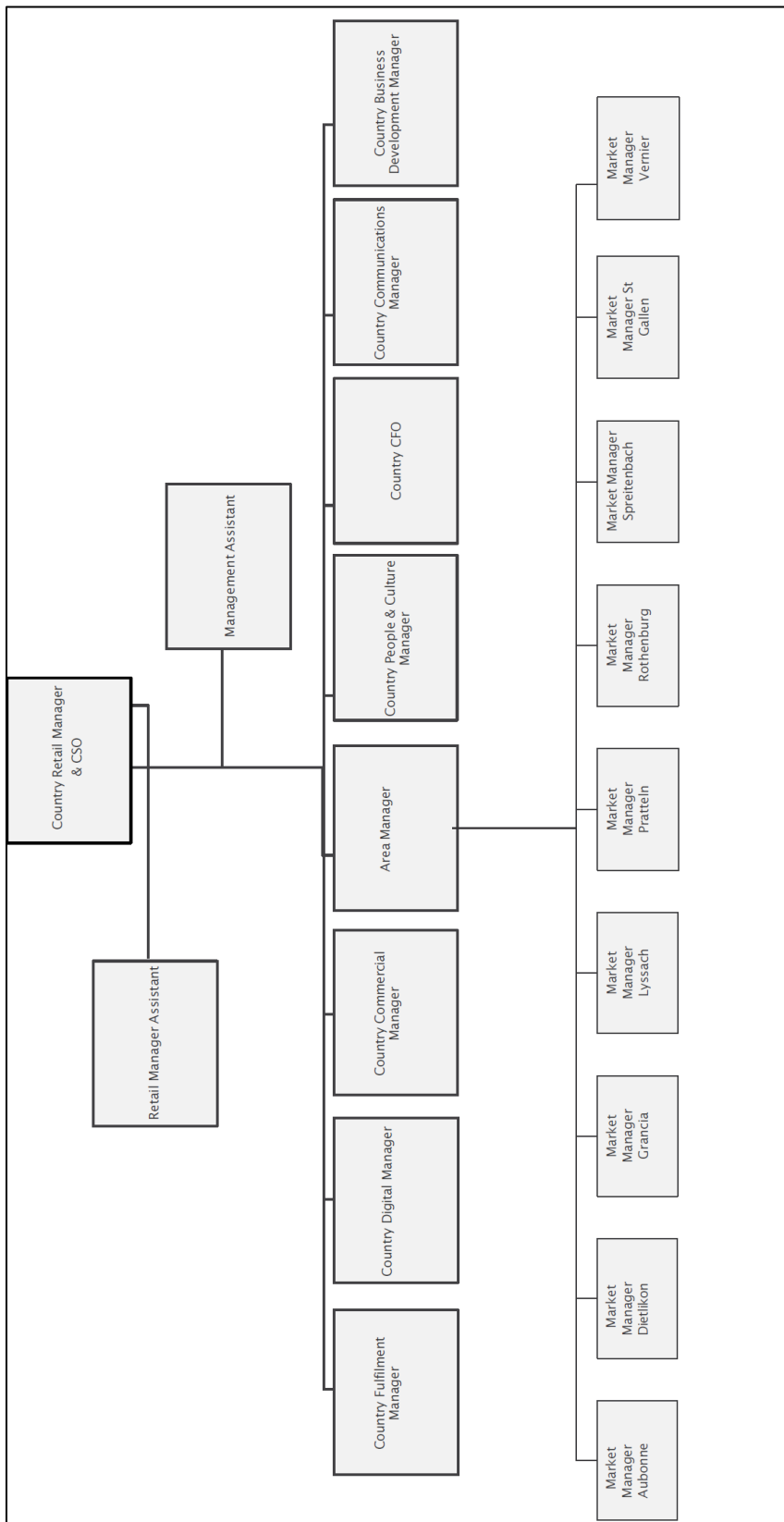


Abbildung 16: Organisation IKEA Schweiz

Quelle: IKEA (intern)