

Ein Dschungel namens IKEA

Inhalt

Zusammenfassung	2
Das IKEA Konglomerat	3
Ein kompliziertes Gebilde.....	4
Das IKEA-Image	4
Ingmar Kamprad	6
Die INGKA Gruppe	7
INGKA Holding	8
Die Stiftungen der INGKA Gruppe	9
INGKA Foundation.....	9
IKEA Foundation	10
IMAS Foundation.....	10
IKEA Stiftung	10
IKEA-Einrichtungshäuser	11
Das Beispiel IKEA Deutschland	11
Kundenkredite	13
IKEA Industrie	13
Swedwood.....	13
Swedspan	14
Weitere Geschäftsbereiche und Firmen.....	14
Interne Dienstleistungen	14
IKEA Food.....	14
Sortimentsstrategie und Produktentwicklung	15
Einkauf	15
Logistik und Distribution.....	16
Fertighäuser	16
Die Inter IKEA Gruppe	17
Die Holding	17
Franchise Division.....	18
Retail Centre Division	19
Property und Finance Division	19
Interogo Foundation.....	20
Die Steuervorteile der Stiftung	20
Die Steuerung des Konglomerats	21
Exkurs: Der große Coup	22
Die IKANO Gruppe	23
Asset management	24

Financial Unit	24
Real Estate Unit	25
Insurance Unit	25
Retail Asia Unit	26
Familjen Kamprads stiftelse	26
Versuch einer Gesamtrechnung	27
Vermögen	27
Umsatz	28
Gewinn	29
Steuern	29
Mitarbeiter	30
Quellen:	30

Zusammenfassung

IKEA ist ein verwirrendes Mosaik: Ein Gebilde aus mehreren Konzernen, extrem kompliziert verschachtelt – geprägt durch eine Mischung aus internationalem Konzernmanagement und Familienpolitik. Wenn man versucht, sich einen Überblick zu verschaffen, hat man das Gefühl, sich in einem Dschungel zu verlaufen. Überall tauchen auf den Websites von und über *IKEA* neue Firmenbezeichnungen, Stiftungen, Beteiligungen usw. auf. Selbst eine eindeutige Zuordnung der Firmen zu den Unternehmensbereichen ist mir nicht immer gelungen.¹ Man kann sich richtig vorstellen, wie Steuerbeamte beim Versuch, sich einen Weg durch den Dschungel zu schlagen, verzweifelt aufgeben.

IKEA ist auch ein Beispiel dafür, wie eine Unternehmen den Lebensstil einer ganzen Generation sowohl aufgreift als auch weltweit mit prägt. Dahinter steht eine Unternehmensideologie, von der alle Publikationen von *IKEA* von der ersten bis zur letzten Seite inhaltlich und stilistisch tief durchtränkt sind. Und diese Ideologie ist geprägt von der Überzeugung, dass dieses Unternehmen eine moralisch vorbildliche Firma sei, die für eine bessere, gerechtere und nachhaltige Welt kämpft und für die Gewinne dazu da sind, noch mehr in diesem Sinne zu tun.

¹ Bei meiner Recherche habe ich mich nur auf öffentliche kostenlos zugängliche Informationen gestützt. Weitere Informationen hätte den Kauf von Informationen aus Firmendatenbanken usw. erfordert, was mir bei einer kostenlos erstellen Recherche nicht möglich war. An verschiedenen Stellen habe ich nur Vermutungen über die Anwendung von Steuervermeidungsmethoden äußern können. Aber die Aussagen von Ingvar Kamprad sind so eindeutig, dass ich sicher davon ausgehe, dass alle Möglichkeiten genutzt werden und die Vermutungen praktisch immer zutreffen.

Vor allem aber ist *IKEA* ein Lehrbeispiel dafür, wie mit allen erdenkbaren Tricks Steuern gespart werden können. Der Gründer Ingvar Kamprad hat nie einen Zweifel daran gelassen, dass die Konstruktion seines Imperiums vor allem das Ziel hat, Kosten, und das sind insbesondere Steuern, zu sparen. Bei *IKEA* finde man alles, was in einem Handbuch über Steuervermeidung zu finden ist: Gewinnverschiebungen durch Zinsen, Lizenzgebühren und vermutlich auch über Verrechnungspreise, ein Geflecht von Firmen und Stiftungen über zahlreiche Steueroasen verteilt, Kreditgeschäfte, Versicherungen, Immobiliengeschäfte über einen eigenen Finanzkonzern, Vermischung von Firmen- und Privatvermögen bis hin zu der geradezu genialen Finanzmanipulation im Jahre 2012 über 9 Milliarden Euro, die ich in einem Exkurs unter der Überschrift „Der große Coup“ dargestellt habe.

Das IKEA Konglomerat

IKEA ist die größte Möbelmarke der Welt und setzte 2012 mehr als 35 Mrd. Euro um. Der Gründer Ingvar Kamprad soll zur Zeit der reichste Mann Europas und mit über 40 Mrd. Euro der viertreichste Mann der Welt sein. Firmen des ***IKEA-Konglomerats*** sind in mindestens 44 Ländern tätig und beschäftigen ca. 140 000 Mitarbeiter². Insgesamt gibt es weltweit mehr als 345 *IKEA-Einrichtungshäuser* (die Zahl musste ich während der Recherche mehrfach erhöhen). Das Land mit dem größten Umsatz in den Möbelhäusern ist Deutschland (15 Prozent), gefolgt von den USA (11 Prozent) und Frankreich (10 Prozent). In Deutschland befinden sich 46 Einrichtungshäuser sowie die größten Auslieferungslager.

In den letzten Jahren weitete *IKEA* seine Geschäftsfelder systematisch aus und verkaufte nicht nur Möbel und Einrichtungszubehör. Mittlerweile betreibt *IKEA* ganze Einkaufs- und Vergnügungszentren, verkauft komplette Einfamilienhäuser, baut und managt Appartementhäuser und verkauft Solar-Panels. Die neuesten Planungen betreffen eine eigene Hotelkette, den Bau von Studentenwohnheimen in ganz Europa und sogar eines gesamten Stadtteils in London im *IKEA*-Stil.

² In den Verkaufsmärkten arbeiten weltweit 151 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – die Zahl ist aber nicht vergleichbar, da nicht alle Möbelmärkte zum Konglomerat gehören.

Ein kompliziertes Gebilde

Allerdings handelt es sich bei *IKEA* nicht um einen einheitlichen Konzern. Ich benutze hier deshalb den Begriff Konglomerat im wörtlichen Sinne – also als Zusammenballung von Teilen ohne ein gemeinsames Dach. Tatsächlich gibt es keinen *IKEA*-Gesamt-Konzern. Vielmehr besteht ***IKEA*** aus drei rechtlich völlig unabhängigen Firmengruppen. Verbunden sind sie allein über die Eigentümer und über das operative Geschäft. Alle drei Gruppen werden von dem Gründer Ingvar Kamprad und seinen drei Söhnen Mathias, Peter und Jonas Kamprad kontrolliert. Die Geschäfte der drei Gruppen ergänzen sich allerdings und sind stark miteinander verwoben.

Die drei Firmengruppen sind:

1. Die **INGKA Gruppe** (jetzt *IKEA*-Gruppe – siehe Fußnote 3) – im Besitz der Stiftung ***Stichting INGKA Foundation*** mit Sitz in den Niederlanden
2. Die **Inter IKEA Gruppe** – im Besitz der Stiftung ***Interogo Foundation*** mit Sitz in Liechtenstein
3. Die **Ikano Gruppe** – im Besitz der ***IKANO S.A.*** mit Sitz in Luxemburg

Daneben gibt es noch die von den drei Gruppen getrennte Stiftung ***Familjen Kamprads stiftelse*** mit Sitz in Schweden, die vorrangig der Image-Pflege von *IKEA* und seinen schwedischen Wurzeln dient.

Die komplizierte Struktur dieses Konglomerates begründet Ingvar Kamprad damit, er „wollte eine Besitzerstruktur und eine Organisation für *IKEA* schaffen, die eine langfristige Unabhängigkeit sicherstellen.“ Tatsächlich spricht aber alles dafür, dass die Struktur dazu dient, die tatsächlichen Eigentumsverhältnisse zu verschleiern und auf diese Weise Steuerzahlungen zu minimieren. Steuern habe er stets als Kosten betrachtet, schrieb Ingvar Kamprad 2011 in einer E-Mail an die Nachrichtenagentur TT. Deshalb habe er eine „optimierende Struktur“ gewählt.

Das IKEA-Image

IKEA pflegt ein grünes, faires und sympathisches, skandinavisches Image. Es spricht Kunden mit „Du“ an.

Die Wirklichkeit sieht oft anders aus. Als das niederländische Parlament im September 2013 Google, Starbucks und *IKEA* zu einem

Hearing zur Steuervermeidung einlud, lehnten diese unisono ab. Dabei sind die wichtigste Holding und mehrere Stiftungen von IKEA in den Niederlanden untergebracht.

Johan Stenebo, ein ehemaliger IKEA-Manager, machte in seinem Buch „Die Wahrheit über *IKEA*“ der Firma schwere Vorwürfe. Die Firma werde geführt wie eine Sekte. Stenebo prangert schwere Verstöße an in Bezug auf Umweltschutz, Diskriminierung, Überwachung von Mitarbeitern und Kinderarbeit. So würden etwa von den 200 Millionen Bäumen im Jahr für *IKEA* circa 70 Millionen illegal aus russischen Taiga-Wäldern geholt, die über chinesische Zwischenhändler an *IKEA* verkauft werden.

Ähnliches berichtete im November 2011 die Magazinsendung Plusminus. In der Republik Karelien wurden im Auftrag der Tochterfirma *Swedwood* schützenswerte Wälder (High Conservation Value Forests, HCVF) kahlgeschlagen, obwohl die *IKEA*-Tochter *Swedwood* vom Forest Stewardship Council zertifiziert ist. Dr. Aleksandr Markovsky, Leiter der russischen Umweltorganisation SPOK warf dem Konzern „Stasi-Methoden“ vor, Mitarbeiter würden bespitzelt und Frauen sowie Schwarze diskriminiert. Zudem gehe es *IKEA* bei der Wahl der Lieferanten zu sehr um den Preis und nicht um Umweltschutz oder Produktionsmethoden, Kinderarbeit sei die Folge.

Darüber hinaus berichteten auch Monitor und Frontal21 über Überwachung von Mitarbeitern und Behinderung von Betriebsräten sowie von Korruptionsfällen. In Frankreich wurde *IKEA* im Februar 2012 von der Gewerkschaft angezeigt, nachdem bekannt wurde, dass Mitarbeiter bespitzelt wurden und dabei auch vertrauliche Daten an das Unternehmen gelangten, die üblicherweise nur der Polizei zugänglich sind. Auch der Unternehmenschef Jean-Louis Baillot soll an den Bespitzelungen beteiligt gewesen sein. Von der Polizei wurden in der französischen Zentrale Hausdurchsuchungen durchgeführt. *IKEA* hat daraufhin Verbesserungsmaßnahmen etabliert.

Recherchen in Stasi-Unterlagen und Aussagen von damaligen Strafgefangenen ergaben, dass in den 1970er und 1980er Jahren Möbel von politischen Häftlingen und Strafgefangenen in DDR-Gefängnissen hergestellt wurden. Auf einer Pressekonferenz am 16. November 2012 räumte *IKEA* die Produktion von Artikeln durch politische Häftlinge in der DDR ein, bedauerte den Einsatz von Zwangsarbeitern und entschuldigte sich dafür. Kritisiert wurde, dass *IKEA* mit der Untersuchung die Unternehmensberatung Ernst & Young und keine geschichtswissenschaftliche Organisation beauftragt hatte.

Das Verbraucher-Magazin Öko-Test konnte 2003 in einem Test giftigen Formaldehyd in verschiedenen *IKEA*-Möbeln nachweisen. Im Februar 2010 berichtete das Greenpeace Magazin über den massenhaften Einsatz von Palmöl, welches auf gerodeten Urwaldflächen in Indonesien und Malaysia erzeugt wurde, zur Produktion von Hunderten Millionen Kerzen.

Allerdings reagieren die *IKEA*-Manager in der Regel auf die Vorwürfe prompt, kündigen Untersuchungen an und versichern, dass die Vorfälle abgestellt werden. Greenpeace hat *IKEA* sogar gegen die Vorwürfe von Stenebo verteidigt. *IKEA* engagiert sich durchaus im Umweltschutz, bei Projekten für Flüchtlingshilfe, UN-Bildungsmaßnahmen und anderen.

Die Wahrheit ist wohl vielschichtig. Wie bei jedem größeren Konzern gibt es ein gnadenloses Kostenregime, das immer wieder zu extrem schädlichen Folgen für Menschen und Umwelt führt, während auf der anderen Seite nicht nur Marketing-Aspekte, sondern auch philanthropische Motive des Patriarchen Kamprad und einiger Top-Manager eine Rolle spielen mögen und durchaus zu positivem Engagement führen können. Wie viele Wirtschaftsmagnaten ist Ingvar Kamprad vermutlich der Meinung, dass er besser weiß, was für die Gesellschaft gut ist, als eine gewählte Regierung.

Ingmar Kamprad

Ingmar Feodor Kamprad wurde 1927 in der Gemeinde Älmhult in Südschweden geboren. Er ist ein typischer Selfmademan, dessen Erfolg auf immer neuen Geschäftsideen basierte. 1943 begann der 16-jährige Bauernsohn mit dem Verkauf von diversen Konsumgütern von Kugelschreibern bis zu Nylonstrümpfen an die umliegenden Bauern. Ab 1947 verkaufte er auch Möbel per Versand. 1951 erschien der erste *IKEA*-Katalog mit Bildern von ganzen eingerichteten Zimmern – damals völlig ungewöhnlich. 1955 bot Kamprad erstmals eigens für *IKEA* entworfene Möbel an. Ab 1956 wurden die Möbel zur Einsparung von Montage- und Versandkosten als Bausatz verschickt. Am 28. Oktober 1958 schließlich eröffnete er in Älmhult das erste *IKEA-Möbelhaus* – der Anfang des Weltkonzerns.

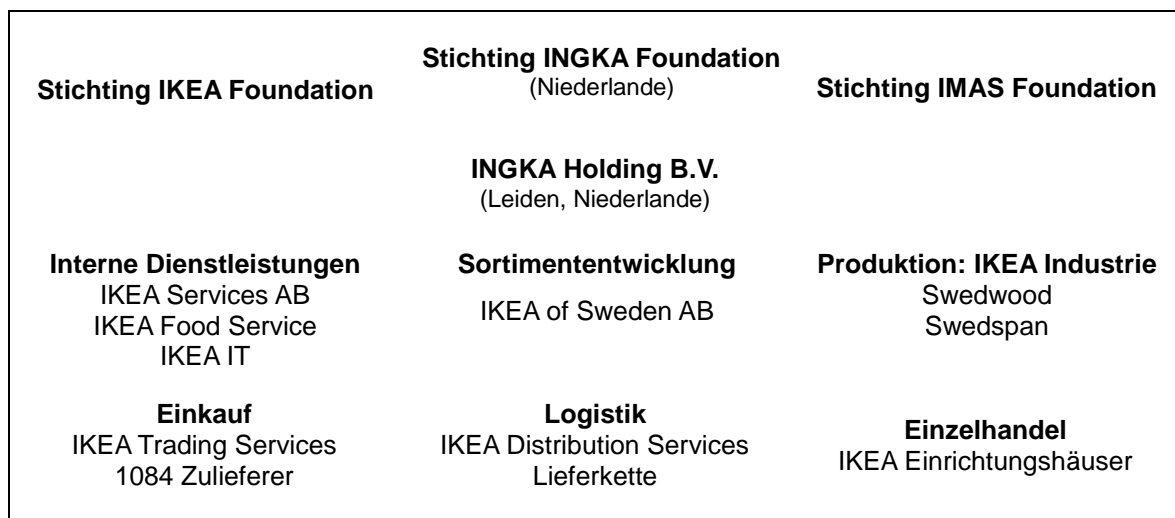
Seit den 70er Jahren lebte Kamprad aus steuerlichen Gründen in Lausanne in der Schweiz. Nun (2013) hat er aber nach dem Tod seiner Frau die Rückkehr nach Schweden angekündigt. Er ist ein schrulliger Charakter, der sich selbst gerne als „dummlich“ bezeichnet. Er bekennt sich zu einer ausgeprägten Rechtschreibschwäche und seinem

nicht immer erfolgreichen Kampf gegen den Alkohol. Legendär ist seine Sparsamkeit – so sammelt er persönlich stets die Bonusmarken im Supermarkt. Es ist bekannt, dass er als junger Mann eine nationalsozialistische Organisation in Schweden finanziell unterstützt hat, wofür er sich später unter Tränen entschuldigt hat. Ob das seinem Sinneswandel geschuldet war oder er lediglich das schlechte Image für seine Firmen fürchtete, bleibt dahingestellt. Auch seinem Sohn Peter Kamprad wird Rassismus vorgeworfen.

Die INGKA Gruppe³

Die **INGKA Gruppe** ist die Haupt-Cash-Cow von **IKEA**. Sie ist das Dach, unter dem die meisten der Möbelmärkte zu finden sind, durch die der Name **IKEA** bekannt ist – aber auch noch eine Vielzahl anderer Betriebe, die diesen zuarbeiten.

Die INGKA Gruppe



Der **INGKA Konzern** betreibt die gesamte Wertschöpfungskette. Dazu gehören:

- Die Sortimentsstrategie und Produktentwicklung
- Produktion in eigenen Betrieben (*IKEA Industrie*)

³ Die frühere INGKA Gruppe heißt jetzt IKEA Gruppe. Ich bleibe in dieser Ausarbeitung bei der Bezeichnung INGKA Gruppe, weil man sie sonst leicht mit der Inter IKEA Gruppe verwechselt. Das ist offensichtlich auch beabsichtigt, da die Bezeichnungen selbst in IKEA-Publikationen munter durcheinander gehen. Und es funktioniert so gut, dass selbst in Artikeln der einschlägigen Wirtschaftspresse oft die Strukturen der Firma unklar oder fehlerhaft dargestellt werden.

- Einkauf von Drittherstellern: Die *IKEA-Einrichtungshäuser* beziehen Waren von über 1084 Heimeinrichtungslieferanten in 53 Ländern.
- Distribution
- Einzelhandel – überwiegend in den bekannten *IKEA-Möbelhäusern*, von denen über 80% der *INGKA-Gruppe* selbst gehören.

INGKA Holding

Das operative Dach dieses Konzerns ist die schon 1982 gegründete **INGKA Holding B.V.** mit Sitz in Leiden in den Niederlanden. Bis 1982 gehörte der Konzern Ingvar Kamprad, der damals das Konzernvermögen in die *INGKA Foundation* einbrachte. Bis 1986 stand der Konzern weiterhin unter der direkten Leitung von Ingvar Kamprad, der sich dann von der operativen Geschäftsleitung zurückzog. Bis mindestens 2006 war er noch Aufsichtsratsvorsitzender.

Seit 1. September 2013 heißt der Konzernchef Peter Agnefjäll. Vorsitzender des Aufsichtsrates Göran Grosskopf. Grosskopf ist Professor für Wirtschaftsrecht an der Universität Lund, die von IKEA erhebliche finanzielle Zuwendungen bekommt. Ingvar Kamprad wird weiterhin als Senior Advisor aufgeführt. Tatsächlich kontrolliert er den Konzern mit Hilfe der *Inter IKEA Gruppe* indirekt (siehe unten), aber unverändert wirksam und autokratisch.

Laut der schwedischen Wirtschaftszeitung Dagens Industri hat der Konzern zwischen Anfang 2000 und Ende 2008 einen Gewinn in Höhe von 20 Milliarden Euro vor Steuern ausgewiesen. 2012 lagen der Umsatz bei 27,6 Milliarden und der Jahresgewinn bei 3,9 Milliarden Euro. Das Eigenkapital betrug 29,1 Mrd. Euro (mehr dazu am Schluss im Abschnitt Gesamtrechnung). Insgesamt beschäftigt der Konzern 139 000 Mitarbeiter, davon 99 000 in Europa, 18 000 in Nordamerika, 11 000 in Russland und 11 000 in Asien und Australien. Eigene Unternehmen des Konzerns sind insgesamt (Planung, Produktion, Einkauf und Verkauf) in 44 Ländern tätig. Kernstück des Konzerns sind 303 Einrichtungshäuser in 26 Ländern.

Die Unternehmenssteuern der *INGKA Gruppe* betragen nach den veröffentlichten „abbreviated financial statements“ in den letzten Jahren:

2008	546 Mio. Euro	19,3	des ausgewiesenen Gewinns
2009	384 Mio. Euro	13,8%	“
2010	577 Mio. Euro	17,6%	“

2011	781 Mio. Euro	20,8%	“
2012	695 Mio. Euro	18,7%	“

Die Steuerquote auf den tatsächlichen Gewinn dürfte jeweils erheblich niedriger sein, da Teile des Gewinnes an die *Inter IKEA Gruppe* und die *IKANO Gruppe* transferiert werden, um sie dort erheblich geringer zu versteuern und in den Zahlen latente Steuern enthalten sind, die nicht tatsächlich gezahlt wurden (siehe im Abschnitt *IKANO Gruppe* und am Schluss im Abschnitt „Gesamtrechnung“).

Die Stiftungen der INGKA Gruppe

INGKA Foundation

Seit 1982 ist die *INGKA Holding B.V.* zu hundert Prozent im Besitz der **Stichting⁴ INGKA** Foundation. Dies ist eine Stiftung nach niederländischem Recht – eine „not-profit-making legal entity“. Sie ist als wohltätige Stiftung steuerbefreit. Außerdem braucht sie keine Unternehmensdaten zu veröffentlichen. Deshalb ist der Jahresbericht der Gruppe auch lediglich eine freiwillige Veröffentlichung, die keiner Kontrolle unterliegt. Das Stiftungsmodell hat zudem den Vorteil, dass das Unternehmen vor Übernahme geschützt ist, da Stiftungsanteile grundsätzlich unverkäuflich sind.

Der Stiftungszweck ist die Förderung von Innenarchitektur: “To promote and support innovation in the field of architectural and interior design“. Wieso die Steuerung eines Möbelkonzerns eine wohltätige Angelegenheit ist, bleibt das Geheimnis der niederländischen Steuerbehörden.

Ingvar Kamprad sagte zu der Gründung der Stiftung: „Ich beschloss, dass der Aktienmarkt keine Option für *IKEA* war. Ich wusste, dass nur eine langfristige Perspektive unsere Wachstumspläne sichern konnte und wollte verhindern, dass *IKEA* von Finanzinstituten abhängig würde.“

Heute ist die *Stichting INGKA* mit ausgewiesenen 36 Mrd. Euro Vermögen die reichste wohltätige Stiftung der Welt vor der Bill and Melinda Gates Foundation.

⁴ Stichting – holländisch für Stiftung

IKEA Foundation

Diese Stiftung – genauer **Stichting IKEA** Foundation – ist der „philantropische Arm“ der großen Schwester *INGKA Foundation* – so sagen es die offiziellen Websites. In der Selbstdarstellung des Konzerns als „engagiertes soziales Unternehmen“ spielt diese Stiftung eine zentrale Rolle. Es ist die einzige Stiftung der Gruppe, über die ein hübsch illustrierter Jahresbericht veröffentlicht wird. Dabei ist nicht ganz klar, ob diese Stiftung überhaupt eine eigenständige Stiftung oder nur ein Teil der *INGKA Foundation* ist. Denn von eigenständigen wohltätigen Aktivitäten der *INGKA Foundation* ist nirgends etwas zu lesen.

Die *IKEA Foundation* unternimmt ihre Aktivitäten in Zusammenarbeit mit einer Reihe von UN-Organisationen und internationalen Entwicklungsorganisationen. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt auf Programmen für Kinder, Bildung und Gesundheit in Indien und Pakistan. Außerdem unterstützt sie Programme für Flüchtlingskinder. Weiterhin spendet oder finanziert die Stiftung die School of Industrial Design der Universität Lund – also die Fakultät für Industriedesign. Auf der Website der Stiftung wird diese als Ingmar Kamprad Design Center bezeichnet, auf der Website der Universität taucht diese Bezeichnung allerdings nur als Gebäudename auf. Die Spendentätigkeit der *IKEA Foundation* stieg in den letzten Jahren kontinuierlich an. 2012 betrug sie 82 Mio. Euro. Das ist sicher viel Geld. Aber bezogen auf das Stiftungskapital der Mutterstiftung sind das nur 2 Promille, und in Bezug auf die Gewinne des Konzerns, die den Stiftungen steuerbegünstigt zufließen, sind das nur 2% – also relativ eine geringe Summe. Was also passiert mit dem gehorteten und weiter wachsenden Vermögen?

IMAS Foundation

Über die **IMAS Foundation** habe ich nichts Genaues in Erfahrung bringen können. Anscheinend ist sie wie die *IKEA Foundation* entweder Teil der *INGKA Foundation* oder sie ist eine Tochterstiftung. Auf der Website der *INGKA Gruppe* erfährt man lediglich, dass die *IMAS* das gesamte finanzielle Vermögen im Namen der *INGKA Foundation* verwaltet – was immer das bedeutet.

IKEA Stiftung

Die **IKEA Stiftung** ist eine deutsche Stiftung der *IKEA Deutschland GmbH*, dem Dachkonzern der deutschen *IKEA-Möbelhäuser*. Sie steht also nicht in direktem Zusammenhang mit der *INGKA Foundation*.

Die *IKEA Stiftung* unterstützt vorrangig Kinder- und Jugendarbeit für sozial benachteiligte Kinder in Deutschland. Gefördert werden weiterhin Projekte aus dem Bereich Wohnen und Wohnkultur wie Forschungsarbeiten, Verbraucherberatung, Ausstellungen, Publikationen, alternative Baukonzepte zu neuen Wohnformen und innovative Lösungsansätze im Wohnumfeld. Eine ökonomische Funktion neben der Rolle als Werbeträger und der Kontaktpflege zu einigen Unis scheint die Stiftung nicht zu haben.

IKEA-Einrichtungshäuser

Der *IKEA Konzern* betreibt etwa 303 Einrichtungshäuser als Franchiseunternehmen von *Inter IKEA Systems B.V.* (siehe unten) in 26 Ländern. Betreiber sind in den meisten Fällen nationale Tochterunternehmen. Allerdings werden mindestens 40 *IKEA Einrichtungshäuser* in 18 Ländern von anderen Franchisenehmern geführt – in Einzelfällen sind sie auch in den anderen Gruppen des Konglomerats angesiedelt. Wie immer arbeitet *IKEA* dabei dezentral und die Firmen können in jedem Land unterschiedlich konstruiert sein. Das hängt sicherlich auch mit den nationalen Steuergesetzen zusammen.

Die Grundidee der Einrichtungshäuser besteht darin, billige ansprechende Möbel für junge Leute, die sich neu einrichten, anzubieten. Die Möbel sind konkurrenzlos günstig, weil sie von den Käufern selbst nach Hause transportiert und zusammengebaut werden, weil sie genau daraufhin konstruiert wurden, weil sie in eigenen Fabriken in sehr großer Stückzahl fast ohne Gewinn produziert und geliefert werden. Aber die Möbel sind nicht das eigentliche Geschäft von *IKEA*. Günstige Möbel sind vielmehr der Grund, warum die Kunden zum Einkaufen kommen. Verdienen tut *IKEA* nicht an den Möbeln, sondern an allem anderen, dem Zubehör und den vielen kleinen Ausstattungsgegenständen. Die machen auch den größeren Teil des Umsatzes aus.

Das Beispiel IKEA Deutschland

IKEA Deutschland ist die umsatzstärkste nationale Tochter des Konzerns mit 3,9 Mrd. Euro Umsatz im Jahre 2012. In Deutschland werden 46 *IKEA-Möbelmärkte* von der ***IKEA Holding Deutschland GmbH & Co. KG*** mit Sitz in München betrieben. Diese wiederum hat als persönliche haftende Gesellschafterin die ***IKEA Deutschland***

Verkaufs-GmbH in Hofheim-Wallau. Die gehört entweder direkt oder indirekt der Holding in den Niederlanden⁵.

Typischerweise haben die nationalen Töchter kaum Eigenkapital. *IKEA Deutschland* zum Beispiel hat nur 0,2% Eigenkapital und 99,8% Fremdkapital. Das benötigte Geld wird auf den internationalen Finanzmärkten geliehen – kommt also bewusst nicht von der Holding, die es voll versteuern müsste. In wieweit das über die *IKANO-Bank* (siehe unten) oder über eine Finanzierungstochter der *Inter IKEA Gruppe* oder aber über Dritte geschieht, ist unbekannt. Um die Zinssätze gegenüber Dritten günstig zu halten, werden die Kredite jedenfalls von der Muttergesellschaft garantiert. Auf jeden Fall werden so erhebliche Zinsen bezahlt, die in Deutschland als Betriebsausgaben gelten und daher grundsätzlich bis zur Zinsschranke (ein Drittel des Gewinnes) steuerlich abzugsfähig sind. Prof. Lorenz Jarass bezifferte die jährliche Steuerersparnis für *IKEA Deutschland* in einem Interview mit Monitor 2005 auf 30 Millionen Euro (allerdings gab es damals noch nicht die Zinsschranke, sondern eine Vorläuferregelung).

Eine noch größere Steuerersparnis wird durch die Lizenzzahlungen möglich. Denn alle Rechte für den Namen und das Konzept *IKEA* gehören einer Franchising Firma, der *Inter IKEA Systems BV*. Die nationalen *IKEA* Häuser müssen daher einen weiteren Teil der Gewinne als Lizenzgebühren steuerfrei an die *Inter IKEA Systems* überwiesen, die nicht zur *INGKA Gruppe* gehört (siehe unten). Für *IKEA Deutschland* brachte das nach Jarass (Interview 2005) allein 60 Mio. Euro Steuerersparnis.

Zusätzliche Gewinnverschiebungen sind möglich beim Einkauf der Waren bei der *IKEA Trading GmbH* und der Auslieferung über die *Distribution GmbH* (siehe unten). Diese Handels- und Logistikfirmen, die ebenfalls zur *INGKA-Gruppe* gehören, sind steuergünstig untergebracht. Die Gestaltung der Verrechnungspreise ist eine hohe Kunst. Obwohl die nationalen Steuerbehörden die Verrechnungspreise theoretisch nach dem Arm's-Length-Principle kontrollieren, so sind sie doch in der Praxis ziemlich hilflos und die Spielräume für internationale Konzerne sind beträchtlich.

⁵ Aus den Quellen geht nur hervor, dass die *IKEA Deutschland* mit 46 *IKEA*-Märkten zur Einzelhandelsgruppe der *INGKA Gruppe* gehört, die insgesamt 303 solcher Märkte betreibt. Wie der genaue gesellschaftsrechtliche Aufbau dieser Gruppe aussieht, habe ich nicht herausgefunden.

Kundenkredite

Ein weiteres Geschäft in den Einrichtungshäusern ist das Kreditgeschäft. Die *IKANO Bank*, die zur *IKANO Gruppe* gehört (siehe unten) bietet den Kunden dafür Kundenkreditkarten und andere Angebote an. Solche Kundenkredite werden üblicherweise von den Verkaufsmärkten subventioniert. Wenn diese Subventionen jedoch höher sind als die zusätzlichen Gewinne, die von den *IKEA-Märkten* durch das Mehrgeschäft erwirtschaftet werden, dann ermöglicht dieses Verfahren eine weitere elegante Methode für einen Gewinntransfer in ein steuergünstigeres Land – in diesem Fall Luxemburg. Interessant an diesem Verfahren ist besonders, dass dadurch wie auch bei den Lizenzen eine Gewinnverschiebung zwischen zwei Unternehmensgruppen stattfindet, die rechtlich nichts miteinander zu tun haben.

IKEA Industrie

Die Gruppe ***IKEA Industrie*** ist eine Gruppe von Firmen, die holzbasierte Produkte wie Platten, Möbel und Paneelen herstellen. Die Gruppe beschäftigt insgesamt 18 000 Mitarbeiter an 41 Produktionsstandorten in 11 Ländern.

Swedwood

Den wichtigsten Teil von *IKEA Industrie* bildet die Produktionsgruppe ***Swedwood***, die Möbel und Komponenten auf Holzbasis herstellt. *Swedwood* betreibt 50 Fabriken und Sägewerke in zehn Ländern (Schwerpunkt in Osteuropa, daneben in China, USA und Spanien) und beschäftigt mehr als 16 500 Menschen. Seit ihrer Gründung ist *Swedwood* jährlich um 20 – 25% gewachsen.

Das operative Dach aller Firmen der *Swedwood Gruppe* ist die Konzernzentrale ***Swedwood International AB*** in Ängelholm (Schweden). Aber diese besitzt nicht die 50 Fabriken in aller Welt. Die Zentrale und alle Fabriken gehören vielmehr der ***Swedwood Holding B.V.*** in den Niederlanden, wo die Gewinne aus steuerlichen Gründen auflaufen dürften.

Swedwood plant und vertreibt Möbel auf Holzbasis weltweit und kontrolliert die gesamte Wertschöpfungskette vom Management und der Bewirtschaftung von Wäldern über Sägemühlen, Brett- und Komponentenerstellung bis hin zur Möbelproduktion und dem Vertrieb. Viele der bekannten *IKEA*-Produkte wie die berühmten *BILLY*-Regale werden von *Swedwood* produziert.

Swedspan

Eine weiteres Mitglied von *IKEA Industrie* ist die **Swedspan Gruppe**, die ihren Schwerpunkt in der Produktion von Paneelen und Holzbrettern – speziell für industrielle Verwendungen – hat. Die Zentrale der Gruppe ist die **SWEDSPAN International s.r.o.** in Bratislava (Slowakei). Dort findet die Produktentwicklung, Kundenunterstützung und die Implementation der Produktionsabläufe in den Fabriken der Gruppe statt. Mutter der *SWEDSPAN International* aber ist wiederum eine Holding in den Niederlanden, die **SWEDSPAN Holding B.V.**. Auch diese Konstruktion dürfte steuerliche Gründe haben.

Weitere Geschäftsbereiche und Firmen

Eine entscheidende Funktion für die gesamte *INGKA Gruppe* hat die *Inter IKEA Systems B.V.*, die aber nicht zur *INGKA Gruppe*, sondern zur *Inter IKEA Gruppe* gehört (siehe unten). Letztlich bedürfen wohl alle Abläufe, Produkte und die Werbung sämtlicher Töchter der *INGKA Gruppe* stets der Genehmigung der *Inter IKEA Systems*. Denn diese entscheidet immer, ob ein Markt, ein Produkt oder eine Homepage usw. das IKEA-Siegel bekommt.

Interne Dienstleistungen

Die **IKEA Services B.V.** (Niederlande) und die **IKEA Services AB** (Schweden) sind praktisch die konzerninterne Unternehmensberatung. Sie unterstützen alle Firmen der *INGKA Gruppe*. Hier sitzen wohl die Experten, die zusammen mit den *INGKA*-Töchtern auf allen Kontinenten der Welt die Steuersparmodelle austüfteln.

Die **IKEA IT** mit Firmen in Schweden, Deutschland, Frankreich, USA, Japan und Singapur (ich konnte leider nicht feststellen, welches davon das Mutterunternehmen ist oder ob es, wie in anderen Fällen bei *IKEA* auch, noch eine separate Konzernmutter in den Niederlanden gibt) ist weltweit für die Computerprogramme zuständig, die u. a. dafür sorgen, dass die Warenlager stets gefüllt und die Waren pünktlich in den Möbelmärkten ankommen.

IKEA Food

Die **Ikea Food Services** sind für die Distribution von Lebensmitteln für die Ikea-Restaurants und Shops verantwortlich. 2005 erzielte der Konzern bereits 4,5 Prozent seiner Einnahmen mit Nahrungsmitteln.

Eine der ersten großen Geschäftsideen von Ingvar Kamprad war die Ausstattung aller Möbelhäuser mit Kinderspielplätzen und Restaurants, in denen es typisch schwedisches Essen gibt. Auf keinen Fall sollten die Kunden den Möbelmarkt verlassen, um Essen zu gehen oder weil die Kinder quaken. Im Gegenteil: Man kann sogar Kindergeburtstage bei *IKEA* feiern und hat dann zwischendurch Zeit, sich die Ausstellung abzusehen.

Mit gewissen Anpassungen an den jeweiligen Geschmack funktioniert die Vermarktung der schwedischen Küche (die ja wirklich nicht berühmt ist) mittlerweile anscheinend weltweit. Auch in Japan wird jedenfalls ein typisches schwedisches Jul-Büffee (Julfest = Weihnachten) mit Knäckebrot, Lachs und Softeis zum Nachtisch angeboten und Kottböllar schmecken sogar den Chinesen. In Deutschland bietet man zielgruppenkonform (jung, modern, umweltbewusst) vor allem die Kindermenus sogar als Bio-Gerichte aus heimischer Produktion an.

Muttergesellschaft aller dieser Restaurants ist die ***IKEA FOOD Services AB*** mit Sitz in Helsingborg, Schweden. Sie hat die Lizenz für die Getränke und Lebensmittelversorgung in allen *IKEA-Märkten* weltweit. *IKEA Food* machte 2012 einen Umsatz von 1,3 Mrd. Euro. Es ist davon auszugehen, dass auch für das einheitlich gestaltete Essen an die Konzernmutter wiederum Lizenzgebühren zu zahlen sind – leider habe ich jedoch dazu keine Informationen gefunden.

Sortimentsstrategie und Produktentwicklung

Als „kreatives Herz des Unternehmens“ bezeichnet die *IKEA* Website die Produkt-Entwicklung ***IOS (Ikea of Sweden AB)***. Diese befindet sich in Älmhult (Småland), dem Herkunftsort des Gründers. Im gleichen Ort befindet sich auch die Ikea-Katalogproduktion ***ICOM*** mit dem größten Fotostudio Europas. Die *IOS* hat von der *Inter IKEA Systems B.V.* den Auftrag, das *IKEA* Heimmöbelangebot zu gestalten.

Einkauf

Der Einkauf von *IKEA* erfolgt durch die Firmengruppe ***IKEA Trading Services***. Diese ist mit 29 Einkaufsbüros in 25 Ländern vertreten und wird von rund 1084 Herstellern in 53 Ländern beliefert. Die fünf größten Lieferantenländer sind China, Polen, Italien, Schweden und Deutschland. Bezogen auf den Einkaufswert stammen 63 Prozent der Waren von Lieferanten aus Europa, 33 Prozent aus Russland, Asien und Australien, sowie 4 Prozent aus Nordamerika.

Logistik und Distribution

IKEA betreibt 26 Warenverteilzentren in 16 Ländern. Diese Lager gehören zur Gruppe **IKEA Distribution Services**. Zwei der größten Auslieferungslager weltweit gehören zur **IKEA Distribution Services GmbH** und befinden sich in Salzgitter und in Dortmund. In Dortmund-Ellinghausen hat *IKEA* in den vergangenen vier Jahren eine Kapazität von 430.000 Palettenplätzen auf einer Grundfläche von rund 200.000 Quadratmetern geschaffen. Aus Ellinghausen werden alle europäischen *IKEA-Einrichtungshäuser* mit kleinvolumigen Artikeln und Aktivitätswaren versorgt. Auch der Direktvertrieb über das Internet nach Deutschland, Belgien und die Niederlande wird über das Lager in Dortmund abgewickelt.

Ob und in welchem Umfang die Lager Gewinne machen und in Deutschland Steuern zahlen, konnte ich nicht feststellen. Es liegt ja in der Natur der Sache, dass bei Konzernen, die sowohl produzieren, handeln, die Logistik betreiben und verkaufen die Gewinne über die Verrechnungspreise zwischen den Konzerntöchtern jeweils dort ausgewiesen werden können, wo die Steuern am günstigsten sind. Selbst wenn bei der Anwendung des ALP (Arm's Length Principle) der OECD gute Fortschritte gemacht wurden, so mag das vielleicht für Rohstoffpreise und Vorproduktpreise von Produktionsfirmen gelten. Aber welcher Steuerbeamte wird die Preise von über 12.000 Artikeln kontrollieren können, die zwischen über 1000 Herstellern und Zuliefererfirmen, *IKEA Trading*, *IKEA Distribution* und *IKEA Retail* in mehreren Stufen intern verrechnet werden.

Fertighäuser

Die in Malmö sitzende **BoKlok AB** ist Inhaber des Patents und der Lizenzrechte für die unter dem Namen BoKlok veräußerten Fertighäuser. Diese Firma ist eine Joint Venture von *IKEA* und der schwedischen Baufirma Skanska.

Boklok baut industriell vorgefertigte Häuser als Einzelhäuser, Reihenhäuser und Appartementblocks. Die Zielgruppe für dieses Angebot sind Geringverdiener und Berufsanfänger. *Boklok* bietet ihnen die Finanzierung gleich mit an.

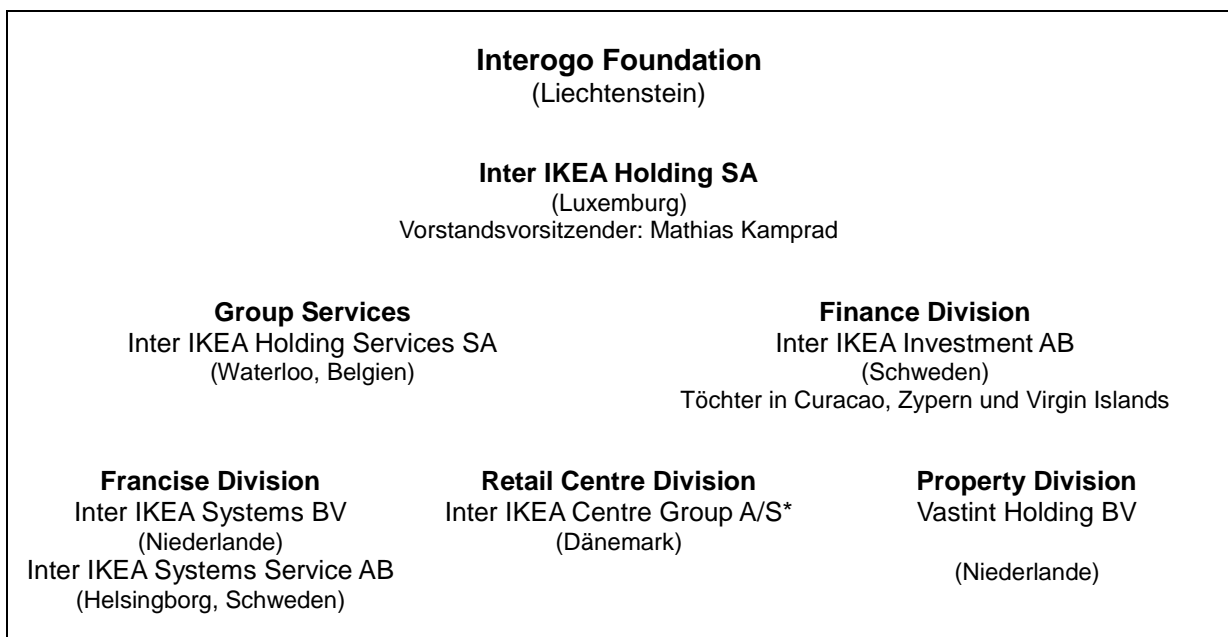
Mittlerweile verkauft *BoKlok* Häuser in Holzrahmenbauweise in einer Reihe von europäischen Ländern. In Deutschland wurde der Verkauf allerdings aufgrund negativer Kritiken der Stiftung Warentest erst mal

eingestellt. Diese kritisiert die Qualität der Häuser und die Vertrags- und Finanzierungsbedingungen massiv.

Die Inter IKEA Gruppe

Die **Inter IKEA Gruppe** und die *INGKA Gruppe* sind rechtlich völlig unabhängig voneinander und haben separate Besitzstrukturen – operieren aber beide unter dem Markenzeichen von *IKEA*.

Die Inter IKEA Gruppe



* 51% im Besitz der Inter IKEA Gruppe, 49% INGKA Gruppe

Die Holding

Die **Inter IKEA Holding SA** ist die Muttergesellschaft der *Inter IKEA Gruppe*. Die wichtigste Aufgabe dieser Gruppe ist die operative Steuerung des Gesamtkonglomerats. Deshalb wurde der Rücktritt von Ingvar Kamprad vom Vorsitz des Board of Directors und die Übergabe dieser Funktion an seinen jüngsten Sohn Mathias von einigen Medien als Nachfolgeregelung verstanden. Das ist aber möglicherweise eine voreilige Interpretation, wie ich weiter unten im Abschnitt über die Interogo Foundation darstellen werde. Dafür spricht auch, dass Mathias Kamprad zwar als Chairman (Vorsitzender) im Organigramm steht, aber über ihm steht noch der CEO (Chief Executive Officer) Sören Hansen.

Die Unternehmensgruppe umfasst vier Divisionen mit sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Diese Tochtergesellschaften der Gruppe sind weitgehend eigenständig bei ihren Operationen und Geschäften.

Warum mit der *Inter IKEA Gruppe* eine vom Stammkonzern (also der *INGKA Gruppe*) völlig getrennte Unternehmensgruppe gebildet wurde und warum welche Geschäftsbereiche dieser zugeordnet wurden, ist im Einzelnen schwer nachzuvollziehen. Das dürfte mehrere Gründe habe, die nicht einfach zu durchschauen sind. Es lassen sich daher nur Vermutungen anstellen. In Frage kommen wohl die folgenden Aspekte:

- Diversifizierung des Vermögens der Familie
- Rechtliche Trennung von Geschäftsteilen vom Stammgeschäft der Möbelmärkte, wodurch eine Konsolidierung vermieden wird. Eine besondere Rolle spielt die getrennte steuerliche Behandlung der Gewinne aus dem Franchise-Geschäft.
- Optimale steuerliche Ansiedlung von unterschiedlichen Unternehmensaktivitäten, die jeweils eine steuerliche Optimierung für die einzelnen Aktivitäten ermöglichen.

Das Managen dieser Optimierungen dürfte vor allem die Aufgabe der **Group Services (Inter IKEA Holding Services SA)** sein, die in Belgien als eigene Firma operiert.

Franchise Division

Das Herzstück der Gruppe ist die **Franchise Division**. Sie besteht aus der 1983 gegründeten **Inter IKEA Systems B.V.** (abgekürzt **IIS**), der das IKEA Konzept gehört und die dieses weltweit im Rahmen eines Franchise-System vermarktet. Aufgabe der Division ist die Überwachung der Nutzung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzeptes. Dies geschieht wiederum aber in der Tochterfirma *Inter IKEA Systems Service AB*, die im schwedischen Helsingborg residiert.

Alle IKEA-Märkte (mit Ausnahme des Muster- und Experimentiermarkts *IKEA Delft* - Niederlande, der zur *Inter IKEA Systems B.V.* gehört) werden im Franchising-System betrieben und sind rechtlich unabhängig von der *Inter IKEA Gruppe*. Auf diese Weise kontrolliert die *Inter IKEA* praktisch die gesamten Möbel-Märkte, Einkaufszentren und Produktionsfirmen von außen, ohne mit ihnen gesellschaftsrechtlich verbunden zu sein.

Franchise-Nehmer sind nicht nur die 303 *IKEA-Märkte* im Besitz der *INGKA-Gruppe*, sondern auch weitere 42 Märkte mit unterschiedlichen Besitzern, an denen auch zum Teil Töchter des Konglomerats beteiligt sind. Alle *IKEA-Märkte* zahlen 3% des Umsatzes an Franchise-Gebühren an die *Inter IKEA Systems B.V.* Allein *IKEA Deutschland* zahlt dafür jährlich 60 Mio. Euro. Auf diese Weise werden erhebliche Gewinne in die Niederlande transferiert, wo Gewinne von reinen Forschungs- und Entwicklungsfirmen mit nur 5% besteuert werden und zusätzlich besondere Abschreibungen möglich sind. Die *IIS* ist eine solche Entwicklungsfirma, da das Franchising sich nicht auf den Namen, sondern auf das „Konzept“ von *IKEA* bezieht, das von der *IIS* ständig weiter entwickelt wird.

Retail Centre Division

Die ***Retail Centre Division*** (Hauptquartier ***Inter IKEA Centre Group A/S*** in Kastrup, Dänemark) entwickelt und managt Einkaufs- und Unterhaltungszentren mit einem *IKEA-Markt* als Kern. Lokale Töchter gibt es in China, Frankreich, Tschechien, Deutschland, Italien, Polen, Slovenien, Spanien und der Schweiz.

Property und Finance Division

Die ***Property Division*** besteht aus seiner Reihe von Firmen, die Vermögen verwalten mit dem Schwerpunkt der Verwaltung von Aktienportfolios und dem Handel und der Entwicklung von kommerziellen Immobilien. 2012 gab die *Property Division* bekannt, dass sie eine Tochter ***Inter Hospitality*** gegründet hat, die in Kooperation mit Marriott international den Aufbau einer Hotelkette mit über 100 Low Budget Hotels im *IKEA* Stil plant. Die neueste Meldung kommt von BusinessWeek: Eine *IKEA* Tochter ***LandProp*** plant den Bau eines 10 Hektar großen komplett durchdesignten autofreien Stadtviertels im historischen Teil von East London unter dem Namen Strand East, mit Apartments, Büros, Geschäften, Restaurants und einem 350-Zimmer-Hotel. Nach einer anderen Meldung will LandProp in ganz Europa Studentenwohnheime bauen.

Die ***Finance Division*** verwaltet 2,1 Mrd. Euro in Form von Aktien, Bonds, Hedge Funds und direkt investiertem Eigenkapital von Firmen. Angeblich besitzt sie Töchter in aller Welt, so zum Beispiel auch in Curacao, den Virgin Islands und Zypern. Diese Standorte lassen darauf schließen, dass hier sozusagen konzernintern eine Steueroptimierung der Vermögensverwaltung geleistet wird. Wofür andere Konzerne

internationale Steuerberatungsfirmen engagieren, das leistet *IKEA* firmenintern selbst durch eigene Tochterfirmen.

Zu dieser Division gehört u.a. auch die ***Inter IKEA Investments AB*** mit Sitz in Schweden, die vielfältige Beteiligungen an nicht börsennotierten schwedischen Firmen hält und darüber natürlich auch Einfluss in Schweden ausübt, das Ingvar Kamprad immer noch als Stammsitz betrachtet.

Die *Property Division* und die *Finance Division* sind nicht involviert in Geschäfte der *IKEA-Märkte*. Ihr Zweck ist es vielmehr, die Gewinne der Gruppe sowohl profitabel (und sicher auch steueroptimiert) anzulegen als auch im Rahmen des Unternehmens selbst zu verwalten.

Interogo Foundation

Seit 2011 weiß man durch die Recherche eines Fernsehsender (siehe unten), dass die *Inter IKEA Gruppe* sich im Besitz der 1989 gegründeten Stiftung ***Interogo Foundation*** mit Sitz in Vaduz in Liechtenstein befindet. Vorher soll die *Inter IKEA Holding SA* im Besitz einer ***Inter IKEA Holding NV*** mit Sitz in der Steueroase Curacao in den niederländischen Antillen gewesen sein, die der Familie Kamprad gehörte. Wann die Übertragung der Anteile an die *Interogo* stattfand, habe ich nicht feststellen können. Die Holding in Curacao soll nach einem Bericht von Frontal 21 jedenfalls auch 2010 noch existiert haben. Möglicherweise wurden die Aufgaben bzw. Beteiligungen nun aber an die *Finance Division* übertragen, die ebenfalls in Curacao aktiv ist.

Die *Interogo* ist eine Unternehmensstiftung, die dem Unterhalt der Familie Kamprad dient. Sie kann nach Statut aber auch genutzt werden, um in Not geratene *IKEA-Märkte* finanziell zu stabilisieren und um für wohltätige Zwecke zu spenden. Abgesehen von der Verwendung ihrer Mittel hat die Stiftung zwei weitere Funktionen:

- Sie führt zu erheblichen Steuereinsparungen.
- Über die Stiftung kann Kamprad praktisch das gesamte *Konglomerat IKEA* steuern.

Die Steuervorteile der Stiftung

Die Stiftung soll bereits bis 2011 – also vor dem großen Coup (siehe unten) ein Vermögen von 11 Mrd. Euro angesammelt haben. Um dies zu erreichen bietet die Form einer Unternehmensstiftung in Liechtenstein mehrere Vorteile:

- Gewinnabführungen an eine Unternehmensstiftung, die selbst nicht operativ tätig ist, sind in Liechtenstein steuerfrei.
- Auch Vermögensteuern fallen in Liechtenstein nicht an – bis auf einen Pauschalbetrag von 1200 Schweizer Franken.
- In Liechtenstein gibt es auch nicht die in vielen Ländern übliche Erbersatzsteuer, die bei Stiftungen periodisch als Ersatz für die Erbschaftsteuer erhoben wird, weil das Stiftungskapital beim Tod des Stifters ja nicht vererbt werden muss. In Deutschland z. B. wird die Erbersatzsteuer alle 30 Jahre erhoben.

Nach Recherchen des schwedischen Fernsehsenders STV soll Kamprad durch die Interogo Foundation in 20 Jahren insgesamt Steuern in Höhe von 2,3 bis 3,2 Mrd. Euro gespart haben.

Die Steuerung des Konglomerats

Die langjährige Darstellung von Ingvar Kamprad, dass er sich aus dem Management von *IKEA* seit 20 Jahren zurückgezogen habe, erwies sich als falsch. Erst 2011 wurde durch die erwähnten Recherchen des Fernsehsenders STV bekannt, dass er das gesamte Konglomerat über die Interogo Foundation weiterhin steuert.

Als Stiftung gehört die *Interogo Foundation* niemandem. Sie wird aber nach liechtensteinischem Recht über den Stiftungsrat kontrolliert, der aus zwei Partnern der Vaduzer Firma Marxer & Partner besteht, die die Stiftung nach außen vertreten. Auf diese Weise konnte über zwei Jahrzehnte die Identität der Stiftung verschleiert werden, da in der Gründungsurkunde weder der Name Kamprad noch *IKEA* auftauchen.

Der Stiftungsrat wiederum wird nach dem unabänderlichen Statut der Stiftung von einem Supervisory Board eingesetzt und kontrolliert. Vorsitzender des Board ist seit der Gründung Ingvar Kamprad. Drei der sieben Board-Mitglieder müssen der Familie Kamprad angehören. Die anderen vier wurden von Ingvar Kamprad eingesetzt. Nach seinem Tod dürfen die Mitglieder des Rates selbst ihre Nachfolger bestimmen – die drei Vertreter der Familie haben aber stets ein Vetorecht.

Die *Interogo Foundation* hält 100% der Anteile der *Inter IKEA Holding SA*. Deshalb ernennt der Stiftungsrat das Board of Directors (also den Vorstand) der *Inter IKEA Holding SA* bei seinem jährlichen Meeting. Da die Holding über die *Inter IKEA Systems* alle Markenrechte von *IKEA* besitzt, ist die Kontrolle von Kamprad über das Gesamtkonglomerat perfekt. Dies ist auch der Grund dafür, warum die Übergabe des Vorstandsvorsitzes der *Inter IKEA Holding* an seinen Sohn Mathias

noch keine endgültige Entscheidung über die Nachfolge war. Solange Ingvar Kamprad Vorsitzender des Supervisory Boards der Interogo bleibt, solange hat er letztlich alle Zügel in der Hand.

Exkurs: Der große Coup

Eine der spannendsten Transaktionen in der gesamten IKEA-Geschichte war der 2012 erfolgte Verkauf der IKEA-Rechte von der Interogo Foundation an deren Tochtergesellschaft (genauer Enkelgesellschaft) *Inter IKEA Systems BV*. Tatsächlich waren diese Rechte nach Auskunft des Unternehmenssprechers von *Inter IKEA Systems*, Anders Bylund, vorher buchhalterisch nirgends ausgewiesen. De facto hatte *Inter IKEA Systems* diese Rechte auch vorher schon, da diese Firma weltweit von *IKEA-Märkten* Franchising-Gebühren kassierte. Offensichtlich wurden diese Rechte aber nun vom Erfinder Ingvar Kamprad an die *Interogo Foundation* als himmlische Gabe geschenkt, die sie an die „Systems“ für sage und schreibe 9 Mrd. Euro verkaufte. Demgemäß lautete eine treffende Schlagzeile im österreichischen Wirtschaftsblatt: „Ikea verkauft Markennamen – an sich selbst“. Da die Tochtergesellschaft so viel Geld nicht flüssig hatte (das Eigenkapital der gesamten *Inter IKEA Gruppe* wurde 2011 mit 3,5 Mrd. Euro ausgewiesen), gab ihr die *Interogo Foundation* 3,6 Mrd. Euro durch eine zusätzliche Kapitalaufstockung und lieh ihr zusätzlich die restlichen 5,4 Mrd. Euro.

Woher hatte aber die *Interogo* das Geld, wenn doch das Vermögen der Stiftung angeblich allein aus dem Besitz der *Inter IKEA Gruppe* bestand? Gab es noch andere Vermögen in der Hand der Stiftung? Immerhin wurde die Stiftung ja 2011 auf einen Wert von 11 Mrd. Euro geschätzt, während die *Inter IKEA Gruppe* nur einen Wert von ca. 5,8 Mrd. Euro – davon 3,5 Mrd. Euro Eigenkapital – besaß. Es muss also noch mehr als 7 Mrd. Euro Kapital irgendwo versteckt gewesen sein. Vielleicht spielt da die *IKANO-Finanz* eine Rolle?

Auf jeden Fall hatte der „große Coup“ drei überraschende Effekte:

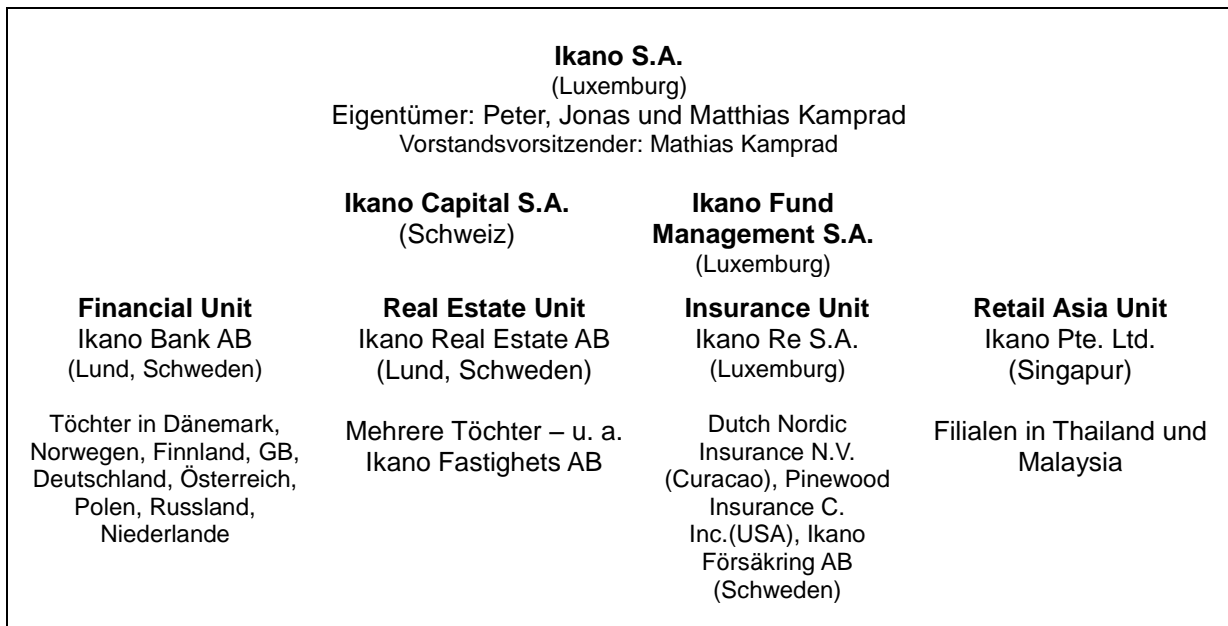
- Das Gesamtvermögen der *Inter IKEA Gruppe* wird nun mit 15 Mrd. Euro ausgewiesen – also eine Verdreifachung in einem Jahr.
- Davon sind 7,5 Mrd. Euro Eigenkapital und mindestens 5,4 Mrd. Euro sind Kredite der *Interogo*. Denkbar ist auch, dass die restlichen 2 Mrd. Kredite der *IKANO-Bank* sind, die dafür die Zinsen kassiert.

- **Der Kern der Operation besteht also darin, dass dadurch eine Schuld der *Inter IKEA Gruppe* bei der *Interogo Foundation* in Höhe von 5,4 Mrd. Euro entstanden ist.** Da die Interogo dafür keinen Cent ausgeben musste, kommt das einer steuerfreien Ausschüttung an die Stiftung in Höhe von 5,4 Mrd. Euro gleich.
- Dafür zahlte die *Inter IKEA Gruppe* nun bereits im Jahr 2012 ca. 450 Mio. Euro Zinsen und Gebühren – vermutlich überwiegend an die *Interogo*. In den kommenden Jahren können das noch mehr werden. Damit wurde also die Hälfte des Jahresgewinnes steuerfrei nach Liechtenstein überwiesen. In den kommenden Jahre dürfte das noch mehr werden.

Die IKANO Gruppe

Den dritten Teil des Konglomerats bildet die in Luxemburg ansässige und 1988 gegründete **IKANO Gruppe**, die sich im Besitz der drei Söhne von Ingvar Kamprad befindet. Diese sitzen zugleich im Vorstand. Ingvar Kamprad fungiert auch hier als Senior Advisor. Auch diese Gruppe besteht aus einer Reihe von Tochterfirmen mit sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern.

Die IKANO Gruppe



Die *IKANO Gruppe* ist die Undurchsichtigste der drei Gruppen des Konglomerats. Während die anderen beiden Gruppen im Internet um-

fangreiche Informationen über Philosophie, Strukturen und Aktivitäten und auch bunte Berichte mit vielen Zahlen anbieten, bleibt bei der *IKANO* alles sehr geheimnisvoll. Auf der Website findet man wie bei alle IKEA-Werbeauftritten einiges über die „skandinavischen“ Werte wie Schlichtheit, Fairness usw. Ansonsten bleibt der eigentliche Zweck dieser Unternehmensgruppe im Dunkeln. Die folgenden lückenhaften Informationen stammen überwiegend aus der Website der Gruppe. Genauere Zahlen über Vermögen, Umsätze und Gewinne oder über den Zweck dieser Unternehmensgruppe waren leider auch in Recherchen und Artikeln von Dritten nicht zu finden.

Die Gruppe besteht im Wesentlichen aus fünf Einheiten mit getrennten Hauptquartieren:

Asset Management

Die Zentrale der Vermögensverwaltung (asset management) bildet die ***Ikano S.A.*** in Luxemburg. Dazu gehört weiterhin die ***Ikano Capital S.A.*** in der Schweiz und die ***Ikano Fund Management S.A.*** in Luxemburg. Aufschlussreich ist die Tatsache, dass alle Wikipedia-Einträge der *Ikano* den Satz beinhalten, dass die *Ikano* das Vermögen der Kamprad Familie managt. Was damit gemeint ist, darüber kann man nur spekulieren.

Financial Unit

Die Financial Unit, die bekannteste Einheit der *IKANO Gruppe*, ist im schwedischen Lund angesiedelt. Sie besteht aus der ***Ikano Bank AB*** und hat Tochtergesellschaften in 10 Ländern, darunter die Direktbank ***Ikano Bank GmbH*** mit Sitz in Wiesbaden.

Die Hauptaufgabe der *Ikano Banken* dürfte die Vergabe von Kundenkrediten sein. Die wichtigsten Angebote sind: Kreditkarten (Rote MasterCard), Kundenkarten (IKEA Family Bezahlkarte), Ratenkredite (Kash Borgen), Tagesgeldkonten (Fleks Horten) und Leasing-Verträge. Insgesamt haben 15,2 Millionen Kunden weltweit eine Kundenkarte bei der *Ikano*, davon die Hälfte IKEA-Family-Cards. 600 000 Kunden haben eine internationale Kreditkarte der *Ikano*. Weiterhin hat die *Ikano* 500 000 Kredite vergeben und führt 180 000 Konten. Über Vermögen, Gewinne und Steuern hüllt sich die Bank allerdings in Schweigen.

Wie die Finanzierung der Kundenkredite erfolgt, ist natürlich ein Geschäftsgeheimnis. Aber die Methode ist auch von anderen Konzer-

nen bekannt. Indem die Verkaufszentren (also vor allem die Möbelmärkte) die Kundenkredite bei der *Ivano* subventionieren, fließen weitere Gewinne aus den Möbelhäusern ab in die Steueroase Luxemburg, so dass auch auf diese Weise Steuern gespart werden können.

Real Estate Unit

Eine sehr vielfältige Einheit verbirgt sich hinter der **Real Estate Unit**, deren Zentrale ***Ivano Real Estate AB*** ebenfalls im schwedischen Lund beheimatet ist. Sie hat mehre Töchter mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Dazu gehört die Immobilienentwicklungsgesellschaft ***Ivano Fastighets AB***. Diese hat wiederum zwei Töchter: ***Die Ivano Retail Centres AB*** ist auf die Entwicklung von Einkaufszentren in ganz Skandinavien spezialisiert. Die ***Ivano Bostad AB*** baut, kauft und entwickelt Appartementshäuser in verschiedenen Gegenden von Schweden, hauptsächlich in der Öresundregion, in Stockholm und in anderen Universitätsstädten. Ausnahmsweise gibt es auf einer Website eine Angabe über das Vermögen dieser Unit – es beläuft sich auf einen Marktwert von 1,7 Mrd. Euro.

Insurance Unit

Über die Versicherungssparte der *IKANO Gruppe* ist kaum etwas zu finden. Es existiert nicht mal eine Website. Die Muttergesellschaft ***Ivano Re S.A.*** befindet sich in Luxemburg. Sie hat eine Tochter auf der niederländischen Karibik-Insel Curacao, die ***Dutch Nordic Insurance N.V.*** Interessant ist, dass für diese Firma in einem Unternehmensregister ausgerechnet die Bermudas als Gerichtsstandort angegeben werden. Weitere Töchter sind die ***Pinewood Insurance Company Inc.*** im US-Staat Vermont und die ***Ivano Försäkring AB*** in Schweden.

Das Geschäftsvolumen dieser Unit ist mit 106 Mill. Euro allerdings noch relativ klein – zumindest in Relation zu den sonstigen IKEA-Aktivitäten. Die *Ivano Försäkring AB* scheint eine normale Versicherungsgesellschaft mit einem breiten Angebot für Erwerbsunfähigkeits-, Gesundheits-, Lebens- und Unfallversicherung zu sein und richtet sich möglicherweise an Kunden und Mitarbeiter in Schweden.

Das ist aber nicht das Hauptbetätigungsfeld der Unit. In einem Fact-Sheet der *IKANO Gruppe* wird dargestellt, dass zwei Drittel des Versicherungsvolumen auf die Versicherung der *IKEA-Märkte* selbst und

ihre Warentransporte weltweit entfallen. Dies ist interessant, weil auch die Rückversicherungsgeschäfte von Unternehmen im Bericht der OECD über Steuervermeidung als Schwachpunkt beschrieben werden. Indem Unternehmen sich bei verbundenen Versicherungsunternehmen versichern, können sie in Form der Prämien Gewinne in Steueroasen verschieben. Die Wahl von Curacao als Sitz der Versicherung macht dann Sinn. Aber wie gesagt – dieses Geschäft steht bei *IKEA* noch ganz am Anfang.

Retail Asia Unit

Das fünfte, aber durchaus nicht unbedeutende Unit der *IKANO Gruppe* hat als Geschäftsfeld die Entwicklung von kompletten Einkaufs- und Vergnügungszentren in Südostasien. Die Mutterfirma dieser Unit mit dem Namen ***Ikano Pte. Ltd.*** ist deshalb in der südostasiatischen Finanzmetropole Singapur angesiedelt. Tätig ist die Unit auch mit Filialen in den benachbarten Staaten Thailand und Malaysia. Warum diese Unternehmensgruppe rechtlich getrennt sowohl von den *IKEA-Märkten der INGKA-Gruppe* wie von der *Inter IKEA Gruppe* als Franchising-Geber angesiedelt wurde, lässt sich ohne Kenntnis der Steuergesetzgebung in Südostasien nur erraten. Auf jeden Fall sind auf diese Weise die *IKEA-Märkte* Mieter der Einkaufszentren ohne jede rechtliche Verbindung mit diesen und Franchise-nehmer der ebenfalls rechtlich getrennten *Inter IKEA Systems BV*.

Familjen Kamprads stiftelse

Die Kamprad Familien Stiftung (***Familjen Kamprads stiftelse***) ist eine Familienstiftung nach schwedischem Recht mit dem Ziel, Bildung und Forschung für Unternehmertum, Umwelt, Gesundheit und sozialen Fortschritt zu unterstützen. Sie wurde 2011 durch die Stiftung des Anfangskapitals von 250 Mill. Euro gegründet und erhält weiterhin regelmäßige laufende Zuwendungen. Diese Mittel wurden anteilmäßig von der Familie Kamprad, der *Inter IKEA Gruppe* und der *IKANO Gruppe* finanziert.

Die Umsetzung der Ziele soll vorrangig der schwedischen Provinz Småland, der Heimat von Ingvar Kamprad dienen und erfolgt durch gezielte Projektfinanzierung von Forschungs- und Ausbildungsprojekten der Linnaeus University, einer Wirtschaftshochschule mit Standorten in Växjö und Kalmar.

Der Vorsitzende des Stiftungsrats ist Ingvar Kamprad persönlich. Alle Mitglieder wurden von ihm berufen. Die Nachwahl erfolgt stets durch den Stiftungsrat, jeweils ein Mitglied wird vom Kanzler der Linnaeus-University und vom Guvernör (Gouverneur) von Kronoberg nominiert.

Es gibt keine Hinweise darauf, dass die Stiftung finanziellen Zwecken dient. Vielmehr geht es nach eigenen Aussagen darum, die Verbindung zwischen Småland und dem *IKEA-Konglomerat* zu stärken. Schließlich führt der Konzern in allen Veröffentlichungen seine Unternehmensphilosophie auf die sparsame und offene Mentalität dieser Provinz zurück.

Möglicherweise könnte es auch darum gehen, dass durch wiederholte negative Veröffentlichungen über IKEAs Steuervermeidungspolitik in schwedischen Medien – zuletzt die Berichte über die *Interogo-Stiftung* im Jahre 2011 – ramponierte Image von *IKEA* zu verbessern. Die gezielte Projektförderung könnte auch darauf hindeuten, dass die Stiftung gezielten Einfluss auf bestimmte Forschungs- und Ausbildungsprojekte nehmen will.

Versuch einer Gesamtrechnung

Im Folgenden habe ich versucht, die Zahlen für das *IKEA-Konglomerat* insgesamt zusammenzustellen.

Vermögen

Die *INGKA Gruppe* weist einen Kapitalwert von 44,7 Mrd. Euro aus. Das Eigenkapital der Gruppe beträgt 29 Mrd. Euro. Dazu kommen langfristige Verbindlichkeiten von 4,1 Mrd. Euro – wobei unklar ist, ob diese ebenfalls von der Familie oder von externen Geldgebern stammen. Bemerkenswert ist auch, dass unter den Aktiva das Anlagevermögen nur 20 Mrd. Euro ausmacht, aber 17,9 Mrd. Euro Bargeld und Wertpapiere ausgewiesen werden.

Die *Inter IKEA Gruppe* hat ein ausgewiesenes Vermögen von 15 Mrd. Euro, davon 7,5 Mrd. Euro Eigenkapital. Das Fremdkapital dürfte zum größten Teil der Mutter der Konzernholding, der *Interogo Foundation*, gehören.

Noch schwieriger ist die Beurteilung der *IKANO Gruppe*. Die Tochter *Ikano Real Estate AB* weist ein Anlagevermögen von 1,7 Mrd. Euro aus. Die Recherchen über das Vermögen der anderen Töchter waren erfolglos – aber allein die *Ikano Pte. Ltd.* in Singapur dürfte,

gemessen an ihrem Umsatz, mehrere hundert Mio. Euro wert sein. Das Gleiche gilt für die *Ikano Bank*, die mit einem Geschäftsvolumen von über 5 Mrd. Euro ebenfalls einige hundert Mio. Euro wert sein sollte. Der Gesamtwert der Gruppe liegt dann weit über 2 Mrd. Euro.

Insgesamt ist die häufig publizierte Schätzung des Vermögens von Ingvar Kamprad von 40 Mrd. Euro also eher eine konservative Schätzung. Sie beruht vermutlich auf dem Eigenkapital der *INGKA Gruppe* (29 Mrd. Euro) und dem 2011 publizierten Wert der *Interogo Foundation* (11 Mrd. Euro). Rechnet man den Coup von 2012 (9 Mrd. Euro) und das Vermögen der *IKANO Gruppe* hinzu, dann dürfte das Familienvermögen längst 50 Mrd. Euro überschritten haben.

Es ist aber gar nicht sicher, dass Ingvar Kamprad sein Vermögen nur im *IKEA Konglomerat* investiert hat. Auf der Wikipedia-Seite der *IKANO S.A.* findet man nämlich den interessanten Hinweis, dass diese das Vermögen der Familie Kamprad verwaltet. Wenn das stimmt – und ich gehe davon aus, dass Kamprad mit Sicherheit die ihn betreffenden Wikipedia-Einträge auf Korrektheit überprüfen lässt – dann kann es sich dabei nicht um Vermögen in den drei Gruppen des Konglomerats handeln, die ja eigene Finanzabteilungen haben. Welche weiteren Vermögen sind also damit gemeint? Gibt es noch weitere Firmen oder Beteiligungen, die von der Familie Kamprad kontrolliert werden?

Umsatz

Der Umsatz der *IKEA Gruppe* wird für das Geschäftsjahr 2012 mit 27,6 Mrd. ausgewiesen, der Umsatz der *Inter IKEA Gruppe* mit 2,7 Mrd. Euro. Das ergibt zusammen 30,3 Mrd. Euro.

Die große Unbekannte ist aber der Umsatz der *IKANO Gruppe*, den man auf den Homepages der Gruppe vergebens sucht. Aber allein die *IKANO Bank* weist ein Geschäftsvolumen von 5,2 Mrd. Euro und die Ostasien-Gesellschaft *Retail Asia* einen Umsatz von 401 Mio. Euro aus. Darüber, was die Vermögensverwaltung, die Versicherung und die Grundstücksverwaltung an Umsatz generieren, kann man nur rätseln. Wenn es stimmt, dass *IKANO S.A.* die Vermögensverwaltung des gesamten Familienbesitzes managt, wie es die Wikipedia-Seiten der *IKANO-Group* in Deutsch, Englisch und Schwedisch behaupten, dann könnten noch erhebliche Umsätze und Gewinne hinzukommen. Zusammen ergibt sich also ein Umsatz von 36 Mrd. Euro + X – wobei X durchaus im zweistelligen Milliardenbereich liegen könnte. Aber das ist Spekulation.

Gewinn

Der Gewinn vor Steuern der *INGKA Gruppe* wird für das Geschäftsjahr 2012 mit 3,9 Mrd. Euro angegeben. Umfang und Art von Überweisungen an die anderen Unternehmensgruppen, die als Ausgaben ausgewiesen werden und daher nicht im Gewinn enthalten sind, können nur vermutet werden.

Der Gewinn der *Inter IKEA Gruppe* wurde 2012 mit nur 0,5 Mrd. Euro ausgewiesen. Das „operating result“ lag aber bei 832 Mio. Euro – wozu noch ein „financial income“ von 147 Mio. Euro hinzukommt. Die Differenz sind die oben erwähnten Zinszahlungen („financial expenses“) in Höhe von 454 Mio. Euro (siehe Abschnitt „Der Coup“). Der tatsächlich erzielte Gewinn dürfte also bei ca. 1 Mrd. Euro liegen.

Über die Gewinne der *IKANO-Gruppe* kann ich auf Grund der gefundenen Quellen keine Aussagen machen – er dürfte aber angesichts des Umsatzes ebenfalls in der Größenordnung von einer Milliarde liegen.

Den Gesamtgewinn des Konglomerats schätze ich daher grob auf 6 Mrd. Euro.

Steuern

Die *INGKA Gruppe* hat im Geschäftsjahr 2012 Ertragssteuern von 695 Mio. Euro ausgewiesen. Das ergibt eine Steuerquote von 18,7%. Die Steuern der *Inter IKEA Gruppe* lagen bei nur 58 Mio. Euro. Bezogen auf den ausgewiesenen Gewinn nach Finanztransaktionen (s. o.) sind das 11,6%. Bezieht man die Steuern aber auf den operativen Gesamtgewinn kommt man auf eine Quote von 5,9%. Über die *IKANO Gruppe* liegen keine Zahlen vor.

Nimmt man die Zahlen der *INGKA Gruppe* und der *Inter IKEA Gruppe* zusammen, dann landet man also bei 753 Mill. Euro Steuern oder einer Steuerquote von 15,4%. Die *IKANO Gruppe* ist dabei nicht berücksichtigt.

Die ausgewiesenen Steuern enthalten allerdings jeweils auch die sogenannten latenten (rein buchmäßigen) Steuern, die gar nicht gezahlt wurden. Wenn *IKEA* eine Aktiengesellschaft wäre und an der Börse gehandelt würde, dann müssten diese nach International Accounting Standard (IAS) getrennt ausgewiesen werden – was aber in den *IKEA*-Jahresberichten nicht der Fall ist.

Fazit: Die tatsächliche Steuerquote dürfte also noch erheblich niedriger als 15% liegen.

Mitarbeiter

Die Anzahl der MitarbeiterInnen ist die einzige Zahl, die für alle Gesellschaften ausgewiesen wird (Zahlen von 2012):

139 000 Mitarbeiter	<i>IKEA Gruppe</i>
1 644 Mitarbeiter	<i>Inter IKEA Gruppe</i>
3 501 Mitarbeiter	<i>IKANO Gruppe</i>
144 000 Mitarbeiter	gesamt

Quellen:

- AFP: *IKEA-Gründer Kamprad hinterzieht angeblich Steuern*. Focus Online, 27.1.2011
- AFP: *IKEA-Gründer – Ingvar Kamprad kehrt nach Schweden zurück*. gelesen in www.faz.net/aktuell/wirtschaft am 26.11.2013
- André Anwar: *IKEA-Gründer soll Milliarden Euro vor der Steuer verstecken*. Der Westen, 27.1.2011
- AP: *Ikea to launch budget hotel chain*. Associated Press, 16.8.2012, gelesen in cnsnews.com/news/article/ikea-launch-budget-hotel-chain am 3.12.2012
- APA/AFP: *Ikea verkauft Markennamen – an sich selbst*. Wirtschaftsblatt.at am 9.8.2012
- attac: *Steuertricks der Konzerne stoppen! Für eine Gesamtkonzernsteuer (Unitary Taxation)*. Attac, Frankfurt 2013
- Sebastian Balzter: *Stiftung im Steuerparadies – Ein Labyrinth namens IKEA*. Frankfurter Allgemeine, 27.1.2011
- Christian Esser, Norbert Hansen, Joe Sperling: *Ikea wie es keiner kennt – Innenleben eines Konzerns*. Manuscript der Sendung von Frontal 21, 10. August 2010, gelesen in verdigbikeawallau.blogspot.de/images/06753701728000.pdf am 9.12.2013
- ETC (Excellent Tax & Corporation Management): *Internationale Strukturierung von Unternehmensaktivitäten zur Steueroptimierung – Vergleichende Länderübersicht "IP-Box EU/EWR" (ohne Zypern)*. Gelesen in etc-lowtax.net/download/IP_Box_Laender.pdf am 2.12.2013
- Familijen Kamprads stiftelse: *The Kamprad Family Foundation – key facts*. Gelesen in www.familienkampradstiftelse.se am 25.11.2013
- Financial Secrecy Media Monitor: *Google, Starbucks and Ikea turn down Dutch parliament invite on tax evasion*. Eingestellt am 6.9.2013, gelesen in financialsecrecymediemonitor.wordpress.com/2013/09/06/netherlands-google-starbucks-and-ikea-turn-down-dutch-parliament-invite-on-tax-evasion/ am 9.12.2013
- Katarina Gustafsson: *IKEA Founder Kamprad Steps Down as Son Assumes Key Role*. Business (Washington Post Business Page), 5.6.2013
- HT: *Marriott to Run IKEA Hotels*. Hospitality Times, 20.6.201, gelesen in www.ehospitalitytimes.com/?p=62294 am 3.12.2013

- IKANO: *Facts and Figures 2012*. Ikano S.A., Luxemburg 2012
- IKEA Foundation: *Annual Report 2012*. Leiden (Niederlande) 2012
- IKEA Group: *Welcome Inside – IKEA Group Yearly Summary FY12*. Leiden (Niederlande) 2012
- IKEA Group: *Welcome Inside 2011*. Leiden (Niederlande) 2011
- Inter IKEA Group: *Annual Report 2012*. Luxemburg 2012
- Inter IKEA Systems B.V.: *Facts & Figures – IKEA retailing worldwide – September 2012 - August 2013*. Delft (Niederlande) 2013
- Lorenz Jarass, Gustav M. Obermair: *Steuermaßnahmen zur nachhaltigen Staatsfinanzierung*. Münster 2012
- Stefan Kaiser: *Die Tricks der Superreichen und Konzerne*. Spiegel-Online, 21. 5. 2013
- Möbelmarkt online: *IKEA: Weltweit weiter auf Wachstumskurs*. www.moebelmarkt.de, 23.1.2013
- Monitor: *Das unmögliche Möbelhaus: IKEAs ganz legale Steuertricks*. 30. 6. 2005
- Sabine Morin: *Nachgefragt bei Faymé Brockmann, IKEA Food Deutschland*. oekolandbau.de, 16.6.2011, gelesen in <http://www.oekolandbau.de/grossverbraucher/bio-in-der-praxis/interviews/nachgefragt-bei-fayme-brockmann-ikea-food-deutschland/> am 10.12.2013
- David Nägeli: *Ikea im Verdacht: Milliarden im Ausland gebunkert*. wirtschaft.ch, 27.1.2011
- Dietmar Neuerer: *Rezepte gegen die Steuertricks der Multis*. Handelsblatt, 15. 2. 2013
- Niels Reise: *Enthüllungsbuch über Ingvar Kamrad – Insider giftet gegen Ikea-Gründer*. Spiegel Online, 11.11.2009
- Helmut Steuer: *Möbelpatriarch – Ikea-Gründer führt seinen Sohn am Gängelband*. Die Welt, 22. 11.2013
- The Economist: *IKEA - Flat-pack accounting*. Aus der Druckversion des Economist vom 11.5.2006, gelesen in www.economist.com/node/6919139 am 5.12.2013
- Caroline Winter: *Ikea's Expanding Empire Includes Hotels and Cities*. 6.3.2013, gelesen in www.businessweek.com/articles/2013-03-06/ikeas-expanding-empire-includes-hotels-and-cities am 3.12.2013
- Linda Zuber: *Logistik – Dortmunds Ikea-Lager beliefert ganz Europa*. WAZ 08.01.2011, gelesen in www.derwesten.de/staedte/dortmund/dortmunds-ikea-lager-beliefert-ganz-europa-id4141070.html am 12.12.2013

Wikipedia:

- IKEA*. In deutsch, schwedisch, englisch, gelesen am 2.12.2013
- List of wealthiest charitable foundations*. Gelesen am 3.12.2013 in http://en.m.wikipedia.org/wiki/List_of_wealthiest_foundations

Websites der IKEA-Gruppen:

- www.ikea.com: Einstiegswebsite der IKEA-Märkte
- franchisor.ikea.com: Website des IKEA-Konzeptes – Inter IKEA Systems B.V.
- supplierportal.ikea.com: Website für die IKEA-Zulieferer-Firmen
- www.ikeafans.com: IKEA-Website zur Kundenbindung
- www.ikeafoundation.org und stichtingikeafoundation.net/: Website der IKEA-Foundation
- www.ikea-stiftung.de: Website der deutschen IKEA-Stiftung

www.swedwood.com: Website der Swedwood Gruppe

www.swedspan.com: Website der Swedspan Gruppe

www.boklok.com: Website des IKEA-Häuser-Anbieters Boklok

www.inter.ikea.com: Website der Inter IKEA Gruppe

www.iicg.com: Website der Inter IKEA Centre Group (Retail Centre Division)

interikeainvestmentsab.com: Website der Inter IKEA Investment AB

www.ikanogroup.com: Website der IKANO-Gruppe

www.ikanobank.com: Website der Ikano Bank

ikeacard.de: Website für die IKEA Card

www.ikanofastigheter.se: Website der Ikano Immobilienentwicklung

www.ikanoforsakring.se: Website der Ikano Försäkring AB