



*The light festival in honour of Saint Lucia at
winter solstice – with IKEA candles of course.
Foto: Inter IKEA Systems B.V.*

*Das Lichterfest der heiligen Lucia zur Wintersonnen-
wende – natürlich mit Kerzen von IKEA.
Foto: Inter IKEA Systems B.V.*

The lord of furniture

Der Herr der Möbel

Visiting IKEA founder Ingvar Kamprad

The sentence comes across as laconically dryly as the television adverts for his life's work, the furniture chain IKEA. "I'm Ingvar." There he stands, an older unimposing gentleman almost 82 years of age, medium height with lightly tousled hair and a pair of specs that has paid no mind to the changes in fashion over the last two decades. So this is the richest man in Europe (estimated 22 billion euros), the fourth richest man in the world (according to Forbes).

"I'm not a bean counter"

Ingvar Kamprad acknowledges such remarks with a disarming drawn-out "Aha". "I'm not one of those bean counters", he adds with a shrug of his shoulders, though he is surely aware that this is not entirely true. His closefistedness is legendary, and he does not deny it ("I am not a consumer athlete.").

Zu Gast bei IKEA-Gründer Ingvar Kamprad

Der Satz kommt so lakonisch trocken daher wie die Fernsehwerbung für sein Lebenswerk, die Möbelkette IKEA. „Ich bin der Ingvar.“ Da steht er nun, ein älterer, unscheinbarer Herr von fast 82 Jahren, mittelgroß mit etwas zerzauster Frisur und einer Brille, an der die Mode der letzten zwei Jahrzehnte spurlos vorübergegangen ist. Das also soll der reichste Mann Europas (geschätzte 22 Milliarden Euro), der viertreichste Mann der Welt (laut Forbes) sein.

„Ich bin kein Erbsenzähler“

Bemerkungen dieser Art quitiert Ingvar Kamprad mit einem entwaffnenden lang gezogenen „Aha“. „Ich bin kein solcher Erbsenzähler“, fügt er achselzuckend hinzu, wohl wissend, dass dies so nicht ganz richtig ist. Schon sprichwörtlich ist sein Geiz, den er auch nicht leugnet („Ich bin kein Konsumathlet“).



INGVAR KAMPRAD in one of his self-serve showrooms. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

INGVAR KAMPRAD in einer seiner Selbstbedienungshallen. Foto: Inter IKEA Systems B.V.



The classic "Billy" bookshelf. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Der Regalklassiker „Billy“. Foto: Inter IKEA Systems B.V.



Child care is part of the service in Småland. The blue balls under the slide represent blueberries – a favourite dessert in Sweden. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Kinderbetreuung gehört zum Kundenservice. Die blauen Bälle unter der Rutsche stehen für Heidelbeeren. Foto: Inter IKEA Systems B.V.

Anecdotes about his closedfistedness

There are plenty of anecdotes about his closedfistedness. He principally takes the bus and not a taxi. He books himself as well as his managers into tourist class on flights. He never drinks from a hotel mini-bar, writes on both sides of a sheet of paper before throwing it away, comparisons shops for postcards at the kiosk and always takes the least expensive parking spot. He does not even have a private office, just one corner of a large room.

Completely unpretentious

Also his appearance is of no importance to him. The worn shoes, a suit right off the rack, the black under his fingernails. With a childlike smile and a hearty hug he downplays the insecurity that continues to plague him even into old age.

It all began with carrot seeds

His ascent is the stuff of legends, though more suited to the American rather than the Swedish dream. The son of a forester, as a ten-year-old he set out from his home farm Elmtaryd in the village of Agunnaryd, 150 km north-east of Malmö, by bicycle to sell packets of carrot seeds, matches and fish he caught himself. This is how he learned at an early age in one of the poorhouses of Europe (Småland) the basic principle of a free market economy: “Profit is a wonderful word.”

Poor pupil

In secondary school he faced another handicap: He suffered from dyslexia. Since he had a hard time remembering item numbers later in life, all his products were given a name. Today two ladies in his headquarters in Älmhult have the sole responsibility of baptising new articles, such as the Billy bookshelf.

Good quality could only be afforded by the very few

He just managed to squeak through secondary school. (“I had very poor marks.”) At the commercial college in Gothenburg, he had a sudden realisation at age 17 that: “Good quality is only affordable for a very small segment of the population.” He wanted to do it better and founded his own business.

Distribution via milk van

His uncle and guardian granted his blessing. Kamprad named his new enterprise by taking the initials of his name, the name of his parents’ farm and his home village – IKEA (Ingvar Kamprad from Elmtaryd in Agunnaryd). Initially he had nothing at all to do with furniture. He sold stockings, ties and pens also via mail order starting in 1947. At the beginning the local milk van brought his goods to the train station.

Anekdoten über seinen Geiz

Anekdoten darüber gibt es reichlich. So fährt er grundsätzlich nicht mit dem Taxi, sondern mit dem Bus. Im Flugzeug bucht er Touristenklasse – seine Manager hat er dazu angehalten, das Gleiche zu tun. Er trinkt grundsätzlich nichts aus Hotel-Minibars, beschreibt ein Papier von beiden Seiten, bevor er es wegwirft, vergleicht am Kiosk die Preise der Postkarten und sucht stets den billigsten Parkplatz. Ein eigenes Büro hat er ebenso wenig, eine Ecke in einem großen Raum reicht ihm völlig.

Völlig uneitel

Doch sein Äußeres ist ihm egal. Die Schuhe sind abgelaufen, den Anzug kauft er von der Stange, die schwarzen Ränder unter den Fingernägeln – Reste der Arbeit im Weinberg seines französischen Zweitwohnsitzes. Mit einem kindlichen Lachen und einer herzlichen Umarmung überspielt er seine Unsicherheit, unter der er sogar im hohen Alter noch leidet.

Mit Karottensaat fing alles an

Kamprads Aufstieg ist in seiner Heimat längst Legende und eigentlich kein schwedischer, sondern ein amerikanischer Traum. Der Sohn eines gelernten Försters zieht als 10-Jähriger vom heimischen Hof Elmtaryd im Dörfchen Agunnaryd, 150 Kilometer nordöstlich von Malmö, mit dem Fahrrad aus, um Karottensaat in Tüten, Streichhölzer und selbstgefangene Fische zu verkaufen. So lernt er schon früh in einem der Armenhäuser Europas (Småland) das Grundprinzip der Marktwirtschaft: „Profit ist ein wunderbares Wort.“ Etwas, das er nicht oft genug hören kann.

Schlechter Schüler

In der Realschule hat er mit einem ganz anderen Handikap zu kämpfen. Er leidet unter einer ausgeprägten Lese- und Rechtschreibschwäche. Da er sich auch später Artikelnummern nur schlecht merken kann, werden alle seine Produkte – zumindest für schwedische Ohren leicht eingängliche – Namen erhalten. Heute sind zwei Damen in seinem Stammhaus in Älmhult einzig damit beschäftigt, neue Artikel zu taufen, so wie das Regal Billy.

Gutes war nur für wenige erschwinglich

Die Realschule schafft er nur mit Mühe („Ich hatte sehr schlechte Zeugnisse“). Am Wirtschaftsgymnasium in Göteborg beschleicht ihn mit gerade einmal 17 Jahren die einschneidende Erkenntnis, dass in der damaligen Zeit „Gutes nur für einen kleinen Teil der Bevölkerung erschwinglich ist“. Er will es besser machen und eine Firma gründen.

Versand mit dem Milchwagen

Sein Onkel und Vormund gibt seinen Segen. Den Namen seines Unternehmens bildet Kamprad aus den Initialen seines Namens, des elterlichen Hofes und seines Heimatdorfes – IKEA (Ingvar Kamprad aus Elmtaryd in Agunnaryd). Mit Möbeln hat er zunächst nichts am Hut. Nylonstrümpfe, Uhren, Bilderrahmen, Geldbörsen, Krawatten, Feuerzeuge, Handtaschen und Stifte verkauft er, seit 1947 auch über einen Versandhandel. Anfangs bringt ein Milchwagen die Waren zum Bahnhof.

Von einer Tischlerei zum Weltkonzern

1951 die große Wende. Kamprad beschließt, Möbel zu verkaufen. Modern, selbst entworfen, billig. Zwei Jahre später erwirbt er eine heruntergekommene Tischlerei in Älmhult – und baut von hier aus in den nächsten 20 Jahren einen Weltkonzern auf.



KAMPRADS first distribution centre: The milk bar in Agunnaryd. The milk man took the packets from here. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

KAMPRADS erstes Vertriebszentrum: Die Milchbar von Agunnaryd. Von dort nahm der Milchmann die Versandpakete mit. Foto: Inter IKEA Systems B.V.



The parental farm Elmtaryd: A shed served as the first warehouse. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Der elterliche Hof Elmtaryd: Ein Schuppen war das erste Lager. Foto: Inter IKEA Systems B.V.



IKEA takes in over ten percent of its earnings in food. IKEA's restaurants number among the top ten fast food chains. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Mit Nahrungsmitteln macht IKEA bereits über zehn Prozent seines Umsatzes. Mit den Restaurants rangiert IKEA auch unter den Top Ten der Fast-Food-Ketten. Foto: Inter IKEA Systems B.V.



The first IKEA catalogue from 1974. Today it has a circulation of 160 million and is published in 27 languages. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Der erste deutsche IKEA-Katalog von 1974. Heute erscheint er in einer Auflage von 160 Millionen Stück in 27 Sprachen. Foto: Inter IKEA Systems B.V.

From a cabinetmaker's shop to an international company

The great change came in 1951. Kamprad decided to sell modern furniture he designed himself, cheaply. Two years later he purchased a run-down cabinetmaker's shop in Älmhult from where he would build up an international company.

The five basic principles

In so doing, he practically reinvented furniture sales:

- He attracted customers with a catalogue. He was the first to show furniture as part of a room.
- A price guarantee was valid for one year.
- He recognised that “hungry bellies do not buy furniture”, and set up a restaurant close to the showroom. His restaurants number among the largest ten in the world after McDonald's and Burger King.
- A large showroom with good signs saved on sales personnel.
- But the idea he had in 1956 was revolutionary: He designed furniture for flat packaging which reduced transport costs.

The hex-wrench sets the elk test

The hex-wrench begins its successful journey around the world. Generations of families have probably been driven close to madness by the “elk test” in the living room. But we tend to forgive the “cheeky furniture store from Sweden”. For Kamprad has his fingers on the pulse of modern living. The unconventional 68 generation no longer wants to live according to constricting rules. Furniture is no longer something inherited, passed down through the generations of one family – it is now a consumer good.

“Every problem harbours an opportunity”

Kamprad also developed his business in an unconventional manner. When his competitors threatened to cut off his supplies with a boycott, he moved his entire production to Poland – in 1961 at the height of the Cold War – where it was even more inexpensive than before. “Every problem harbours an opportunity” became one of his slogans.

First foreign branches

Since then his ascent has been rapid. In 1963 he opened his first foreign branch in Norway, outside of Oslo, of course, since it was cheaper there. In 1974 his most important market followed: The first German IKEA branch was founded near Munich (Eching). Now he was set to conquer the world, and in so doing drew a lot of criticism. Initially the quality left something to be desired, packets were simply incomplete and the assembly instructions only suited for crazed hobbyists. Additionally half of production took place in low-wage countries such as Romania, Turkmenistan, India, China or Vietnam. The “Agen” wicker chair, for example, was produced there for eight euros – and sold in Germany for 26 euros.

The biggest mistake of his life

But the worst was yet to come: In 1994 his past caught up with him when it was made public that he supported a Swedish National Socialist group as a merely 18-year-old – probably influenced by his Sudeten German grandmother. Kamprad apologised publicly for the “greatest mistake of his life”.

Stock market is “quarterly capitalism”

He is currently investing 4.5 billion euros in Russia. Eight branches are already up and running. He does not care when they begin to show a profit. “That is the reason why we have never gone public. I am against that type of quarterly capitalism”, he says and points to the difficulties inherent in having to prove in the shortest possible time that an investment was sound. “I can easily also wait five years.”



Sales statistics: Unassembled furniture such as the "Lack" table saves space and is easier to transport.

Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Verkaufstaktik: Zerlegte Möbel wie der Tisch „Lack“ sparen Platz und sind einfacher zu transportieren.

Foto: Inter IKEA Systems B.V.

Die fünf Grundprinzipien

Dabei erfindet er den Möbelverkauf praktisch neu:

- Mit einem Katalog lockt er die Menschen an. Erstmals zeigt er Möbel als Teil eines Zimmers.
- Eine Preisgarantie gilt für ein Jahr.
- Er erkennt, dass „hungrige Mägen keine Möbel kaufen“ und richtet ein Restaurant nahe der Ausstellung ein. Seine Gastronomie zählt heute zu den weltweit größten Zehn nach McDonalds und Burger King.
- Eine große Ausstellung mit guter Ausschilderung spart Verkäufer.
- Bahnbrechend war aber wohl die Idee von 1956:
Zur Senkung der Transportkosten zerlegt er Möbel in Kartons.

Inbusschlüssel wird zum Elchtest

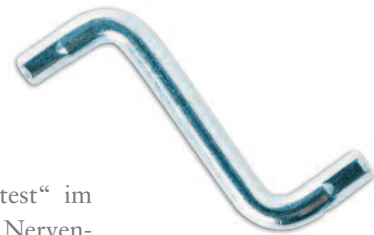
Der Inbusschlüssel tritt seinen Siegeszug um die Welt an. Der „Elchtest“ im Wohnzimmer dürfte schon Generationen von Familien an den Rand des Nervenzusammenbruchs getrieben haben. Doch man verzeiht es dem „unmöglichen Möbelhaus aus Schweden“. Denn Kamprad trifft den Nerv der Zeit. Die unkonventionelle 68er-Generation will nicht weiter in festen Bahnen leben. Möbel sind keine Erbstücke mehr, die Jahrhunderte in einer Familie überdauern – sie werden zum Verbrauchsgegenstand.

„In jedem Problem liegt eine Chance“

Unkonventionell geht auch Kamprad bei seiner Geschäftsentwicklung vor. Als ihn die Konkurrenz mit einem erzwungenen Zuliefererboykott den Nachschub abschneiden will, geht er 1961, in der Hochphase des Kalten Krieges, nach Polen und lässt dort produzieren – und das noch günstiger als vorher. „In jedem Problem liegt eine Chance“ wird einer seiner Wahlsprüche.

Erste Auslandsfiliale

Seitdem geht es steil bergauf. 1963 eröffnet er in Norwegen seine erste ausländische Filiale, natürlich außerhalb von Oslo, weil es dort billiger ist. 1974 folgt sein heute wichtigster Absatzmarkt: Bei München (Eching) entsteht die erste deutsche IKEA-Filiale (mittlerweise hat er es auf heute 43 gebracht). Nun erobert er die Welt. Und zieht sich dabei natürlich auch reichlich Kritik zu. Anfangs hapert es an der Qualität, Pakete sind schlicht unvollständig, die Bauanleitungen nur etwas für Heimwerkerfreaks. Zudem erfolgt die Hälfte der Produktion in Niedriglohnländern wie Rumänien, Turkmenistan, Indien, China oder Vietnam. Dort wird zum Beispiel Korbstuhl „Agen“ für acht Euro produziert – und in Deutschland für 26 Euro verkauft.



He who laughs last: Poor pupil INGVAR KAMPRAD has received two honorary doctorates.
Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Hat gut Lachen: Aus dem schwachen Schüler INGVAR KAMPRAD wurde ein zweifacher Ehrendoktor.
Foto: Inter IKEA Systems B.V.

Furniture as a life philosophy

For by now he views his furniture empire as a sort of life philosophy. “We can bring people together, tear down walls.” He has also changed his sales strategy over the last couple of years. The family is now its central focus. He has developed four main points:

- We suffer from negative stress.
- We no longer have roots.
- We have to find time for ourselves.
- We have to restore respect for our own homes.

Mistrust of his sons

In contrast he mistrusts his own family. To ensure that his three sons and one daughter do not split up the company, he transferred it to a non-profit foundation (INGKA Foundation) located in the Netherlands – for tax reasons. And because there are no disclosure requirements there, Kamprad continues to play his cards very close to his chest. IKEA will continue to exist as an attitude to life. “I truly believe in the idea of creating something together”, Kamprad says.

“We are at the very beginning”

And the man himself? What is he then? A foggy, a visionary? Both perhaps. And when he visits one of his showrooms unannounced, when he leaves a small town near Lausanne (of course he lives there for tax reasons) or his vineyard near Toulon (the daemon alcohol is one of his vices), he encourages his employees: “Only those victories without losers last. We are at the very beginning.”

MATTHIAS SOYKA



IKEA in figures

Founded	1943
Headquarters	Leiden (Netherlands)
First sale of furniture	1950
Turnover.....	9,8 billion euros
Most important market.....	Europe (80%), led by Germany (19%) and Great Britain (11%), North America (17%), in the USA alone (11%)
Greatest growth market.....	Russia
Employees	118,000, with over 90,000 in Europe
Articles	12,000
Bestseller	Tea lights (1 billion per year)
First showroom	Älmhult (1958)
Showrooms.....	273 in 40 countries
Visitors per year	300 billion
Catalogue circulation	160 billion (in 27 languages and 55 issues)

Source: IKEA

IKEA in Zahlen

Gegründet	1943
Unternehmenssitz.....	Leiden (Niederlande)
Erster Möbelverkauf	1950
Umsatz	9,8 Milliarden Euro
Wichtigste Absatzmärkte.....	Europa (80%), davon führend Deutschland (19%) und Großbritannien (11%), Nordamerika (17%), allein in den USA (11%)
Größter Wachstumsmarkt.....	Russland
Mitarbeiter.....	118.000, davon über 90.000 in Europa
Artikel	12.000
Verkaufsschlager	Teelichter (1 Milliarde pro Jahr)
Erster Ausstellungsort	Älmhult (1958)
Einrichtungshäuser	273 in 40 Ländern
Besucher pro Jahr	300 Millionen
Auflage des Katalogs.....	160 Millionen (in 27 Sprachen und 55 Ausgaben)

Quelle: IKEA





IKEA shops in the Baltic Sea region: There are four in Denmark and along Germany's Baltic Sea coast, five in Norway, two in Russia and Finland, one in Poland and 16 in Sweden. Tea lights are the bestseller overall. Photo: Inter IKEA Systems B.V.

Die IKEA-Standorte im Ostseeraum: In Dänemark und an Deutschlands Ostseeküste gibt es vier, in Norwegen fünf, in Russland und Finnland zwei, in Polen einen und in Schweden 16. Überall sind die Teelichter der Verkaufsschlager. Foto: Inter IKEA Systems B.V.



Photo: IKEA, Helmut Stettin

Foto: IKEA, Helmut Stettin

Größte Dummheit seines Lebens

Am schlimmsten holt ihn allerdings 1994 die Vergangenheit ein, als bekannt wird, dass er als gerade einmal 18-Jähriger in Schweden nationalsozialistische Gruppierungen unterstützt hatte – wohl beeinflusst von seiner sudetendeutschen Großmutter. Kamprad entschuldigte sich öffentlich für die „größte Dummheit meines Lebens“.

Börse ist „Quartalskapitalismus“

Derzeit investiert er 4,5 Milliarden Euro in Russland. Acht Filialen sind schon am Netz. Wann sie Gewinn abwerfen, ist ihm egal. „Das ist der Grund, warum wir nie an die Börse gegangen sind. Ich bin gegen diesen Quartalskapitalismus“, sagt er und verweist auf die Schwierigkeit, innerhalb kürzester Zeit beweisen zu müssen, dass eine Investition sinnvoll gewesen sei. „Ich kann auch fünf Jahre warten.“

Möbel als Lebensphilosophie

Denn mittlerweile sieht er in seinem Möbelhaus eine Art Lebensphilosophie. „Wir können die Menschen einander näher bringen, Mauern wegreißen.“ In den letzten Jahren hat er denn auch seine Verkaufstaktik geändert. Die Familie ist in den Mittelpunkt gerückt. Vier Punkte er hat davor ausgemacht:

- Wir leiden unter negativem Stress.
- Wir haben keine Wurzeln mehr.
- Wir müssen mehr Zeit für uns selbst finden.
- Wir müssen den Respekt für das eigene Zuhause wieder herstellen.

Misstrauen gegenüber den Söhnen

Gegenüber der eigenen Familie herrscht bei ihm dagegen Misstrauen. Damit seine drei Söhne und die Tochter nicht den Konzern aufspalten, hat er ihn an eine gemeinnützige Stiftung (INGKA Foundation) überschrieben, natürlich aus steuerlichen Gründen in den Niederlanden. Und weil dort keine Publizitätspflicht besteht. Kamprad lässt sich nicht gerne in die Karten schauen. IKEA als Lebenshaltung soll weiter bestehen. „Ich glaube fest an die Idee, gemeinsam etwas zu schaffen“, sagt Kamprad.

„Wir sind erst am Anfang“

Und er selbst? Was ist er nun? Ein Kauz, ein Visionär? Beides vielleicht. Bei seinen unangekündigten Filialbesuchen, wenn er sich aus einem Örtchen bei Lausanne (natürlich wohnt er dort der Steuer wegen) oder seinem Weingut nahe Toulon (der „Dämon Alkohol“ ist eines seiner Laster) aufmacht, herzt er gern die Mitarbeiter: „Nur Siege ohne Verlierer haben wirklichen Bestand. Wir sind erst ganz am Anfang.“