

INGVAR KAMPRAD

De Zweedse calvinist

Op 27 januari stierf Ingvar Kamprad. Hij richtte in 1943 het bedrijfje IKEA op dat een wereldmerk werd. Minimaal een op de honderd wereldburgers heeft thuis een Billy om boeken in te zetten. Alleen hij vergat van zijn succes te genieten.

Door: Hans Verstraaten | Beeld: Moker Ontwerp

Dat IKEA de wereld aan het veroveren was, merkte ik zo'n vijf jaar geleden. Ik had een vriend aan de lijn. Hij woont in Sunnyvale, Californië, in het hart van Silicon Valley. Het was vrijdagavond en ik vroeg hem of hij nog plannen had voor de zaterdag.

'We gaan naar Ai-ki-ah!' zei hij enthousiast.

Ik dacht dat hij op een plaatsnaam doelde en vroeg dan ook: 'Waar ligt dat?'

'In Palo Alto!' zei hij, andermaal enthousiast. En hij herhaalde: 'AI-ki-ah.'

Pas toen begreep ik het. Mijn vriend, met een master in architectuur en werkzaam bij een architectenbureau, gek op moderne kunst en de ontwerpen van Frank Lloyd Wright, woonachtig in een zeer rijke, hippe regio ging op zijn vrije zaterdag naar een vestiging van IKEA. En keek daar ook nog ontzettend naar uit. Als bewoners van het hart van Silicon Valley op hun vrije zaterdag enthousiast naar een winkel gaan om goedkope meubels aan te schaffen die je vervolgens zelf

in elkaar moet zetten, ja, dan heb je het helemaal gemaakt als merk.

Ingvar Kamprad maakte graag een mythe van zichzelf. Die mythe, kort samengevat: ik ben de zuinigste ceo ter wereld, ik ben de zuinigste miljardair ter wereld, ik ben ontzettend zuinig, ja, ik ben een van de zuinigste mensen ter wereld. Hij droeg vaak tweedehands kleren en reed altijd en immer in een oude Volvo. Hij vloog *economy class*, wat zijn managers ook dienden te doen. Bezocht hij de Inter Ikea Group in Delft – waar managers worden opgeleid en bijgeschoold en wat ook het centrale punt is van een zeer ingewikkeld complex van fiscale constructies – dan was hij nooit te beroerd om de secretaresse te assisteren bij het halen van de koffie. Naar verluidt reisde hij vanaf Schiphol per trein naar Delft, tweede klas uiteraard. (Tijd om even een andere mythe uit de wereld te helpen: het verhaal dat er op zijn oprijlaan naast een oude Volvo zich ook een Porsche 911 bevond, ja, dat klopt. Maar die was niet van hem, maar van een bezoeker). Zweden is een calvinistisch land en Ingvar Kamprad was een zéér calvinistisch mens: hard werken, weinig





uitgeven, niet zeuren, niet, nee nooit genieten. Ooit schreef hij aan zijn medewerkers: 'Eenvoud is deugd en verkwisting is zonde.' Je kunt op deze doodsaaie levensfilosofie een wereldmerk bouwen.

Geboren handelaar

Legendarische retailers hadden bij aanvang van hun loopbaan nimmer het idee dat ze de wereld zouden veroveren. Sam Walton bijvoorbeeld begon een winkel *in the middle of nowhere*, in Arkansas, en echt niet met het idee dat zijn Walmart ooit de grootste retailer ter wereld zou worden. Zo ook Ingvar Kamprad.

Hij werd geboren in de regio Småland, in het zuiden van Zweden; een kind van een boerenfamilie waar elke kroon vijf keer werd nageteld. Hij bleek een ondernemend kind. Als vijfjarige kocht hij grote partijen lucifers in om die vervolgens te verkopen – op zijn fietsje – aan mensen in de wijde omgeving van de boerderij. Later handelde hij op deze manier ook in onder meer vis, kerstversieringen, zaden, balpennen en potloden. In 1943 – hij was toen 17 – richtte hij IKEA op. De eerste twee letters staan voor zijn initialen, de E staat voor Elmtaryd, de naam van de boerderij van zijn ouders, de A staat Agunnaryd, de plaats waar de boerderij stond. Het is een bekende truc van zij die last hebben van dyslexie. IKEA: onderneminkje dat handelde in zowat alles dat ook maar een béétje geld kon opbrengen.

Als 17-jarige deed hij nog iets anders, iets bizars: hij werd lid van de organisaties De Nieuwe Zweden en de Lind-

'Ik ben slecht in beslissingen nemen, slecht in organiseren en denk niet dat ik een hoog IQ heb'

holmsbeweging/SSS. De Nieuwe Zweden was een fascistische beweging, maar de Lindholmsbeweging nog wat erger: nazistisch, sterk antisemitisch, een Zweedse variant van Hitlers NSDAP. Pas decennia later werden zijn lidmaatschappen onthuld in een boek van een Zweedse journaliste. Hij heeft circa een stuk of vijftig keer zijn diepgaande excuses aangeboden voor wat hij behalve 'een kortstondige jeugdzonde' ook 'het grootste fiasco van mijn leven' noemde, zonder overigens ooit te vertellen wat hem in die fascistische en die nazistische beweging zo aantrok. En hij had banden met deze bewegingen tot begin jaren zestig. De leider van Het Nieuwe Zweden, Per Engdahl, was nog aanwezig bij Kamprads tweede huwelijksfeest in 1963. Dat is wel een vrij lange periode voor het woord 'kortstondig' (voor de goede orde: Zweden was neutraal in de Tweede Wereldoorlog, een collaborateur is hij dan ook niet geweest).

Zijn handelkje in zowat alles veranderde hij in 1951 tot een handelkje in meubels. Scandinavische meubels:



Hij blijft tobben, elke dag weer: gaat het wel goed met mijn IKEA, wat als het succes morgen ineens voorbij is?

strak, functioneel en desalniettemin toch voorzien van een prettig design. Het volgende verhaal is wellicht bekend – en cruciaal voor zijn succes: met een medewerker probeerde hij een tafel in de achterbak van een auto te krijgen. Dat lukte niet. Waarna de medewerker met een simpele oplossing kwam: schroef de poten van de tafel eraf. Zo gezegd, zo gedaan. Waarna Kamprad op het idee kwam om zijn meubels voortaan in gedemonteerde staat te verkopen. De voordelen: makkelijk op te slaan in een magazijn en makkelijk te vervoeren en tegen aantrekkelijke prijzen te verkopen. Een diamant idee krijgen 'omdat een tafel niet in de achterbak van een auto past' – misschien helpt hier de stelling van de befaamde wetenschapsfilosoof Karl Popper: grote ontdekkingen ontstaan doorgaans niet dankzij uitgebreid wetenschappelijk onderzoek, maar dankzij, jawel, stom toeval. Maar wat nou als die tafel wél in die achterbak van de auto had gepast? Was IKEA dan een klein bedrijfje gebleven? Zoals diezelfde Popper stelde: wat-als-vragen zijn niet zo relevant in het leven.

In 1952 verkocht IKEA met de tafel Max zijn eerste zelfbouwmeubel. Anno 2018 wordt er van het meest populaire IKEA-product, de legendarische boekenkast Billy, elke tien seconde een exemplaar verkocht, van Beijing tot en met Palo Alto. Tientallen miljoenen mensen brengen de zaterdagmiddag doorgaans vloekend door met het in elkaar zetten van een IKEA-product. (Nog een andere mythe: dat er altijd en immer een stukje van de puzzel ontbreekt. Dat gebeurt zelden.)

Maar eer er succes werd bereikt, ging er nog een lange, moeizame weg aan vooraf, meerdere malen met wederom stom toeval in de hoofdrol. Zoals in 1953, toen IKEA zijn eerste showroom opende, in het Zweedse Älmhult. Het idee ontstond tijdens een felle concurrentiestrijd. Zo liet IKEA de klanten letterlijk zien: kijk, wij maken goedkope producten, maar ze zien er fraai uit en ze zijn stevig. Eerder, in 1951, konden klanten ook al de producten zien: in de IKEA-catalogus (huidige oplage: jaarlijks 220 miljoen exemplaren wereldwijd).

Alcoholstrijd

De concurrentiestrijd blijft fel. Concurrenten melden ontwerpers: als je voor IKEA gaat ontwerpen, maken we je handel kapot. Zodat IKEA min of meer noodgedwongen zelf ging ontwerpen – het zoveelste toeval in het Ingvar Kamprad-boek. Met eigen, betrokken ontwerpers krijgt het merk een herkenbare look & feel.

En de producten krijgen namen. Zo is de Billy vernoemd naar Billy Likjedhal, een IKEA-werknemer. Maar er zit ook logica achter. Badkamerartikelen worden naar Zweedse meren vernoemd, bedtextiel krijgt namen van bloemen en planten, boekenkasten die van beroepen en die van Zweedse jongensnamen, enzovoort. Zo maken ze producten persoonlijker, vriendelijker ook, en zeggen ze hiermee: wij waren en zijn honderd procent Scandinavisch.

Maar van een snelle groei was geen sprake. Pas in 1963, twintig jaar na de geboorte van IKEA, opent de firma zijn eerste buitenlandse vestiging, en dan nog erg dicht bij huis: in de Noorse hoofdstad Oslo. Vanaf dan gaat het echter snel. Ook in Zweden begint in de jaren zestig de welvaart in rap tempo te groeien. Nieuwe Volvo vóór de deur, áchter de deur een nieuw interieur, steeds vaker bestaande uit IKEA-meubilair.

Echt genieten doet hij niet van het succes. Hij werkt van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat. En hij strijdt tegen een steeds groter wordend alcoholprobleem; de strijd zal vele jaren duren. Zijn huisarts raadt hem aan

icoon

om drie keer per jaar drie weken niet te drinken, zodat de nieren en lever zouden worden gereinigd. Hij blijft tobben, elke dag weer: gaat het wel goed met mijn IKEA, wat als het succes morgen ineens voorbij is? Genieten van succes is, zoals bekend, niet bepaald het grootste talent van calvinisten.

Ontduiken

Intussen wordt Kamprad rijker. En rijker. En rijker. Aan luxe doet hij niet, zo blijft hij rijden in oude Volvo's, zijn leven lang. Aan goede doelen geven doet hij ook al niet, want hij vertrouwt ze niet. Hij pot zijn geld op, als een klassieke calvinist; hij wil elke dag weer zo min mogelijk uitgeven, en al helemaal niet aan belastingen. Hij háát belastingen.

In de jaren zeventig en tachtig wordt Zweden een sociaal-democratische staat. Inderdaad, verzorging van de wieg tot het graf, werkelijk alles wordt prima geregeld voor de burgers, maar wel tegen een torenhoge prijs: torenhoge belastingen. En hoe meer geld je hebt, hoe hoger de belastingaanslagen. In Zweden liepen ze op een bepaald moment zelfs op tot boven de negentig procent.

Geheel tegen zijn zin verhuisde hij met zijn gezin naar het fiscaal vriendelijke Zwitserland, nabij Lausanne. En later verhuisde IKEA vanuit Zweden naar – ja, waar naartoe eigenlijk? Het meest voor de hand liggende antwoord: Delft, waar de belangrijkste financiële en juridische concepten samenkomen en worden bedacht. Maar ook weer niet in Delft. Want ook in Liechtenstein, Luxemburg en op de Maagdeneilanden zijn weer stichtingen en bv's die het reilen en zeilen van het concern regelen. De ene bv is eigenaar van de intellectuele eigendomsrechten van IKEA en toch ook weer niet, want die bv blijkt weer eigendom te zijn van weer een andere stichting en... IKEA bestaat uit een reeks financiële en juridische doelhoven waar zelfs de meest ervaren fiscalisten in verdwalen. Delft wordt overigens op prettige wijze bediend door het ministerie van Financiën te Den Haag, via een aantal zeer vriendelijke *rulings* die nog meer belastingvoordelen opleveren. Gevraagd naar het waarom, waarom hij toch op de meest ingenieuze wijzen altijd maar weer belastingen wil ontduiken, antwoordde hij: 'Maar je kan dat geld toch veel beter in je bedrijf investeren?' Tja.

Als manager had Kamprad veel weg van eerdergenoemde Sam Walton. Beiden begonnen een piepklein bedrijfje, ergens in de middle of nowhere. Keiharde werkers waren het, geobsedeerd door hun bedrijven, niet gehinderd door pretenties, geen intellectuelen, allerm minst, maar wel oerslimme handelaren, honderd procent *selfmade* mannen met een missie. Boardroom-meetings vonden zij een noodzakelijk kwaad; daar, in de winkels, op de winkelvloeren, dáár gebeurde het, dáár kon je lessen leren, dáár moest je zijn. Net als Walton was Kamprad een trouwe bezoeker aan zijn winkels. Hij was

IKEA**1926**

Ingvar Kamprad wordt geboren in Agunnaryd, in het zuiden van Zweden.

1943

De start van IKEA, aanvankelijk als een postorderbedrijfje voor potloden en briefkaarten. Kamprad is pas zeventien jaar.

1948

Kamprad begint met de fabricage van meubels, een ambacht dat veel boeren in de regio Småland beheersen.

1951

De eerste IKEA-catalogus komt in Zweden uit.

1953

De eerste showroom opent in Älmhult.

1955

IKEA start met het design van eigen meubels, inclusief de bekende zelfmontage.

1963

Internationale expansie begint in Noorwegen, later (1969) volgt Dene-marken.

1983

Inter IKEA Systems B.V. start in Nederland en bedenkt het huidige IKEA-concept.

1986

Kamprad gaat met pensioen.

1992

Het IKEA-concept wordt als eerste getest in de pilotstore in Delft.

1996

Het boekje 'A Little IKEA Dictionary' door Kamprad komt uit, met alle inmiddels ingeburgerde IKEA-woorden.

2011

IKEA start met de bouw van zijn eerste shoppingcentrum in China (Xishan, Wuxi).

2013

Zoon Mathias Kamprad wordt bestuursvoorzitter, de gepensioneerde Kamprad trekt zich terug uit het bestuur.

2016

Het IKEA Museum opent in Älmhult.

2018

Kamprad overlijdt op 91-jarige leeftijd.

Zijn nazistische verleden noemt hij 'een kortstondige jeugdzonde' en 'het grootste fiasco van mijn leven'

er doorgaans om half zes 's ochtends, om de vrachtwagenchauffeurs te ontmoeten, om met ze te praten, om aan te horen wat goed ging en vooral wat niet goed ging – en ook: om te controleren of zij wel op tijd koffie kregen. Ook de schoonmaaksters in de keuken vergat hij nooit: hij vertelde hen dat zij net zo belangrijk waren voor het bedrijf als het management. Hij bestudeerde klanten. Hij sprak klanten. Hij wilde vooral van die klanten weten: wat doen wij als IKEA niet goed, wat kan beter? Tussendoor lunchte hij in de bedrijfskantine tussen zijn medewerkers of at hij in het IKEA-restaurant Zweedse gehaktballetjes tussen zijn klanten. En net als Walton beschouwde hij zijn bedrijf niet als een bedrijf maar als, jawel, één grote familie. In dit geval één grote familie bestaande uit 155 duizend familieleden, gevestigd op 330 locaties in 43 landen. Tja.

In een van zijn zeldzame interviews zei Ingvar Kamprad: 'Ik ben slecht in beslissingen nemen, slecht in organiseren en denk niet dat ik een hoog IQ heb. Maar tegelijkertijd is Onze Lieve Heer aardig geweest en heeft hij me een zeer gezond verstand gegeven.'

Goed geolied

De slechtste beslissing die Kamprad nam, dateert uit de jaren vijftig toen hij een tv-fabriek kocht. Het werd een fiasco. Daarna nam hij vooral goede en briljante beslissingen, héél veel beslissingen. Hij creëerde een bijzonder goed geoliede organisatie met zeer betrokken managers. Een organisatie waar *flat packing* tot een ware kunst werd uitgebouwd: meubels zo ontwerpen dat ze niet alleen prettig en Scandinavisch ogen, maar eerst en vooral zo efficiënt mogelijk zijn te verpakken, waarbij elke millimeter wordt benut. Dat doe je allemaal niet met een middelmatig IQ. Het is andermaal de calvinist: ik ben niets bijzonders. Het enige dat wel klopt aan het citaat: hij had een bijzonder gezond verstand. Met dat gezonde verstand speelde hij het klaar dat ze zelfs in Silicon Valley hun vrije zaterdag besteden aan een gezellig middagje IKEA. ■