

Generationsskiftet som kom av sig

Han är en av världens rikaste män och Sveriges främste företagare alla kategorier. Ingvar Kamprad håller sitt Ikea i ett järngrepp trots att han i våras fyllde 81 år. De tre sönerna som skulle slussas in i firman står i dag långt ifrån ledningen.

Ingvar Kamprads söner Peter, Jonas och Mathias står helt i skuggan av sin far, som trots att han fyllde 81 år den 30 mars i år styr familjefären med fast hand. Men på senare tid har de flyttat fram sina positioner.

De tre sönerna är väldigt olika sinsemellan. Den yngste sonen, Mathias Kamprad, är drivande och aktiv, den äldste, Peter Kamprad, är den eftertänksamme analytikern och mellansonen Jonas Kamprad är något där emellan. Så beskriver en av Affärsvärldens källor sönerna. Själva ger de inga intervjuer och skyddas av en lojalitet som slår det mesta.

Affärsvärlden har försökt nå både dem och Ingvar Kamprad för denna artikel, men misslyckats. Ikeasfärens talespersoner vill inte heller kommentera artikeln.

"Med referens till ditt mail med artikeln om IKEA, vill vi meddela att vi varken kommenterar den eller rättar felaktigheter i artikeln", skriver Ikeas taleskvinna Marianne Barner i ett e-postmeddelande.

I den enda intervju sönerna gett, i Bertil Torekulls bok Historien om Ikea (Wahlström & Widstrand, 1998) är svaren anonymiserade, läsaren får inte veta vem som säger vad. Några axplock på hur de låter:

"Vi lyssnar gärna, är artiga, det är himla svårt att hävda sig när han (Ingvar Kamprad, reds. anm.) är i närheten."

"Han är bra på att 'tala till massorna', att få folk med sig. Oss har han egentligen aldrig släppt in i samtalet, vi har fått söka egna vägar. Han har hållit ett onödigt högt tryckt mot oss."

"Men för var dag ökar Ingvar pressen på oss om att 'nu måste ni ta över'."

"Det är helt klart en nackdel ibland med starka män. De låter inte andra komma upp."

Trots att Ingvar Kamprad gjort allt för att skola in sina söner och få dem att ta över upplever de alltså att han pressat dem att ta makten samtidigt som han inte släppt fram dem. Enligt Affärsvärldens källor kan ingen av dem axla faderns roll, trots deras inskolning i sfärens alla delar. De är helt enkelt för svaga efter att ha stått i skuggan av sin far i så många år.

De tre delarna i Ikeagruppen - varuhuskoncernen Ikea, franchisebolaget Inter Ikea och sönernas finans-, försäkrings- och möbelbolag Ikano - kretsar alla kring "Ingvar", efternamn och titlar används sällan i sfären. Det skvallras knappt ens om sönerna, men däremot kopiöst om Ingvar.

Ingvar kan i princip dyka upp var som helst, när som helst. Gärna med en av sönerna i släptåg. Han har tagit med dem på resor runt om i världen till varuhus, leverantörer och kontor, veckor i stöten i många år. Och alltid en i taget. Ingen konkurrens ska uppstå. De roterar också i styrelsen för Ingka Holding, Ikeas högsta styrelse och sfärens hjärta - även om Ikea är ett företag som till stor del drivs från golvet. Deras barndom försummade Ingvar Kamprad, då ägnade han sig åt att bygga upp Ikea, men sedan de blev vuxna har han lagt sig vinn om deras inskolning.

Men det är Ikeasfären som Ingvar Kamprad sätter främst, sedan kommer sönerna, enligt flera av Affärsvärldens källor. Och han verkar tvivla på deras kapacitet att styra sfären.

Ingvar Kamprads och hans hustru Margaretha Stennert Kamprads tre söner är 43, 41 och 38 år gamla. Ingvar Kamprad har även en dotter, Annika, som han och hans första fru Kerstin Wadling adopterade. Men Annika, som växte upp hos modern Kerstin Wadling efter föräldrarnas skilsmässa 1960, är bortkopplad från bolagssfären. Ingvar Kamprad och hon har sedermera gjort upp, enligt Bertil Torekulls bok. Hur framgår inte.

Även om Ingvar Kamprad är oersättlig för Ikea, så är det ändå sönerna som ska axla ansvaret den dag han inte orkar längre. Det finns en plan, inlåst på Ikeas huvudkontor i Leiden i Holland och på ett par andra ställen, som träder i kraft den dag Ingvar Kamprad lämnar scenen. Planen uppdateras ständigt med nya namn.

Och nya namn behövs. Ingvar Kamprad omger sig med allt äldre män, avsaknaden av unga och kvinnor är slående. Men nu börjar de närmaste bli så gamla att ett generationsskifte faktiskt är på väg. Sakta kommer Ingvar Kamprads gamla trotjänare att försvinna, en efter en.

Nu senast, 1 april, lämnade nyckelpersonen Per Ludvigsson vd-jobbet i Inter Ikea. Han fortsätter dock på ett antal tunga styrelseposter.

Jan I Carlsson, före detta personalchef på Tetra Pak som suttit i Ikeas styrelse, Ingka Holding, och officiellt varit den som skött bröderna Kamprads managementutbildning, har helt försvunnit ur sfären.

- Det sker ett rätt omfattande generationsskifte där gamla medarbetare som varit med i många år går i pension de närmaste två tre åren. För 15 år sedan var det många medarbetare i Ingvar Kamprads ålder som gick i pension och nu sker ett generationsskifte till, säger Göran Grosskopf.

Han är skatteexperten som är ordförande i Inter Ikea och sitter i sfärens högsta organ, familjerådet. Familjerådet är egentligen en informell grupp men det är här viktiga beslut som rör familjen och sfären fattas.

Då det gamla gardet sakta försvinner har det blivit lättare för sönerna att få gehör för sina tankar. För första gången har de fått lite inflytande. Enligt en av Affärsvärldens källor har de i nästan fem år försökt få in telekomkoncernen Tele 2:s vd Lars-Johan Jarnheimer i Ikeas styrelse, Ingka Holding.

Familjen känner Lars-Johan Jarnheimer sedan han jobbade som allt-i-allo, en sorts praktikjobb, på Ikea i Köln 1983-1984. Han är dessutom kompis med Peter Kamprad.

Ingvar Kamprad har dock varit emot att släppa in Lars-Johan Jarnheimer eftersom superentreprenören inte tyckt att Jarnheimer varit ute i tillräckligt mycket blåsväder, särskilt internationellt, för att klara jobbet. Allt enligt Affärsvärldens källa. Men i fjol öppnades i alla fall Ingka Holdings dörr och då spelade det även roll att Lars-Johan Jarnheimer är från Ingvar Kamprads älskade Småland, närmare bestämt från Kalmar.

Som vd för Stenbeckbolaget Tele 2 har Lars-Johan Jarnheimer dessutom varit med om en succession. I Stenbecksfären sägs han vara ett stort stöd för Jan Stenbecks dotter Cristina Stenbeck.

En av Affärsvärldens källor tippar att Lars-Johan Jarnheimer kan bli en kandidat till att ersätta Ikeas koncernchef Anders Dahlvig. Andra hävdar att ingen kan komma in utifrån och bli koncernchef för Ikea. Dessutom sägs han redan vara för gammal, 47 år. Ingvar Kamprad lät honom vänta så länge att han hann bli medelålders innan han fick komma in i sfären.

Anders Dahlvig, 50 år, har suttit som chef för Ikea i åtta år och påstås vara alltmer sliten. Det är inte omöjligt att han väljer att kliva av inom ett par år.

Ingvar Kamprad har några gånger berättat lite om successionen för medierna, uttalanden som han

omgående försökt tona ner. Som 2002 när han berättade för Financial Times att Peter Kamprad troligen kommer att ta över som ordförande i Ingka Holding och därmed sitta på den högsta formella makten, att Jonas Kamprad gått med på att hålla i produkterna och att Mathias kanske en dag kan ersätta Ikeas koncernchef Anders Dahlvig.

Han ångrade snabbt sina uttalanden och skickade ett handskrivet brev till sfärens interntidning Älmhultsbladet som började: "Nu har jag dummat mig igen."

Ingvar Kamprad, som alltid framhållit sin ordblindhet som en stor svaghet, är i själva verket en lysande skribent. Han skriver enkelt, tydligt, rakt på sak i en uppriktig, självutlämnande ton.

Men även om han skrev ett ångerfullt brev för att han uttalat sig innan besluten var fattade och innan personalen informerats, så tog han ändå inte tillbaka det han sagt. Han kan mycket väl ha varit nära sanningen i Financial Times.

Peter Kamprad

Peter Arras Feodor Kamprad, 43, har som äldste son en speciell plats i sin fars hjärta. När Ingvar Kamprad träffade Margaretha Stennert hade han ett kraschat äktenskap bakom sig där hans första fru tog hand om deras adopterade dotter Annika efter skilsmässan. Han var dessutom i dåligt skick eftersom han hade druckit väldigt mycket alkohol under en lång period. Allt enligt Bertil Tore Kulls bok.

När så Peter äntligen kom skulle Ingvar Kamprad precis fylla 38 år, vilket var sent på den tiden. Ingvar Kamprad blev så lycklig att han bjöd sin bästa vän, tandläkaren i Älmhult, på champagne. Efter att de skålat slängde de glasen i väggen, enligt boken.

Även om Peter Kamprad uppges vara eftertänksam och saknar sin fars karisma, är han ingen mes privat. Han har, åtminstone tidigare, hoppat fallskärm och kört motorcykel. På motorcykeln har han dessutom varit med om en svår olycka som nästan kostade honom ena benet.

Han pluggade på högskola i Schweiz och blev ekonom. Under ett praktikår på Hennes & Mauritz i Tyskland (H&M:s grundare Erling Persson och Ingvar Kamprad var vänner) träffade han danskan Laila som senare blev hans fru. Han jobbade även på olika mindre framträdande poster inom Ikea i olika länder. Han är grundligt inskolad och känner mycket väl till hur Ikea och hela sfären fungerar.

Han och hans hustru bor sedan länge i Belgien och har två barn. Peter Kamprad har även arbetat som finanschef för Ikea Belgien och varit varuhuschef.

I dag har han ingen linjebefattning utan sitter endast i styrelser (se diagram sid 26).

Liksom sin far odlar han en snålhetsimage. År 2002 skrev Göteborgs-Posten att Peter Kamprad har ett husvin som kostar 30 kronor flaskan, men att han köpt ett större antal flaskor när han hittat vinet på extrapris för 25 kronor. Dessutom rekommenderade Peter Kamprad att lägga vinflaskorna i dubbla rader för att spara hyllplan. Och han påstod sig aldrig ha ätit färska räkor eftersom de är så mycket dyrare än frysta. Allt detta från en man som är god för tiotals miljarder.

Även i att hålla en låg profil och visa sig ödmjuk är Peter Kamprad lik sin far. Peter sägs inte vara den som är ute och frottar sig i Bryssel societeten.

Snart kan han dock bli tvungen att kliva fram i en nyckelposition i sfären. Enligt en av Affärsvärldens källor är Ingvar Kamprad konservativ och tycker att det är naturligt att äldste sonen tar över den högsta posten. Andra menar att Peter Kamprad aldrig kommer att bli koncernchef.

"Mitt hopp är att få vara med om att utse nästa koncernchef i Ikea International och samtidigt se pojkarna placerade där de känner att de mäktar med ansvaret... Jag vill inte att mina söner ska konkurrera om

epåletterna. Därför måste jag peka ut någon, förr eller senare. Om ingen av dem ser saken som jag får det bli en internrekrytering", skrev Ingvar Kamprad i Bertil Torekull's bok.

Boken kom ut 1998 och ett år senare slutade Ikeas koncernchef Anders Moberg. Ingvar Kamprad var upprörd över att Anders Moberg lämnade Ikeajobbet för att bli vd utanför sfären, för amerikanska detaljhandelskedjan Home Depots internationella verksamhet. Trots att Anders Moberg var 29 år på Ikea, varav 13 som vd då han sjufaldigade omsättningen från 10 miljarder kronor till 70 miljarder kronor, får han inte sitta i familjerådet eller någon sfärstyrelse.

Vid vd-skiftet försökte Ingvar Kamprad matcha fram Peter Kamprad som efterträdare, bland annat diskuterades en trojka där Peter Kamprad skulle vara en av de tre. Men Peter Kamprad avböjde. I stället blev Anders Dahlvig koncernchef.

Men det är inte osannolikt att Peter Kamprad blir ordförande i Ingka holding, precis som Ingvar Kamprad sa i Financial Times.

Jonas Kamprad

Mellanbrodern Hans Johan Ingvar Jonas Kamprad, 41, gick designskola i Schweiz efter gymnasiet och blev högskolearkitekt. Han har ritat några möbler åt Habitat och Ikea.

Men i dag har han, i likhet med storebror Peter, ingen linjebefattning. Visserligen jobbar han lite med sortimentsfrågor åt Inter Ikea, vilket innebär att han håller koll på Ikeas sortimentsutveckling i Älmhult. Inter Ikea, som bland annat är Ikeas franchisegivare, behöver veta hur sortimentet ser ut för att kunna planera byggen av nya varuhus. Men huvudsakligen sitter Jonas Kamprad i styrelser (se diagram sid 26).

Han är även en hängiven musiker, som spelat trummor i band, och gärna övar på sina eltrummor, enligt Bertil Torekull's bok. Dessutom har han släktforskat.

Han flyttade tidigt till England där han numera bor med fru och två barn. Han har också gjort en egen investering, i en restaurang i London, enligt boken. Dessutom sitter han i styrelsen för svenska varumärkesbolaget Grow.

Med sin bakgrund skulle Jonas Kamprad faktiskt kunna hålla i Ikeas produkter i enlighet med det scenario hans far målade upp i Financial Times, men Affärsvärldens källor tror inte att han kliver fram i en operativ befattning utan håller sig till styrelserna.

Mathias Kamprad

Niclas Achim Mathias Kamprad, snart 39, är det svarta fåret som blivit vitt. Till skillnad från sina bröder skippade han högskolan och började jobba inom sfären i stället. Som mycket ung träffade han en äldre kvinna och fick två barn, men det hela slutade med skilsmässa. Mathias Kamprad fick tidigt problem med spriten och hade det över huvud taget tungt då han var mellan 20 och 30 år.

Ungdomsbilden av honom - med snus under läppen, utan högskolestudier och en grogg i handen - påminner faktiskt om fadern. Ingvar Kamprad pluggade heller aldrig vidare, lägger in stora mullbänkar och är en alkoholist som tvingar sig till att ta ett antal vita veckor per år för att levern ska återhämta sig.

Dessutom är Mathias Kamprad den av sönerna som har propeller, som ger det mest kraftfulla intrycket, tar initiativ och har idéer, enligt en av Affärsvärldens källor.

Han är även den ende av sönerna som möjligen har bevisat sig kommersiellt. Sedan 2004 är han chef för Ikea i Danmark, ett land där Ikea har haft problem länge. Danmark är dock en av Ikeas minsta marknader. En av Affärsvärldens källor hävdar att Mathias Kamprad har förbättrat resultatet. En annan person hävdar att de förbättringar som skett till stor del har grundlagts av hans föregångare Peter Högsted, en dansk som sitter i Ikeas ledningsgrupp, och att det egentligen har gått lite upp och ner sedan Mathias Kamprad tillträdde.

Men är det någon av bröderna som är ett koncernchefsämne är det han, enligt en av Affärsvärldens källor.

Lägg därtill att han snart är klar med sin Ikeautbildning.

"För Mathias återstår varuhuschefsjobbet innan han är färdigskolad", skrev Ingvar Kamprad i Bertil Torekulls bok 1998.

Nu har den yngste sonen haft det jobbet och det var kanske inte konstigt att hans far i Financial Times 2002 pekade ut honom som en möjlig koncernchef. Frågan är dock om han skulle klara av, och vilja, ta ansvar för Ikeas 115 000 anställda. I fjol hade möbelkedjan en omsättning på 163 miljarder kronor och gjorde en vinst på 26 miljarder kronor.

Dessutom skiljer han sig från sin far genom att han råkat glänta på den snåla fasad som Ingvar Kamprad alltid har varit så mån om att hålla upp för omvärlden - en fasad som är viktig för att bibehålla Ikeas kostnadsmedvetenhet.

"Om IK (Ingvar Kamprad, reds. anm.) ändrade vanor skulle kostnadsstrukturen i imperiet raseras", skriver Bertil Torekull i sin bok.

Mathias Kamprad, som tidigt flyttade från Schweiz till London, hamnade, enligt Veckans Affärer, i brittiska tidningar 2001 då han inte lyckades sälja sin Tudorvilla för att den var inredd med Ikeamöbler. Han hade köpt villan för 25 miljoner kronor några år tidigare.

En 25-miljonersvilla ingår inte i familjens image, även om Ingvar Kamprad äger ett hus utanför Lausanne i Schweiz och en vingård i Provence i Frankrike.

Sfären

Medan Ingvar Kamprad nyligen koketterade med att endast kunna småländska i en intervju på TV8, kan sönerna svenska, danska, franska, engelska och tyska - även om de inte talar något språk perfekt.

Alltihop på grund av att Ingvar Kamprad ville bevara Ikea från det svenska skattesystemet. Ingvar Kamprad har nämligen planerat vad som ska ske efter hans död sedan tidigt 1970-tal.

Familjen flyttade först från Älmhult till Vedbaek i Danmark 1973, det år då sönerna blev fem, sju och nio år gamla. De lärde sig danska och gick i skolan där. Men tiden i Danmark blev bara en mellanperiod. Ingvar Kamprad visste att han skulle bli dansk skattemedborgare efter fyra år och ville endast använda åren i Vedbaek till att konstruera sfären så skatteeffektivt som möjligt.

Efter fyra år i Vedbaek flyttade familjen till en ort utanför franskspråkiga Lausanne i Schweiz. Här bor Ingvar och Margaretha Kamprad kvar. Margaretha Kamprad kunde franska redan före flytten medan Ingvar Kamprad hankar sig fram på franska till vardags. När det gäller affärer har han dock tillgång till en engelsk- och franskspråkig sekreterare. För visst kan han språk. Han lärde sig tidigt tyska och även engelska.

Ingvar Kamprad, som alltid själv har framhållit sin extrema snålhet, spenderade en mindre förmögenhet på ett otal advokater under flera år när sfären byggdes upp på 1970- och 1980-talen. Den är så juridiskt intrikat att endast de verkligt initierade förstår den. "Den siste advokaten som var med vet inte vad den förste funderat ut", enligt Bertil Torekulls bok.

Ingvar Kamprad delade då sfären i tre delar:

1. Ikea - företaget som driver varuhuset - som han påstår sig ha gett bort till en stiftelse och säger sig inte kunna ta ut några pengar ur.

2. Inter Ikea som ägs av familjen Kamprad och består av flera delar. Inter Ikea Systems Holding i Holland är franchisegivare för Ikeakonceptet. Därtill finns en mäktig finansdivision som sysslar med försäkringar och portföljförvaltning samt en fastighetsdivision, båda i Belgien. Inter Ikea äger även, tillsammans med Ikea, Inter Ikea Centre Group som bygger, äger och förvaltar shoppingcentrum i anslutning till Ikeavaruhus. Finansdivisionen har fått en del rubriker i svensk press när den investerat i svenska bolag, av typen "Kamprad köper/säljer/ökar/minskar..." Numera är det internationella börser som gäller.

- Vi avstår från att gå in i svenska bolag, det blir så uppmärksammat, varje liten förändring får oproportionerliga rubriker, säger Per Ludvigsson, som alltså tills nyligen var vd för Inter Ikea.

3. Ikano som ägs till lika delar av Peter, Jonas och Mathias Kamprad. Här finns finansverksamhet, bland annat Ikanobanken, fastigheter, försäkringar och möbelkedjan Habitat. Habitat har dyrare möbler än Ikea och finns främst i England och Frankrike, men även i Spanien och Tyskland. I Sverige finns några av Habitats möbler på kedjan Room. Habitat har dock inte gått så bra.

Därtill kommer en fjärde del, som också kan räknas in i Ikeaimperiet, nämligen förvaltningskoncernen Catella - som styrs nästan helt oberoende av familjen Kamprad, men en stor del av det förvaltade kapitalet kommer därifrån.

När Ingvar Kamprad försvinner kommer sönerna att ha absolut makt över Inter Ikea och Ikano. I Ikea kommer styrelsen Ingka Holding att bestämma mera, även om varuhuset klarar sig rätt bra själva. Den som är ordförande i Ingka Holding kommer ändå att få relativt stor makt.

Affärsvärldens källor är överens om att familjens förtrogna kommer att få större makt när Ingvar Kamprad är borta.

De två mest förtrogna, som varit med om att planera sfäruplägget, är Per Ludvigsson och Hans Skalin.

Per Ludvigsson har i praktiken fungerat som bröderna Kamprads mentor och är den som ska försöka lösa eventuella tvister dem emellan när Ingvar Kamprad har lämnat sfären, enligt Bertil Torekulls bok.

Per Ludvigsson är alltså en nyckelperson som varit vd för Inter Ikea fram till 1 april i år och styrelseordförande i Inter Ikeas fyra delar, franchisedivisionen, fastighetsdivisionen, finansdivisionen och shoppingcenterdivisionen. Nu kliver Hans Gydell upp från vice vd-posten i Ikea och tar över hans positioner. Men Per Ludvigsson blir kvar i Inter Ikeas styrelse och sitter även kvar i det innersta familjerådet samt i styrelsen för sönernas Ikano och i Catellas stiftelse, Catella Foundation. Därmed är han den person i sfären som är med i flest sfärdelar. Han finns överallt utom i Ikea.

Juristen Hans Skalin sitter både i familjerådet och i Inter Ikeas styrelse. Han finns på Inter Ikeas finansdivision i Waterloo strax söder om Bryssel i Belgien.

En annan trotjänare är Göran Grosskopf som alltså sitter i familjerådet och är ordförande i Inter Ikea. Han är även ordförande för byggbolaget Peab och har tidigare varit arbetande styrelseordförande för Tetra Laval. Göran Grosskopf har även varit professor i skatterätt och hans specialitet är att hantera familjeföretag och i synnerhet skattefrågor och arvskiften, vilket har gjort honom mycket efterfrågad av familjer som just Kamprad och Rausing.

Men Per Ludvigsson är 64 år, Hans Skalin 63 år och Göran Grosskopf 62 år. De har varit med länge och vill antagligen trappa ned framöver.

Med sönerna kommer troligen ett generationsskifte i sfärens styrelser. De har redan fått in Lars-Johan Jarnheimer, 47. Hittills har han dock endast en post i sfärens hjärta, Ingka Holding.

Framtiden

Den bild som framträder är den av välutbildade, välmatchade och ganska rutinerade, men svaga söner vars pappa är mycket stark och ställer krav som är svåra, kanske till och med omöjliga, att leva upp till. Innan fadern försvinner har de svårt att hävda sig och visa vad de verkligen kan. Därför är det också besvärligt att sja om vad de ska göra.

Flera av Affärsvärldens källor tror att Ingvar Kamprad kommer att lämna ett stort tomrum efter sig - även om han egentligen inte har någon formell befattning i företagen åker han runt och lägger sig i allt hela tiden - och att tjänstemännen får mer att säga till om i Ikea när han är borta.

När han försvinner kommer många att hävda att "så här skulle Ingvar ha gjort" för att få stöd för sina idéer, spår en av Affärsvärldens källor.

Enligt samma källa viskar vissa i Ingvar Kamprads öra att sönerna borde få vitala poster för att kontrollera sfären, en av dem borde bli koncernchef. Medan andra råder Ingvar Kamprad att värna Ikeaandan och inte låta sönerna gå förbi dem som jobbat sig upp. Dessutom anser flera av Affärsvärldens källor att ingen av sönerna skulle klara av toppchefsjobb inom Ikea. Att sönerna sitter i styrelserna ses dock inte som ett problem - Ikea är, som nämnts, ett företag som till stor del styrs ute i verksamheten, inte från styrelserummen.

Även om det finns en plan för hur successionen ska gå till, verkar få med säkerhet veta hur det faktiskt blir. Planen kan ändras och uppdateras. Några av dem som Affärsvärlden talat med väntar sig ännu en av Ingvar Kamprads överraskningar.

Fotnot: Artikeln bygger främst på intervjuer med personer som jobbar i, har jobbat i, eller väl känner till sfären.

Text: Birgitta Forsberg

Artikeln har publicerats i [Affärsvärldens webbtjänst](#) 6.12.2007.

Språkcentret vid Jyväskylä universitet har rätt till att använda denna artikel för undervisningssyfte. Den får inte kopieras eller distribueras vidare.