








EKONOMI.



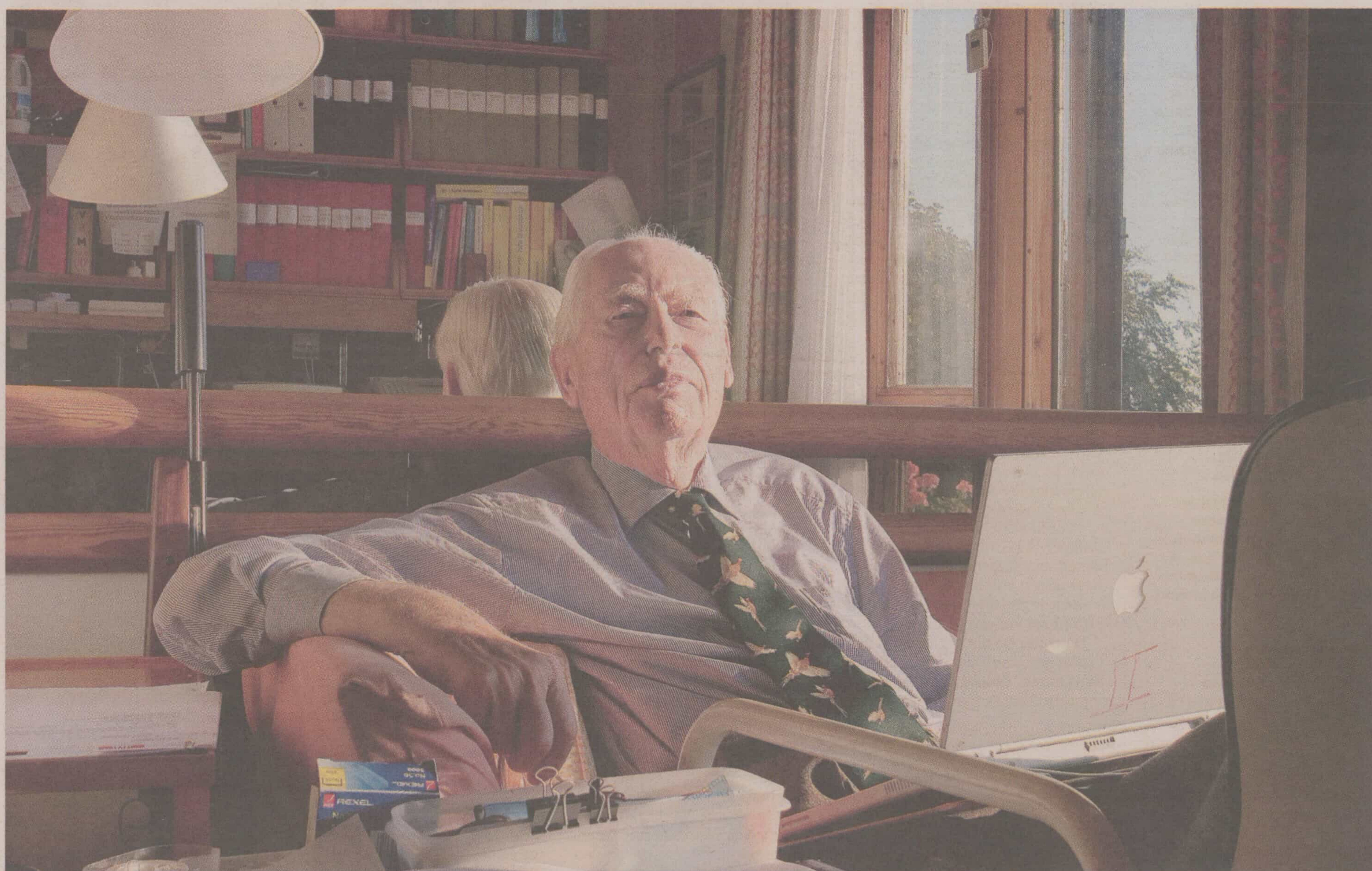
” Man kan räkna med att den långsiktiga trenden för elpriserna även fortsättningsvis pekar uppåt.

DN:s samhällsekonomiske krönikör Johan Schück.

SIDAN 3

 Börsen i går + 0,7 Stockholmsbörsen avslutade veckan starkt. Sidan 14 OMXS i år +11,9%	 Dow Jones + 0,1 Kl 22 (i år + 5,3 %)	 Nasdaq + 0,6 Kl 22 (i år + 4,9%)	 Dollar + 2 öre 7:80 kr	 Euro + 3 öre 9:38 kr	 Ränta 3 mån + 0,01 1,95 %	 Ränta 5 år + 0,01 3,30 %
--	---	---	---	---	--	---

” Styrelserna vill satsa på 'säkra kort' och säger att om vi inte betalar höga löner och bonusar får vi inte de bästa. Men det är fel. Det är helt fel.



Ättio år och fortfarande verksam. Dagarna är fulla av arbete för Hans Rausing, här i sitt arbetsrum på Wadhurst Park.

FOTO: CAJ MÜLLER

Hans Rausing efterlyser mer moral i näringslivet

DIREKTÖRSLÖNER SOM är tio eller hundra gånger högre än vanliga löntagares är inte rimligt. Det för-

därvar moralen. Orden kommer från svensk industris store doldis, mångmiljardären Hans Rausing,

som fyller 80 år i dag. I en exklusiv intervju återkommer han ofta till begreppet moral. Hans Rau-

sing, som under uppmärksammad former sålde sin del i familjeföretaget Tetra Pak, för drygt tio år

sedan, lägger i dag ned sin själ i ett nytt förpackningsbolag, Ecolean.

SIDORNA 6-10

Telekomfusion sätter press på Ericsson

SIDAN 2

Nokia sätter stort hopp till ny nätverksteknik

SIDAN 2

Krav på tuffare villkor för lån till uppfinnare

SIDAN 3

REA PÅ HELA VÅRT LAGER AV ORIENTMATTOR UPP TILL 60% RABATT
 ETT STORT PARTI HANDKNUTNA ORIENTMATTOR - OAVSETT TIDIGARE PRISER NU 1900:- 2900:- 3900:-



TA MED ANNONSEN & FÅ YTTRELLIGARE 10% RABATT!

Exklusiv Bidjar ca 300x200 Förr 49000:-
NU 29000:-

Zigler, design ca 233x175 Förr 26900:-
NU 18800:-

Exklusiv Nain ca 350x250 Förr 95000:-
NU 45000:-

NÅGRA PRISEXEMPEL PÅ HUNDRATALS MATTOR

	CA	FÖRR	NU		CA	FÖRR	NU		CA	FÖRR	NU
Dörrmatta	60x40	390:-	190:-	Gabbeh	300x80	8900:-	2900:-	Gashgai	235x160	12900:-	5900:-
Kina	137x69	4900:-	990:-	Kelim	300x200	9500:-	2900:-	Tibet	276x201	14900:-	5900:-
Kina	185x124	4900:-	1900:-	Nain	185x57	4900:-	2900:-	Kina	300x200	14500:-	6900:-
Kelim	220x150	4900:-	1900:-	Karachi	300x80	6900:-	2900:-	Kina	350x250	16500:-	6900:-
Gabbeh - Persisk	275x125	6500:-	1900:-	Gabbeh - Persisk	330x250	14900:-	3900:-	Täbriz	296x203	24900:-	12450:-
Belusch	200x100	5900:-	1900:-	Tibet	300x200	9800:-	3900:-	Bachtiary	305x214	25800:-	12900:-
Nain	110x57	3500:-	1900:-	Kina Silke	332x72	7800:-	3900:-	Keshan	342x235	47000:-	18500:-
Galleri Kina	290x80	4900:-	1900:-	Afshar	245x150	10000:-	3900:-	Täbriz	350x250	47000:-	18500:-
Gabbeh	130x80	3900:-	1900:-	Nain+Moud	200x140	12900:-	4900:-				

VI TVÄTTAR & LAGAR MATTOR!

MATTHUSET-ERIKSSON SVEAVÄGEN 100 11350 STOCKHOLM TEL 08-612 77 71
 E-MAIL INFO@MATTHUSET-ERIKSSON.COM WWW.MATTHUSET-ERIKSSON.COM

12 MÅN RÄNTEFRITT!
 VARDAGAR 10-18 LÖRDAG-SÖNDAG 10-16



MATT HUSET

I dag kan svensk industris store doldis och legend, mångmiljardären Hans Rausing, höja ett litet whiskyglas extra. Förutom att bli 80 år så kan han lägga KBE efter sitt namn – Knight commander of the most excellent order of the British empire. En utmärkelse som placerar Hans Rausing i samma förnäma skara som Bill Gates och den förre amerikanske centralbankschefen Alan Greenspan.

Hans Rausing dömer i denna exklusiva DN-intervju ut bonussystemen i näringslivet. Han avslöjar också hur Asea slarvade bort den kommande världssuccén bankomaten. Sir Hans – vilket han dock bara får kalla sig utanför England – ger också svar på vad det är som driver honom att som nybliven 80-åring fortsätta sitt företagande.

Sven Irving och Susanne Klofsten, som gjort den timplånga dokumentären om Hans Rausing som sänds i tv i kväll, har även gjort det här reportaget för Dagens Nyheter.

”Vi är inte fint folk”

– **DET FINNSENNY** tradition i näringslivet med omfattande bonussystem och överbetalda direktörer. Det är ett helt vansinnigt system som formuleras av företagsstyrelser som är rädda. Direktörlöner som är tio eller hundra gånger högre än vanliga löntagares är inte rimligt. Det för-därvar moralen i företagen.

Orden är Hans Rausing. En legend i svenskt näringsliv. En entreprenör som är sin egen framgångssaga. Huvudman för en av världens rikaste familjer.

Det är lätt att tro att Hans Rausing gett sig in i den svenska debatten om belöningsystemen i näringslivet.

I själva verket formulerar han sig i samband med ett av flera långa samtal på godset i England och på sommarvistet i Sverige under det senaste halvårets tv-inspelningar.

– Styrelserna vill satsa på ”säkra kort” och säger att om vi inte betalar höga löner och bonusar får vi inte de bästa. Men det är fel. Det är helt fel. På Tetra Pak letade vi alltid efter dugande personer redan på högskolorna och tog in dem i företaget och lät dem utvecklas där. Då såg vi direkt vilka som var värda att satsa på. Vi tillsatte ofta unga ledare för de olika bolagen och det var rätt. Ett år utnämnde vi sju nya verkställande direktörer – alla var under 30 år.

Tetra Paks historia bär syn för sängen. Tunga namn i svenskt näringsliv har en lång tid just på Tetra Pak bakom sig.

Atlas Copcos vd Gunnar Brock kom till Tetra Pak som 24-åring 1974. Och var där i 26 år. Tuve Johannesson, sedermera vd för Volvo Personvagnar fostrades i 18 år på Tetra Pak.

– En av våra höga chefer kom en

gång in till mig under min tid på Tetra Pak och berättade att han blivit erbjuden ett vd-jobb på ett annat företag. Jag är övertygad om att han räknade med att jag skulle bjuda över. I stället sa jag hur roligt jag tyckte att det var och gratulerade honom å det hjärtligaste! Samma dag utsåg vi andremannen till hans efterträdare.

HANS RAUSING LÄSER nästan aldrig svenska tidningar och följer inte heller i övrigt den svenska debatten.

Hans uppfattningar i de flesta frågor är resultat av tiden som chef för Tetra Pak. Ett företag som hade sju anställda när Hans Rausing blev vd 1954. När han avgick som ordförande 1993 hade antalet anställda ökat till 36 000 och Tetra Pak vuxit från en liten uppstickare inom det etablerade förpackningsföretaget Åkerlund & Rausing till världskoncernen Tetra Laval.

Tetra Pak flyttade ut från Sverige 1980. Det var ett direkt resultat av Rudolf Meidners och LO:s förslag om löntagarfonder i mitten av 70-talet. En fråga som dominerade den politiska debatten i flera år, fick det svenska näringslivet att ryta till som aldrig förr och skapade ett unikt utomparlamentariskt företagarmotstånd.

Hans Rausing känner en beundran för intelligensen hos Rudolf Meidner även om han är en total motståndare till LO-ekonomens tankar på fackligt styrda fonder som successivt skulle ta över ägandet av de svenska företagen. I fallet Tetra Pak – ett företag med litet aktiekapital och goda vinster – skulle majoriteten ha övertagits av fonderna inom fem år.

Hans Rausing fyller 80 år i dag

Familj: Hustru Märit, barnen Lisbet, Sigrid och Hans-Kristian

Bor: Godset Wadhurst Park i syd-östra England

Förmögenhet: 65 miljarder kronor (enligt Forbes nya beräkning)

Satsar på: Nya företaget Ecolean (helt ny sorts förpackningar)

Brinner för: Entreprenörskap och nytta

Favoriträtt: Egen lagad kålpudding

Favoritbok: ”Röde Orm”

Dold talang: Skrev poesi som ung

Gillar inte: Fint folk, efterrätter och statligt våld

Gillar: Framför allt teori, men också natur, djur och familj

Favoritfilm: ”Det våras för Hitler”

Favoritdryck: Vatten, te och whiskey

Favoritklädsel: Jeans och slipover

Favoritbil: Sin Landrover

Favoritpolitiker: Margaret Thatcher

Förebild: Ingen. Tänker inte utifrån person utan utifrån problem.

Man hade kunnat tro att Hans Rausing var ledsn att behöva lämna Sverige.

– Det är klart att vi inte ville flytta. Men det var nödvändigt för att rädda vårt bolag. Då spelar det ingen roll om man är ledsn eller glad. Det är bara att göra det.

FAMILJEN FLYTTADE från Sverige. Tetra Paks huvudkontor hamnade i Lausanne. Men Schweiz var ett land som varken Märit eller Hans Rausing kunde tänka sig att bo någon längre tid i. Märit Rausing beskriver grannarna som en grupp inskränkta och tråkiga människor. Schweiz blev ett mellanspel.

Det blev i stället Wadhurst Park – ett äldre, kraftigt förfallet gods i sydöstra England. I sex år pågick renoveringsarbetet. En ung engelsk arkitekt, John Outram, engagerades och har skapat ett vackert, rationellt och långt ifrån vräkigt boende.

Men eftersom det ändå är ett gods tillhör också stora landarealer.

Frågan var vilka djur man skulle hålla på en yta som i huvudsak be-

stod av gräs. Kor var för tunga. Återstod gjorde hjortar eller får.

– Se på dem. Hjortar är så mycket vackrare. De ser tama ut, men det är fel. Det är vilda djur som inte är rädda och det beror på att de aldrig sett något djur bli skadeskjutet.

– Reglerna för jakten är mycket strikta. Djur som ska skjutas måste vara stillastående. Den som bryter mot reglerna blir aldrig mer inbjuden.

1400 hjortar finns på det 400 hektar stora hjorthägnat. Raserna är flera, från Disneyherten barsingha till den kinesiska pére david, dovhjort, kronhjort och manchurian sika.

WADHURST PARK är familjen Rausing hem under större delen av året. Bara under ett par sommar-månader är de tillbaka i Sverige. Då på det förhållandevis anspråkslösa men mycket vackert belägna sommarvirket utanför Torekov på Hallandskusten.

– Det här är det lyckligaste stället på jorden för Hans, säger Märit

Rausing. Här tar han sina dagliga promenader. Här handlar han i sina gamla kända miljöer, i Båstad och i Boarp.

UNDER SOMMARMÅNADERNA i Sverige lagar Hans Rausing även all mat. Någon konkurrens från Märit behöver han inte känna. Hon är genuint ointresserad av matlagning. Och personalen i form av chaufför, hushållare, matlagare är kvar i England. Sin sommar i Sverige lever man som standardsvenskar, alla miljarder till trots.

– Jag kan hålla med min son Hans Kristian. Han brukade som barn säga att ”det här är det bästa stället på hela jorden, för här är det alltid sommar”!

Lyckliga svenska sommarkvar. Ändå är ”hemma” i dag, utan någon som helst tvekan från vare sig Hans eller Märit, liktydigt med England.

Men Hans Rausing lever inte någon pensionärstillvaro.

Den vakna tiden på Wadhurst Park är i hög grad fylld av arbete. Många och långa samtal till Sverige. Framför allt gäller det den nya stora affärssatsningen, förpackningsföretaget Ecolean.

Per Gustafsson, företagets vd, är ofta i den andra luren. Eller Tuve Johannesson, i dag ordförande i familjen Rausing stiftelse för industriinvesteringar.

Skriver gör Hans Rausing nätter och tidiga morgnar. Då sitter han i sängen med datorn i knäet. Annars arbetar han på ett minimalistiskt kontor i det stora huset. Men inte heller här vid något skrivbord. Sittande i soffan med datorn i knäet och med halmhatten på om solen tittar fram.

1943 Utvecklingsarbetet börjar för att få fram en mjölkförpackning, som kräver ett minimum av råvaror, men som ger optimal hygien. Detta resulterar i den princip, som den tetraederformade förpackningen grundar sig på.

1944 Utvecklingsarbetet fortsätter fram till 1951. Det omfattar bland annat helt nya metoder för att belägga papper med plast och att försluta förpackningen under vätskenivån.



1952 I september levereras den första Tetra Pak-maskinen för tetraederformade förpackningar till Lundaortens mejeriförening. I november börjar man förpacka grädde i deciliterförpackningar.



1955 I juni påbörjas kommersiell tillverkning i Helsingborg. För första gången förpackar man mjölk i 3 deciliterförpackningar.



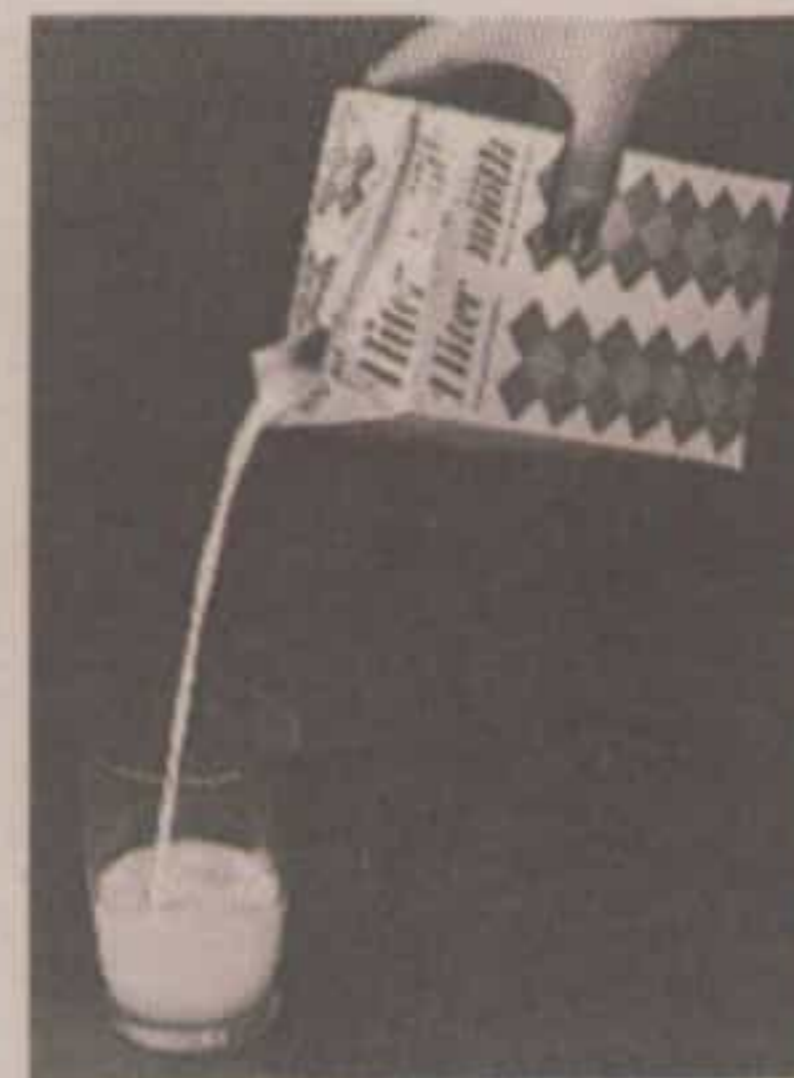
Märta och Hans Rausing i sin trädgård i Wadhurst Park. När familjen köpte godset var det förfallet och renoveringen tog sex år.

1957 Den första maskinen för enlitersförpackningar för mjölk installeras på Linköpings mejeri. I Lund blir en ny anläggning för tillverkning av förpackningsmaterial klar.



1961 Tetra Paks första leverans till Sovjetunionen består av ett antal T-300 och T-500 maskiner, samt en tillverkningslinje för förpackningsmaterial. I september presenteras den första maskinen för aseptisk förpackning av bakteriefri mjölk på en presskonferens i Thun, Schweiz.

1963 Tetra Brik förpackningen lanseras i Sverige, först i Motala och sedan i Stockholm.



1964 Den första Tetra Classic Aseptic maskinen utanför Europa installeras i Libanon. Ytterligare lokaler förvärvas i anslutning till anläggningen i Lund.



Nätter och tidiga morgnar sitter Hans Rausing i sitt arbetsrum och skriver.

–Det är kanske lite slafsigt här, men det är rationellt och tillräckligt med utrymme för mig.

För tio år sedan, i augusti 1995, skrek tidningarnas löpsedlar om "Maktstrid i Tetra Pak". Hans sålde sin hälft av företaget till storebror Gad.

ENTREPRENÖREN Hans Rausing tyckte att Tetra Pak blivit ett trögörsligt storföretag där nya idéer hade svårt att vinna gehör. Han var skeptisk till den affärsmässiga framtiden för bolaget, men Gad Rausing del av familjen ville inte sälja. Hans kan fortfarande inte förstå det.

–Det måste ha varit en plötslig sentimentalitet som tog överhanden. Det var inte rationellt.

Han var också trött på begynnande ägarkonflikter som riskerade att bli än större i nästa generation. Det var inte självklart att hans egen övertygelse att ägande aldrig fick vara en genväg till ledande poster delades av alla. Namnet Rausing

fick inte vara någon gräddfil till ledningen i Tetra Pak.

–Lika lite som det ska vara det för andra ägare i andra bolag. Blandar man management med ägare utan tillräcklig kapacitet fördärvar man bolagets moral.

Hans Rausing plockade ut sina miljarder och satsade på en rad mindre industrier i det Ryssland som han lärt sig älska och var mycket tidig att investera i. Det är inte bara en händelse att han räknar på ryska när vi gör ljudtest inför tv-inspelningen.

–Raz, dva, tri. Ett, två, tre.

Hans Rausing talar flytande ryska sen ungdomen. Etableringen österut gjordes långt före Gorbatsjovs perestrojka och Sovjetsystemets sammanbrott några år senare. Det blev en chokladfabrik, en champagnefabrik och ett livsmedelsföretag i Ukraina.

I dag är Hans Rausing sysselsatt med ett nytt förpackningsprojekt, Ecolean, som han djupt engagerat talar om.

Ecolean är ett litet, tekniskt högt utvecklat företag i Helsingborg med 200 anställda. Företaget tillverkar nya, alternativa förpackningar för flytande livsmedel – varken traditionella förpackningar i papper eller blåsta flaskor i plast.

–Ingenting nytt har hänt i den här branschen på 50 år. Tetra Pak bröt mot konventionerna när engångsförpackningar i papper tog över från glasflaskorna. I dag är Ecolean spjutspetsen i nästa revolt mot konventionen.

Så fort vi kommer in på satsningen i Ecolean blir Hans Rausing engagemang än djupare.

Han talar brinnande om miljövänligheten med ett material som består av hälften plast, hälften krita och som är helt nedbrytningbart i naturen. Om hur överlägset det är som avfall där en literförpackning inte tar mer plats än ett A4-kuvert.

Men den ekonomiska framgången då? När ska investeringen betala tillbaka?

Hans Rausing ser ut som om han

formulerat svar till skeptiker förr.

–Det kostar en miljard att bygga en sån här satsning. Därför var det nödvändigt att jag gick in. Annars hade projektet dött. Och det hade inte varit rätt. Mejerierna har rätt till bra förpackningar. Kunderna har det också, precis som de har rätt till mjölk.

Men avkastningen, envisas vi? Och varför ser man inte Ecoleanförpackningar i Västeuropa?

–Efterfrågan finns, men vi vill inte satsa på marknader som vi inte är redo för. Vi har i det inledande skedet satsat på delar av Asien och Östeuropa. Vi kommer att fortsätta att tacka nej till expansion i övriga Europa tills vi vet att vi kan svara upp mot marknadens önskemål, men det dröjer inte så länge. Inom ett par år är jag helt säker på att Ecoleanförpackningarna står på livsmedelshyllorna här i England.

Om Hans Rausing får rätt, har han åter fokuserat på problemet och hittat lösningen där andra inte kunnat eller velat se den.

Idén till Ecolean föddes nämligen inom Tetra Laval, men mötte stort motstånd. När Hans Rausing sålde sin del av företaget kastades Ecoleanprojektet och dess skapare, Åke Rosén, bokstavligen talat ut.

Men Åke Rosén fortsatte utvecklingen på egen hand och fem år efter att Hans Rausing lämnat Tetra Laval, satsade han stort på Ecolean.

I HANS RAUSINGS aktiva liv ligger också att återkommande handla i de stora livsmedelskedjorna. Här ser han utvecklingen, som rapporteras till Ecoleans huvudkontor i Helsingborg.

–Jobbar man med förpackningar måste man studera verkligheten. Minst var fjortonde dag är jag ute i butikerna. Jag ser förändringar och nya trender snabbare här än vad man gör i Sverige. Dessutom är det roligt.

Hans Rausing är tvungen att ta sig i väg nån mil till närmsta stad, Tunbridge Wells, och Sainsburys stora sälljlad för att göra sina fältstudier.

1974 Tetra Brik Aseptic-systemet lanseras i Nordamerika av Laiterie Cité i Kanada. Koncentrerad juice förpackas i 2 deciliter Tetra Brik Aseptic-förpackningar och blir en viktig produkt på svenska mejerier.



1983 Dr Ruben Rausing, Tetra Paks grundare, avlider den 10 augusti.

Tetra Pak påbörjar tillverkning av förpackningsmaterial i nya fabriker i Pakistan, Kenya och Finland.

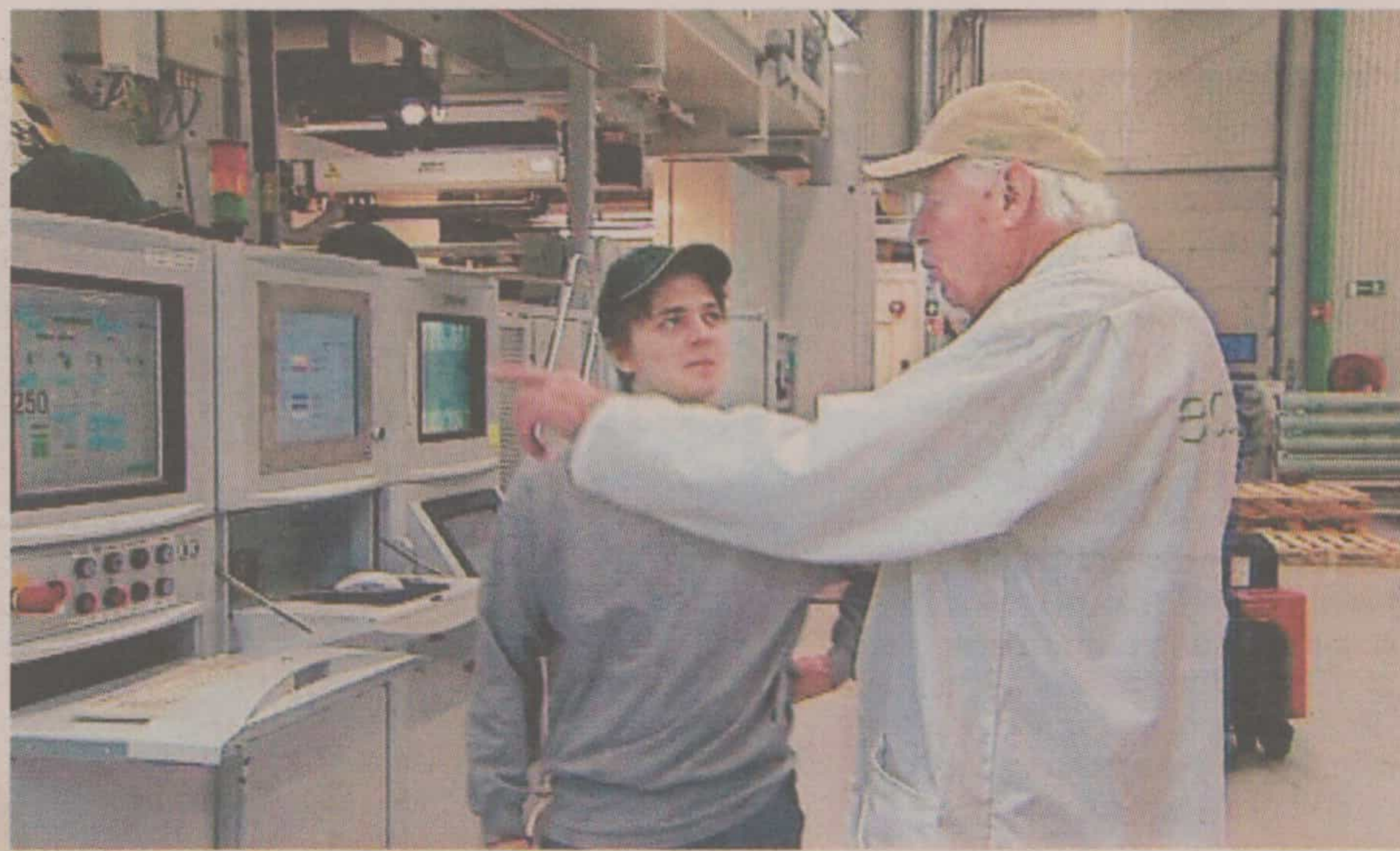
En teknisk skola öppnas vid Tetra Pak i Lund för utbildning av kunders personal och egna service-tekniker. Skolan kan ta emot 600 elever per år.



1994 High Pressure Processing, HPP, är en ny teknologi för högtrycksbehandling av livsmedel. HPP har utvecklats och introducerats av Tetra Pak och Asea Brown Boveri gemensamt. Man använder mycket högt tryck i stället för värme för att inaktivera mikrobiologisk aktivitet i matvaror och för att göra dem säkra för kommersiell distribution.



För att vara uppdaterad på vilka trender som gäller åker Hans Rausing ofta till Sainsbury för att handla. Sedan skickar han vidare informationen till Ecolean i Sverige.



Ecolean utanför Helsingborg arbetar med ett nytt förpackningsprojekt. Hans Rausing är engagerad i företaget och pratar med Jimmy Johansson.



När Hans Rausing visar runt i barndomens Råå utanför Helsingborg är det flera personer som kommer fram och hälsar på honom.



Tillsammans med hunden tar Hans Rausing en promenad i det stora hjorthägnat i Wadhurst Park där det finns över tusen hjortar och flera olika raser.

Den egna byn Wadhurst räcker inte för att göra näringslivsspaningar. Däremot hyllar han den lilla byn med sina 5 000 invånare för dess rationalitet.

– Jag skulle vara djupt olycklig om jag bodde i London. Där tar det evigheter att ta sig från en plats till en annan. Här i Wadhurst går man på sex minuter från den ena änden av byn till den andra. Och här finns nästan allt. Det enda jag inte kan få tag på är herrkläder.

Några tydliga begrepp återkommer hela tiden under våra många och långa samtal med Hans Rausing.

Moral är ett. Rationalitet ett annat. Uppfattningarna är extremt tydliga när Hans Rausing vill uttrycka dem. Vill han det inte är standardsvaret:

– Det får du tala med andra om.

Och tycker han att frågan är irrelevant eller felställd avfärdas den med:

– Fjompigt!

Det finns undersökningar som vi-

sa att företagande ofta går i arv och Hans Rausing är en levande bekräftelse. Allt började i Råå, strax utanför Helsingborg, med en farfar som hade målerirörelse och en farmor som drev affär. Och inte minst en far, Ruben Rausing, som grundade Åkerlund & Rausing i slutet av 1920-talet. Det växte under några decennier till ett av världens ledande förpackningsföretag.

OM HANS RAUSING växte upp under goda ekonomiska förhållanden har Märith Rausing en motsatt bakgrund. Uppvuxen i jämtländsk landsbygd. Universitetsstudier i Lund tack vare dåtidens system med statsstipendier.

Övertygad socialdemokrat vars giftermål med kapitalistsonen Hans Rausing skapade rubriker i studenttidningen Lundagård: Märith och storfinans!

I dag har kopplingen till Märiths barndom en central plats i hemmet i Wadhurst genom en stor målning av X:et som hänger på fondväggen

”

Vi är inte fint folk. Jag vet inte hur sådana är. Vi träffar dem inte.”

i matsalen. Den föreställer Krånge, kraftverksbygget vid Indalsälven och den nybyggaranda som rådde där på 30-talet.

Men trots olikheterna i bakgrund förenas Hans och Märith Rausing i sin inställning i livsfrågor.

Och Hans återkommer ofta till ”nyttan” som drivkraft för sitt företagande.

– Fint folk investerar kanske i elektronik och liknande, men vi är inte fint folk. Jag håller på med mjölk för att det är nyttigt. Det är något som alla människor världen över behöver. Om det inte finns något väsentligt bra med det man gör finns det inte heller några förutsättningar för att tjäna pengar.

HANS RAUSING vill egentligen inte tala om sin rikedom. Det är det enda ämne under våra många samtal som gör honom en aning besvärad. Det känns som att han är rädd att bli uppfattad som rik och ”fin”. En beskrivning han värjer sig mot.

– Vi är inte fint folk. Jag vet inte hur sådana är. Vi träffar dem inte.

Pressad på om han har en aning om hur rik han är, svarar han att han vet exakt på kronan, men att han inte ser något intresse i att berätta det.

– Vi har tillgång till betydande

belopp, men vi har aldrig redovisat exakt hur mycket och det är en inställning jag inte ser något skäl till att ändra på.

Det finns tre sätt att använda pengar. Det första är att leva på ett bra och angenämt vis, som vi gör här. Det andra är något jag kan kalla för snobbrikedom. Det är människor som vråker sig i stora, dyra lustjakter på Medelhavet eller andra ställen och håller sig med privata flygplan. Det tycker jag riktigt illa om.

Det tredje och det viktigaste är att använda pengar som verktyg, till exempel på företagande. Att satsa på sånt som gör nytta och kommer andra människor till del.

Märith Rausing instämmer i sin makes resonemang om pengar och moral.

– Jag bodde på ett studentrum i Lund när jag träffade Hans. Mitt stora mål då var att spara till en cykel. I dag är vår situation helt annorlunda. Jag har glatt mig åt att kunna köpa en del konstverk och vackra möbler under åren. Men kläder till ▶

2002 I september firar Tetra Pak sitt 50-års jubileum!

Tetra Pak lanserar sin första integrerade process- och förpackningslinje för sojaprodukter. Den nya linjen är flexibel och tar hand om alla steg i bearbetningen och förpackningen av produkten. Tetra Paks första PET-flasktillverkning i en så kallad "Hole-through-the-wall"-fabrik hos Golden Circle i Brisbane, Queensland, Australien passerar 10 miljoner förpackningar.



2003 Ett nytt förpackningssystem har fötts.

Tetra Recart är ett kartongbaserat förpackningssystem med revolutionerande möjligheter. Med hjälp av teknik som samtidigt steriliserar förpackningsmaterialet och den packade produkten erbjuds en alternativ förpackningslösning för ett antal livsmedelsprodukter, som av tradition har packats i konservburk eller glasburk, exempelvis frukt, grönsaker och hund- och kattmat.

2005 Förpackningen Tetra Wedge

Aseptic microwavable 200 S lanseras för såser och släta soppor och buljong. Förpackningsmaterialet är ett resultat av ett teknologiskt genombrott inom Tetra Paks FoU-avdelning.



Källa: Tetra Paks hemsida

► exempel har jag aldrig brytt mig särskilt mycket om. Och jag är stolt över våra döttrar Lisbet och Sigrid som satsar stora summor på verksamheter som stödjer mänskliga rättigheter och kvinnofrågor.

PÅ FORBES BERÖMDA LISTA över världens rikaste människor ligger Hans Rausing på 56:e plats. Han är en av totalt fyra svenskar på topp 100 i världen. Särklassig ledare i svenskligan är Ikeas Ingvar Kamprad. 28 miljarder dollar och plats fyra bland världens rikaste. Hans Rausing säger att det finns risker med att företag som går bra blir alltför slösaktiga och ger samtidigt ett erkännande till skaparen av Ikea.

–Jag är övertygad om att en av grundarna till Ikeas framgång är att Kamprad är notoriskt snål.

Hans Rausing förmögenhet beräknas till 8,5 miljarder dollar eller 65 miljarder kronor.

Men siffran är trubbig. Frågan är hur väl uppdaterad Forbes är om Hans Rausing samlade tillgångar? Svaret blir kort.

–Jag har så jag klarar mig för tillfället.

Hans Rausing har hundratals registrerade patent. Han tänker ständigt på tekniska lösningar och ofta är idéerna direkt relaterade till mänsklig nytta. Ett exempel är satsningen på Krill, en fisk med extremt högt proteininnehåll. Tillgången är tillräcklig för att försäkra jordens befolkning med det dagliga behovet av protein.

Alltså sattes ett projekt i gång. Krill skulle fångas i Sydatlanten och förädlas till fiskbullar. Just när starten för en satsning i full skala skulle ske fick Hans Rausing veta att fluorhalten i Krillens skinn fördes över till köttet och riskerade att skapa skelettförstoring hos människor. Samma dag blåstes hela projektet av.

Nu talar han i stället om hur man kan utvinna protein ur spiroalina-algen och hur grundvattennivåerna i Kina måste räddas för att jordbruket inte ska dö.

–Att komma på nya idéer som är till nytta för människor är direkt roligt.

Ett konkret resultat av hans skaparkraft är att han på 60-talet var med och utvecklade världens första bankomat.

NÄR FAMILJEN RAUSING sålde all verksamhet utom Tetra Pak hamnade bankomatsatsningen hos Asea.

Hans Rausing berättar nu för första gången om hur bankomaterna, som kunnat bli en svensk världssuccé, helt enkelt slarvades bort av Asea.

–Jag blev upprörd av inköpschefen på Sparbankerna, som berättade att Asea tackat nej till en order på

■ **Familjen Rausing släktträd**

Hans Rausing 1926–. Gift med **Märit**, född 1930. De har tre barn:

* **Lisbet Rausing**, född 1960, professor i vetenskapshistoria på Harvard. Driver flera stiftelser, har donerat professurer i vetenskapshistoria till Uppsala universitet, Harvard, Cambridge och Imperial college i London. Gift med historikern Peter Baldwin. Hon har två barn från ett tidigare äktenskap.

* **Hans Kristian**, född 1961, är verksam med egna investeringar. Han är gift med Eva och har fyra barn. Alla barnen har haft styrelseposter i Tetra Pak, men i och med att den delen av familjen sålde så lämnade alla sina positioner. De sitter samtliga i Hans Rausing stiftelse.

* **Sigrid Rausing**, född 1962. Driver The Sigrid Rausing Trust som delar ut miljontals kronor varje år till olika välgörenhetsprojekt. Äger och driver förlaget Portobello Books, äger även bokförlaget Granta Books och Granta Magazine. Sitter i styrelsen för Human rights watch. Är gift med filmproducenten **Eric Abraham** och har en son från ett tidigare äktenskap.



Hans Rausing



Ruben Rausing



Gad Rausing

Ruben Rausing 1895–1983, gift med **Elisabeth Rausing** 1894–1946

Gad Rausing 1922–2000 var gift med **Birgit Rausing**, född 1924. Lever fortfarande. Är konsthistoriker och fil hedersdoktor vid Lunds universitet. De har tre barn:

* **Kirsten Rausing**, född 1952, som gjort framgångsrik karriär med sitt stuteri i England.

* **Jörn Rausing**, född 1960, verksam inom Tetra Pak. Har bland annat jobbat med förvärv. Har tre barn.

* **Finn Rausing**, född 1965 är bosatt i Stockholm. Är verksam inom Tetra Pak, har bland annat arbetat som controller. Har två barn – **Amelie Kirsten Charlotte**, född 1992, och **Hedvig**, född 1994, i äktenskapet med **Monica Elisabeth Rydbeck Rausing**, född 1962.

De tre syskonen representerar ägarna.

Sven Rausing 1928–2003 gifte sig inte och fick inga barn. Han var aldrig verksam i Tetra Pak.



GRAFIK: LENA LARSSON

200 bankomater och undrade om jag visste ”vad i helvete de höll på med”?

–Jag ringde Curt Nicolin, som var vd på Asea och han förklarade att vinstmarginalen varit för låg för att ta ordern.

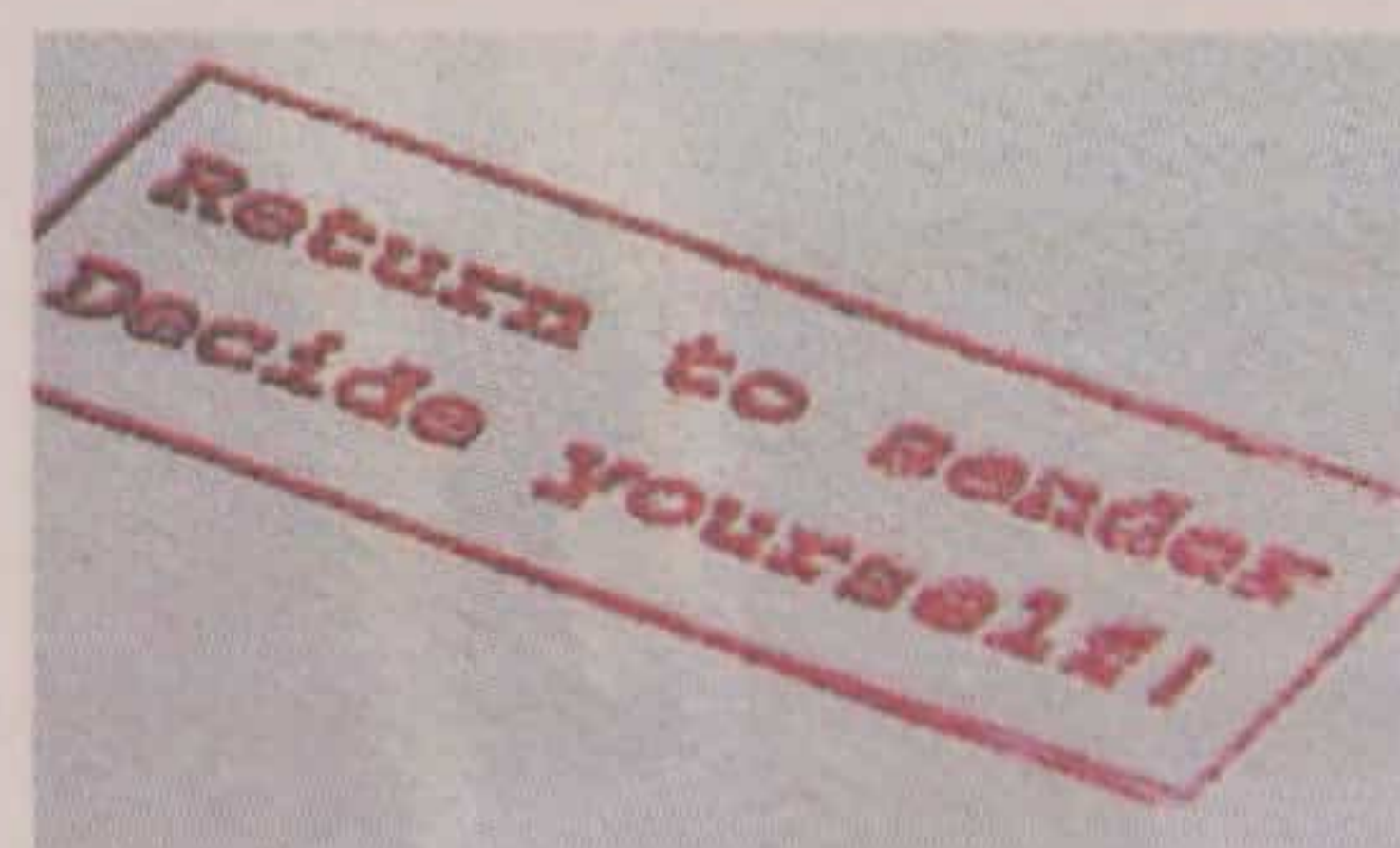
Efter det slutade Asea tillverka bankomater, lät en fransk konkurrent ta marknaden och blev senare agenter för det franska bolaget. Hans Rausing blir upprörd när han tänker på Aseas kortsiktiga marginaltänkande.

–Det var fullständigt åt helvete. Det var en ren kapitalförintelse.

Hans Rausing är en person med många tydliga principer, inte minst när det gäller företagande. Ett företag ska fokusera på sin huvudprodukt. Han tror inte på att blanda ihop olika typer av verksamheter som Volvo gjorde med bilar och livsmedel.

–Vi kände att vår enda säkerhet inom Tetra Pak låg i att ta stora risker. Att satsa allt på en enda produkt och bli bäst i världen på den. Jag myntade tidigt uttrycket ”riskminimering genom riskmaximering”.

Det var så familjen Rausing tänk-



te när man sålde av det etablerade Åkerlund & Rausing, Östanå pappersbruk och bankomaterna och satsade allt på Tetra Pak.

–För att bli bäst i världen på förpackningar för flytande livsmedel, behövde vi fokusera till hundra procent på Tetra Pak.

Hans Rausing är lika tydlig när han uttrycker sina teser om ”management” och hur en företagsledare ska förhålla sig till det löpande arbetet.

–Definiera problemen, delegera beslutsfattandet, verkställande direktörer ska ha ett helikopterperspektiv och får inte ägna sig åt rutinarbete, makt är nödvändig att ha men ett svaghetstecken att behöva använda.

I TETRA PAK TILLÄMPADE Hans Rausing vad han kallar en feodal organisationsstruktur. Den innebar tydlig och klar ansvarsfördelning. Grundläggande var att problemdefiniering skulle ske centralt, men lösningarna skulle åstadkommas lokalt. Bolagsledningen skulle inte fjärrstyra dotterbolagen.

Just självständigheten hos underlydande chefer återkommer Hans Rausing ofta till. Att själv inte hindra och samtidigt se till att andra inte hindrade, ser han som sitt största bidrag under sin långa tid som företagsledare.

–I princip måste man låta män-

niskor arbeta i fred och inte ingripa i allt.

För att den inställningen verkligen skulle märkas lät han tillverka en stämpel. Den användes när han tyckte att han själv som vd alltför ofta blev tillfrågad:

”Return to sender. Decide yourself.” Åter avsändaren. Besluta själv.

Text
SVEN IRVING OCH SUSANNE KLOFSTEN
Foto
CAJ MÜLLER
ekonomi@dn.se

Sir Hans i svensk tv

Hans Rausing har för första gången öppnat sitt hem för ett svenskt tv-team. Filmen är gjord av reportrarna Susanne Klofsten och Sven Irving och sänds i TV8 i dag, lördag, kl 20.00. Repris söndag kl 18.00

dn.se/rausing
Se fler bilder ur Hans Rausing liv.

VÅRT RÅD:
KÖP BILLIGT! SÄLJ BILLIGT!

Nu sänker vi courtaget till vansinnigt låga 39 kr. Öppna Minidepå eller starta pensionssparande på www.nordnet.se

Handel med finansiella instrument innebär alltid ett risktagande. Dina investerade pengar kan såväl öka som minska i värde och det finns inga garantier för att du får tillbaka det investerade kapitalet.

NORDNET
AKTIER, FONDER OCH PENSIONER PÅ INTERNET