

# Hållbarhet morot i ny Mcstrategi

## Mats Lederhausen trött på att vara slagpåse

Det världskända stora gula M:et har fått mycket spott och spe i media och används ofta som symbol för både det ena och andra. Det har med storleken och igenkännandet att göra menar Mats Lederhausen, vd för McDonald's Ventures: – Skulle någon orka studera vår verksamhet och jämföra oss med alla våra konkurrenter inom restaurangbranschen i stort, skulle den säkert komma fram till att McDonald's istället är ett föredöme, där det svenska bolaget definitivt är flaggskeppet inom miljöområdet.

*Av Anne Nilsson, Dagens Miljö nr 6/2005*

Det är en före detta vd för McDonald's Sverige och en långvägare inom världskoncernen som uttalar sig. Redan under tonåren krängde Mats Lederhausen hamburgare hos pappa Paul som öppnade den första svenska McDonald's-restaurangen på Kungsgatan 4 i Stockholm 1973.

I dag är Mats Lederhausen vd för ett ”mini-Investor” inom McDonald's Corporation, McDonald's Ventures, med placering i Chicago. Dit kom han efter att ha framfört sin kritik till ledningen för dess bristande långsiktighet och miljöhänsyn.

Mats Lederhausen sitter, som en av få svenskar, högt placerad i ett stort amerikanskt börsbolag. Positionen ger möjligheter att påverka i en hållbar riktning - men det krävs tålamod för miljöfrågorna står inte högt upp på den amerikanska agendan.

### **Prisad i Sverige**

Mats Lederhausen tilldelades nyligen Näringslivets Miljöchefers och Dagens Miljös pris Utmärkt Miljöledarskap 2004, ett pris som vill uppmuntra ledare att i sin organisation eller i samhället ta betydande steg mot hållbarhet.

### **Kan du använda priset i ditt arbete för hållbarhetsfrågorna?**

– Naturligtvis motiverar sådana här saker McDonald's, framför allt det svenska bolaget. Det är en viktig injektion för självförtroendet. Medierna har gått på tok för långt i sin strävan att alltid vara kritiska. Ska man hitta positiva saker får man därför gå till sportsidorna. I stället för att ständigt klandra folk som gör misstag skulle vi komma längre i världen om vi lyfter fram de som gör eller försöker göra bra saker.

### **Varifrån kommer ditt engagemang för samhällsfrågor och hållbar utveckling?**

– Jag är övertygad rent vetenskapligt och faktamässigt om att vårt nuvarande samhällssystem inte är uthålligt och jag måste därför försöka göra något åt det. Jag har också en väldigt stark tro på ansvar. Vårt största samhällsproblem är att alla diskussioner om ansvar alltid handlar om någon annans ansvar. Det är både trist och fel. Därför vill jag hellre vara en del av lösningen än av problemet – det blir mycket roligare. Övertygas jag om någonting vill jag alltid försöka att gå till handling, vilket är en stark drivkraft. Jag är övertygad om att vi måste göra mer och att det måste gå vidare.

### **En internationell ledare**

**Du är en av få svenskar som sitter i toppen av ett stort amerikanskt börsbolag. Använder du din position för att inspirera andra företagsledare att bedriva ett ansvarsfullt företagande?**

– Jag gör så gott jag kan, ibland går det bra, ibland mindre bra. Ofta är jag inbjuden som talare i olika sammanhang och då väljer jag alltid att prata om ansvarsfrågor, ledarskap och lyfta samtalsämnet till den här typen av frågor. Ibland gör jag mer än så. Här i USA jobbar jag mycket med miljöorganisationen Det Naturliga Steget. Jag introducerar dem för olika företag och i andra sammanhang.

– De bolag som jag själv driver har ansvar och uthållighet som en väsentlig del. Exempelvis Pret à Manger som säljer smörgåsar, sallader och soppor i Storbritannien är ett stort föredöme inom ekologisk mat. Likaså Chipotle, nyligen i New York Times omnämnt som ”äntligen ett företag med medvetande”, som utmanar det traditionella amerikanska jordbruket så att det skriker om det. I och med att mina bolag är mycket mindre än hela McDonald's, har jag nu en ännu större möjlighet att göra vågade satsningar.

**Du anser att dagens lärosäten, som utbildar morgondagens ledare, sitter fast i gamla synsätt och inte förstår vikten av mjuka värden som miljö- och socialt ansvar i företag. Kan du utveckla det?**

– Frågor kring miljö och socialt ansvar borde vara självklara, men de finns inte med på programmet. Det är ett bevis för mig att långtifrån alla tycker att det här är viktigt.

**Vad ska lärosätena göra konkret?**

– Naturligtvis ska frågorna upp på deras agendor. Flera gånger har jag pratat med dem på Handelshögskolan i Stockholm om att de i alla fall borde ha en grundkurs för alla sina studenter som behandlar hur naturresurser fungerar.

– Är man företagsledare är naturresurser en av många resurser som man faktiskt måste vara försiktig med, för annars får man betala räkningarna i efterhand. Alla nickar instämmande, men ännu har inget hänt.

– Vi ska också fortsätta att jobba med goda exempel och jag hoppas att George Bush, Göran Persson och andra politiker ska vakna upp en dag och göra någonting jättebra av det här.

**Du vill i ditt ledarskap inspirera dina medarbetare till att lyfta blicken för att se dessa frågor i ett större sammanhang. Hur gör du för att lyckas med det?**

– Vi i västvärlden har kommit långt i vårt materiella välstånd där de flesta har mat för dagen och god hälsa. Jag tror att merparten går till jobbet för att få något mer än ett lönekuvert tillbaka. De flesta trånar efter att bli fyllda av en idé som de tror på och vill jobba för något som känns rätt. Lyckas man förena grundläggande mänskliga behov, som lön, befördran och framgång, med högre syftande värderingar kan man attrahera ännu bättre talanger. När man kombinerar ett traditionellt företagande med större visioner får man en energi i organisationen som är ovanlig.

**På väg bort från McDonald's**

**1998 var du på väg ifrån McDonald's för att du tyckte att det fanns en klyfta mellan företaget internationellt och din egen syn på god företagsamhet. Hur såg klyftan ut?**

– Jag kände att McDonald's och jag var på väg åt olika håll. Det manifesterades i allt från vilka produkter som de inte lanserade till hur det såg ut när de byggde en ny restaurang och deras uppfattning om miljöfrågorna, som jag brydde mig så mycket om. Det var mer en maggropskänsla än att jag hade bevis för det. Men jag tyckte inte längre att de hade någon spännande idé, utan det handlade mest om att bevara det som en gång var bra.

### **Var miljöfrågorna lågt prioriterade på den tiden?**

– Ja, de fanns inte med på samma radarskala som hos mig. Ett både bra och dåligt exempel är PVC-frågan. Jag kände väldigt starkt att våra Disneyleksaker skulle vara fria från PVC. Jag jobbade hårt för att få bort det, men mötte ganska stort motstånd. Till slut lyckades vi ändå få hela McDonald's att fasa ut PVC i god tid innan det blev ett problem för oss. Jag tyckte att det var jobbigt att ägna så mycket tid och energi åt en så självklar sak.

### **Sedan gjorde McDonald's helt om. Vad hände?**

– Jag funderade på vad jag skulle göra och gick till några av mina spirituella guider för att få råd och bli coachad. De sade till mig att: "Lämna inte McDonald's, för sådana som du behövs inne i företaget." Alla kan ju inte åka i väg, skriva böcker och bli tyckare, utan det behövs också praktiker.

– De uppmanade mig att åka över till cheferna i USA och säga att så här bör ni göra i stället. I princip kunde två saker hända: antingen fattar de ingenting och då skulle jag få sluta eller så får jag ett jobb. Det senare hände. De gav mig ett fantastiskt jobb som chef för McDonald's globala strategi. Det hade varit svagt av mig att säga nej när de nu behövde hjälp. Så jag och min familj packade kappsäcken och åkte till USA.

– De höll faktiskt med mig om mycket mer än vad jag hade trott, för jag hade tidigare aldrig varit tillräckligt tydlig och ärlig. Ett av världsproblemen är att alla som tycker en sak ofta sitter för sig själva och pratar, i stället för att verkligen kontakta de som bestämmer. De allra flesta människor är vettiga och det går ofta att hitta fiffiga lösningar.

### **McDonald's har ett mycket starkt varumärke. Hur ska ni behålla den styrkan?**

– De som tror att det går att sälja saker med mördande reklam och skapa ett varumärke har helt fel. Folk är inte så dumma. Ett varumärke är för alla konsumenter summan av allt som ett företag gör. För 20 år sedan skapades ett varumärke till 95 procent av produkten och butiksoplevelsen. I dag tror jag att mer sublima frågeställningar ökar i betydelse för varumärkets uppbyggnad. Egentligen är ett varumärke bara ett utställt löfte.

### **Ni vill ju vara en föregångare. Varför kan inte McDonald's bli ett superföredöme genom att ha all mat Kravmärkt och hela verksamheten miljöanpassad och på etisk toppnivå?**

– Absolut ska vi vara ett superföredöme. Går du igenom alla våra leverantörsled, från jord till bord, och tittar på vad olika restaurangkedjor gör, kommer du att få höra av alla jordbrukare och leverantörer i Sverige att McDonald's ställer i särklass störst krav. Jag kan garantera detta. Men det låter inte så ödmjukt och det är klart att vi kan bli bättre. Vi måste också göra det med ekonomisk uthållighet, för annars byts ledningen ut och då tar vi en massa steg bakåt. Därför måste vi vara smarta: göra allt i

rätt ordning och optimera vad som är rätt ur miljösynpunkt så att våra kunder, medarbetare och resultaträkning klarar av det.

– Frågan om Kravmärkt kött är däremot helt omöjlig. Det finns inte tillräckligt med råvara på marknaden för att vi rakt igenom skulle kunna köpa Kravmärkt kött. Och hade det funnits skulle priset till konsumenten öka. Men vi tar steg för steg och vi har nått mycket längre än alla andra företag i vår bransch. Vi har till exempel ekologisk mellanmjölk på alla restauranger.

– Det jag är mest stolt över är att 85 procent av alla restaurangerna köper Bra Miljöval-märkt el. Inom avfall var vi också föregångare och startade källsorteringskolor i hela Sverige, som för många blev en av de första erfarenheterna av riktig sopsortering. 90 procent av vårt material är förnyelsebart och våra transporter är väl optimerade här i Sverige.

– Det är ändå så att om kunderna bara vill ha det här mer, än de visar, då skulle det här hända i ännu högre grad.

### **Menar du att kunderna struntar i miljö och etik när de handlar?**

– Pratar man med miljörelsen och ivriga anhängare till den kan man få uppfattningen att alla svenskar är villiga att betala mer för Kravmärkt mat. Det stämmer inte. Tyvärr är väldigt få villiga att betala mer för miljöriktighet. Därför är det svårt att ställa om. Kunde man göra det och till exempel tog två kronor mer för varje hamburgare skulle det inte vara ett problem. Då hade vi gjort det för länge sedan.

### **Er verksamhet bygger till över 70 procent på franchising, där enskilda personer äger och driver egna McDonald's. Hur får ni med de restaurangerna i ert hållbarhetsarbete världen över?**

– Jag kan inte svara på några globala frågeställningar överhuvudtaget. Visst har vi en del gemensamma värderingar och regler när det gäller vårt varumärke, men du kan inte tala om för folk i Kina att de ska förhålla sig till exempelvis djurhållning på ett skandinaviskt sätt. I alla fall inte om du vill ha en business.

– I vissa länder i västvärlden ligger vi jättelångt framme som i Sverige, Holland, Schweiz, Tyskland, Österrike, Kanada och Australien. Delar av Östeuropa och Asien har längre tid kvar. Men det är viktigt att komma ihåg att 80-90 procent av vår verksamhet finns i de länder som har kommit långt på området.

### **De länder som ligger efter i hållbarhetsarbetet försöker ni väl ändå få med på tåget?**

– Självklart och vi jobbar med utbildning och lobbying. Det är också därför jag tror på frihandel och global verksamhet. Jag tror att världshandeln leder till att kineser, thailändare, taiwaneser och andra faktiskt blir mer miljövänliga. När våra leverantörer sätter upp en köttfabrik i Kina tar de naturligtvis med sig sin kunskap i alla de här frågorna. Men självklart måste de anpassa sig till lokala förhållanden. Det handlar om att bygga broar och det tar tid.

### **Är hållbarhetsarbetet lönsamt för er?**

– Jag önskar att jag med eftertryck kunde svara ja, för det skulle vara mycket bättre

för världen. Men jag är långt ifrån övertygad om det. I stället går det att på kort sikt tjäna mer pengar om man inte prioriterar hållbarhetsarbetet. Men menar man på 50 års sikt är jag helt övertygad om att man tjänar pengar. Går man ned till 25 år är jag hyfsat säker, men inte om det gäller tio år.

– Tyvärr saknar de flesta människor en investeringshorisont som sträcker sig längre fram än kanske fem år och därför måste vi tillsammans se till att miljöinvesteringar betalar sig snabbare. Gick det att bevisa att det är lönsamt att vara mer uthållig skulle många problem försvinna helt. Det viktigaste man kan göra för miljöfrågorna är därför att hjälpa till att göra det lönsamt.

– Det finns några miljösteg som man kan ta utan konflikt, eftersom de också sparar pengar. De är enkla åtgärder som alla företag ska göra med en gång. Man behöver inte ens vara miljömedveten, det räcker med att bara vara ekonomiskt medveten. Sådana saker är energi- och avfallsfrågor, allt som hör ihop med ekoeffektivitet.

– I vårt fall tror jag att kraften och motivationen mer finns i en känsla av att det är rätt sak att göra, snarare än att vi tror oss kunna tjäna pengar på arbetet.

### **Till för något år sedan hade McDonald's en tillväxtstrategi, sedan ändrade ni den till en "kvalitetsexpansion". Varför?**

– Precis som många andra hade vi förväxlat framgång med storlek. Vi blev övertygade om att det var smartare att under de närmaste åren fokusera och ta bättre hand om de restauranger som redan fanns. Det har visat sig vara rätt strategi. Nu höjer vi kvaliteten rejält på de befintliga restaurangerna, vi uppgraderar dem, gör dem snyggare och mer relevanta.

### **McDonald's har blivit ansatt från olika håll för att göra människor överviktiga. Vilket ansvar ser du att ni har för detta?**

– Vi är nog ansatta på alla områden. Det verkar vara det enklaste: Finns det något problem i samhället så säger vissa att det är McDonald's fel. Och som världens största restaurangkedja är det självklart att vi har ett ansvar för överviktsproblemet. Men det är en otroligt förenklad bild som målas upp om man bara tror att det har med McDonald's att göra.

– Vill man äta onyttigt kan man göra det precis lika bra på alla andra restauranger. De som är överviktiga äter fel oavsett var de äter någonstans, för det kan inte vara så att de äter jättenyttiga sallader hela livet och så plötsligt när de kommer till McDonald's vräker de i sig kalorier. De äter för många kalorier och gör av med för få. Det är enda sättet att bli överviktig. Det är en brutal och enkel sanning som gör ont för många och då är det bättre att skylla på någon annan.

### **Varför tror du att just McDonald's har blivit en slagpåse?**

– Det har med storleken och igenkännandet att göra. Jag blir ledsen över påhoppen, men jag försöker tänka att det måste vara positiva skäl till att vi så ofta används som symbol. Det är ju kraft i konflikten. Det är mycket svårare att kritisera den lilla kinesrestaurangen på hörnet, för det väcker inget uppseende.

– En annan anledning är att vi blir så arga när alla attackerar oss och därför har vi oss själva att skylla till viss del. Men det är tråkigt att alltid bli utsatt för det, för mycket

stämmer inte.

– När det gäller maten har vi under det senaste året gjort menyförändringar. Vi har lanserat en helt ny meny som heter Salads Plus, som är mycket näringstät. Nyligen ändrade vi också hela vår värdemenystrategi. Nu kan du byta ut din pommes frites mot sallad, morötter och drycker hur som helst för samma pris. Så nu finns det massor av sätt att äta nyttigt på McDonald's.

– En annan sak som vi har satsat hårt på under 25 års tid i Sverige, men som ingen verkar vilja veta av, är att du kan få en perfekt näringsdeklaration på vad du äter. Prova det på din lokala lunchrestaurang så får du se hur bra det går.

### **Finns det några funderingar på att göra ett vegetariskt alternativ till den animaliska hamburgaren?**

– Det är vi mycket intresserade av. I Sverige har vi lanserat en pitaprodukt som är vegetarisk och vi har flera andra vegetariska alternativ som sallader, minimorötter och fruktpåsar. Vi har säkert lagt ned hundratals miljoner över åren i marknadsföring av dem, men tyvärr säljer de inte. Folk äter inte vegetariskt. De vill tydligen ha hamburgaren med kött. Visst säljs det mer och mer av de vegetariska alternativen, det är glädjande, men de säljer inte tillräckligt mycket för att det ska bli en ordentlig effekt på ekoeffektiviteten.

### **Ni vänder er mycket till barn i er marknadsföring. Kommentar?**

– Vår grundsyn är att all kommunikation som riktas till barn ska genomföras med stor försiktighet och med hänsyn till deras utveckling. Det har vi alltid gjort och har anpassat oss så gott det går. Vi har också den okonventionella synen att föräldrarna ska fatta beslut om vad och var barnen ska äta.

– Men jag har svårt för en del av kritiken av barnreklam. Antingen tror man att reklam för barn har effekt, eller så tror man det inte. I och med att alla företag satsar mycket pengar på det, så bör de flesta tro att det har effekt. I stället för att förbjuda barnreklam borde vi lobba för att företag gör reklam för bra saker. Det kan vara reklam om att använda hjälm när man cyklar, att äta mer morötter – alltså göra reklam om det som vi föräldrar vill att barnen ska ägna sig åt. Det tycker jag debatten borde handla om. Vi är så snabba till att reglera och förbjuda.

### **Gör ni så i er barnreklam, att ni vänder det till något positivt?**

– Vi försöker göra det i ganska stor utsträckning och använder ofta Ronald McDonald [företagets maskot]. Nu jobbar vi mycket på att få folk att röra på sig mer, för överviktsproblemet är enormt. Vi har också varit med på Anslagstavlan i teve. När jag var kvar i Sverige var det en stor sensation att McDonald's fanns med där, pratade om trafiksäkerhet och om att använda barnhjälm. Vi prioriterar att rikta vår reklam till föräldrar. Men vår smartaste idé i Sverige, och som jag är väldigt stolt över, är Happy Mil som är ett av Sveriges större barnmotionslopp. Ett kul namn, eller hur?

### **Leverantörerna**

#### **Hur ser ni till att era köttråvaror är producerade på ett etiskt bra sätt? Och likaså leksakerna i Happy Meal?**

– Vi har uppförandekoder som alla leverantörer måste hålla sig till. Nyligen startade vi ett globalt projekt, ”social compliance program”. Första steget är att utbilda

leverantörerna och därefter genomför de själva egenkontroller, som vi verifierar genom tredjepartsrevisioner. Dessutom gör vi regelbundna kvalitetssäkringar. När det gäller den sidan är vi otroligt framåt, framför allt i den delen av världen där man har haft anledning att vara misstänksam att inte allting fungerar. Vi har omfattande program som jag är säker på är bra.

– Men det betyder inte att vi aldrig kommer att hitta en leverantör som inte gör som vi säger, inte heller i Sverige.

### **Kan era matgäster få besked om varifrån köttet kommer och hur djuret har skötts?**

– I Sverige kan vi spåra våra hamburgare till ett enskilt djur, något som vi har investerat väldiga resurser och tid i. Det är en viktig del av både uppfödning och matsäkerhet. Däremot är det inget som vi marknadsför och vill att alla kunder ska fråga om varje gång. Tekniskt går det, men det betyder inte att om man trycker på en knapp i kassaapparaten får man reda på vilken gård köttet kommer från.

### **Vilken företagsledare har du som förebild?**

– Jag aktar mig för att svara på sådana här frågor, det blir lätt en idolisering. Säger jag att jag gillar en viss person tror folk att jag tycker om allt hos den. Men jag är ingen sekterist. Jag hittar istället inspiration hos alla. Vissa personer får jag mer inspiration av än andra, det finns alltid något bra. Ska jag ändå lyfta fram en person så är det Karl-Henrik Robèrt. Han är en stor förebild, supporter och inspiratör i mitt miljöarbete. Det som gör honom så fantastiskt bra är kombinationen av en enorm kunskap och aptit på att lära sig mer, med en positiv grundsyn. Hur jobbig situationen än är vill han ändå göra mer, borra sig in och hitta lösningar. Han är ivrig och ger sig aldrig. Åtminstone en gång i månaden pratas vi vid och minst varje vecka får jag e-post från honom.

### **Hur viktiga är miljöfrågorna för företagsledare i USA?**

– Miljöfrågorna har svårt att bryta igenom och ta en naturlig plats bland vardagsfrågorna i företagen. Men blir det kris i något företag kan exempelvis Det Naturliga Steget få rycka ut, de får då en uppgift att hjälpa till och sortera ut begreppen. Men i frånvaro av kriser får miljöfrågan inte alls den plats som den borde ha.

– Frågar du vd:arna för de hundra största bolagen här i USA om deras tre största långsiktiga problem, tror jag inte att miljöfrågan skulle komma upp hos särskilt många. Kanske ligger den på sjunde eller åttonde plats. I stället tror jag att listan toppas av Kina, den ekonomiska stabiliteten, dollarn, räntan, terrorismen och fundamentalismen. Och då är det svårt att få gehör. Men jag jobbar vidare med det.

### **FAKTA/Mats Lederhausen**

Titel: Vd för McDonald's Ventures.

Ålder: 41 år.

Familj: Fru och fyra barn.

Bor: Chicago.

Lön: Vill inte uppge.

Utbildning: Handelshögskolan i Stockholm.

Tidigare jobb: Chef för McDonald's på S:t Eriksgatan i Stockholm, 1984-85, konsult

på Boston Consulting Group London, 1988-90, chef för restaurangdriften inom McDonald's Sverige, 1990-93, vd för McDonald's Sverige, 1993-99, och vice vd för strategi på McDonald's Corporation, 1999-2003.

Övriga uppdrag: Sitter i många styrelser inom McDonald's, bland annat i Ronald McDonald House Charities, huvudstyrelse för deras samhällsengagemang för svårt sjuka barn, och i styrelsen för Business for Social Responsibility, BSR, som hjälper företag världen över att agera mer ansvarsfullt.

Intressen: Böcker, musik och mat.

Utmärkelser: Global Leader of Tomorrow World Economic Forum, 2000, och Utmärkt Miljöledarskap 2004.

## **Milstolpar i hållbarhetsarbetet**

### **1983**

McHappy Day introduceras för att samla in pengar till Ronald McDonald Barnfond.

### **1990**

Svenska McDonald's erbjuder som första restaurangkedja i Sverige skriftlig näringsinformation till gästerna.

### **1991**

Ronald McDonald Barnfond startar i Sverige. Fonden svarar för byggandet av Ronald McDonald Hus, stödjer barnmedicin och finansierar uppfräschning och upprustning av lekrum på sjukhus och barnmottagningar.

### **1992**

Svenska McDonald's inleder samarbete med miljöorganisationen Det Naturliga Steget.

Det första Ronald McDonald Huset i Sverige invigs i Huddinge.

### **1995**

Källsortering införs på alla restauranger och McDonald's blir "Sveriges största källsorteringsskola". I dag återvinns cirka 90 procent av restaurangens totala avfall.

### **1996**

McDonald's tilldelas Arlas miljöpris för främjande av ekologisk produktion när ekologisk mjölk introduceras på alla restauranger.

### **1999**

Svenska McDonald's får utmärkelsen Årets kompetensföretag.

### **2000**

Green Zone i Umeå invigs och är ett resultat av ett samarbete mellan tre företag som tillsammans bygger en så maximalt miljöanpassad serviceanläggning som möjligt.

### **2002**

Minimorötter lanseras på den svenska menyn.

### **2003**



Nyckelhålsmenyer introduceras i Sverige.

**2004**

Svenska McDonald's lanserar Salads Plus på den fasta menyn. 85 procent av restaurangerna köper Bra Miljöval-märkt el.

**2005**

Svenska McDonald's informationsdirektör Raymond Mankowitz vinner Årets Kompetenspris för mångfaldsarbetet.