

Proventus nya radarpar

Robert Weil, 80-talsklippare och börs pessimist, har de senaste åren varit en av landets skyggaste miljardärer. Nu gör han comeback med ett nytt Proventus och en ny vapendragare, Daniel Sachs, vid sin sida. Exklusivt för Affärsvärlden berättar de om sin syn på världen, hur de ska placera sina tre miljarder – och varför de fortfarande inte tror på börsen.

Novembermörkret är kompakt, Hammarbyhamnen ligger tom och showroomen, där det numera nedlagda designprojektet Snowcrash huserat, likaså. En och annan anställd rör sig genom korridorerna men stämningen är dämpad och aktiviteten lika med noll.

Det är lugnet före stormen på Proventus. Efter en nära tio år lång timeout är nu ett av näringslivets starkaste varumärken i modern tid, som oundvikligt för tankarna till 1980-talet, snabba klipp, maktkamper och oväntade attacker, tillbaka. Bolagets ägare, finansmannen Robert Weil, har tänkt färdigt och beslutat att ge sig in i hetluften igen. En ny vd har plockats in i form av Daniel Sachs, mest känd för att ha varit den som slutligen monterade ner it-äventyret Spray. En ny investeringsorganisation är under uppbyggnad och beräknas att vara klar i början av nästa år. Telefonerna har börjat ringa så smått, några potentiella affärer ligger redan under luppen och vid årsskiftet går flytten in till stan och det nya kontoret på Birger Jarls-gatan.

Huvudpersonerna själva, Robert Weil och Daniel Sachs, sitter parkerade i en superdesignad soffa i ett av konferensrummen och utgör ett udda par. Duon bakom det nya Proventus är i mångt och mycket varandras raka motsatser – även utöver de faktiska skillnaderna i ålder och bakgrund.

Å ena sidan Weil, med en intensitet i blick och tal som är svårslagen, med en världsbild långt större än den svenska näringslivsdebatten om ägarkris, direktörlöner och haveriet i Skandia, med den eviga stämpeln som en ostyrig outsider som går sin egen väg oavsett sammanhang och som hellre umgås med konstnärer än direktörer. Å andra sidan Sachs; strukturerad och välformulerad, tryggt förankrad i det svenska näringslivet, omvittnat socialt smidig och med förmåga att både skapa system och inordna sig i dem.

Deras samspel skänker en ny betydelse till ordet komplettera. Weil börjar ett resonemang med A och slutar i ett helt annat alfabet, besvarar frågor med ett "äh, det där kan jag inte svara på" för att tio minuter se-

nare via ett antal teoretiska resor ha levererat fem klockrena svar och kastar sig mellan resonemang, ämnen och världar i halsbrytande vändningar som ändå på något sätt tycks handla om samma sak. Sachs fyller i de meningar som blir utan slut, formulerar om de tankevägar som leder den utomstående vilse, plockar upp de trådar som försvunnit på vägen. Där den ene glömmar fyller den andre i, där de märker att de överröstar varandra i sin iver att förklara stannar de plötsligt upp och fnissar åt sig själva.

När de med snabba penseldrag skissar sin världsbild framträder två saker tydligt. Att duon bakom det nya Proventus är bekymrade över vad de senaste årens kriser har gjort med såväl världsekonomin som svenska företag, och att de är extremt laddade för att göra business i spåren av utvecklingen. Det är inte utan att det känns som om det kliar i fingrarna på dem.

Med tre miljarder i kassan gör Proventus comeback i svenskt näringsliv, hur känns det?

Robert Weil: Det känns ganska självklart. Att sitta med en ränteportfölj och bara titta på i ett klimat där man verkligen kan utträta något, skapa något, känns inte som ett alternativ. Vi har suttit och räknat ganska mycket under ganska många år och med tanke på att kapitalförvaltningen gått så pass bra har det inte kostat oss något att vila och tänka. Men nu är vår analys solklar, under de närmaste 10–20 åren

"Daniels bakgrund är underbar, han har alla bitar som krävs för det här. Från det finansiella till utvecklandet av företag och sedan erfarenheterna av teknologiköret sedan Spray-tiden."



är omstruktureringsbehoven hos europeiska företag gigantiska. Många företag har stagnerat de senaste 10 åren och tappat alla förutsättningar för att kunna åstadkomma framtida tillväxt. Där ser vi att det finns mycket att göra.

Ni är rätt många aktörer som gör den analysen nu. Där Proventus förr var ensam omstrukturerare är ni i dag fler på bollen – allt från private equity-bolag till traditionella investmentbolag och utländska aktörer. Hur ser ni på det?

Daniel Sachs: Även om det finns många olika och nya aktörer på kapitalmarknaden är den fortfarande väldigt likriktad. Kapitalmarknaden består i dag till väldigt stor del av exitdrivet och tidsbegränsat institutionellt kapital. Det finns situationer som inte passar för väldigt stor del av den men som passar för oss och jag märker redan, i de få affärer som vi redan tittar på, att vårt annorlunda perspektiv är en stor fördel.

Hur ser det "annorlunda perspektivet" ut? Vad är er spjutspets?

Daniel Sachs: Det har att göra med att vi som privatfinansierade representerar oss själva, kan agera utifrån vår egen övertygelse och är strukturellt friare och kan vara långsiktigare. De problem som finns i företagen i dag kan man inte enbart struktureras sig ur, vi måste tillföra något och börja skapa förutsättningar för tillväxt. På många företag har man under ganska lång tid haft ett extremt fokus på kortsiktigt kassaflöde men eftersatt de saker som är lite mer långsiktiga – strategisk forskning och utveckling, produktutveckling, innovation. Ska man bygga bra företag på sikt utifrån det utgångsläge vi har är det dags att börja fokusera på produkten. Det kräver nya saker även av investerare, till exempel längre tidsperspektiv, nya strukturer och andra kompetenser. Att tillföra allt det är svårt,

särskilt eftersom det inte finns några beprövade metoder att tillgå, men vi kommer att ha den ambitionen.

Robert Weil: Det Daniel säger är ett problem som är så oerhört mycket större än någon förstätt. Det finns ett gigantiskt behov av produktivitetsförbättringar i industrin, både i Europa och Sverige, om samhället ska få ihop ekvationen med de åtaganden som finns i form av bland annat de enorma pensionsutbetalningar som ligger framför oss. När jag var aktiv med Proventus på 1980-talet fanns det oändligt mycket ingenjörer ute på företagen, men det var väldigt ont om ekonomiskt kunniga och finansiellt kreativa människor på många företag.

När man väl fick tag i en ekonom på företagen blev de helt lyriska över att man visade intresse för balansräkningen. I dag är det lika ont om produktutveckling som det var om finansiellt kunnande då. Jag är helt övertygad om att det är det här som är den riktigt viktiga biten för svenska företag i dag.

Och varför skulle just Proventus vara så bra på den här kompetensen?

Robert Weil: När Gabriel Urwitz kom in i Proventus i mitten av 1980-talet hade bolaget varit oerhört finansiellt kreativt, men han behövdes för att ge våra kreativa idéer någon slags tyngd. Sedan blev Mikael (Kamras, numera ordförande i Proventus) vd när man skulle organisera och få ordning på kreativiteten. Nu står vi inför en period där det gäller att utveckla kreativiteten. Just den här inriktningen var ett av skälen till att jag ville ha Daniel som vd.



"Vi tittar gärna på komplexa affärer – strukturella, finansiella problem eller ägarmässiga lösningar"

Hans bakgrund är underbar, han har alla bitar som krävs för det här. Från det finansiella till utvecklandet av företag och sedan erfarenheterna av teknologiköret sedan Spray-tiden – framför allt de svåra erfarenheterna av det. Dessutom tror och hoppas jag att vi lärt oss mycket om det

Proventus genom åren • "Anders Wall är en man omgiven av svaga företag.

Uppsala-Ekeby, Skrinet och Gota – Proventus comeback innebär en ny era för 80-talets maktspelelare nummer ett.

"Anders Wall är en man omgiven av svaga företag... Han är inte så stor och stark som många tror." Så låter det i Dagens Industri 1983 när den 35-åriga **Robert Weil** och hans bolag Proventus

lagt ett bud på Argentus, kontrollerat av Anders Wall – vid den tiden en av näringslivets mest etablerade hjältar. Budet går aldrig igenom, men blir startskottet till en 20 år lång period, under vilken Proventus i en rad kontroversiella affärer strukturerar om den svenska kapitalmarknaden på en ständigt stigande börs.

Robert Weil har då sedan många

år följt och iakttagit den svenska aktiemarknaden på nära håll. Redan som 15-åring var han en av grabbarna som tillbringade all ledig tid på börsens åskådarläktare för att snappa upp de hetaste börstipsen och sina första aktieaffärer gjorde han



Anders Wall.

med pengar som hans föräldrar sparat ihop till hans studier. När han 1981 startar Proventus är det med 16 miljoner kronor i eget kapital – egenhändigt hopskrapat.

Första affären 1982 är att förvärva den krisdrabbade porslinsfabriken Uppsala-Ekeby med bland annat designföretagen Kosta Boda, Rörstrand och GAB.



här genom de designprojekt som vi haft inom Proventus de sista åren, framför allt Snowcrash. Hela idén med det var att lära oss så mycket som möjligt om hur kreativa idéer, nya lösningar, nya material kan kombineras med traditionell industri.

Rent konkret, vad är det för typ av investeringar ni letar efter?

Daniel Sachs: Företag med kombinationen av en bas för uthållig tillväxt och stora förändringsbehov. Vi tittar gärna på komplexa affärer – strukturella, finansiella problem eller ägarmässiga lösningar. Eller så kan det handla om företag som är i grunden välskötta – som har bra struktur och produktionsapparat men som saknar produktutveckling och har stagnerat.

Det låter rätt flummigt.

Daniel Sachs: Jag vet, men vi är inte flum-

Han är inte så stark som många tror”

Vid den här tiden har Weil en annan legendarisk 80-talsklippare, **Peter Gyllenhammar**, vid sin sida och de båda gör snabba vinster genom aktieaffärer i Gotlandsbolaget och en ombyggnad av ett studenthotell i Malmö. Redan 1984 spricker dock samarbetet och i stället tar två av Weils barndomskamrater över

➤ Forts. nästa uppslag ➤



VICTOR LENSON BROTT

POWERTRIO: Trojkan bakom Proventus 1986, Mikael Kamras, Gabriel Urwitz och Robert Weil

DET ENDA PAPPERS- ARBETE DU SKA BEHÖVA ÄGNA DIG ÅT PÅ TJÄNSTERESAN ÄR ATT SKRIVA VYKORT.

Tjänsteresor är ofta ett välkommet inslag i arbetet, men tyvärr genererar de också en hel del kostsam och tidsödande administration. Därför har vi tagit fram ett koncept som hanterar allt från planering, godkännande och bokning till reseräkning, bokföring och uppföljning. Och vi skräddarsyr det för att på bästa sätt möta ditt företags speciella behov. Lågre administrativa kostnader och mindre risk för fel är bara några av fördelarna.

**KONTAKTA OSS SÅ HJÄLPER VI DIG ATT ANALYSERA VAD VI KAN GÖRA
FÖR ATT SPARA TID OCH PENGAR ÅT DITT FÖRETAG.**

TEL: 08-14 67 45, FAX: 08-14 67 06 ELLER E-POST: SALJSUPPORT@EUROCARD.SE.



**ACCEPTERAS I 210 LÄNDER, PÅ 32 MILJONER INKÖPSSTÄLLEN
OCH AV 900.000 UTTAGSAUTOMATER VÄRLDEN ÖVER.**



"Facket är underbart"

Namn: Robert Weil

Född: 1948

Familj: Sambo, tre barn

Bor: Stockholm, New York, Tel Aviv

Förmögenhet: Ensam ägare till Proventus som är värt tre miljarder kronor.

Senast lästa bok: "Litteraturens örta-gårdsmästare", biografien om Karl Otto Bonnier skriven av Per Gedin.

Senast sedda film: "To be and to have" (Être et avoir), fransk kritikerrosad dokumentär av Nicholas Philibert.

Om ett av skälen till varför Sverige är fantastiskt: – Fackföreningarna! Facken i svenska företag är helt underbara, de har varit en viktig faktor under lyckade omstruktureringar i det här landet. Under 20 rekonstruktioner som Proventus varit med i, och i alla de bolag vi kommit in i har det aldrig varit företagsledningarna som sagt att något har varit fel. I stället är det facken som förstått något och som sagt att "vi ser ju hur det här bolaget stagnerar, det är fan bättre att ni kommer in och tar ett riktigt grepp så att i alla fall 60 procent är kvar än att 20 procent är kvar om bolaget bara förtvinar".

miga för flummighetens skull. Vi är fria i tanken när det gäller hur affärerna ska se ut. Vi vill inte ha för stora uttalade begränsningar om branscher, storlek etc eftersom vi inte heller vill läsa oss. Vi måste få investeringsorganisationen att tänka själv, och sätter man upp exakta investeringskriterier tidigt så riskerar man att missa mycket. Men vi kommer bara att investera i företag där vi i vår närhet har någon som har förståelse för branschen.

Hur kommer samarbetet och rollfördelningen att se ut er emellan?

Daniel Sachs: För att det ska bli bra måste det finnas en operativ drivkraft som job-

bar med att ta fram affärerna, analyserar dem och har en stark uppfattning om vad vi ska göra, sedan måste det finnas en stark motvikt som ifrågasätter och testar och frågar. Robert och Mikael är den givna motvikten och ett oerhört stöd och tillgång. Vi kommer att fortsätta ha mycket samtal om vad vi ska göra och varför.

Robert Weil: Min roll är att jag klipper ur tio tidningsartiklar, skriver ner en idé jag får när jag ser på tv, eller hittar en bok som verkar bra men som jag inte orkar läsa själv – och så samlar jag på mig allt det där i en stor portfölj och ger till Daniel när vi ses, haha... Men allvarligt; kom-

passinriktningen är vi alldeles överens om sedan är jag inte så noga med hur man tar sig dit. Jag är likadan när jag kör bil; innan jag åker brukar jag ta reda på om jag ska norr- eller söderut, sedan bryr jag mig inte så förskräckligt mycket om om det blir en genväg eller senväg...

Det kommer ändå att sägas mellan skål och vägg att det är Robert som bestämmer allt egentligen, hur förhåller ni er till det?

Daniel Sachs: Det finns en slags niddbild av privatägda bolag om att allt är extremt impulsivt och intuitivt och att det är en enda person som bestämmer. Men om vi ska

"Från styrelserummet kunde Proventus se rakt in i vd-rummet i PK-banken. Och

rollen som vd respektive vice vd i Proventus; **Gabriel Urwitz**, som lämnar vd-posten på fondkommissionären Hägglöf & Ponsbach och **Mikael Kamras** som hade drivit egen revisionsfirma.

I mitten av 1980-talet låter "Herakles" tala om sig, en maktkamp där Weil vill komma åt kassan i investmentbolaget Skrinet – parallellt med att finansman-

nen **Gustaf Douglas** vill åt bolagets inflytande i Boliden. Striden slutar med Weil som vinnare.

Några år senare sker en av Proventus mer spektakulära affärer när de arrangerar och finansierar **Sven-Olof Johanssons** sedermera så omtalade corner i Wallenbergs Saab Scania och tvingar fram en lösning av affären.

Största kuppen i Proventus historia är dock rekonstruktionen av det svenska bankväsendet, genom köpet av Göta-banken i mitten av åttiotalet. Det var också den affären som gav upphov till de berömda "kikarsiktena". Från sitt sty-



Sven-Olof Johansson.

relserum kunde Proventus se rakt in i dåvarande vd-rummet i PK-banken. Och där såg de, i kikare, det bud som PK-banken snart kom att lägga på Götabanken växa fram genom att dagligen titta på PK-bankchefen **Bertil Danielssons** väggtafva. Bakom kikaren stod Gabriel Urwitz som senare sagt: "Fan också, man måste ju få ha lite roligt, det var ju bara ett pojkestreck".

**”USA är en rysare...
Även om man skulle
ta 100 procent av
bolagens vinster i skatt i
USA skulle man inte
kunna täcka det
federala underskottet.”**

lyckas bygga den här verksamheten så måste vi komplettera det intuitiva med fasta strukturer för hur beslut fattas, och ha en given rågång mellan ägare, styrelse och det operativa. Jag har ett väldigt tydligt mandat om vad jag ska göra rent operativt utifrån den analys vi är överens om. Vi vet var vi har varandra, det är huvudsaken.

Men om Robert plötsligt förälskar sig i några designprojekt – vilket har hänt tidigare – finns det pengar öronmärkta för dem då?

Robert Weil: Inte öronmärkta men däremot kommer de att ingå som en naturlig del i Proventus, vid sidan av Artek och det som redan finns. Jag har alltid sett det som en naturlig del av ett bolag som arbetar med industriella processer. Experimenten med kreativitet är en totalt integrerad bit. Mitt intresse för design har aldrig handlat om något enbart estetiskt, jag är inte ens särskilt duktig på teater och film och design. I stället har det alltid handlat om kombinationen; en arkitekt för mig är i dag totalt ointressant om han inte jobbar ihop med en ingenjör – så att de genom innovation kan utveckla något nytt. I gamla Proventus tyckte man inte att det här hörde ihop, jag fick inte hålla på med det. Det fick läggas hos mig privat och finansierades av de utdelningar jag fick från Proventus. Nu är det en helt naturlig del och Daniel tycker nog att det är lika kul som jag gör – vilket jag är väldigt glad för.

Proventus har stått för en pessimistisk syn på världen och aktiemarknaden de senaste åren. Hur ser ni på de positiva konjunkturtecken som nu kommer?

Daniel Sachs: Det är väldigt lätt att fokusera på den här stimulerande konjunkturuppgången i USA, det är helt enkelt skönt att få vara positiv ett tag nu med tanke på de tre år av nedgång vi har bakom oss. Men för den som orkar se längre finns det

stora strukturella problem som inte skapar ett särskilt ljus framtidsscenario. Det gör att vi förväntar oss lägre tillväxt framöver, vilket i sin tur skapar ett omstrukturingsbehov.

Vad oroar er mest?

Daniel Sachs: Vi har lånat av framtiden under en ganska lång tid, både på nationell nivå i hushållen och i de företag där man fokuserat på kortsiktigt kassaflöde. Under de 25 år bakåt då vi haft bra tillväxt och bra avkastningar borde vi ha sparat för att kunna hantera det åldersproblem vi har framför oss, med en höjd medelålder och underfinansierade pensionsåtaganden. I stället har vi lånat för att konsumera. Hushållen i USA är extremt högt belånade, 12–13 procent av deras inkomster används i dag till att betala ränta – vilket är en rekordhög nivå trots att räntan är den lägsta någonsin. Hushållen har blivit extremt ränteberoende och med tanke på att det budgetunderskott som finns i längden kommer att driva upp räntan lär det bli tungt för hushållen. USA är så överstimulerat det kan bli...

Robert Weil: ... värre än så. USA är en rysare. Medan ekonomin i princip har fördubblats från slutet av 1960-talet fram till nu har löntagarnas inkomster ökat med mycket lite eller noll. I relation till tillväxten har det därmed varit en lönedeflation i USA, parallellt med en tillgångsinflation som man har lånat på. Köpkraftstillväxten under den här perioden är totalt länefi-

nansierad. Sparandet har gått ner till nästan ingen nivå alls. Och på den federala och delstatliga sidan är underskottet totalt omöjligt att reparera.

Men det finns ju nu de facto positiva tecken i USA; investeringarna börjar ta fart, tillväxten för tredje kvartalet låg på sju procent och arbetslöshetssiffrorna börjar se bättre ut...

Robert Weil: Nej, nej, nej... dumheter. Dumheter. Om man tänker på USA kortsiktigt så är det en extremt stimulerande miljö, dels fiskalt genom sänkta skatter, dels pumpar de in pengar i försvaret. Och tillväxten, på årsbasis var den 3,3 procent. De där siffrorna som ni nämner är ju bara ökningen förra kvartalet som man sedan fördubblat – det är liksom inget riktigt sätt att räkna. Och även om man skulle ta 100 procent av bolagens vinster i skatt i USA skulle man inte kunna täcka det federala underskottet. Du får bara inte ihop siffrorna hur du än räknar.

Hur ser ni på bilden för Sveriges respektive Europas del?

Robert Weil: När man pratar om ett underskott avseende Europa på 3–4 procent är det bara dumheter det också. Om man verkligen räknar igenom pensions- och sjukförsäkringsåtaganden som i ett försäkringssystem ligger underskotten även här på nivån 10 procent. Man skulle behöva höja skatterna i Europa med 20–30 procent för att klara det – och vi vet redan var skattenivån är nu! I Sverige kan vi se saker och ting lite mer positivt. Vi har varit bättre än de flesta på att omstrukturera och har en mycket bättre balanserad ekonomi än till exempel Tyskland där 50 procent av ekonomin är privata företag – de flesta inne i en fjärde generations ägande, skuldfinansierade så att alla barn och barnbarn ska få ut sina pengar och ofta missköta eftersom de inte haft några utomstående fö-

där såg de, i kikare, det bud som PK-banken snart kom att lägga på Götabanken”

Proventus nobbade – till etablissemangets förvåning – budet, byggde vidare på banken och skapade till slut Gota. I september 1990 säljs aktierna i Gota till Trygg Hansa/SPP för 3,2 miljarder, varav en bit över miljarden är ren vinst. Affären blir med tiden en av bolagets mest kritiserade. Gabriel Urwitz följer med till Gota och lämnar över vd-stolen till Mikael

Kamras. Nu startar en ny era med flera affärer signerade Kamras & Weil. Mest framgångsrik blir rekonstruktionen av Aritmos – som bland annat innehöll Monark, Abu Garcia och Puma. 1995 köper Weil och Mikael Kamras ut bolaget från



Bertil Danielsson.

börsen. Organisationen läggs i princip ner och medan börsen rusar de därpå följande åren köper de obligationer och säljoptioner på den amerikanska börsen, vilket gör dem till en av få vinnare när börsen sedan kraschar.

Proventus har genom åren fått klä skott för klippmentalitet, affärsmetoder på gränsen till det

etiskt försvarbara och Robert Weil själv har ofta beskrivits som en affärsman utöver det vanliga; briljant men ostrukturerad, varm men osmidig, generös men svår. Även om det inte råder någon tvekan om att det nya Proventus ska skötas av Daniel Sachs, råder det heller ingen tvekan om att Weil är tillbaka. Inte heller om att det kommer att märkas.

retagsledning. Jämfört med det har vi en drömvärld i Sverige. Det ger oss ett förspång, men det kommer tyvärr inte att hjälpa om 5–10 år om inte resten av Europa tar tag i sina strukturproblem.

På den svenska marknaden sitter ändå merparten av börsbolagen på starka balansräkningar, parallellt med att börsen är upp 25 procent i år och det kommer in ny likviditet i systemet. Givet det kan det ta tre–fyra år till innan ert scenario slår in. Vad händer om det dröjer?

Robert Weil: Du får ju bara en större smäll efteråt. . .

Daniel Sachs: . . . ju längre man super, desto större blir baksmällan. För Proventus del spelar det ingen roll. Vi ska ju inte bara jobba på de närmaste två-tre årens sikt, vi har ett längre tidsperspektiv än så. Börserna är ju väldigt likviditetsstyrda och på kort sikt finns det andra saker som driver dem än det långsiktigt strukturella perspektivet men i grunden påverkar det inte vår syn på världen eller vår affärsidé.

Hur ser ni att den här världsbilden kommer att påverka börserna?

Daniel Sachs: Det är svårt att svara på, det finns så många faktorer som styr utvecklingen nu. Vi har visserligen sett resultatförbättringar, men till största delen tack vare kostnadsbesparingar. Dessutom har vi den psykologiska faktorn av att man har längtat efter att ha positiva tecken, men de strukturella problem som präglar vår världsbild tror vi självklart kommer att prägla även börsen – åtminstone på sikt.

Vad ska svenskarna placera i för att slippa bli besvikna de närmaste åren?

”Det finns fortfarande en stark dröm om de fantastiska affärerna. . . Men ju starkare drömmen är desto större blir också underskattandet av risken.”

Robert Weil: Jag tror att det kommer att uppstå en helt ny kapitalmarknad på obligationssidan i Europa. Hela governance-systemet, de traditionella rollerna för obligationer och aktier, håller på att förändras och det kommer att uppstå ett mellanläge. Behovet av strukturkapital i Europa är gigantiskt och det finns inte en chans att bankerna räcker till. Det kommer att bli en förändrad obligationsmarknad ute i Europa, dock med en riskpremie för att det finns en risk.

Du har följt den svenska näringslivsdebatten på avstånd de här åren. Vad har du gjort för reflektioner kring de löne- och bonusdiskussioner som dominerat den sedan Percy Barnevikskandalen?

Robert Weil: Jag kan inte svara på den frågan (lång tystnad). Jag kan bara konstatera att sånt här är svårt i börsnoterade företag. Det finns en intressant parallell till det här när USA omstrukturerades för 20 år sedan. Jag var oerhört imponerad av hur tufft finansierarna granskade den entreprenör som skulle göra jobbet; frågorna de ställde, analysen de gjorde. Sedan gav de ut sin obligation och tog sin risk och när uppgången kom fördelades den så att entreprenören fick en rejäl del av den. Ta då Barnevik, jag tyckte han var gudabenådad när

han kom in i gamla Asea, som ju hade stått still med sin fantastiska balansräkning. Han gjorde ett helt fantastiskt jobb. Hade han varit i USA hade han säkert kunnat göra en management buyout, det hade han lätt kunnat finansiera – det hade inte ens behövt handla om några stora pengar för honom. Och då hade han *aldrig* gjort de här misstagen, aldrig sprungit så fort så att han snubblade över sina egna ben, för de som hade finansierat honom hade aldrig nöjt sig med att ställa så mjuka frågor som Aseas aktieägare i det här fallet.

Barnevik var bara den första i raden av bonuskandaler, var är det som gör att alla blir så fartblinda?

Robert Weil: Det är aktiemarknadens avkastningskrav som gör att man går snett. Om marknaden redan i dag kräver en uttålig vinsttillväxt på 5–10 procent, när har då företagsledaren överraskat? När han åstadkommit 20 procents tillväxt, vilket är en omöjlighet? Marknader i dag ställer avkastningskrav som egentligen är helt orealistiska, i en sån värld blir även ersättningsarna orealistiska.

Många som varit med i Proventus har blivit rätt förmögna genom åren, hur ser dina egna riktlinjer ut för ersättningar?

Robert Weil: När Gabriel och Mikael kom in i Proventus fanns det inte ens en tanke på att det skulle göras avtal om hur de skulle få betalt. Man diskuterade inte sånt. För mig var det naturligt att de fick en del av min uppsida om Proventus utvecklades bra. I ett privat företag är det inget problem att fördela uppsidan. Men om Proventus var ett noterat bolag i dag och jag ville ha in någon som Daniel, som hade en rad andra alternativ till vad han

GÖR EN BRA AFFÄR. KÖP NU.
RES NÄSTA ÅR!

"Cash is king"

Namn: Daniel Sachs

Född: 1970

Familj: Gift, tre barn

Bor: Djurgården, Stockholm

Karriär: Studier vid Uppsala universitet och Handelshögskolan. Rekryterades 1995 till Gabriel Urwitz riskkapitalbolag Segulah som investment manager. 1998 ett kort in-hopp som vd i Handsmakarn, kontrollerat av Segulah. 1999 vd för Segulah. 2000 vd för Spray. Avgick som vd sommaren 2001, sedan dess konsult i eget bolag.

Styrelseuppdrag: Proventus, Ordning & Reda, Pocketshop, Stockholms Stadsmission, Renck & Åkerlund AB.

Senast lästa bok: "En osalig ande", biografi om Axel Munthe av Bengt Jangfeldt.

Senast sedda film: "The kid stays in the picture", om filmproducenten Robert Evans, f d chef för Paramount Pictures.

Om vilka lärdomar han tar med sig från Spray in i Proventus: - Många. Att innovativa idéer under utveckling behöver struktur för att fungera. Att "cash is king" och hur tungt det är att vara beroende av kapitalmarknaden. Och att saker och ting bara kan utvecklas i en viss takt - man kan inte springa hur fort som helst.



FRIDA HEDBERG

AFFÄRER

skulle göra, skulle jag på allvar inte veta hur jag skulle handskas med den biten.

För tio år sedan var du en av Sveriges kaxigaste klippare och ända sedan dess har du ofta blivit beskriven som en "främmande fågel" och "outsider", delvis genom kulturintresset. Hur förhåller du dig till de bilderna i dag?

Robert Weil: Nja, jag vet inte. Jag har aldrig känt mig särskilt utanför. Jag tycker alla har

varit jättesnälla, haha... Äh, jag hade nog ett litet behov av att profilera mig genom de här kreativitetsprojekten för att jag var en av de personer som stämplades in i "klippare"-facket. Det var det enda sättet på vilket jag kunde bevisa att jag faktiskt hade ett stort intresse för industriella processer. Men nu upplever jag faktiskt att det generellt är ett klimat där man börjar bli intresserad av kreativitet igen. Människor är nyfikna på begreppet igen, jag tror att det

kommer av att själva näringslivet delades upp i å ena sidan mogna och strukturerade företag, å andra sidan den nya ekonomin. Nu kommer kombinationen; strukturpersoner som börjar intressera sig för det kreativa. Om jag har varit lite konstig eller ensam i den här rollen bakåt sett, så tror jag inte alls på att jag kommer att vara ensam om den i framtiden.

LOTTA EDLING
lotta.edling@afv.se

SIMON BLECHER
simon.blecher@afv.se

Multifly ger bättre pris i Business Class – spara upp till 30%

Med Multifly förköper du enkelbiljetter i buntar om 20 eller 50 st. De kan användas av alla på företaget, är ombokningsbara och giltiga i ett år.

MultiFLYe för biljettlösa resor

Gör du resehanteringen via Internet spar du upp till 33% på ordinarie pris. Bokning, av- och ombokning är tillgängligt dygnet runt. Biljetterna kan användas av alla på företaget som tilldelas ett kort. Vår elektroniska biljett säljs om minst 20 enkelbiljetter som är giltiga i 6 månader.

Kontakta din resebyrå, läs mer på www.finnair.com eller ring Finnair direkt på 020-78 11 00. Välkommen ombord!

MULTIFLY PRISER:

Pris per enkelresa	20 ST	50 ST
Stockholm – Helsingfors	1.900:-*	1.850:-*
Göteborg – Helsingfors	2.475:-*	2.425:-*

MultiFLYe PRISER:

Pris per enkelresa	20 ST	100 ST
Stockholm – Helsingfors	1.800:-*	1.750:-*
Göteborg – Helsingfors	2.375:-*	2.325:-*

*Priserna gäller tillsvidare och prisförändringar kan förekomma. Flygskatten tillkommer med ca 300-350:- på en tur och retur resa.