

Mikael Kosk
är redaktör för Ekonomiska
samfundets tidskrift.



Mannen som syr ihop hela näringslivet

Det är en otrolig förmåga att hålla i trådarna som träder fram i Björn Wahlroos berättelse om sina år som investeringsbankir i ett näringsliv som genomgår kraftiga strukturomvandlingar. Saltet i dagböckerna är personporträtten, av vilka många är uppskattande och några riktigt dråpliga.

Den andra delen av **Björn Wahlroos** dagböcker börjar då han 1992 med en utvald grupp medarbetare kör i gång den från Föreningsbanken avknoppade investeringsbanken Mandatum. Där ska Wahlroos och hans gäng bli herrar på täppan i den i Finland nylandade finansiella branschen M & A, det vill säga rådgivning kring fusioner, företagsköp och riskfylld finansiering.

På Föreningsbanken hade Wahlroos stigit till vice verkställande direktör, men direktionsordföranden Ahti Hirvonen hade kommit till att hans rätta plats är någon annanstans (där slutar den första delen av Wahlroos dagböcker, recenserade i Ekonomiska samfundets tidskrift 1/2022). Avtalet med den forna arbetsgivaren innehöll en klausul om konkurrensförbud, det vill säga att Föreningsbanken inte fick träda in på Mandatums revir som investeringsbank. Det visade sig vara en restriktion som Föreningsbanken, som efter fusionen med KOP blev banken Merita, gärna hade hävt då Mandatums framgång växte och det visade sig att sådana saker som arrangemang av emissioner blivit en alltmer central del av de finansiella tjänster en bank måste kunna erbjuda.

Det är häpnadsväckande att ta del av vilken central roll Wahlroos fick i det finska näringslivet i sin egenkap av rådgivare på en liten investeringsbank. Hans indirekta inflytande som rådgivare kan ha varit större än det direkta inflytande han tidigare hade som högt uppsatt chef på Föreningsbanken.

Det är en otrolig förmåga att hålla i trådarna som är den röda tråden i berättelsen. Naturligtvis finns en

grundläggande skevhet i perspektivet då dagböckerna utgår från författarens egna erfarenheter och ställer honom själv i en obestridlig huvudroll. Men även om Wahlroos framträdande behov att ta plats räknas bort är det en avgörande koordinerande roll i många strukturomvandlingar i näringslivet han haft. Även om slutresultatet inte varje gång varit optimalt har strukturlösningarna, som ofta tillkommit genom tilltrasslade processer, lett till starkare bolag med bättre lönsamhet. (Det skulle väl ha varit alltför avhöljande att skriva bokens titel *Regnmakarna* rakt ut som *Penningmakarna*.)

”Det är häpnadsväckande att ta del av vilken central roll Wahlroos fick i det finska näringslivet i sin egenskap av rådgivare på en liten investeringsbank. Hans indirekta inflytande som rådgivare kan ha varit större än det direkta inflytande han tidigare hade som högt uppsatt chef på Föreningsbanken.”

Roende, hopande och intressekonflikter

Till de branscher som under 1990-talet råkar ut för tämligen brutala strukturomvandlingar hör skogsindustrin, mediebranschen, verkstadsindustrin och energiförsörjningen. Otaliga är de samgångar och ägararrangemang som förhandlas mellan finska och svenska bolag, av vilka en del ros i land, såsom det fusionerade skogsbolaget Stora Enso.

Lyckligtvis blir inte alla avsikter verklighet. Det är nära ögat att styrelseordföranden och huvudägaren Pekka Herlin säljer hissbolaget Kone, en kronjuvel bland finska företag, till tyska Thyssen 1994. Det är inte klart om det bara är Pekka Herlins missnöje med Thyssens anbud på hans aktier, eller övertalningar av bolagets vd och chefsjurist i samråd med Mandatum som

utomstående rådgivare, som får Herlin på andra tankar och utse sin son Antti till efterträdare.

En särskild utmaning under 1990-talet är att lösa de sista postsovetjetiska problemen i finskt näringsliv. Energibolagen Imatran Voima och Neste hade blivit stater i staten och det måste sökas en pragmatisk lösning för att dessa imperiebyggen inte skulle rasa samman. Om samgången mellan dem till bolaget Fortum skriver Wahlroos att någon industriell logik fanns där nog inte. För sonen Thomas blev det hans första större uppdrag som investeringsbankir att några år senare spjälka upp Fortum så att Neste seglade i väg på egen hand. Över huvud taget beskrivs mycket roende och hopande med olika intressekonflikter i framväxten av nya företagsstrukturer. Många modeller prövas innan en tidigare oförutsedd lösning nås och små saker på vägen kan bli avgörande.

För Wahlroos egen karriär har försöken till samgång mellan försäkringsbolagen Sampo och Pohjola, med svenska Skandia som en av spelarna, den största betydelsen. Vad som till slut sker är att Sampo fusioneras med den statliga Leonia-banken och att Mandatum går upp i det nya finansvaruhuset. Resultatet av den omständligt beskrivna processen är att Wahlroos blir koncernchef i Sampo. Där är det till en början inte lätt att hitta den rätta strategin: först säljs sakförsäkringsrörelsen ut för att sedan köpas tillbaka och senare säljs det som en gång i tiden varit Postbanken ut (försäljningen till Danske Bank 2007 kommer att beskrivas i den tredje delen av Wahlroos dagböcker).

Ibland tycks kraftgång kunna bli ett vinnande koncept.

Lorden som var oförstående bonde

Som berättelse betraktad är den andra delen av dagböckerna klart bättre än den första, även om det fortfarande förekommer en del kرافs, som upplysningar om var och när mobiltelefonen ringt och vilket morgonplan han tagit till vilken stad. Ställvis trasslar Wahlroos in sig i en bankirjargong utan att tänka på att han skriver för en bredare publik.

Personporträtten är saltet i berättelsen och det mest dråpliga av dem tecknar Wahlroos av Jonathan Guinness eller lord Moyne, som samma



FOTO: LEHTIKUVA

Björn Wahlroos framgångsrika investeringsbank Mandatum flyttade in i ett vackert hus vid Bulevarden i Helsingfors efter att ha gått samman med Interbank.

ren 1997 uppenbarar sig för att köpa kontrollen i bolaget Amer. Modern till denna lord Moyne hade kommit från en excentrisk adelsfamilj och varit en omtalad societetsskönhets i London, medan hans styvfar varit ledare för det brittiska fascistpartiet. Vad denna fåfänga lord enligt Wahlroos inte visste var att han bara var en oförstående bonde i ett spel som lagts upp av svensken Joakim Posener och hans grupp för att uppenbarligen komma över Amers kassa.

Posener misstänktes samma år för att ha tömt investmentbolaget Trustor på sina tillgångar, medan lord Moyne anades ha agerat målvakt för honom. Posener befann sig utomlands då polisen ingrep och han kunde gömma sig ända tills brotten han misstänktes för preskriberades. En av de inblandade i Trustorhärvan dömdes till fängelse.

Smickrande är inte heller porträttet av Valmetchefen och president Kekkonens betrodda Olavi J. Mattila. När han dyker upp på Mandatums kontor framlägger han en plan på att ta ett privatplan till Baku, överlämna en miljon dollar till

sina partners och efter en timme eller två komma tillbaka med två miljoner. Det visar sig handla om ett nigerianskt kedjebrev.

De uppskattande personporträtten är fler men inte lika saftiga. Högt skattas Partek-chefen och den tidigare ministern Christoffer Taxell, som av Wahlroos beskrivs som en brahmin som företagsledare, en tänkare och lärare, som inte fäster uppmärksamhet vid sitt eget kompensationspaket.

Milt kritisk till familjeföretag

Wahlroos skriver också några allmänna ord om företagandet och kapitalismen. Han ser värdet i familjeföretagen, inte bara det ekonomiska, men förhåller sig milt kritisk till mytologin som omger dem. Naturligtvis ska barn få arva sina föräldrar, men tanken att ett yrke övergår från far till son eller dotter är sällan ett vinnande koncept i en innovationsdriven värld.

”Det jag däremot har svårt att förstå är varför ett företag, skapat av en dynamisk förfader, måste anförtros en mindre begåvad efterkom-

ma, ofta med katastrofala konsekvenser. Vore det inte förnuftigare att sälja bolaget och sedan placera pengarna så väl som möjligt? Jag är inte heller övertygad om att det är särskilt klokt att binda sina arvingar vid familjeförmögenhetens traditionella form. I en föränderlig och globaliserad värld förefaller det mig än mer osannolikt att just den formen – må det sedan vara fråga om en såg, ett förlag, ett jordbruk eller ett bryggeri – också i framtiden erbjuder de bästa förutsättningarna för att skydda och förkovra familjeförmögenheten. Diversifiering brukar vara att föredra”, skriver Wahlroos på sitt polemiserande sätt.

Om kapitalismen skriver han att debatten om inkomst- och förmögenhetsfördelning är meningslös, det kommer alltid att finnas rika och fattiga. Kapitalismen är i världen enligt Wahlroos inte till sin natur orättvis och den skapar inte ojämlikhet, tvärtom lyfter den ständigt fram nya individer och familjer genom att premiera innovationer. Eleverna i världens elitskolor är inte längre obegåvade framtida arvingar till storgods.

Visst är kapitalismen mer dynamisk än tidigare genom att premiera innovatörer och göra det oberoende av varifrån i världen de kommer, men det betyder inte att alla problem med orättvisa och ojämlikhet skulle vara som bortblåsta. Det är också sant att de fattiga på det hela taget har det bättre än tidigare, men det är inte ett svar på frågan om vad en rättvis inkomstfördelning är. Wahlroos sitter stadig i sin elitism, han har inget annat än den rikaste promillens perspektiv.



*Björn Wahlroos:
Regnmakarna. Ett
slags dagböcker
1992–2001.
Förlaget 2023,
428 sidor.*