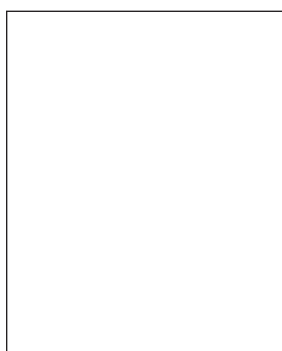


# Det stora nordiska försäkringskriget: UNI-Hafnia-fasen

av fil. dr **Karl Englund**, Stockholm



Karl Englund

Den 22 november 1991 hade den scenbild nästan helt och hållet rämnat, som S-E-Bankens den 10 oktober 1990 offentliggjorda beslut att gå in som storägare i Skandia byggt upp. Banken stod visserligen kvar som ägare i försäkringsföretaget, men med inledningsvis en option på 28.1 procent av aktierna i detsamma reducerad till ett aktieinnehav på 4.9 procent. Mot fonden i en ny scenbild avtecknade sig nu en inte helt liksidig triangel – om man så vill ett något slarvigt tecknat stora delta – med spetsarna placerade i Stockholm, Oslo och Köpenhamn. En inledningsvis intern svensk dragkamp mellan bank och försäkring hade övergått till ett internordiskt triangeldrama. Tidigare artikel om det nordiska försäkringskriget har publicerats i NFT nr 3/97.

I likhet med vad som gäller för S-E-Banksfasen av det stora nordiska försäkringskriget finns det tre skriftliga huvudkällor till kunskap om vad som skedde i det som syntes ske under krigets gång. Det är *massmedia*; det är Alf R. Jacobsens och Jan Erik Langangens bok *Løpende risiko*; och det är Stig Andersens bok *Dramaet i Hafnia – historien om Villums verden*. Bägge böckerna utgavs 1992, den förstnämnda på Aschehougs förlag i Oslo och den sistnämnda på Børsen Bøger i Köpenhamn.

Pressmaterialet är flödande rikt, och det blir med tiden rikt inte endast på fakta utan även på synpunkter. De bägge nämnda böckerna utgör emellertid trots det värdefulla komplement till den bild av händelseförloppet som pressen förmedlar. De saknar för all del

inte tendens, nämligen i det ena fallet att lyfta fram Jan Erik Langangens goda avsikter, och i det andra fallet att kasta ett lika fullt som fult ljus över Hafnialedningens dubbla pokerspel med oerhört höga insatser. Men de är också regelmässigt pålitliga i fråga om rena fakta, vilket under förloppet av förevarande kartografering medverkat till en eller annan perspektivförskjutning – och det helt visst inte uteslutande i svensk-nationell försäkringsanda.

## Personer och institutioner

Den svenske mångsysslaren Erik Gustaf Geijer (1783–1847) – banbrytande historiker, dygd-ivrande lyriker, talangfull amatörmusiker, dunkel filosof och ivrig skrinnares – yttrade

litet en passant följande ord, vilka blivit bevingade: *Det högsta i historien är det personliga.*

Det kan ju diskuteras – och har också på sin tid diskuterats. Men för de många som en gång exempelvis fått lära sig att Danmark anföll Sverige när Sverige anfallit Ryssland, och att Sverige ytterst syftade till att erövra Norge, har det nog inte alltid tett sig helt lätt att förstå att det bakom nationsbegreppen hela tiden funnits människor av kött och blod, beslutsfattare som i kraft av sin ställning – kunglig eller ej – agerat i namn av en nation och mer eller mindre i nationens intresse.

Detsamma gäller företag och företagsledningar. De nordiska förvecklingarna åren 1788–1790 respektive 1991–1993 var mycket mer utfallet av personliga viljetryningar och personliga konflikter än av nationers respektive företags strävanden och anfäktelser som sådana. Men truppslagen hade ändrat karaktär. För drygt tvåhundra år sedan utgjordes de av befäl och meniga i armé och flotta. Nu utgjordes de av finansiella muskler – inledningsvis svällande, men med tiden alltmer atrofierade.

Därför och sålunda och till att börja med ett och annat om det personliga i det stora nordiska försäkringskriget – i tur och ordning i svenska, norska och danska termer. (Finland – i form av ledningen för Pohjola – hade tidigare aldrig varit någon faktor av större betydelse för kampen om makt och inflytande i nordisk försäkring, och så skulle det även fortsättningsvis förbli.)

### **B & W, Sveavägen, Stockholm**

Björn Wolrath är född 1943. Han bedrev sina högre studier vid Stockholms Universitet, och studierna ledde med tiden fram till en *politices* magisterexamen, medan icke-studier vid universitetets studentkår ledde fram till viss vana vid att hantera stridiga viljor och lösa uppkomna problem – låt vara problem av

större vikt för studenttrivseln än för samhället i stort. (Det kan här parentetiskt tilläggas att Wolrath sedan många år tillbaka är ledamot av styrelsen för sin Alma mater.)

Wolraths intresse var tidigt fokuserat på den finansiella världens mål och mening. Mot den bakgrunden ter det sig rätt naturligt att han efter avlagd examen ställde kosan från Kårhuset på Holländargatan till det stora försäkringsbolaget på närmaste parallellgata, nämligen Skandia på Sveavägen 44. Promenaden mellan de bägge adresserna tar i rent fysisk mening ungefär fem minuter.

1970 satt sålunda den unge Björn Wolrath bakom ett skrivbord på Skandias finansavdelning. Hans kapacitet uppmärksammades. Han fick ett allt större ansvarsområde med inriktning mot den internationella kapitalmarknaden. 1979 blev han finanschef och 1981 koncernchef. I bägge fallen hade visserligen Makterna spelat honom i händerna i den mån han traktade efter de bägge posterna, men sina ledarroller har han ändå kreerat med naturgiven pondus.

För mer än en är bilden av Björn Wolrath dock något kluven. Många har upplevt Björn som en öppen, chosofri, språksam och humoristisk medmänniska, medan andra åter upplevt Wolrath som en företagsledare vars beslut stundom avspeglat både viss hänsynlöshet och ej alltid pricksäkert omdöme. Men ingen kan ju behaga alla, och det allra minst när det gäller att leda ett företag av Skandias storlek – ett företag med tidvis över elvatusen anställda och med en verksamhetsinriktning av påtagligt komplicerad natur.

Dikotomin i fråga skall inte utvecklas närmare här, utan vare nog och kompletteringsvis sagt att de glädjetårar som Skandias aktieägare sedan något år tillbaka kan ha fällt när de bekantgjort sig med dagskursen på sina aktier i företaget i rätt hög grad är en effekt av Björn Wolraths näsa för tjänstemarknadens möjligheter och av hans beslutskraft även i rätt ögonblick.

Det behöver kanske knappast sägas, att den Skandiachef som ledde sina trupper i det stora nordiska försäkringskriget hade föga av den trivsamma Björn över sig, men desto mer av den Wolrath som inte är att leka med. I vad mån och på vilket sätt skall efter hand framstå i någorlunda förklarad ljus.

Det bör här nämnas att Björn Wolrath vid årsskiftet 1996/1997 lämnade ledningen för Skandia; vidare att han i skrivande stund fortfarande är ordförande i de svenska försäkringsbolagens centralorganisation, Sveriges Försäkringsförbund, och i arbetsgivarorganisationen Försäkringsbolagens Förhandlingsorganisation; samt att han sedan våren 1997 är ordförande även i Svenska Försäkringsföreningen.

### **Vägen till Vika, Stor-Oslo**

Jan Erik Langangen är född 1950. Redan i ett tidigt skede av livet gav han prov på en kombination av ambition och förmåga som inte är helt vanlig. Vid tjugofem års ålder hade han såväl en komplett ekonomexamen som en komplett juristexamen på universitetsnivå bakom sig. Det är inte så långt ifrån idealet för den som vill ge sig försäkringsverksamheten i våld.

Men det blev ändå inte försäkring – till att börja med. Åren 1975–1982 var Langangen knuten till Statoil, och det blev enligt hans egen utsago sju utomordentligt nyttiga år för den som ville vidare. Och det ville han.

1982 sökte han en tjänst i det sammanslagna försäkringsföretaget Storebrand-Norden och erhöll den också. Han blev stabschef till namnet, men i praktiken närmast ett slags enhetschef för den centrala supportorganisationen i företaget.

Nu visade sig lejonklon. Inom ett år hade nio tiondelar av de fyrahundra anställda i den väl personaltöta ”staben” fått flytta över till operativa enheter. Langangen hade sålunda

reducerat den skara över vilken han var chef till nio tiondelar av vad den en gång var. Parkinsons lag var uppenbarligen inte hans lag.

Det blev naturligt nog dags att placera ribban ännu högre. Storebrand–Nordens internationella verksamhet gick på knäna. 1983 blev Langangen företagets utlandschef. Han skar resolut bort verksamhetsområden vilka på sikt inte gick att rädda – och satte fart på resten. Ett särskilt bekymmer utgjorde dotterbolaget Christiania General med huvudkontor i New York. Det blev en slitsam vardag för den unge utlandschefen: en vecka i New York, en vecka i Oslo, en vecka i New York...

Det var via ett telefonsamtal från Oslo till New York som 1985 ett erbjudande om att överta högsta ledningen för Storebrand-Norden framfördes. Och erbjudandet i fråga hade en förhistoria, som är viktig för den fulla förståelsen av Jan Erik Langangens ställning i och utanför sitt företag.

Storebrand och Norden hade gått samman i början av 1980-talet. Samtidigt hade tariffsamarbetet mellan de norska skadeförsäkringsbolagen brutit samman. Vesta hade gått ur tarifforganisationen – på sluttampen benämnd Skafor – och därmed satt i gång en kedjereaktion, vilket inom kort medförde att organisationen upplöstes. Den hade då verkat i etthundrafyrtio års tid.

I Sverige hade man i ovannämnda hänseende legat femton år före i fas – och i rikt mått fått uppleva det man nu även på andra sidan Kölen fick uppleva: ett premiekrig med ty åtföljande överlag sjunkande vinster och konsolideringsnivåer.

Det var givetvis ett problem för Storebrand-Norden. Men till nämnda problem fogade sig ett annat minst lika stort problem. Fusionen mellan Storebrand och Norden hade inte avancerat mycket längre än till det juridiskt-tekniska. De bägge bolagen hade dotterbolag och dotterdotterbolag vilka i stor utsträckning levde sina egna liv och fortsatte

med det – det vill säga stundom konkurrerade även med varandra. De internfusioner som borde komma stannade på ritbordet – om de ens kommit så långt.

Koncernchefen Jannick Lindbæk hörde till den koncilianta typen snarare än till den dådkraftiga. Han ville alla väl, och ledningen för Storebrand–Norden höll på att glida honom ur händerna. Styrelsen var bekymrad. Så inträffade vad som förr eller senare måste inträffa: Lindbæk underrättades om att han måste lämna företaget.

Man hade tre huvudkandidater till befattningen som ny koncernchef, och en av de tre var just Jan Erik Langangen. Under ett av otaliga arbetspass i New York kom så det viktiga samtalet. Kunde han tänka sig att efterträda Lindbæk? Det kunde han. Han var trettiofem år gammal. Det hade tagit honom endast tio år att helt på egna meriter avancera till en av topp-positionerna i norskt näringsliv.

### **Storstädning och fusion**

Storebrand–Nordens läge var påtagligt bekymmersamt. Efter drygt fyra år kunde emellertid Langangen presentera ett bokslut för sitt företag, som var helt utan skuggor. Det gällde verksamhetsåret 1989, och de som kastade sig över bokslutets högerspalter kunde läsa sig till en smått fantastisk vinst: hela 900 miljoner kronor.

Den vackra medaljens frånsida var att fortgående omprioriteringar och omstruktureringar inom företaget skördat ganska många offer – i ledningsskiktet och bland övrig personal. I tjänsteproducerande företag är det ju också nästan undantagslöst så, attorstädning innebär massdecapitering.

Mitt i den fyraårsperiod som blev Langangens eldprov i den högre skolan kom budet att bli styrelseordförande i Statoil, av väl kända skäl inte endast Norges utan även norska folkets viktigaste företag – vinstgeneratorm i stor stil som vet föga av nedgång. Langangen

var väl sedd av den socialdemokratiska regeringen, vartill kom att han – såsom tidigare framgått – verkligen bör ha ägt goda insikter i det företag och den bransch saken gällde.

Sedan Storebrand-Norden repat sig ville Langangen vidare. Sommaren 1990 beslutade ledningarna för Storebrand-Norden och konkurrentbolaget UNI att gå samman. Det nya försäkringsföretaget – omedelbart namngivet UNI Storebrand – skulle bli överlägset störst inom norsk försäkring: det rörde sig grovt räknat här om en inhemsk marknadsandel på mellan 40 och 45 procent.

Personfrågorna på högsta ledningsnivå – många storslagna fusionsinvieters achilleshäla – kunde lösas i sämja. UNIs styrelseordförande Thorleif Borge fick överta samma funktion i det sammanslagna företaget, medan Jan Erik Langangen själv övertog den utvidgade koncernchefsposten. Man satte genast i gång med alla de praktiska frågor som sammanläggningen förde med sig. Det fanns egentligen endast en hake i sammanhanget: man måste få regeringens tillstånd till det på styrelseplanen fattade beslutet att gå samman.

Och det lät vänta på sig.

I mitten av januari 1991 ägde emellertid själva flytten rum – det vill säga UNIs flytt till Storebrand-Nordens huvudkontor i Vika utanför Oslos stadskärna. Det innebar en hasard av rätt kvalificerat slag.

Ty först sedan statsminister Gro Harlem Brundtland kommit en finansminister i upplösningstillstånd till hjälp och låtit partipiskan vira över en socialdemokratisk riksdagsgrupp i uppror blev det läge för att kasta returbiljetten i glömskans papperskorg.

Och så kunde det stiftelseägda UNI och Storebrand-Norden snabbt finna gemensam form inom ett och samma aktiebolag. Ett försäkringsföretag med anor så långt tillbaka i förfluten tid som 1847 var nu helt i takt med samtiden.

Vid fyrtioett års ålder hade Jan Erik Langangen dragit ett stort försäkringsföretag upp

ur träsket; han hade avancerat till en av de tre mest prestigefyllda styrelseordförandeposter-na i norskt näringsliv; och han hade avsevärt breddat sin redan stora operationsbas i och med sammanslagningen av två var för sig betydande företag inom norsk tjänstesektor.

Så långt hunnen kunde Langangen med fog ha citerat ur två av 1800-talslitteraturens tre stora versdramer: *Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen* – hasarden hade gått hem. *Den vej jeg har trådt bær aldrig tilbage* – hans aggressiva ledarstil hade uteslutit varje som helst reträtt.

Men Jan Erik Langangen hade ännu inte ställts inför problemet att i ledande ställning hantera kriskonsekvenser av mer allmän karaktär. Tids nog skulle den problematiken knacka på dörren även ute i Vika – och i det tredje av de ovan åsyftade versdramerna återfinns den tes som med tiden och återigen och med full kraft skulle få sin giltighet demonstrerad:

*I himlen? Nej, det er just tingen,  
at helt til himlen rækker ingen.  
Det er den anden halve kærne,  
som gemmes under fablens skal,  
at hvert bygværk står for fald,  
som toppes vil ved himlens stjerne.*

Varthän? Nej, knutpunkt just av tingen är den: till himlen räcker ingen. Det är den andra av de kärnor, som storyn här oss visa skall, att varje byggnad står för fall, som mått har fått i höjd med stjärnor.

### **Lykkens Kalosker**

*Det var i Kjøbenhavn, at det var et stort Selskab...*

Om det hade gått snabbt för Jan Erik Langangen att nå fram till en ledande ställning inom norskt näringsliv, så hade det gått ännu litet snabbare för Per Villum Hansen att nå fram till en ledande ställning i danskt näringsliv.

Villum Hansen är född 1946. Efter avlagd ekonomexamen vid Handelshögskolan i Köpenhamn tjänstgjorde han under ett par års tid som amanuens vid det till högskolan knutna Institut for Ehrvervsøkonomi. Det tyder på ett intresse för ämnesområdet utöver det direkt matnyttiga.

Ändå blev det näringslivet som lockade mer än den akademiska gemenskapen med dess stundom förföriska inskränkthet.

Villum Hansen knöts till storföretaget – för att inte säga konglomeratet – A. P. Möller, där han aktivt och framgångsrikt medverkade till att utveckla märkesvaror som MD Foods, Tulip och Foodmark. Han avancerade till kontorschef för fondavdelningen (finansavdelningen) i företaget – för att tämligen snart därefter överflytta sina gracer till försäkringskoncernen Hafnia–Hand i Hand (vars tre H:n snart nog skulle bli ett).

Inledningsvis utsågs Villum Hansen till vice direktör och chef för administration och finans i företaget. Men endast ett och ett halvt år senare avancerade han till koncernchef. Han var då trettiofyra år gammal.

Det har gjorts gällande att särskilt två i Hafnia–Hand i Hands styrelse så till den grad fått upp ögonen för Villum Hansens kapacitet, att det blev en hjärtesak för dem att förse honom med ett par av lyckans större galoscher. Det var ordföranden Ebbe Christiansen och vice ordföranden Haldor Topsøe.

### **Stor, större, störst**

Under hela 1980-talet agerade Per Villum Hansen energiskt för att bredda basen för Hafnias verksamhet, sådan den nu utvecklats alltsedan 1874. Under Hafnia Holding kom därför med tiden en rad dotterbolag med finansiell inriktning att sortera, och bland dem en egen bank. Men Hafnia var – tycktes det – ohjälpligt nummer två i dansk försäkring. Baltica var större, rätt mycket större än

Hafnia. Och det uppfattades på sina håll som ett mindre önskvärt sakernas tillstånd.

Senhösten 1988 stötte Haldor Topsøe ihop med koncernchefen i Baltica Peter Christoffersen. Topsøe antydde då – försiktigt formulerat – att ett samgående mellan Hafnia och Baltica väl ändå inte kunde betraktas som uteslutet. Topsøes huvudargument för manövern i fråga var att Danmark utan nämnda grepp riskerade att sjunka ned till en tredje rangens försäkringsnation i ett Europa snart utan gränser. (O så hemskt.)

Det är ingenting bekant om Christoffersens spontana reaktion på Topsøes inledelse i frestelse. I januari 1989 sammanstrålade i alla händelser och under ett par dagar Christoffersen och Villum Hansen i Paris. Det mesta tyder på att de bägge såg uttalat positivt på Topsøes vision om ett sammanslaget Baltica-Hafnia. Kombinationen i fråga skulle få en nationell marknadsposition större än den Skandia hade i Sverige, men mindre än den UNI Storebrand skulle få i Norge.

Trots huvudargument och andra argument och trots att i varje fall Christoffersen syntes ha företagit en grundlig genomlysning av möjligheter och hinder i sammanhanget slutade Parisöverläggningarna i ett status quo.

Det gjordes sedermera gällande att det var koncernchefsfrågan som vållade ohjälplig splittring. Christoffersen skulle ha satt som ett oeftergivligt villkor för att man skulle fortsätta längs den inslagna vägen att chefs-posten för det sammanslagna försäkringsföretaget veks för honom själv. Men det var i så fall ett villkor, som man från Hafnias sida inte kunde acceptera.

### **Danska interiörer och inviter**

Peter Christoffersen är jämnårig med Per Villum Hansen – sålunda även han född 1946 – och aktuarie till utbildningen. Han hade varit koncernchef i Baltica sedan 1985. I likhet med sin årsbroder hade han ambitionen

att göra sitt företag till någonting mycket mer än rätt och slätt ett försäkringsföretag. Även han hade initierat ett bankdotterbolag, vilket emellertid mindre blivit en källa till glädje än anledning till viss förstämning inom koncernen. Dessutom hade Christoffersen låtit förvärva Falcks Räddningskår, en affär som allmänt betraktades som en dålig affär och som en svensk med försäkringsbackspiegel någorlunda i behåll bestämt hade varnat för: *Nihil sub sole novum est.*

Christoffersens expansionspolitik hade kostat mycket pengar, men aktieägarna i Baltica hade ställt upp ett antal gånger – och kanske även gjort det med viss glädje. Senare delen av 1980-talet är de stora och ännu ej grusade förhoppningarnas speciella lustrum.

Man får det intrycket att ledande företrädare för Baltica och Hafnia under diskussionerna om eventuellt samgående och även litet därefter umgicks på relativt vänskaplig fot. Men snart nog förbyttes solskenet i stormmoln och det milda klimatet i isvindar. Varför så skedde är helt klart: Baltica och Hafnia blev huvudkonkurrenter om att få övertaga Statsanstalten för Livsförsäkring – och det var här verkligen fråga om ett antingen/eller.

I den borgerliga koalitionsregeringen Poul Schlüters politiska program ingick som ett viktigt moment att staten skulle frånskiljas all verksamhet som inte nödvändigtvis behövde administreras av statliga organ. Bland de enheter som då kom i fråga för avknoppning återfanns det statliga livförsäkringsföretaget (vars svenska motsvarighet väl närmast är Riksförsäkringsanstalten, som verkade under åren 1903–1961). Men det måste då ske mot visst vederlag av en ny huvudman.

Baltica lade ett lägre bud på Statsanstalten än det Hafnia lade, men man kunde ändå ro hem affären. I regeringens bedömning ingick nämligen prisfrågan endast som en av flera faktorer, vilka skulle vägas samman för att därefter utmytna i beslut. Utgången av konkurrensen om att få överta Statsanstalten för

Livs försikring innebar därför en påtaglig prestigevinst för Baltica och en motsvarande prestigeförlust för Hafnia. Statsmakternas bedömning hade ytterst gällt arten och graden av professionalism i de bägge företagens ledningsskikt.

Det är en allmänmänsklig företeelse att motgångar kan föda både hämndlystnad och revanschlust – om man så vill med ytterlighetspunkterna i en linje förlagda till destruktivt verkande ondskan respektive konstruktivt verkande aggressivitet. Hafnialedningen skulle tämligen snart påbörja en vandring längs ovannämnda linje, men i vilken riktning och hur långt överlämnas till läsarens egen bedömning.

Under senare delen av 1980-talet och fram till oktober 1991 hade Baltica saknat större kontinuitet i styrelsesammansättningen. Det ansågs på sina håll ha inneburit att koncernchefen Peter Christoffersen erhöll en osedvanligt stark ställning i företaget – det var nämligen han som representerade kontinuiteten. Christoffersen utnyttjade sitt stora manöverutrymme, ibland till välsignelse för sitt företag, men – se ovan – inte alltid. Efter ett dödsfall på styrelseordförandeposten utsågs emellertid den förutvarande konservativa industriministern Nils Wilhjelms till ny styrelseordförande.

Wilhjelms har tillagts egenskaper som ansvarskänsla och kompetens, och Baltica kom med undantag för ett kort skede att helt och hållet stå utanför det nordiska försäkringskriget.

Verksamhetsåret 1989 blev tydligen ett bra år för Hafnia. Såväl redovisat eget kapital som redovisad vinst hade skjutit i höjden. Trollkarlen, visionären och tänkaren – känt barn får ibland många namn – Per Villum Hansen var, ville det synas, ledare för ett finanskonglomerat utan lönsamhets- eller konsolideringsproblem.

Men redan innan man blivit underkunnig om kärnan i det budskap som Hafnias årsre-

dovisning för 1989 förmedlade hade Villum Hansen engagerat sig själv och sitt företag i försök till fientligt övertagande av Baltica.

### **Danska inbördeskriget**

Med start i maj 1989 hade Hafnia via mäklare och genom optionsavtal börjat köpa på sig Baltica-aktier. Ingen utom Per Villum Hansen själv och hans närmaste medarbetare visste vem som köpte vad och när man gjorde det. En tidningsrubrik från november 1989 lyder emellertid ändå sålunda: *Baltica Holding frygter fjentlig overtagelse.*

Det gjorde man som framgått rätt i.

I juni 1990 flaggar Hafnia upp för först 10 procent och därefter för drygt 28 procent av aktierna i Baltica Holding.

Balticaledningens motdrag kommer i december samma år. Då ingår Baltica ett konsortieavtal med ett par äldre storägare, Køpstædernes Almindelig Brandforsikring och ATP, samt med en ny storägare, den franska Suez-Victoiregruppen.

Konsortieavtalets innebörd och syfte är att blockera Hafnia från att erhålla ett bestämmande inflytande i eller kunna överta Baltica. Konsortiet kontrollerar då 41 procent av aktierna i Baltica Holding, samtidigt som Hafnia ökat sitt aktieinnehav till 33,5 procent. Hafnia kan alltså stoppa alla förslag till bolagsstämman i Baltica Holding som kräver kvalificerad majoritet för att utmyнна i positivt beslut.

Men var det egentligen värt någonting? Framtiden skulle besvara den ställda frågan med ett entydigt nej.

Mitt emellan uppflagningen och motdraget – i september 1990 – lägger Hafnia ett bud på 1 000 kronor per aktie i Baltica Holding. Men budet gäller då nyemitterade aktier utan teckningsrätt för aktieägare som redan äger aktier i företaget. Budet – inledningsvis 30 procent över börskursen – var tidsbestämt, men det

skulle gång på gång förnyas ända tills dess det framstod som en ren absurditet.

Det redovisade resultatet för verksamhetsåret 1989 måste givetvis ha utgjort en källa till stor glädje för Hafnialedning och Hafniaintressenter. Resultatet för verksamhetsåret 1990 borde däremot snarast ha blivit en källa till misstämning för samma skara. I årsredovisningen för verksamheten under sistnämnda år återfanns nämligen ett par poster, vilka var för sig skenat i väg åt fel håll: det egna kapitalet i Hafnia Holding hade reducerats med miljardbelopp, och det negativa resultatet hade preciserats till 1,4 miljarder kronor.

Ett inslag i Hafnias närmast förflutna var så uppseendeväckande att det måste föranleda viss diskussion. Det var den summa på mellan fyra och fem miljarder kronor som använts till att förvärva aktier företrädesvis i Baltica Holding, men även i dotterbolaget/skadeförsäkringsbolaget Baltica Forsikring.

Saken kom också upp på Hafnia Holdings bolagsstämma våren 1991, varvid företagets styrelseordförande – nu som tidigare Ebbe Christiansen – gick i svaromål mot den kritik som hade yppats (och som om den inte yppats låg i luften). Han deklarerade att målsättningen att slå ihop Hafnia och Baltica var en riktig målsättning. Det sammanslagna företaget skulle kunna sänka de gemensamma driftskostnaderna med 500 miljoner kronor om året. Det var det ena.

Det andra var att Hafnia Holdings successiva investeringar i Baltica-aktier måste ses som väl diversifierade investeringar, eftersom Balticas egen portfölj ju var diversifierad.

Det förstnämnda argumentet – att de gemensamma driftskostnaderna drastiskt skulle kunna sänkas – var ju närmast en hoppfull förmodan för vilket inget underlag presenterades. Vartill kan tilläggas att fusioner i större format – av rätt uppenbara skäl – brukar bli ganska kostnadskrävande innan de blir hyggligt vinstgivande.

Det andra argumentet – att investeringarna

i Baltica-akter var väl diversifierade (och underförstått därför relativt riskfria) investeringar, eftersom de i själva verket gällde Balticas egen diversifierade portfölj – borde ha utlöst ett igenkännandets Mona-Lisa-leende hos den del av auditoriet som haft tillfälle att under sakkunnig ledning begrunda begreppet sofism.

Ebbe Christiansen hade presenterat sig. Ecce homo stolidus.

### **Trekantsavtal och fredsförhandlingar**

Det är emellertid inte ett företag utan två, som på det ena eller andra sättet har blicken fäst på Baltica. Redan hösten 1990 hade nämligen Björn Wolrath och Peter Christoffersen ganska ingående diskuterat någon form av samgående mellan de bägge företag de representerade. Personkemin mellan de bägge koncerncheferna stämde av allt att döma rätt hyggligt, men ändå kom man i förevarande skede inte längre än till ett avtal mellan Skandia och Baltica och Skandias särskilda intressepartner i Finland Pohjola, vilket avtal innebar att man i vissa viktiga frågor inte skulle agera utan samförstånd. Avtalets viktigaste punkt var att inget av de tre företagen utan övriga parter medgivande skulle gå in och förvärva aktier i något av de avtalsslutande företagen.

Per Villum Hansen kände givetvis inte till det ovannämnda trekantsavtalet. I så fall hade han nog skruvat ned det visionära och skruvat upp tanke-energin. Nu fångade emellertid den alltmera laddade situationen i Skandias mellanhavanden med S-E-Banken och UNI Storebrand hans fantasi. Han såg för sitt inre ett jättekombinat bestående av Skandia, Pohjola, UNI Storebrand, Baltica och Hafnia – men möjligen i omvänd ordning. Med alla kända mått skulle kombinatet i fråga om det förverkligades bli ett av de största i sitt slag i Europa, och på vissa områden allra störst.



Den 17 augusti 1991 var Villum Hansen uppe hos Björn Wolrath på Skandia. Enligt den sistnämnde var det nu mest någon form av närmare samarbete eller joint venture som föresvävade den danske trollkarlen, visionären och tänkaren. Wolrath kände sig inte särskilt entusiastisk inför det nya perspektiv som nu öppnats. Det är inte heller så svårt att förstå.

Den Nordenstrategi som Skandiachefen alltsedan mitten av 1980-talet med stor energi och uthållighet fastlagt för sitt företag uteslöt lösa kopplingar av den typ som uppenbarligen föresvävade Villum Hansen. Sedan såväl Vesta i Bergen som Kgl. Brand i Köpenhamn förts in i Skandiakoncernen återstod endast en prioritering. Den gällde Baltica, och det uteslöt i dagens läge a priori Hafnia-anknytning i praktiskt taget varje form.

En vecka senare befinner sig Villum Hansen i Helsingfors. En diskussion med företrädare för Pohjola leder emellertid – naturligt nog mot den här angivna bakgrunden – ingen vart.

Hösten 1991 förhandlar under fyra veckors tid företrädare för Baltica och Hafnia om ett eventuellt samgående. Vad som ligger bakom nytändningen i fråga är inte helt bekant. Det förefaller emellertid som om initiativet utgått från styrelsepresidierna, ty koncerncheferna är helt bortkopplade. Inga personliga motsättningar skulle tillåtas spela in. Men slutresultatet stannar ändå på plus minus noll. Ett sista meningsutbyte på tu man hand mellan de bägge styrelseordförandena – sålunda mellan Nils Wilhelm och Ebbe Christiansson – leder ingen vart.

### **Allians och regelboksignorans**

Det är nu som fältet ligger helt öppet för Hafnias uppslutning på UNI Storebrands sida i den uppgörelse mellan S-E-Banken å ena sidan och UNI Storebrand och Hafnia å den andra, som förelåg den 22 november 1991 – en uppgörelse som samma dag presenterades vid en presskonferens i S-E-Bankens huvud-

kontor i Stockholm och som innebar att de bägge företagen skulle överta lejonparten av S-E-Bankens ägarengagemang i Skandia.

Hafnia befann sig i det läget sålunda i en situation som alla krigsteoretiker alltifrån salig Clausewitz betraktat som synnerligen riskabel, nämligen tvåfrontskriget. Ett snabbt avgörande på den ena fronten kan rädda den anfällande parten, medan ett utdraget krig på två fronter med intill visshet gränsande sannolikhet alltid leder till nederlag.

Tyskland och dess allierade förlorade inte i första världskriget i och med vapenstillståndet den 11 november 1918. Det skedde sedan det visat sig att Schlieffenplanen inte kunde genomföras, eller närmare bestämt redan i och med slagen vid Marne (i september 1914) och vid Ypern (oktober–november 1914). Planen i fråga var direkt fotad på vad Clausewitz haft att säga och förutskickade ett snabbt genombrott på den ena fronten och därefter massiv omförflyttning av styrkorna för genombrott på den andra fronten.

Annars var vägen till nederlag på bägge fronter med intill visshet gränsande sannolikhet utstakad meter för meter.

### **Sanningsägare på norska**

Lördagen den 23 november – sålunda dagen efter den betydelsemättade presskonferensen på S-E-Bankens koncernhuvudkontor – publicerade den norska Dagens Næringsliv inte mindre än fyra artiklar under samlingsunder rubriken *UNI-oppkjøpet*. En artikel gällde relationerna mellan S-E-Banken och Den Norske Bank. S-E-Bankschefen Bo Ramfors hade – av artikeln att döma – tydligen sökt åstadkomma ett bank-försäkrings-konglomerat av betydligt större format än vad som skymtat i det föregående. Nu var emellertid krisen i Den Norske Bank akut, och därmed var alla planer i den vägen för överskådlig tid placerade i malpåse.

En annan artikel fick rubriken *UNI tvinger Skandia til å selge Vesta*. Men rubriken i fråga säger mer än innehållet. På förfrågan hade Jan Erik Langangen medgivit att de norska myndigheterna säkert skulle sätta en försäljning av Vesta som ett krav för att UNI Storebrand skulle medgivas tillstånd att förvärva upp till 25 procent av aktierna i Skandia.

På en förfråga om Langangen hyste förtroende för Björn Wolrath hade svaret blivit svävande. Den svenske försäkringsmannen kunde därefter knappast sväva i tvivelsmål om att raiden mot Skandia i minst lika hög grad gällde honom själv som hans företag. Det måste rimligen få vissa implikationer för möjligheterna att uppnå ett från bägge parter sida sett acceptabelt modus vivendi.

En tredje artikel fick rubriken *Højt spill af Hafnialedelsen*. Tidningen konkretiserade: Det kunde tänkas att Per Villum Hansen måste hosta upp tre miljarder kronor i anledning av Hafnias del i 22-november-avtalet. I så fall hade den danske försäkringsmannen inom loppet av ett år låtit låna upp nio miljarder kronor i ett och samma (och underförstått betänkliga) syfte: för att köpa aktier i andra försäkringsföretag.

De fyra miljarder kronor som spenderats på uppköp i Baltica benämndes visserligen inte längre strategiska investeringar utan i stället portföljplacering. Men det rörde sig här om ett innehav som hitintills givit praktiskt taget ingenting, inte ens en styrelsepost – alltmedan räntetaxametern tickade vidare. (Hafnia hade innevarande år avsatt 120 miljoner kronor enbart till ränteutgifter.)

Dagens Næringsliv skisserade en förmodad handlingslinje för vad man benämnde Villum Hansens höga pokerspel. Om Skandia köpte Hafnias Baltica-aktier och UNI Storebrand och Pohjola i sin tur Hafnias Skandia-aktier skulle Villum Hansen få ryggen fri och därmed också kunna fullfölja ett äldre favoritprojekt, nämligen ett uppköp av den danska Nobel-koncernen.

Men det var ett scenario som var alldeles för bra för att under rådande danska omständigheter ens komma i närheten av ett förverkligande.

Den fjärde artikeln – den mest omfattande av de fyra artiklarna – utgör en så utmärkt rekapitulation av vad som förevarit och en så förträfflig inkörsport till redovisningen och analysen av vad som komma skulle, att såväl de här aktuella författarnamn som artikeln i fråga i dess helhet skall presenteras.

Det team som låg bakom alla de fyra artiklarna var journalisterna Alf Ole Ask, Harald Berglihn, Terje Erikstad, Arne Halvorsen, Nina Olkvam och Svein Thomason. De gjorde sig – sammanfattningsvis – skyldiga till få misstag under hela resans gång, och i den nedan återgivna artikeln egentligen endast till ett misstag. Man hade publicerat sig under rubriken *Skandia vil slås?* Men man kunde ha slopat frågetecknet – och gjorde det också i artikelns enda underrubrik. Så här formulerade sig nu (och i översättning till svenska) de fem:

Det är mycket tveksamt om UNI Storebrand är mycket närmare målet att tillskapa en nordisk försäkringskoncern ledd från Norge. Skandias ledning är sannolikt motståndare till 'intränglingarna', och de stränga rösträttsreglerna i bolaget sätter ett effektivt stopp för ett övertagande. Frågan är nu vilket motdrag Skandiachefen Björn Wolrath skall komma med.

UNI Storebrand har tidigare använt mera pengar på aktieköp i Skandia än bolaget egentligen har råd till. I går spenderade man gott och väl en miljard, och tidigare har UNI investerat gott och väl över tre miljarder kronor. Och vad får bolaget igen för storsatsningen?

Det är i alla händelser inget tvivel om vad S-E-banken får igen. UNI och Hafnia har kommit in som en räddande ängel. S-E-Banken har erbjudit sig att sälja optionen på 28.2 % till alla som kommit litet längre än att krypa och gå bland europeiska försäkringsbolag, dock utan att lyckas. Optionen har ett pris som justerat för

inflationen närmar sig 250 svenska kronor per aktie, och beräknat efter dagens börskurs fanns det en potentiell förlust i miljardklassen för banken. Men då kommer UNI och Hafnia med en drömlösning som räddar banken ur äventyret med en mindre förlust på 415 miljoner kronor. Men vad då? Utan S-E-Banken, utan 'the establishment' i Sverige i laget, hade ett övertagande av Skandia inte blivit enklare. Ty Jan Erik Langangen har givit klart uttryck för att han önskar en skandinavisk koncern styrd från Norge. Man frågar sig om han själv kommit något närmare målet med danska Hafnia och finska Pohjola, och senare ett annat finskt bolag plus ett europeiskt [bolag], och därmed över 50 % av aktiekapitalet på sin sida.

*Skandia ämnar slåss.* Såvitt Dagens Näringsliv fattar saken är gårdagens lösning [på ägarfrågan] snarast en seger för Skandiachefen Björn Wolrath. Wolrath har själv haft möjlighet att förvärva S-E-Banksposten för senare placering hos 'vänligt sinnade [institutioner]', men han har tackat nej. Skandia har inte velat hjälpa S-E-Banken ur knipan. Men samtidigt har det varit vanskligt för Skandia att bestämma sig för eller emot en 'operation' mot företaget så länge S-E-Banken var en central aktör. Det är den inte längre, och såvitt Dagens Näringsliv förstår har gårdagens lösning resulterat i att Skandia, också utåt, kommer att kämpa med näbbar och kort mot intränglingarna.

Därmed kan lösningen bli ett nytt ställningskrig liknande det som S-E-Banken och Skandia utkämpat i över ett år och liknande det som Hafnia kämpar mot storebror Baltica i Danmark. Och det var väl inte det Jan Erik Langangen hade i tankarna när han i somras startade uppköpet av Skandia?

Ty rösträttsbegränsningen från 1855 gör ett övertagande av Skandia mycket vanskligt. Ingen kan förfoga över mer än 30 röster på bolagsstämman, oavsett hur stor ägaren är. Ingen har hittills lyckats ändra på den bestämmelsen. Och mot UNI Storebrand står flera tusen aktieägare i Skandia som – om nu Björn Wolrath är negativ

till en fusion – troligen kommer att rösta mot att UNI får kontroll [över Skandia]. Det kan knappast tänkas att de aktier som UNI-gruppen förfogar över fördelas på 10 000 till 15 000 personer som flygs till Stockholm och företagets bolagsstämma.

Det är därför en stor fråga vad som blir nästa drag från Jan Erik Langangen och hans danska och finska samarbetspartner. Ty de kan inte bara sitta på sina ohyggligt kostsamma aktieposter utan att det händer någonting mera. Att skapa en nordisk samarbetsplattform är intressant, men är det värt fyra miljarder kronor? Kommer aktieägarna i UNI Storebrand att gå med på att binda upp en så stor summa över en längre tid utan annat [i gengäld] än vaga formuleringar från en chef som har stora visioner om en stark nordisk koloss?

## Växelspel

---

Måndagen den 25 november och tisdagen den 26 november inträffar emellertid ett och annat som bidrar till att förläna redan skarpa konturer ytterligare skärpa.

Förstnämnda datum återgavs i den danska Dagbladet Børsen en intervju med Per Villum Hansen. Tidningen hade aktualiserat den problematik som var förbunden med rösträttsbegränsningen i Skandia. Villum Hansen viftade bort problematiken i fråga med några ord om att den nog skulle lösa sig av sig självt.

Upp flyga orden, tanken stilla står.

Och sistnämnda datum uttalar Skandialedningen utan några som helst reservationer sitt nej till Nordic-Cooperation-konceptet – var till kommer att samma dag en av personalrepresentanterna i Skandias styrelse vid namn Barbara Weise offentliggör, att ett tusental anställda i Skandia och Vesta köpt aktier i Skandia i syfte att medverka till att blockera representation för UNI Storebrand och Hafnia i det svenska företagets styrelse.

Vartill ytterligare kommer att Skandia-aktien från fredag till måndag rasat från 176

till 156 kronor. Marknaden trodde i varje fall tills vidare inte på att någonting gott skulle komma ur den situation som emanerat i kraft av 22-novemberavtalet, något som givetvis rapporterades och i övervägande kritiska ordalag även kommenterades i pressen.

Liksom så ofta tidigare utgör händelseförloppet något av ett växelspel mellan vad som verkligen händer bakom mer eller mindre lyckta dörrar och vad som rapporteras och kommenteras i pressen.

### **Reskamrater sonderar terrängen**

Onsdagen den 27 november är Jan Erik Langangen och hans ständige följeslagare och tillika stabschef i UNI Storebrand Jarle Erik Sandvik i Stockholm, där de sammanträffar med Bo Ramfors och ett par företrädare för S-E-Bankens investmentbolag Investor och Providentia. Langangen beklagar att Björn Wolrath inte ansett sig ha tid att sammanträffa med representanter för den nya storägaren i hans företag. Ramfors ger Langangen det rådet att vända sig direkt till S-E-Banksrepresentanterna i Skandiastyrelsen.

Om så skedde är emellertid inte bekant.

Men om så verkligen skett torde det inte ha haft någon som helst effekt. Från och med nu nöjer sig av allt att döma de tre S-E-Banksrepresentanterna – Bo Berggren, Karl-Erik Sahlquist och Sven Wallgren – med att sitta av styrelsesammanträdena i Skandia fram till 1992 års bolagsstämma. De har gjort sitt. De är inte intresserade av Jan Erik Langangens eller andras machinationer för att få Skandia på knä.

Påföljande dag är de bägge resenärarna både i Helsingfors och i Stockholm. I Helsingfors tror de sig ha erhållit ett löfte från Pohjolas sida om att företaget – sedan det tidigare nämnda trekantsavtalet löpt ut – skulle öka sitt innehav i Skandia med 3,5 procent av aktiekapitalet. I Stockholm uppvaktar de det

moderat-konservativa statsrådet Bo Lundgren, som är placerad i Finansdepartementet och närmast ett slags skatteminister. De tror tydligen att ekonomi och politik kan vara en i varje fall nästan lika fruktbar kombination i Stockholm som i Oslo.

Men de tror fel. Lundgren försvinner ur handlingen i snart sagt samma ögonblick som han förts in i den.

Innan det är dags att äntra planet till Fornebu återstår emellertid en konfrontation med Skandias styrelseordförande Sven Söderberg. Vad saken gäller är närmast UNI Storebrands och Hafnias önskemål om representation i Skandias styrelse. Söderberg lovar ingenting. Men han anger den frihetsgrad som gäller: högst och i bästa fall två *observatörsposter*, en för det norska och en för det danska försäkringsföretaget.

Det skulle med tiden visa sig att inte ens observatörsposterna – för övrigt en i svensk bolagslagstiftning okänd företeelse – skulle materialiseras.

Alf R. Jacobsens och Jan Erik Langangens ovan nämnda bok *Løpende Risiko* vittnar mer än en gång om att den avfattats i viss affekt, och egendomligt vore det väl annars. I ett sådant sammanhang karakteriseras Sven Söderberg som något av ett lyddjur till Björn Wolrath – i mera neutrala termer sålunda som en styrelseordförande den där i avsaknad av egen vilja och rimlig kompetens slaviskt följer förslag eller ukaser utgångna från koncernchefen.

Så förhöll det sig nu inte, ett tema som snart nog skall anslås – men inte mycket mera. Man ställer sig emellertid frågan om den vårdslösa karakteristiken inte vittnar om en rätt allvarlig brist i Langangens eljest så solida utrustning. Hur var det egentligen beställt med hans förmåga till människobedömning och positionsbestämning – och därmed också hans förmåga att i komplicerade skeenden vända sig till rätt personer i rätt situationer med rätt budskap?

## Formalia och realia

---

Frågan om styrelerepresentation alternativt observatörsposter i Skandia framstår i det här skedet som ej särskilt angelägna formalia, medan i stället frågan om realismen i och ändamålsenligheten med Nordic-Cooperation-konceptet framstår som huvudfrågan och något av hela frågekomplexets dubbelkärna.

Ur rent teoretisk-analytisk synvinkel skulle en beskrivande och värderande argumentation rörande konceptet i fråga mycket väl ha kunnat utmynna i en trovärdig genomföranderekommendation. Men från norsk sida tedde sig och skulle även fortsättningsvis de rena maktfrågorna te sig långt viktigare än en någorlunda djupgående penetration av den uppkomna problematiken med dess många farofyllda likaväl som löftesrika komponenter.

Sven Söderberg är på både fädernet (järngrossistföretaget Söderberg & Haak/Tibnor respektive investmentbolaget Ratos) och mödernet (Wallenbergsfären) sprungen ur svensk näringslivsaristokrati, och han kan dessutom luta sig mot egen osedvanligt rik erfarenhet av affärsverksamhetens dynamik på gott och ont.

Han kunde nog ha givit de bägge normmännen några goda ord på vägen, men då under förutsättning att de ställt de rätta frågorna och varit lyhörda nog att uppfatta de rätta svaren.

## Mene mene tekkel

---

Den omedelbara pressreaktionen på det avtal som innebar att lejonparten av S-E-Bankens Skandiaiinnehav övertogs av UNI Storebrand och Hafnia var uttalat kritisk. Nu vet ju emellertid envar som i mer eller mindre uttalat forskningssyfte företagit systematiska genomgångar av vad som i en viss fråga publicerats i den ena eller andra formen av periodica att både analyser av och rekommendationer rörande samtida företeelser inte så sällan slagit helt snett.

Det är nu inte så egendomligt. Huvudaktörerna i den aktuella händelseutvecklingen besitter i regel ett informationsövertag över massmedia – eller har i varje fall i regel resurser att förskaffa sig ett sådant övertag. Aktören – i politiska eller ekonomiska eller andra termer – som i strid med allt sunt förnuft sådant det kommer till uttryck i media envetet vandrar sin egen väg och vinner och stundom vinner stort är därför inget okänt fenomen.

Den 29 november 1991 publicerade den tidigare nämnde Harald Berglihn en artikel i Dagens Näringsliv, vars tema klart och entydigt framgick av rubriken *Langangen må stoppes* och vars budskap kunde anammas eller förkastas av dem som närmast var berörda av detsamma. Artikeln i fråga utgör ett så centralt aktstycke för förståelsen av hela den här aktuella fasen av ägarstriden om Skandia, att den (i svensk språkdräkt) nedan återges in extenso.

Jan Erik Langangen måste ha tagit del av densamma, och varken han själv eller någon annan av huvudaktörerna i ägarstriden kunde efter månadsskiftet november/december 1991 gärna sväva i tvivelsmål om att den riskmassa man hanterade inneslöt en bomb, som om den inte desarmerades i tid kunde få avsevärda skadeverkningar.

Såvida nu inte informationsövertaget och den analytiska skärpan stod att finna i direktionssviterna ute i Vika och vid Holmens Kanal, snarare än hos den skara murvlar vilkas dagliga gärning var förlagd till Dagens Näringsliv. Det borde ju ha varit så.

Men tiden skulle utvisa att det – paradoxalt nog inte minst med tanke på den tidigare skisserade bakgrunden – förhöll sig helt tvärtom. Harald Berghlin varvade den här gången *frågor till* och *svar från* en norsk politiker med intresse för försäkringsfrågor i makttermer, och när redigeringen av stoffet var avslutad blev det helt invändningsfria resultatet som följer:

Uni Storebrands raid mot Skandia bör stoppas. Jan Erik Langangen bör inte få koncession [för ytterligare förvärv av Skandia-aktier]. Han utövar en otillbörlig press på myndigheterna och har brutit flera lagar och regler. Langangen bör få lära sig att vi inte accepterar det råa maktmissbruk för vilket han visat sig utgöra en exponent.

Detta menar Arbeiderpartiets [folketingsledamot] Anneliese Dørum, som också kritiserar att Kredittilsynet låter sig pressas av politikerna.

Anneliese Dørum var en av de skarpaste kritikerna mot fusionen mellan UNI och Storebrand. Hon ansåg att kunderna skulle bli lidande. Det samma anser hon kommer att ske om UNI Storebrand får koncession för Skandiaköpet.

Hasardartat. – Både för kunderna och UNI Storebrands del råder jag finansministern att säga nej till koncession. Detta är hasard, och bolaget kommer att förlora mycket pengar. Langangen har använt mera pengar på fientligt uppköp i Sverige än hans eget bolag är värt. Han har brukat rå styrka, och hans samarbetspartner i Danmark, Hafnia, ligger illa till på grund av sin aktiepost i Baltica. UNI Storebrands förvärv [av Skandia-aktier] innebär en jätterisk för förluster, och vem får då betala? – Aktieägarna och inte minst kunderna, anser Dørum.

Det är viktigt att inte göra skillnad mellan kung Salomo och Jörgen Hattmakare [mellan folk och få]. Langangen har brutit mot de regler som gäller för att slå samman UNI och Storebrand. Bolaget motiverade själv fusionen med önskvärdheten att få ett stort och stabilt företag i Norge, och man skulle investera långsiktigt i norskt näringsliv. Det första man gör, det är att förlösa en massa pengar på fientligt uppköp. Vad är avsikten? För konsumenterna blir konsekvensen att de får dyrare försäkringar och en risk att vi mister Vesta, det enda bolaget som har opererat självständigt och utgjort en stark konkurrent till UNI, säger Dørum. Hon ser ingenting storslaget eller positivt med Langangens uppköp.

Kredittilsynet oprofessionellt. – Men om Lan-

gangen inte får koncession kommer ju Skandias aktiekurs att rasa och miljarderna [att] ramla i sjön ännu fortare än i dag?

Jag förstår att det kan innebära stora förluster om det inte blir någon koncession, men vi får hjälpa till så gott vi kan och ge UNI Storebrand god tid att sälja ut. Det kan inte vara så att Finansdepartementet skall låta sig bli utpressat av Langangen, och utpressning är enligt min mening otillåtet. Hans framfart med stora uppköp innan han sökte koncession utgör det bästa exemplet på hur det inte skall gå till, säger Dørum som är mycket kritisk till Kredittilsynets roll.

Jag skulle önska att vi hade en professionell Kredittilsyn, som inte lät sig pressas av politikerna. De är inte tillräckligt professionella. Vi skall kunna lita på att de råd Kredittilsynet kommer med är objektiva och inte ett resultat av press från politikernas sida.

Men tror du ärligt talat att Finansdepartementet kommer att säga nej till koncession?

Nej, de får helt säkert koncession. Jag kan inte tänka mig något annat, om nu inte Langangen själv önskar något annat. Nej, Langangens maktspel och diskutabla [tvivlsomme] politiska press har nog resulterat i det han trodde på förhand, och det synes mig mycket olyckligt.

## Man strebt weiter

---

Återigen till den 29 november: Vid ett sammanträde med styrelsen för UNI Storebrand lämnar Jan Erik Langangen information om "avtaleverket", det vill säga om form och innehåll i det trepartsbeslut som jämnt en vecka tidigare fattats i Stockholm. Han erhåller styrelsens fulla stöd för att vandra vidare på den inslagna vägen.

Och Dagens Näringslivs svenska kollega Dagens Industri ger samtidigt inhemsk offentlighet åt den tidigare nämnda aktion med Skandias Barbara Weise i spetsen, vilken tills vidare utmynnats i att ettusen anställda i

Skandia och hundra anställda i Vesta köpt aktier i moderbolaget. Syftet angavs vara att man skulle erhålla möjlighet att på nästföljande års bolagsstämma stoppa alla ”impopulära förslag från de nya storägarna”.

Styrelsen för Skandia – sålunda en konfiguration med förutom alla andra Sven Söderberg inte endast blickande på ordförande-klubban och Barbara Weise som en personalrepresentant utrustad med bart huggande svärd – skulle sammanträda den 11 december. Vad som då beslutades gällde huvudsakligen frågor av mer ordinär karaktär. Men de beslut som fattades – vilka de nu än var – fattades mot en allt annan än muntrande bakgrund.

Den egna aktiekursen hade på sistone vikit dag för dag, vartill kom att UNI Storebrands kurs i sin tur börjat sjunka betänkligt på en överlag vikande Oslobörs. Sistnämnda kurs hade i början av september noterats till 79 kronor. Den var nu nere i 39 kronor. Den någorlunda räknekunnige kunde spåra i varje fall en orsak till kursrasen: UNI Storebrands realiserade förlust på innehavet av Skandia-aktier var nere vid miljardstrecket.

Men Jan Erik Langangen arbetar ändå oförtrutet vidare. Måndagen den 2 december informerades han UNI Storebrands representantskap om sin Nordic-Cooperation-vision och får sagda vision godkänd som aktionsplattform. Samma dag är både han själv och Per Villum Hansen i Stockholm, där de uppvaktar den moderat-konservative (och med svenska industriaktier väl försedde) näringsministern Per Westerberg. Denne ger emellertid inga utfästelser och försvinner lika snabbt ur handlingen som litet tidigare partikollegan och skatteministern Bo Lundgren gjort det.

Kombinationen politik och försäkring är tydligen *en sak* i Norge och *en annan* i Sverige och – såsom indirekt redan har framgått – i Danmark.

---

## Wiederum das Norwegisch-Weibliche

---

Påföljande dag kommer det till mer allmän kännedom att Anneliese Dørum inte är helt ensam om sin uttalat kritiska syn på Jan Erik Langangens målsättning och strategival. Det nya namnet i den norska motståndsrörelsen är Kristin Moe, och inte heller det namnet saknar viss tyngd.

Kristin Moe är nämligen styrelseledamot i Kredittilsynet och ordförande i Forbrukerrådet, vilken sistnämnda myndighet utgör den norska motsvarigheten till det svenska Konsumentverket.

När Kredittilsynet meddelade UNI Storebrand dispens att fram till april 1992 utsträcka sitt aktieinnehav i Skandia till 25 procent av hela aktiekapitalet hade Kristin Moe reserverat sig mot det sålunda fattade beslutet. Och i egenskap av ordförande i Forbrukerrådet hade hon signerat ett yttrande till Finansdepartementet, vars budskap *i största allmänhet* var att Jan Erik Langangens operationer hotade att förvränga konkurrensen på den norska försäkringsmarknaden och *i synnerhet* att livförsäkringstagarnas kapital inte borde nyttjas för den typ av gränsöverskridande aktioner som nu var ett med UNI Storebrand.

Varken den ena eller den andra meningsyttringen fick emellertid någon effekt att tala om. Det är över huvud taget rätt påtagligt, att alla de mekanismer man i Norge byggt upp för att skydda försäkringsbolag mot egna mer eller mindre huvudlösa åtgärder en efter en raseras av den lika dristige som viljekraftige Jan Erik Langangen. Han har det politiska etablissemangen på sin sida, och det skulle med tiden bli hans stora olycka.

---

## Konfrontation och sidoperspektiv

---

Den 22 november hade som framgått den drastiska scenväxling inträffat, som innebar att UNI Storebrand och Hafnia ersatte S-E-

Banken som huvudintressent i Skandia. Förr eller senare måste de tre nu aktuella parterna sammanstråla för att dryfta läget. Det skedde också den 3 december. Skandia företrädades av koncernchefen Björn Wolrath och Nordenchefen Leif Victorin, UNI Storebrand och Hafnia av respektive koncernchefer. Mötet präglades – enligt någorlunda trovärdig uppgift – av iskyla. Man kom ingen vart.

Om det finns ett huvudperspektiv på ett skeende av större intresse, så finns det i regel även flera sidoperspektiv på samma skeende. Två sidoperspektiv får här medverka till att förtydliga den aktuella triangelproblematiken – det ena sidoperspektivet därför att det pekade framåt, och det andra därför att det utgör en förbluffande god illustration av begreppet ”att slå huvudet på spiken”.

Peter Christoffersen följer givevis – så långt det nu låter sig göra – den här återgivna utvecklingen på visst avstånd, men han pressas ändå på reflektioner kring ägarstriden. Han ser den som ett mycket farligt spel och nämner i det sammanhanget UNI Storebrands redan nu stora kursförluster på företagets innehav av Skandia-aktier. Och han mer än antyder att kombinationen Baltica/Skandia i varje fall för honom själv fortfarande ter sig ”intressant”.

Inom mindre än loppet av en månad skulle det visa sig att det låg verklig substans i den utsagan.

Den 4 december publicerade Gunilla Tingvall i *Veckans Affärer* en betraktelse kring svårigheter och möjligheter i den situation Jan Erik Langangen nu hade att hantera. Den svenska journalisten ansåg sig kunna konstatera att ”Langangens enda chans” bestod i att presentera en avsiktsförklaring som var så attraktiv för Björn Wolrath, att Skandia ändrade sin negativa hållning.

Ty utan stöd från Skandialedningen och Skandiapersonalen skulle det i praktiken bli omöjligt att ändra rösträttsbegränsningen i företaget. Och utan en sådan ändring skulle ”UNI-Hafnia-S-E-Banken-finska bolaget” ha

köpt aktierna ”till ingen nytta”.

Nyckelordet är – givetvis – avsiktsförklaring. All problematik av det slag saken här gäller har såväl en principiell som en praktisk sida. Avsiktsförklaringen är alltid av principiell natur. Men den måste fota sig på realiteter, och den måste inte bara i förstone verka övertygande, utan den måste också vara det på sikt.

Och den måste sättas på pränt. Den måste tåla genomläsning tio gånger om av minst lika många personer i nyckelställning. Det är först därefter som nycklarna plockas fram och som rastlösa flygturer till diverse maktcentra ter sig mindre fruktbara än trovärdiga förslag till handfasta lösningar på väl definierade problem – på sådana problem som flyter upp till ytan i den allmänt accepterade avsiktsförklaringens kölvatten.

En sådan avsiktsförklaring uppenbarar sig aldrig. I stället skärps motsättningarna mellan försäkringskrigets bägge huvudkombatanter.

Den 6 december avlägger Björn Wolrath och Vestas verkställande direktör J. F. Odfjell ett besök på det norska Prisdirektorat (i svenska termer Konkurrensverket). De bägges ärende är att underrätta myndigheten om att Jan Erik Langangen skulle ha framfört en underhandsinvt om att konkurrensen mellan UNI Storebrand och Vesta fortsättningsvis skulle präglas av viss ömsesidig förståelse för att konkurrens fullt ut inte alltid gynnar marknadens aktörer.

Aktionen hade väl någonting av *character slandering* över sig, och den kunde ju av uppenbara skäl inte gärna leda till mycket mer än en minnesnotering hos den berörda myndigheten. Den vittnar ändå tämligen värtaligt om den inflammerade stämning som nu rådde mellan sentida ättlingar till de gamla brödrarfolken. Och den ger anledning att både repetitionsvis och med tanke på vad som följa skulle ytterligare inskräpa vad som är och förblir ägarstridsproblematikens dubbelkärna.



## Innanför eller utanför

När UNI och Storebrand förenade sina öden hade det i rent fysisk mening skett innan regeringen – försatt i något av en tvångssituation – retroaktivt gav sitt medgivande till manövern i fråga. Ett argument för att låta nåd gå före rätt hade varit att främst det Bergenbaserade Vesta utgjorde en så pass stark konkurrent på skadeförsäkringssidan, att man ansåg sig ha goda skäl att räkna med att det sammanslagna UNI Storebrands dominans på norsk försäkringsmarknad inte skulle bli till men för konkurrenssituationen i stort.

Det är sålunda två hinder som blockerar en synkronisering av UNI Storebrands och Skandia/Vestas verksamhet i Norge. Det ena hindret är, såsom redan framgått, rösträttsbegränsningen i Skandia – så länge 1855 års framsynta anakronism inte modifierats. Och det andra hindret är Vesta – så länge Skandia väljer att inte sälja av eller i varje fall drastiskt minska sitt hundra procentiga ägande i det norska dotterbolaget.

Ligger nyckeln till en öppning i fråga om ovannämnda problematik kanske ändå i en direktkonfrontation med Skandias styrelsen?

Dagarna närmast före den 11 december företar Jan Erik Langangen och Per Villum Hansen flera resor till Stockholm. De bearbetar styrelseledamöterna i Skandia en och en, och de överlägger avslutningsvis ett par gånger med styrelseordföranden Sven Söderberg.

Deras syfte är trefaldigt. De vill primärt få möjlighet att yttra sig i Skandias styrelse. De vill sekundärt få två eller tre observatörsposter i styrelsen. De vill tertiärt få något slags utfästelse om framtida representation i den höga församlingen. De får intetdera.

Det fyra timmar långa styrelsesammanträdet av den 11 december utmynnar vad gäller det nordiska relationsproblemet i ett status quo, så när som på att Björn Wolrath lär ha yttrat att det kunde finnas intressanta möjligheter i ett vidgat nordiskt samarbete på försäkringsom-

rådet. Men risk för övertolkning av det budskapets brist på kärna torde knappast ha förfunnits.

Styrelsesammanträdet i fråga var i likhet med alla styrelsesammanträden givetvis ett slutet möte, men i förevarande fall omgärdat med extra krav på diskretion utåt. Icke desto mindre sipprade emellertid så pass mycket ut om vad som sagts och beslutats styrelseledamöterna emellan, att ordföranden Sven Söderberg i ett mera offentligt sammanhang ställdes inför frågan om huruvida man i det långa loppet verkligen kunde motivera att storägare som UNI Storebrand och Hafnia saknade styrelserepresentation.

Det kunde man inte, svarade Söderberg. Men i dagsläget fanns det, tillfogade han, för stora frågetecken för att styrelserepresentation för de bägge ägarintressenterna skulle te sig ofrånkomligt.

Så var det väl också.

Nu är aktieägarnas val av styrelse i ett stort börsnoterat bolag en rätt intrikat materia, som – med risk för vissa protester – kan sammanfattas så: Det finns både grindöppnare och grindvakter i sammanhanget, om vilkas existens och inflytande aktiebolagslag och anslutande lagstiftning tiger still. Såväl Jan Erik Langangen som Per Villum Hansen – rimligtvis två företagsledare med viss insikt inte bara i maktfördelningens formlära, utan även i dess syntax – identifierade Skandias styrelsekrets som i stort sett och på en och samma gång informell valberedning, informella väljare och formellt valda *inför* respektive *vid* den bolagsstämma – extra eller ordinarie – som förr eller senare skulle sammankallas. Erfarenheten talar ju inte heller alltid ett motsatt språk.

Det bör här tilläggas att Pohjolachefen Yrjö Niskanen inte deltog i styrelsesammanträdet av den 11 december; vidare att hans namn då och då även fortsättningsvis uppenbarar sig i källmaterialet; samt slutligen att det ändå saknar större intresse, eftersom Pohjola är låst

av det tidigare nämnda trekantssavtalet med Skandia och Baltica.

### **Vänsterjabb och högerkrok i luften**

---

Redan dagen efter det extra styrelsesammanträdet i Skandia befinner sig Björn Wolrath återigen i Oslo och likaså återigen uppe hos Prisdirektoratet. Det fanns tydligen ett och annat att tillägga rörande relationerna mellan UNI Storebrand och Vesta, men besöket som sådant vittnar nog mest om en sinnesstämning av relativt mordisk karaktär.

Tolv dagar senare – eller närmare bestämt julafton 1991 – annonserar Jan Erik Langangen sitt personliga fridsbudskap i Dagens Industri: Han kan mycket väl tänka sig att sälja ut UNI Storebrands Skandiainnehav till europeiska försäkringsintressen – en ägarstriden igenom skäligen dunkel materia, som envetet vägrar att materialisera sig varje gång den åkallas.

### **Dansk försvagning och dansk framryckning**

---

Mellan närmast ovan redovisade drag och motdrag inträffar ett och annat bakom den dansk-norska fronten, som kan karakteriseras som endels försvagning och endels framryckning. Det är som väl känt är en kombination som medverkat till att välta mer än en kalkyl över ända.

I mitten av december står det helt klart att Hafnias bokslut för 1991 kommer att uppvisa en förlust på uppskattningsvis 1,1 miljarder kronor. Det är inte minst ränteutgifterna för de lån som fått finansiera uppköpen av Baltica-aktier och Skandia-aktier som pressat ned resultatet för året och försett det med ett inledande kraftigt minustecken. Dagens Industri summerar kort och koncist vad många tänker: ”Det finns inget som tyder på att

Hafnia kan komma ur dessa positioner [som aktieägare i Baltica och Skandia] utan stora förluster.”

Trots det förlänger Hafnia – nu för åttonde gången – sitt erbjudande om att under viss förutsättning förvärva ytterligare Baltica-aktier till ett pris av 1 000 kronor per aktie. Förutsättningen är som redan skymtat att Baltica Holding företar en nyemission (vilket man räknar med) utan förköpsrätt för nuvarande aktieägare (vilket man också räknar med).

Det underliggande syftet är rätt uppenbart. Från Hafnias sida ville man blockera varje åtgärd som kunde få företagets aktiepost i Baltica på 33,6 procent av aktiekapitalet att krypa under magiska 33,4 procent. Man bevakade med andra ord en till avsevärda kostnader erövrad maktposition inom den egna branschen.

Beslutet att trots vindkantring och snålblåst stå fast vid en gång fastlagd strategi utgör inte så sällan ett inslag i mycket framgångsrika företags stoltaste förflutna. Man besatt uppenbarligen ett informationsövertag som med tiden skulle ge företagets intressenter riklig utdelning. Men besatt Hafnialedningen ett sådant informationsövertag? Samtida bedömare trodde i varje fall inte att så var fallet.

### **Stornorskt med konsekvenser**

---

Den 18 december är det återigen styrelsesammanträde i UNI Storebrand. Styrelsen enas – i den mån så inte redan skett – om att målet för UNI Storebrand vad gällde Nordic-Cooperation-konceptet måste vara att göra det egna företaget till den dominerande enheten i det hägrande försäkringskonglomeratet – för övrigt helt i linje med den tidigare uttalade kungstanken att Oslo skulle bli de nordiska ländernas försäkringshuvudstad.

Styrelseordföranden Thorleif Borge och koncernchefen Jan Erik Langangen erhåller

styrelsens mandat att med sagda mål för ögonen den 27 december inleda realförhandlingar med företrädare för Skandia och Hafnia.

I samband därmed kunde Langangen under hand rapportera att statsmakernas beslut rörande UNI Storebrands koncessionsansökan om att få inneha Skandia-aktier upp till 25 procent av hela aktiekapitalet i bolaget inte kunde anses som helt optimalt. Beslutet i fråga skulle nämligen innefatta en begränsning av möjligen bekymmersam karaktär: Om inte Skandia sålde Vesta före den 1 juli 1992 måste UNI Storebrand begränsa sitt innehav till högst 10 procent av aktiekapitalet.

Man hade med andra ord erhållit ett halvårs rörelseutrymme för att – om nu laddade uttryck i en laddad situation tillåts – antingen fullborda det inledda loppet fram emot den nordiska segerkransen eller i mer eller mindre ordnade former bryta det i nationell vanära.

På ett mera jordnära plan hade UNI Storebrand-styrelsen att begrunda de fakta av mindre livande natur, som kunde belysa de mera näraliggande konsekvenserna av UNI Storebrands portföljsammansättning vad gällde innehaven av bankaktier och försäkringsaktier.

De orealiserade förlusterna på bankaktier utgjorde 550 miljoner kronor. Det skulle – resonerade man – tvinga fram en nyemission till hösten 1992, då – förmodade man – såväl Oslobörsen i stort som den under det senaste kvartalet värdemässigt halverade UNI Storebrand-aktien rest sig. Man hade tidigare kunnat förvärva Skandia-aktier med likvid ur egen kassa. Men det var inte längre möjligt. Styrelsen medgav därför företagsledningen att för UNI Storebrands räkning ta upp ett lån på en miljard kronor i Deutsche Landesbank i Düsseldorf, i det här fallet ett kortfristigt lån som skulle löpa parallellt med den beramade nya koncessionen för innehav av Skandia-aktier – sålunda under sex månader. Två tidshorisonter blir här – logiskt nog kan man tycka – en och samma tidshorison. Man

visste vad som gällde, och ingen av beslutsfattarna kring styrelsebordet i Vika kan gärna ha varit ha varit okunnig om att just tidsfaktorn nu blivit en faktor av kritisk betydelse.

När eftertanken fått säga sitt tyckte sig Jan Erik Langangen och hans medförfattare till *Løpende Risiko* Alf R. Jacobsen kunna konstatera, att man vid den närmast ovan aktuella tidpunkten åstadkommit ett ”oppleg til katastrofe”: ett nej till omedelbar aktieemission, ett ja till ett stort kortfristigt lån och ett regeringsja till endast sex månaders frist i fråga om koncessionsvillkoren.

Men man hade också varit snubblande nära att bli kvitt katastrofkonsekvenserna av upp-lägget. Innan det temat presenteras och varieras emellertid – och för fullständighetens skull – ett slutackord till S-E-Bankssymfonin.

### **Mot bättre vetande**

Om S-E-Banken föredrog att ligga kvar med sin restpost om 4,9 procent av aktiekapitalet i Skandia, så måste banken erhålla dispens av regeringen från det generella förbudet för svenska banker att äga aktier. Bankledningen ingav också en skrivelse till regeringen i den saken, och i enlighet med svensk förvaltningspraxis sändes skrivelsen i fråga ut på remiss till närmast beröda myndigheter, i det här fallet Finansinspektionen och Riksbanken.

Finansinspektionen tillstyrkte att dispens lämnades, medan Riksbanken avstyrkte. Regeringen gick på Finansinspektionens linje, men först sedan man låtit hemligstämpla de fiktiva samarbetsplaner på vilka beslutet vilade. Det rörde sig här alltså om en norsk variant i svensk miljö, och till det och i konsekvens därmed en variant vars konsekvenser för det dispensökande företaget snart nog skulle visa sig bli mindre lyckobringande.

## Utbrytningsförsök med förhinder

---

Den 21 och 22 december inträffade en händelseräcka av vida större dimensioner, men även i det fallet utan möjlighet till insyn för utomstående. Efter förhandlingar mellan Skandia företrätt av Björn Wolrath och Baltica företrätt av Peter Christoffersen förelåg ett förslag till lösning av ägarstridsekvationen, vilken i mer allmänna termer kunde betraktas som konstruktiv och med matematiskt språkbruk som vacker. Den hade fått följande form:

På den ena sidan av likhetstecknet skulle Skandia förvärva 26 procentenheter av Hafnias drygt 33-procentiga aktieinnehav i Baltica Holding och hela Hafnias tioprocentiga aktieinnehav i Baltica Forsikring. De bägge Hafniaposterna skulle först förvärfas av Baltica självt, för att därefter slussas vidare till Skandia.

På den andra sidan av likhetstecknet skulle Skandia få den samarbetspartner utöver det helägda Kgl. Brand som man sedan en tid tillbaka eftersträvat, och Hafnia skulle bli kvitt inte mindre än fem miljarder kronor av sin hisnande stora aktieförvävsskuldbörda – med de kostnader och de risker den innebar. Likviden skulle nämligen innefatta två miljarder kronor i kontanter och två miljarder kronor i fastigheter samt ytterligare en miljard av mixtum-compositum-karaktär.

Men ekvationen i fråga hade inte kunnat lösas utan hjälp av ett par imaginära tal. Hafnia skulle hållas ovetande om vem den verkliga köparen av Balticaposterna var, och Jan Erik Langangen skulle i varje fall en tid framöver sitta med Svarte Petter i handen.

Styrelsen i Skandia underrättades om förhandlingsresultatet och lämnade det sin välsignelse. Men hela projektet sköts ändå i sank av en trestegstorped.

S-E-Bankschefen Bo Ramfors fick – högst sannolikt genom någon av bankens ledamöter i Skandiastyrelsen – kännedom om det nya

upplägget. Han lade ned viss möda på att omedelbart underätta Jan Erik Langangen om detsamma – denne befann sig vid tidpunkten i fråga på sitt landställe. Langangen uppfattade genast och med rätta den nya handlingslinjen som ett sprängskott riktat mot hela Nordic-Cooperation-projektet. Han for genast in till UNI Storebrands huvudkontor i Vika och kastade sig i sin tur över telefonen för att dels underrätta Per Villum Hansen om vad som var å färde, dels och med största eftertryck avråda den danske kollegan från att vandra en enda millimeter på den väg som Skandia och Baltica utstakat.

Det gav omedelbart effekt. Villum Hansen kunde sent på kvällen samma dag underrätta Langangen om det beslut i saken som redan fattats och som skulle klubbfastas vid ett sammanträde med Hafniastyrelsen söndag morgon den 22 december. I valet mellan Via Modus Vivendi och Via Dolorosa hade man valt sistnämnda väg. Eller i mindre abstrakt-symbolmättade termer: Det hade känts smärtligt att säga nej till fem välbehövliga miljarder i utbyte mot de stora posterna Baltica-aktier. Men man hade ändå gjort det.

I och med det skvaller ur skolan som ledde fram till Hafniastyrelsens ovannämnda beslut hade Bo Ramfors uttömt nästan alla sina resurser när det gällde att agera resolut och resultatinkänt. Ett kvartal senare tvingades han nämligen lämna sin tjänst i S-E-Banken.

Få svenska bankmän har initierat så mycket elände som juris kandidaten Bo Carl Einar Ramfors – men om driven av övervägande dåligt omdöme eller uttalad behagsjuka får här bli en öppen fråga.

## Relationsmönster

---

Den inledningsvis nämnde Stig Andersen inte bara relaterar den del av händelseutvecklingen som närmast ovan sammanfattats, utan han meddelar också ett par observationer av rätt betydelsemättat slag.

Andersen tycker sig kunna konstatera att från och med den här aktuella tidpunkten det uppstår något av en klyfta mellan styrelseordförande och koncernchef i Hafnia – sålunda mellan Ebbe Christiansen och Per Villum Hansen. Det tar sig uttryck i att den förstnämnde placerar sig själv i en beslutsposition av amerikansk chief-executive-officer-modell, medan den sistnämnda tvingas retirera mot periferin av Hafnias ledningsstruktur. Så var det nog också.

Den andra observationen är att styrelseledamöterna i Hafnia finner det alltmer angeläget att föra ett eller annat till protokollet som är av sådan art att det tidigare inte förts till protokollet. Man vill skydda sig själv inför en utveckling man inte längre riktigt kan kontrollera, antyder Andersen. Så var det nog också.

Och allt sammantaget ganska illavarslande.

Det var dan före dan före dopparedan. Nu till dan före doppardan, eller i klartext den 23 december. Den norska regeringens underhandsbesked till Jan Erik Langangen om dispens för UNI Storebrand att under vissa omständigheter inneha 25 procent av aktiekapitalet i Skandia transformeras från besked till beslut.

Varken marknadens analytiker eller marknaden som sådan är sena med att reagera på vad som på sistone inträffat i dansk och norsk försäkringsmiljö. Standard & Poor's placerar Hafnia på sin observationslista, medan Skandia-aktien går upp med tio kronor och UNI-Storebrand-aktien sjunker med tre kronor.

Marknadens analytiker kan ju stundom ha fel och marknaden själv kan ju stundom drabbas av viss närsynthet. Det beror på var informationsövertaget ligger – hos subjekten eller hos objekten. I de här fallen låg emellertid informationsövertaget – som framtiden skulle utvisa och som läsaren redan vet – hos subjekten.

## Kursomläggning och konspiration

---

Tredjedag jul – sålunda fredagen den 27 december 1991 – samlades företrädare i ledande ställning för Skandia, UNI Storebrand, Hafnia och Pohjola till ett lunchmöte i Skandias huvudkontor. Men då hade sedan senast ytterligare en frontförskjutning inträffat.

Normännen hade bytt rådgivare och i samband därmed också strategi. Man hade tidigare anlitat Merrill Lynch, men numera gått över till Morgan Stanley. Man hade tidigare betraktat en successiv integration av de involverade parterna som framgångsväg nummer ett, men numera betraktade man en snabb och genomgripande integration som ett bättre alternativ. Man talade inte längre om Nordic Cooperation. Man talade i stället om *Build on Skandia*. Det innebar – alla detaljer å sido och som inte minst framgår av det nya projektnamnet – en ganska radikal kursomläggning.

Tredjedagjulsammanträdet lär – mer eller mindre av just det skälet – ha ägt rum i någorlunda hjärtlig atmosfär. På ett mera konkret plan utmynnade det emellertid inte i mycket mer än i att man bestämde sig för ett nytt sammanträde den 3 januari – men förslagsvis med de tre styrelseordförandena, och bara med dem.

Även den som inte är särskilt konspiratoriskt lagd och anar försåt bakom varje glidning i ord eller handling måste stanna i begrundan inför ett trepartssammanträde i förvarande förhandlingsfas med endast Skandias Sven Söderberg, UNI Storebrands Thorleif Borge och Hafnias Ebbe Christiansen. Vem kom på idén? Och vilken var den bakomliggande avsikten?

Den som skådat djupast i den materia saken här gäller – sålunda Stig Andersen – tror sig veta att det var Ebbe Christiansen som kläckte och uttalade idén, och Andersen tror sig vidare förstå att Christiansens bakomliggande avsikt var att splittra Skandiatoppen: Christian-

sen skulle i kraft av sin förmåga att tala väl för en god sak föra över den urbane Sven Söderberg till rätt sida och därigenom reducera den övriga Skandialedningens möjligheter att bjuda motstånd mot progressiva planer framvuxna och förfinade i en lika expansiv som konstruktiv försäkringsmiljö.

Ja, ho vet?

### Moment US 22

I presskommentarerna till turer och kontraturer med anknytning till ägarbilden i Skandia – den ägarbild som var, den som blev och den som skulle bli – förekommer för första gången uttrycket moment 22 som en karakteristik av vad man på sina håll betraktade som UNI Storebrands dilemma. Uttrycket i fråga blev 1962 inte bara ett med den anglosaxiska språkskatten, utan till och med något av ett bevingat uttryck. Det utgjorde både titel till och tema för en roman ovannämnda år utgiven av den amerikanske författaren Joseph Heller.

Moment 22 utgör en bestämmelse i den regelsamling som under andra världskriget drillas in hos den amerikanske soldaten och som givetvis envar bör följa. Men den är till natur och verkan något problematisk. Vare sig man följer den eller inte blir allting fel. Moment 22 utgör en sinnebild av tillvarons absurditet i största allmänhet och av dilemmat av att ha försatt sig i eller blivit försatt i en ohållbar situation i all synnerhet.

Den norska regeringens beslut att medge UNI Storebrand temporär dispens från det moment i den inhemska försäkringslagstiftningen som begränsade utrymmet för aktieinnehav i placeringsportföljen saknade strategiskt intresse så länge Skandia valde att behålla Vesta inom koncernen och så länge företrädare för UNI Storebrand inte ansågs kunna komma i fråga för representation i Skandias styrelse. Och maktens män och kvinna i Skandia ämnade inte medverka till att sälja Vesta. De ämnade inte heller släppa

in storägaren/konkurrenten i styrelsen med mindre än att ett sådant förhållningssätt tedde sig uppenbart orimligt. Och det gjorde det inte än. Just kvinnan i sammanhanget, sålunda den viljestarka och stridbara Barbara Weise, hade så sent som den 21 december angivit en positionsbestämning av samma tyngd som en rejäl betongklump. Nämnda dags Svenska Dagblad citerade ordagrant som följer:

Vi [personalrepresentant och personal] tror på ett fortsatt integrerat Skandia och ett fortsatt nära samarbete med Vesta i Norge och Konglig Brand i Danmark. Vi vill att Skandia fullföljer den strategi som redan inletts.

Tidningen konkluderade:

Personalen sluter därmed upp bakom koncernchefen Björn Wolraths idéer och analys av läget.

Försöket till fientligt övertagande hade fött en Skandiafront, som i form av psykologiskt försvar kommit till allt klarare uttryck. Skandiapersonalens tidigare nämnda aktieägarengagemang i det egna företaget markerade, om man så vill, att det inte endast är hos män som ord och handling äro ett.

Den som aldrig suttit i styrelseordförandens stol eller bakom koncernchefens skrivbord bör alltid iaktta en viss varsamhet när det gäller förmodanden om vad den ene eller den andre kände eller tänkte i ett visst givet ögonblick. Men i det här fallet och i det här skedet av det stora nordiska försäkringskriget – kring årsskiftet 1991/1992 – vågar man nog ändå hävda, att varken Thorleif Borge eller Jan Erik Langangen kan ha svarat särskilt väl mot det associationsmättade uttrycket *en glad gut*.

Ty de hade i nästan katastrofala termer misslyckats med att hantera varje företagslednings primära uppgift, som är att på ett rimligt sätt vårda och helst förmera det dem anförtrodda kapitalet, och i synnerhet då aktiekapitalet. Detaljerna i den saken har redan antytts, och konsekvenserna av marknadens och medias ty följande underbetyg börjar nu bli skönjbara. De hastiga bytena av konsult-

företag och framgångsstrategi vittnar både sammantagna och var för sig om en något desperat sinnesstämning.

Och desperados utgör en lika stor fara för omgivningen som för sig själva.

### **Dog stod han ligesaa fast paa sit ene Been**

Alldeles innan det blir dags att till tonerna av den gamla koralen *Das alte Jahr vergangen ist* summera vad som inte blev av det som kunde blivit – eller närmare bestämt den 31 december 1991 – uppenbarar sig ytterligare ett inslag – och ett helt oväntat sådant – i ett redan ganska komplicerat mönster av attacker och motattacker. Det blir nämligen bekant att den uppslagsrike Peter Christoffersen i Baltica fått sin styrelse med sig på en nyemission, men – håll andan nu – *inte* i moderbolaget Baltica Holding, utan *i stället* i skadeförsäkringsdotterbolaget Baltica Forsikring.

Hafnia har som redan nämnts i och med sitt drygt tioprocentiga aktieinnehav i Baltica Forsikring en cornerposition i sistnämnda företag. Skall man anta utmaningen, eller skall man retirera? Är det i just det här fallet verkligen bättre att fäkta vidare än att fly fältet?

Frågor av den typen bör ha ställts inom Hafnialedningen, och om så verkligen var fallet skedde det mot en så dystert bakgrund att de inte ter sig fullt så retoriska som i förstone kan tyckas.

Ty den dag då både Børsen och (i varje fall formellt) böckerna stängdes för året stod det helt klart att Hafnias aktieposter i såväl Baltica som Skandia i varje fall i praktiken blivit förlustkällor av det mer imponerande slaget. Samtidigt kunde man inom Hafnias ledningsskikt knappast undgå att reflektera över att den egna aktien från juni 1990 till innevarande dag värdemässigt sett nästan halverats.

Vad gör man då? Mot den här angivna

bakgrunden och i den ståndaktige tennsoldatens anda det inte helt oväntade.

### **Flytande aktier, sjunkande företag**

Fredagen den 3 januari 1992 äger så det tidigare beramade trepartssammanträdet rum. Man diskuterar Newco som ett slags paraply över en mer eller mindre fast sammanhållen internordisk föräkringskoncern. Man diskuterar – men inte mer.

Utom på en punkt. Man enas om att de 8,8 procent av Skandias aktiekapital som antingen skall lyckliggöra UNI Storebrand och Hafnia eller säljas vidare bör säljas vidare till en fjärde part. Man skall från UNI Storebrands och Hafnias sida till och med anstränga sig litet extra för att så skall ske.

Samma dag inträffar ett dystert besked hos den danska börsen. Det är signerat Ebbe Christiansen och gäller Hafnias resultat för 1991. Resultatet i fråga kommer att bli starkt negativt. Men utsikterna för 1992 är goda, fablar Christiansen, samtidigt som han bekantgör att Hafnia kommer att stå kvar som storägare i Baltica och Skandia.

I klartext och utifrån ett vidare perspektiv: Hafnias redovisade förlust för 1991 bokfördes till 1,4 miljarder kronor, och de realiserade kursförlusterna på Baltica-aktier och Skandia-aktier kunde bestämmas till ungefär 800 miljoner kronor. Men även Baltica hade gjort stora kursförluster. De gällde huvudsakligen aktieinnehavet i Suez-Victoire – ett innehav som mer eller mindre framtvings av Hafnias operationer för att uppnå full kontroll över Baltica – och antogs ligga intill tvåmiljardersstrecket.

Den 13 januari kommenterade veckobladet Måndag Morgen kort och koncist: ”Danmarks två största försäkringsbolag befinner sig i en strategiskt ohälsosam ägarstrid, som förbrukar stora resurser både kapitalmässigt och managementmässigt”.

Den 15 januari publicerar Veckans Affärer en stort upplagd intervju med Björn Wolrath. Det framkom visserligen senare att själva intervjun gjorts någon gång under mellandagarna, men det saknar betydelse. Den var i relevanta delar ajourförd och i just de delarna otvetydig till innehållet. Det förelåg – yttrade Wolrath – ingen som helst kombination mellan norsk och danskt å ena sidan och finskt å den andra. Det var ”lyrik”. (Uppgiften i fråga bekräftades efter kontakt med Pohjolachefen ungefär samtidigt i finsk press.) Det fanns fortfarande ingen (underförstått internordisk) affärsidé som var intressant och som kunde gynna Skandia. Kommentar överflödigt.

Den 17 januari – högre makter har bestämt sig för en uddatalssymmetri – framstår det som helt klart att UNI Storebrand står inför ofrånkomliga nedskrivningsbehov på ungefär en miljard kronor. Nedskrivningsbehoven fördelar sig grovt räknat till ena hälften på i dagsläget nästan värdelösa aktieinnehav i Den Norske Bank och i Kreditkassen, och till den andra på spridda norska aktieinnehav, vilka i kongruens med börsutvecklingen i stort tappat ordentligt i värde. Det rör sig här sålunda inte om mer eller mindre klandervärda placeringsmissar, utan i stället om följdverkningar av en finanskris som nu är historia, men som då även för den bäste utgjorde påtagligt svårhanterlig verklighet.

Så enkelt förhöll det sig emellertid inte med UNI Storebrands innehav av Skandia-aktier. Skillnaden mellan köpeskilling och börsvärde per den 31 december 1991 uppgick till ungefär minus 500 miljoner kronor. Oslobörsen tryckte på för att i god tid bli underkunnig om hur man i bokföringstermer skulle hantera vad som i reala termer måste betraktas som ren förlust.

Från UNI Storebrands sida utbad man sig om visst rådrum. Men man deklarerade samtidigt en principiell inställning till problematiken, som sönderföll i två delar och som inte saknade fog.

Om UNI Storebrand erhöll styrelsrepresentation i Skandia, så skulle det te sig naturligt att tillämpa kapitalandelsmetoden – det vill säga bokföra Skandia-aktierna till den summa man en gång erlagt för förvärvet av dem. Men om UNI Storebrand inte erhöll sådan representation, så framstod det som oundvikligt att bokföra aktierna till börskursen per den 31 december.

I ekonomiska termer: Rätt och rimligt nog. I psykologiska termer: Nunc est periculum in mora. Nu är det verkligen bråttom.

### **Initiativförskjutning, blockering, nedgradering**

Och pausvilan kom inte heller att sträcka sig längre än till den 23 januari. Då sammanträffar återigen styrelseordförande och koncernchefer i Skandia, UNI Storebrand och Hafnia. Sammanträffandet är inte hemligt – och kan väl inte heller vara det. Men de involverade parterna har nu förbundit sig till total tystnad så länge förhandlingar pågår. Det pressen en tid framöver har att komma med är helt följdriktigt nästan helt och hållet glest publicerade spekulationer över ett gammalt tema.

Ett par försök att lyfta på förlåten – det ena publicerat dagen före ovannämnda sammanträffande, det andra dagen efter detsamma – pekar emellertid framåt.

Dagens Industri gör gällande att tiden arbetade för Björn Wolrath – jämför ovan – och att denne strävade mot en ”egen lösning” av ägarstridsproblematiken. Rätt på bägge punkter.

Den danska Berlingske Tidende rapporterade till sin läsekrets att första rondan – den som sålunda hade utkämpats den 23 januari – hade gått till Skandiachefen. Om så verkligen var fallet – och det förefaller rätt troligt mot bakgrund av vad som låg i tidens förlängning – kan det tillskrivas en omständighet som kan liknas vid ödets gångjärn.



Björn Wolrath har övertagit initiativet från sina bägge motparter, och han har kunnat göra det därför att det inte längre är han som står med ryggen mot väggen, utan i stället motparterna – låt vara att självinsikten helt säkert är större i UNI-Storebrand-lägret än i Hafnia-skaran.

Att Jan Erik Langangen verkligen varnar de faror som står på lut och särskilt då faran i dröjsmål demonstreras av att han redan den 24 januari återigen uppvaktar finansrådet Arne Øien. För vilken gång i ordningen? Och för vilken gång i anledning av Vestablockaden? Øien är emellertid och naturligt nog obehaglig. Vesta måste säljas av om UNI Storebrand även efter den 1 juli 1992 skall kunna få stå kvar med mer än tio procent av Skandias aktiekapital i den egna portföljen.

Redan den 26 januari sammanträffar återigen de tre koncerncheferna. Man diskuterar inte så mycket visioner som verkligheten med dess ofrånkomliga krav i skilda riktningar. Man fördjupar sig i paraplybolagsproblematiken, och man kommer då fram till att utan nytt aktiekapital är alla uppfarter till den vägen stängda. Ett gemensamt bildat holdingbolag med miljarskulder är en orimlighet.

Man tangerar två nyckelfrågor: Vem bör bli högste chef för ett eventuellt sammanslaget Skandia/UNI Storebrand/Hafnia? Och vilken stad bör bli säte för dess huvudkontor?

Man har helt uppenbart avancerat en bit *from sounds to things*, allt under det tre dystra bokslut tar form i tre försäkringsföretag med vissa bekymmer utöver att nå fram till en trepartsöverenskommelse vilken kan tillfredsställa samtliga intressenter, en skara som sannoligen inte endast inbegriper respektive företagsledningarna.

De ovannämnda frågorna blir redan påföljande dag föremål för diskussion i styrelsen för UNI Storebrand. Styrelsen enas då om att det måste betraktas som viktigt att UNI Storebrand blir den störste ägaren i den nya nordiska

storkoncernen och att koncernhuvudkontoret förläggas till Oslo. Huvudargumentet för de bägge ställningstagandena är att UNI Storebrands intjäningsförmåga är större än Skandias respektive Hafnias intjäningsförmåga. Det är – i dagens läge – alldeles sant. Men är det verkligen ett relevant argument i sammanhanget?

Det är det inte. Det är här och nu som ett personoffer och ett geografiskt offer möjligen kunde ha räddat det stora projektet. Särskilt den norske läsaren hänvisas till en betraktelse i den material, som under rubriken *Fusjoner og konsentrasjoner i forsikring* återfinns på sidorna 73–75 i branschorganet Forsikrings-Tidende för 1962.

Hafnias vingliga seglats i det allt trängre sundet mellan Vilja och Kunna fortsätter. Hur vinglig framgår inte minst av ett par tilldragelser under januari månads sista dagar. Efter en inte särskilt lång observationsperiod nedgraderar Standard and Poor's Hafnia, och den 31 januari kommer Per Villum Hansen till tals i Børsens Nyhetsmagasin, vars läsare nu får veta att Hafnia kommer att sälja det stora innehavet av Baltica-aktier utomlands.

Endast fyra veckor tidigare hade styrelseordföranden Ebbe Christansen i mer officiösa termer slagit fast att Hafnia skulle stå fast vid innehavet i fråga. Villum Hansens avsiktsförklaring bör därför ses inte endast som ett slags hot, utan dessutom som ett tomt hot. Men närmare besett mot vem och i vilken avsikt? Det är inte så lätt att veta.

### **Positivt laddat kapitalutflöde**

Februari månad 1992 blir utåt sett en ganska händelselös månad. De tre förhandlingskontrahenterna har lagt locket på och tillämpar nu en så strikt disciplin att inte en enda läcka kan spåras ens vid en pressgenomgång på ganska bred bas. Den enda nyheten i sammanhanget är en så att säga indirekt nyhet. I början av

månaden har man inom Skandia preciserat utflödet av konsolideringskapital under 1991. Det uppgick till 1,7 miljarder kronor (och skulle bli en starkt bidragande orsak till att Skandias vid det här laget 137-åriga tradition att – hända vad som hända ville – alltid ge aktieägarna utdelning på deras av företaget förvaltade kapital bröts).

Urholkningen av konsolideringskapitalet borde få sina konsekvenser för kursutvecklingen – och fick det också. Men mer än så: Den spelar – antyder i varje fall Anna Bell Dahlberg i Dagens Industri – paradoxalt nog Skandiachefen i händerna. Han skulle kunna fråga både sig själv och andra: Är det verkligen rimligt att tänka sig att tre i dagsläget inte särskilt starka försäkringsföretag under en hatt blir en bra konstellation?

Men om han gjorde det eller inte spelar egentligen inte så stor roll. Frågan måste ha legat i luften alltifrån den dag den ställdes och fram till dess verkligheten hade besvarat den.

### **Historiskt arvegods**

Nordisk historia är alltifrån den svenske kungen Erik den heliges kristnande av Finland under 1100-talet inte minst historien om mer eller mindre väpnade konflikter som lett till mycket lidande och som fött mer eller mindre starka känslor av hat- och hämndkaraktär.

I modern historia återfinns särskilt på tävlingsidrottens område rätt tydliga attitydbildningar av arvegodscharakter. Finnkampen i friidrott på Stockholms Stadion – en regelbundet återkommande begivenhet – har i regel saknat övertoner av vi-måste-tillvarjehet-vinna-karaktär. Det är nämligen inte endast inom det numera visserligen rätt uttunnade skiktet av kulturellt medvetna svenska män och kvinnor med etiskt reflekterad livshållning som Finland representerar det nordiska folk som lidit mest och kämpat hårdast.

En branschaspekt på det här sagda återfinns

för övrigt i de delar av NFT 1941–1945 som inrymmer namn på försäkringsmän och tillika söner av ett folk som blött på många slagfält, vilka stupat i väpnad kamp för fosterlandet.

I svenska fotbollstermer utgör Danmark fortfarande ”arvfienden”, men det har mest att göra med att Danmark sorgligt att säga är det enda nordiska land som inte unnat Sverige de promenadseger på fotbollsplanen, i vilka nationell lagkampsära gärna solar sig.

Den sista intressekonflikten mellan Sverige och Danmark utspelades så långt tillbaka i tiden som 1863 och gällde då frågan om Sverige skulle sluta upp på Danmarks sida inför det krig mellan Preussen och Danmark, som föga oväntat 1864 slutade med preussisk seger och danska landavträdelser. Kung Carl XV hade gjort vissa utfästelser i den saken, men regeringen Louis De Geer fann inte helt utan skäl utfästelserna i fråga mindre välbetänkta. Och skandinavismen – en mer exklusiv än folklig rörelse – dog ut på kuppen.

Norge har som bekant haft att bära och göra sig av med två ok: fram till 1814 det danska oket som var uthärdligt, och därefter det svenska som blev outhärdligt.

Det var i Napoleonkrigens slutskede Sverige tilltvingade sig Norge, som blev ett slags substitut för det 1809 förlorade Finland och vars relation till Sverige från 1815 reglerades av en skäligen diffus ”mellanrikslag”. 1884 tillträdde mot unionsmonarken Oscar II:s vilja den norska regeringen Johan Sverdrup, och därmed inleddes den unionkris som 1905 fick sitt slut i och med att Norge i kraft av en förhandlingslösning i krigshotets skugga utträdde ur unionen.

Från svensk sida ansåg man regelmässigt och inte utan viss rätt att unionen var någonting värt att slå vakt om. Men den radikala omprövning av relationsvillkoren ”brödrarfolken” emellan som kunde ha fått normmännen att förpassa begreppet ”lydrike” till idéhistoriens skuggkabinett kom aldrig. I stället avlöste den ena konflikten den andra – om

den rena norska flaggan, om konsultatsväsendet, om mycket annat – och allt till ackompanjering av storsvenska politikernas brösttoner och svensk statsrättslig argumentation, vilken sistnämnda inte saknade sina helt uppenbara dårfinksinslag – som exempelvis att en unionsupplösning på politisk väg var omöjlig, eftersom Norge måste betraktas som H. M. Konungens personliga egendom och stöld enligt brottsbalken var olagligt.

I en alldeles före unionsupplösningen företagen folkomröstning gav endast 854 norrmän sitt ja till att den svensk-norska unionen skulle bibehållas. Det var en attityddeklaration rörande ”den pakt vi förpestes i”, som inte gärna kunde missförstås.

Året dessförinnan hade den sjätte skandinaviska livförsäkringskongressen avhållits i Köpenhamn. Det skulle dröja ända till 1926 innan den sjunde – nu nordiska – livförsäkringskongressen kunde avhållas, den här gången i Oslo. Det hade krävts kraftiga svenska påtryckningar för att få norrmännen tillbaka till den nordiska livförsäkringsgemenskapen, och valet av kongressstad var mycket medvetet.

Den dansk-norska union som under medeltiden sprungit fram ur Kalmarunionens sönderfall och sålunda ägt bestånd fram till 1814 hade väl inte varit helt oproblematiske. Men den hade inte efterlämnat några bittra känslor att tala om i Norge, utan i stort sett endast en avsaknad av full kulturell identitet. Den svensk-norska unionen hade däremot efterlämnat hat och motvilja inte bara hos en specifik generation norrmän, utan även hos många av dess efterkommande i flera led.

Få ting är äventyrligare än att försöka analysera tillvarons djupare drivkrafter – egna och andras. Men en sak är säker: den person som myntade begreppet ”det stora nordiska försäkringskriget” träffade helt rätt. Ty det är en äldre tids djupare drivkrafter i riktning mot krig eller krigshot, vilka efter S-E-Bankens gränsöverskridande aktiehantering får allt

skarpare konturer. Det är Norge mot Sverige, och det är Norge-Danmark mot Sverige-Finland.

### **Mediareklam och vattenpris**

Att så verkligen var fallet får något av en nästan kusligt bjärt illustration – den första av flera som skulle följa – i slutet av januari och början av februari 1992.

I slutet av januari sände norsk teve ett program med Jan Erik Langangen som huvudperson. Barndomsvänner och andra fick belysa olika sidor hos den norske försäkringsmannen, och programmet i fråga artade sig till en manifestation av de specifikt norska dygder han ansågs besitta.

I början av februari tilldelades Langangen det ”förmåna ledarpriset” *Ringer i vannet* (Ringar i vattnet). Priskommittén motiverade sitt val med att UNI Storebrand-chefen hade imponerat ”med sin entusiasm, sina vyer och sitt mod”.

Så var det förvisso. Men det är efterspelet till prisbeslutet som utgör det intressantaste inslaget i sammanhanget och i rätt hög grad kan motivera exkursen ovan rörande de nordiska folkens öden och äventyr och i förekommande fall även idiosynkrasier.

Dagens Industri ventilerade en fundering om det här var känslor från unionstiden som levde kvar: ”att slå andra länder är stort, men att slå Sverige är större.”

En intervjuare hade frågat priskommitténs ordförande Per Inge Hjertaker om hur det skulle kännas om pristagaren misslyckades med sitt uppsåt (det vill repetitionsvis och i korthet säga att göra den stad som en gång hette Christiania men alltifrån frihetstidens början heter Oslo till Nordens försäkringshuvudstad). Hjertaker svävade inte på målet:

”Vi tar risken! Vi ville ge priset till honom mitt under striden, för att lämna vårt bidrag till att han skall vinna!”

### **Lyckta dörrar, dubbelt danskt**

Den 4 februari sammanträffar förhandlingsparterna på nytt – och den här gången med respektive ekonomidirektörer inkorporerade i delegationen. Det antyder att principförhandlingar övergått till realförhandlingar. Den diskretion utåt man förbundit sig till fungerar fortfarande väl. I det samtida pressmaterialet – i stort sett och av angivet skäl en rätt tunn soppa – är det egentligen endast två skrivna och avskrivna utsagor som är av större intresse. I den ena utsagan görs gällande att förhandlingarna avsågs vara avslutade framemot slutet av mars månad. Det var inte så långt ifrån futurum exactum.

Och i den andra utsagan görs gällande att de två huvudmotståndarna – sålunda Björn Wolrath och Jan Erik Langangen – placerat stridsyxorna i paraplystället och i stället med gemensamma krafter strävade mot ett modus vivendi, som skulle rädda i första hand såväl Skandia som UNI Storebrand från vådorna av ett utdraget ställningskrig. Det var inte så långt ifrån futurum simplex.

Den 28 februari löpte S-E-Bankens kvarstående option på 8,3 procent av Skandias aktiekapital ut. I UNI Storebrand och Hafnia hade man inte lyckats skaka fram någon eller några, som var villig respektive villiga att förvärva restoptionen på villkor som bedömdes som godtagbara. Det innebar av skäl som tidigare framgått, att UNI Storebrand och Hafnia måste överta optionen i fråga. De bägge företagen tvingades nu punga ut med 225 kronor per aktie för en aktie som i dagsläget noterades till runt 125 kronor. Begreppet nedskrivningsbehov får av uppenbara skäl återigen ny och med anledning av läget inom nordisk finanssektor ganska kuslig aktualitet.

Och kusligast för Hafnia – det företag av de här närmast aktuella tre försäkringsföretagen som är djupast involverad i vidlyftiga åtaganden med ty åtföljande skuldfälla.

Det utgör därför knappast någon tillfällighet

att det är Hafnias styrelseordförande Ebbe Christiansson som först vädjar till en något luttrad skara aktieägare om förståelse och sympati för den situation i vilket det egna företaget befinner sig. Han gör det i skrift och i polemik med vissa kritiska pressröster. Hans budskap kan sammanfattas sålunda:

Den nu förvärvade aktieposten måste värderas betydligt högre än till marknadsvärde. Det var nämligen så att Hafnia ingick i en majoritetsägarkombination visavi Skandia – och underförstått då i en kombination med bestämmande inflytande över det svenska försäkringsföretaget.

Det rörde sig här med andra ord – för att nu alludera på ett tidigare yttrande av Björn Wolrath – om prosalyrik. Men – kan väl tilläggas – av en högst egenartad sådan: den bestod huvudsakligen av fantastier och imaginära tal.

Även Baltica befann sig i svårigheter. Det mycket kostsamma engagemanget i Suez-Victoire har tidigare omnämnts. Nu kan man konstatera att företagets sidoaktiviteter vållat stora förluster och att bankskulderna kretsar kring tremiljardersstrecket.

Balticas aktieägare hade under de senast förflutna åren tillskjutit fem miljarder kronor, vilkas förräntning på rimlig nivå lät vänta på sig. För Baltica Holding är emissionsvägen stängd på grund av Hafnias 33,8-procentiga innehav av aktierna i företaget. Styrelseordföranden Nils Wilhjelms signalerar *back to basics*, och det är inte en dag för tidigt. Samtidigt avvisar han varje tanke på fusion med Hafnia, ett ställningstagande som knappast behövde försvaras eller ens kommenteras.

Baltica har därmed helt lämnat krigsskådeplatsen och förekommer inte heller i det fredsavtal som med tiden skulle emanera.

### **Förhandlingar pågår, Skandiafront förstärks**

Den 2 mars äger ett trekoncernchefsmöte rum. Man diskuterar värderingsfrågor och

har efter den tidigare förhandlingsomgången med ekonomidirektörerna i respektive delegation närvarande fått litet material i den genren att begrunda och bedöma. Per Villum Hansen slår ett litet slag för att Köpenhamn skall bli det blivande försäkringskonglomeratets huvudkontorssäte. Enligt Jan Erik Langangens senare relation är oenigheten mellan de tre partsföreträdarna den här gången påtaglig.

I det danska veckobladet Måndag Morgen refereras samma dag en meningsyttring av en av Standard and Poor's Nordenbaserade analytiker, vars namn är Alan Nevin och vars lägesbedömning är den, att UNI Storebrand och Hafnia vill mycket mer än Skandia, samtidigt som det förefaller honom som om Skandialedningen spelade det spel som nu spelades bättre än de norska och danska partsrepresentanterna.

Den 5 mars sammanträffar för femte gången både styrelseordförande och koncernchefer i de tre här aktuella försäkringsföretagen. Man anser sig ha kommit så långt i förhandlingarna att ett genombrott i dem inte synes helt uteslutet. Men ett eller annat hakar upp sig. Man fattar beslut om att engagera fristående investeringsbanker för att få till stånd en grundlig utredning om "Newcos kapitalbas". Vad beslutet utmynnade i är inte bekant, men så mycket vet man att en sådan kartläggning måste innefatta *både* en eliminering av UNI Storebrands och Hafnias aktieinnehav i Skandia *och* en beräkning av hur mycket friskt kapital som behövdes för att soliditeten skulle hamna på rätt sida om rimlighetsstrecket. Någon nämnde summan sex miljarder kronor.

Det spelade nu emellertid inte så stor roll. Endast ett pressinslag med anknytning till ovannämnda förhandlingsomgång synes ha haft viss substans och inte stannat vid förmodanden eller självklarheter eller bådadera. Det var Dagens Industri som från tid till annan synes ha fungerat som Skandias speciella språkrör i sammanhanget. Tidningen

visste att berätta att Björn Wolrath fortfarande var negativt inställd till Nordic Cooperation, men också att han ändå accepterat att lyssna på vad de norska och danska kontrahenterna kunde ha att komma med. Det återspeglar ett ganska kärvt stämningssläge.

Ett ganska kärvt stämningssläge återspeglas också på den så att säga interna Skandia-aktieägarfronten. Styrelseordföranden i Vesta høisterettsadvokaten Jan Einar Greve hade redan tidigare engagerat sig i Skandias än så länge litet informella aktieägarförening. Vid den här tidpunkten företar styrelseordföranden i Kgl. Brand Kristian Mogensen samma manöver. Det bör ses som kraftfulla manifestationer av att Skandiafronten inte endast är obruten, utan även förstärkt.

Samtidigt som Skandiafronten förstärks börjar UNI-Storebrandfronten att svikta. Den ena kritiska kommentaren efter den andra – från aktieägare i företaget och från andra – avspeglar ett stämningssläge i och kring UNI Storebrand som har föga av ringar-på-vattnet-karaktär. "Vi ser inte hur Langangen skall kunna komma ur affären med något positivt", lyder en kommentar. "För ett försäkringsbolag av UNI Storebrands storlek är affären alltför ambitiös", lyder en annan.

Ju längre fram i tiden man kommer, desto mer ökar presstäckningen av det stora nordiska försäkringskriget. Det hade inledningsvis mest varit en sak för affärsfackpressen, men blir nu av påtagligt intresse även för dagspressen. Så till exempel publicerar det norska Dagbladet den 5 mars en kalkyl som ger vid handen att UNI Storebrand erlagt totalt 4,75 miljarder kronor för sina Skandia-aktier samt att börsvärdet på aktierna i dagsläget var 2,8 miljarder kronor. Det ger i rent teknisk mening ett nedskrivningsbehov på gigantiska 1,9 miljarder kronor.

Jan Erik Langangen befinner sig onekligen – för att nu låna rubriken till den här anförda artikeln – med ryggen mot väggen.

Det utgör för det första ingen bra förhand-

lingsposition och för det andra ett incitament till att lägga ned all energi på att nå fram till en snabb uppgörelse – även till priset av avsevärda ambitionsförflyttningar.

Till bilden av UNI Storebrands kondition och manöverutrymme fogade sig den 11 mars företagets resultat för 1991 som det framgick av ett samma dag publicerat bokslutssammandrag. Det resultat som redovisades var inte dåligt, medan det resultat som inte redovisades var just dåligt. Med den saken förhöll det sig som följer:

I UNI Storebrand ansåg man sig kunna redovisa en vinst på 500 miljoner kronor. Bakom vinstsiffran låg emellertid dels att man redovisat det stora innehavet av Skandia-aktier enligt kapitalandelsmetoden – sålunda efter vad man betalt för det och inte efter marknadsvärdet ultimo 1991 – dels att man skrivit ned företagets stora fastighetsinnehav med i snitt knappt sju procent – att jämföra med bankernas motsvarande nedskrivningsnivå på i snitt 20 procent. En mindre kreativ bokföringsteknik – eller kanske snarare: helt raka rör – hade överslagsvis lett till att plus-siffran 500 miljoner tett sig som förförisk lyrik och en minussiffra i miljardklassen som resolut sakprosa.

### **Tillbaka till Gå**

En olycka kommer sällan ensam, heter det. Så även innevarande dag, sålunda den 11 mars 1992. Björn Wolraths speciella språkrör utåt – i klartext sålunda Dagens Industri – meddelar i form av ett direktcitat hur Skandiachefen ser på situationen. Han hade yttrat följande: ”Det finns en gräns för hur länge man kan hålla på. Nu känner vi varandra och vet vilka ståndpunkter vi har. Inom loppet av några veckor borde vi vara klara.”

Så skulle också bli fallet. Men först måste de *investment bankers* man anlitat ha slutfört sina utredningar – med eller utan ty åtföljande rekommendationer. Endast några dagar efter

ovan citerade deklaration blev så även fallet, varför de tre här aktuella koncerncheferna den 16 mars återigen satt vid samma bord – men nu i London och jämte dem de Londonbaserade experter som räknat på Nordic-Cooperation-konceptet.

Skandia hade engagerat Warburg, vars man förklarade att konceptet i fråga stötte på många problem. UNI Storebrand hade liksom tidigare engagerat Morgan Stanley, vars man förklarade att det stötte på vissa problem. Och Hafnia hade engagerat Paribas, vars man förklarade att det egentligen inte stötte på några problem alls.

Sålunda tre konsulter – tre högst skiljaktiga synsätt. Det innebar – alla detaljer å sido – att Nordic-Cooperations-konceptet från och med mitten av mars 1992 är helt död materia.

Förhandlingskontrahenterna var i Monopolspelstermer tillbaka på Gå utan att ha passerat Gå.

### **Fixare återigen i fokus**

När Jan Erik Langangen återvänt från London blev han utsatt för ytterligare en prövning och därefter för ännu ytterligare en. Hans otvungna relationer till maktens män och kvinnor i norskt samhällsliv – eller kanske snarare: hans otvungna sätt att utnyttja relationerna i fråga – började antaga rekyllkaraktär.

För det första hade Framskrittpartiets ledare Carl I. Hagen samtidigt postat ett brev till statsminister Gro Harlem Brundtland och en kopia av brevet till pressen, i vilket scriptum han mer än antydde att underhandskontakter och politiska känningar medverkat till att göra Kredittilsynets handläggning av UNI Storebrands ansökan om dispens för innehav av den stora posten Skandia-aktier till ett ”narrspel”. Hagen utbad sig om besked i den saken, men det var väl, kan man gissa, mest för formens skull.

För det andra hade det framkommit att statsministerns äldste son Knut Brundtland

tjänstgjort som ett slags ombudsman i UNI Storebrand. Inämnda funktion hade han bland annat företrätt företaget gentemot myndigheterna. Det var inte bra.

Den på flera sätt tilltalande bild av Jan Erik Langangen som tidigare meddelats – bilden av en påtagligt välutbildad, dynamisk och effektiv företrädare för norskt näringsliv – framstår efter hand som inte helt komplett. Till bilden hör uppenbarligen också den rätt skarpt utmejslade profilen av en fixare – en fixare som inte nöjer sig med att uteslutande verka på marknadens villkor, utan som därjämte, i kraft av sådana personliga förbindelser på hög nivå som låter sig bearbetas, envetet töjer på gränser som lagstiftaren stakat ut i näringslivets eget intresse och med tanke på den enskilde näringslivsintressentens säkerhet.

I vad mån är Langangen offret för en styckevis och delat destruktiv samhällsmiljö? I vad mån spelar han ett spel som han förväntas spela? I de ställda frågorna ligger nog också en del av svaren på dem.

Det är under alla omständigheter notabelt att medan Jan Eriks Langangens agenda måste ha inrymt åtskilliga tider att passa i departement och ämbetsverk, så störs varken Björn Wolraths eller Per Villum Hansens dygnsrytm av sidoaktiviteter av lobbyistkaraktär. Man spelar verkligen efter olika regler, och Langangens regelverk utgör också en av förklaringarna till att han försätter sig själv och sitt företag i den ena efter den andra på sikt omöjliga situationen.

Den 19 mars uppenbarar sig en för all del inte omöjlig men dock även i norska termer aningen pinsam situation. Den tidigare nämnda ledamoten av Folketinget Annelise Dørum hade av finansminister Sigbjørn Johnsen utbett sig om besked i parlamentariska termer rörande vissa frågor med anknytning till UNI Storebrand. Annelise Dørum undrade om man kunde få helt bindande försäkringar om att staten inte skulle engagera sig i UNI Store-

brands fortsatta göranden och låtanden. Finansministern svarade att något statligt engagemang i den vägen inte var aktuellt. Annelise Dørum undrade vidare om man kunde vara säker på att Statoil och Folketrygdfonden inte skulle bistå UNI Storebrand i dess raid mot Skandia. Finansministern svarade att det ankom på Statoil och Folketrygdfonden själva att i enlighet med gällande bestämmelser fatta beslut i kapitalplaceringsfrågor.

Annelise Dørum förklarade sig nöjd med finansministerns besked. Och det hade hon goda skäl att vara. Hon hade satt UNI Storebrand på den parlamentariska observationslistan och rimligtvis därmed också blockerat vad som annars ytterligare hade kunnat komma ut av politisk-affärsmässig samverkan i syfte att främja de maktambitioner i försäkringstermer som hon så djupt ogillade.

### **Omgruppering och Hafniaproblematik**

---

Den 24 mars var det dags för ny förhandlingsomgång. Tre styrelseordförande och tre koncernchefer samlades i Oslo, och när de lämnade den norska huvudstaden var förhandlings-sammanbrottet ett faktum.

Nordic Cooperation som konstruktion för framtida samarbete mellan de tre försäkringsföretagen avskrevs helt och hållet. Man hade inte kunna komma överens på en rad viktiga punkter, av vilka kapitaliseringsproblematiken var den viktigaste.

Förhandlingssammanbrottet innebar emellertid inte så mycket kris som fastmer möjligheter till utveckling. Liket i lasten var lämpat överbord, och så skedde även och på sätt och vis följdriktigt med den hittillsvarande förhandlingsordningen. Man kom överens om att företrädare för Skandia skulle förhandla separat med företrädare för UNI Storebrand å ena sidan och med företrädare för Hafnia å den andra, och från Skandias sida ställde man i utsikt att företaget skulle medverka till att

avlösa UNI Storebrand från dess lika stora som tyngande post Skandia-aktier, samtidigt som det norska företaget skulle få överta en betydande del av Skandias internationella rörelse.

De bägge upphovsmännen till *Løpende risiko* – den forne medarbetaren i tidskriften *Klassekampen* Alf R. Jacobsen och den i dagsläget hårt trängde UNI-Storebrandchefen Jan Erik Langangen – har i den del av deras relation som avhandlar förevarande skede av försäkringskriget låtit blicken stanna vid tre omständigheter som påverkat UNI Storebrands styrkeposition i ogynnsam riktning. En första omständighet var S-E-Bankens aktionsmönster, en andra omständighet ”finnarnas” aktionsmönster – bäggedera vid det här laget väl bekanta för läsaren. En tredje och sista omständighet utgjorde Hafnia i största allmänhet.

Och det är inte så svårt att förstå. Jan Erik Langangens subjektivt färgade synsätt att danskarna på något sätt ”fallit ifrån” kan kanske lämnas därhän, men däremot knappast den rätt uppenbara omständigheten att Hafnia inte längre utgör en tillgång utan snarare en belastning för UNI Storebrand evad det gäller att komma ut ur försäkringskriget med livet i behåll, och det helst utan att tappa ansiktet. Det är inte minst mot den bakgrunden som det ovan nämnda beslutet om ny förhandlingsordning skall ses: Rädde sig den som rädda kan.

Substansen i Jan Erik Langangens bekymmer visavi Hafnia kom med all önskvärd tydlighet i dagen nästan samtidigt som de senaste Osloförhandlingarna både brakade samman och utmynnade i ett nytt vägval.

Den danska Unibørs/Unibank hade för sina kunders räkning distribuerat ett ”notat” rörande Hafnia-aktien, i vilket man konstaterat bland annat att Hafnias eget kapital inom loppet av två år sjunkit från fem miljarder kronor till litet drygt en miljard kronor. Notatet hade utmynnat i bedömningen *hög risk*

och i rekommendationen *reducera*.

Notatet var av konfidentiell natur, men det läckte ändå – avsiktligt eller oavsiktligt – ut. Hafnias bokslut för 1991 som skulle presenteras den 8 april motsågs nu givetvis med spännt intresse.

Påföljande dag – den 25 mars – är det styrelsesammanträde i Hafnia. Styrelsen beslutar då att dra tillbaka det för inte mindre än tionde gången förnyade 1 000-kronorsbudet på nyemitterade aktier i Baltica Holding. Det utslaget av krismedvetande kom – tyckte säkert mer än en än – väl sent.

Fem dagar senare publicerar Dagbladet Børsen en beräkning som visar att aktierna i Hafnia Holding under loppet av två år sjunkit i marknadsvärde från 8,4 miljarder kronor till 2,7 miljarder kronor. Samtidigt blir det bekant att det har börjat mullra på andra sidan Holmens Kanal. Den Danske Bank är nämligen både stor aktieägare och stor fordringsägare i Hafnia.

Och domens beslutsunderlag – årsredovisningen – liksom dess dag – bolagsstämmodayen – ligger inte så långt fram i tiden.

### **Gränsfästning av armerad betong**

Den 30 mars kablur svenska massmedias gemensamma nyhetskälla Tidningarnas Telegrambyrå ut nyheten att Skandias hittills litet informellt organiserade och personalstyrda aktieägarförening nu vunnit inte bara fastare utan även vidgad form.

Den sålunda inregistrerade Skandias aktieägarförening har valt förutvarande ordföranden och vice ordföranden i Svenska Försäkringsföreningen Kjell Gunnarson och Karl-Eric Halén till ordförande respektive vice ordförande i aktieägarföreningen, som snart nog innesluter inte mindre än 3 000 medlemmar. Gunnarson hade inget Skandiaförflutet, utan han hade tjänat sina sporrar först inom Trygg-Hansa upp till vice verkställande



direktörsnivå och därefter som verkställande direktör i ett par branschsystemorganisationer, medan Halén var nyss avgången och Björn Wolrath närstående vice verkställande direktör i Skandia. Valet av Gunnarson som ordförande i aktieägarföreningen bör ses som en markering av att Skandias väl och ve nu uppfattades inte endast som ett enskild försäkringsföretags ödesfråga, utan även som något av en försäkringsnationell angelägenhet.

Skandias chefjurist Tor Bystedt hade i ett tidigare skede påpekat att rösträttsbegränsningen i Skandia ”i princip” gjorde det omöjligt att gå i land med ett försök till fientligt övertagande av företaget. Nu kunde vem som ville konstatera att det även i praktiken var omöjligt.

Bolagsordningsfäderna hade i sanning kastat sin sol över somliga och sin skugga över andra. Det kan i det sammanhanget tilläggas som något av en tänkvärd omständighet, att majoriteten av den då så framsynta skaran fäder var svenska deltidspolitiker – adelsmän och präster, borgare och (två) bönder – samtliga inkallade till 1854–1855 års (stånds)riksdag i Stockholm.

### **Bakom trenne frontlinjer**

Den 31 mars är det styrelsesammanträde i UNI Storebrand. Den stornorska drömmen är krossad. Det är emellertid ännu inte möjligheten att i ordnade former kratsa kastanjerna ur elden.

Styrelsen har att ta ställning till en bytesaffär som pekar framåt. UNI Storebrand kan i lyckligt fall bli av det i dagsläget rätt poänglösa innehavet av Skandia-aktier, samtidigt som företaget tillför en betydande del av Skandias internationella rörelse.

Den forne storstādaren av transnationell försäkringsaffär Jan Erik Langangen har de bästa förutsättningar för att bedöma halten i det av Skandialedningen framförda anbudet.

UNI-Storebrand-styrelsen ställer sig därför i princip positiv till anbudet i fråga. Innan man slår till vill man emellertid – naturligt nog – erhålla garantier avseende skadeutveckling utöver det normala eller det förväntade i den övertagna affären.

Så gick Guds klara sol åter upp över den 1 april, i Sverige i mån av möjlighet helgad åt sådana skämtsamma aktiviteter som kan liva ett övervägande dystert allvarsmättat folk. Men just den 1 april 1992 och just i försäkringssammanhang kunde knappast allvaret förbytas i practical jokes.

Ty Skandia – åldermannen och riktkarlen inom svensk försäkring – publicerade nämnda dag ett bokslut för 1991 som slutade på rejält minus, eller i mer exakta termer på en förlust på 580 miljoner kronor.

Det gav visserligen ingen anledning till katastrofstämning. Skandia var ett av flera försäkringsföretag vilka drabbats av den svenska kreditförsäkringskrasch som var ett med finanskrisen, varvid det negativa saldot för verksamhetsgrenen i fråga stannat först på ungefär 700 miljoner kronor. Konsolideringsgraden ultimo 1991 uppgick ändå till fullt betryggande 78 procent. Och börskursen hade – efter diverse fluktuationer – likaså ultimo 1991 stannat på den nivå där den legat jämnt ett år tidigare. Läge sålunda för viss observans snarare än för oro.

Vid bägge sidor om Holmens Kanal i Köpenhamn är det emellertid tvärt om.

En av Hafnias externa revisorer hade uppdatat att Hafnia Holding tagit upp lån i rörelsedrivande dotterbolag, en manöver som med viss självklarhet stred mot gällande lagstiftning. En remiss i saken översändes omedelbart till Finanstilsynet (Finansinspektionen) – och Hafnias bokslut skulle enligt planerna offentliggöras om precis en vecka.

Påföljande dag sitter Hafniastyrelsen samlad till krissammanträde. Man vet nu på ett ungefär hur stora de nämnda lånen är och till vad de nyttjats. De uppgår till bortemot 500 mil-

joner kronor, och de har slussats vidare för förvärv av Skandia-aktier. Sedan sanningen fått brisera i hela dess vidd avlägsnas Per Villum Hansen och de av hans medarbetare som jämte honom närvarat vid sammanträdet ut ur styrelserummet. Nästa punkt på dagordningen blir att diskutera priset på Hafnia. Styrelsen har uppenbarligen och sent omsider fått klart för sig att Hafnias öde inte längre uteslutande vilar i egen dådkraft och hos nådig försyn.

### **Dubbelrockad**

Nu och därför skruvas tempot upp från *allegro ma non troppo* till *presto prestissimo*. Den 3 och 5 april sitter förhandlingsdelegationer från Skandia respektive Hafnia bänkade på varsin sida om ett sammanträdesbord i Hafnias huvudkontor, och sistnämnda dag avvaktar på plats och inte utan spänning en delegation från UNI Storebrand vad som kan komma ut av konfrontationen i fråga. Det som skulle avhandlas gällde – som straxt skall framgå – nämligen i viss utsträckning även det norska företags möjligheter till ordnad reträtt från krigsskådeplatsen i stort.

Det som skulle avhandlas var kort och gott en försäljning av Hafnia till Skandia. Den 3 april fattade bägge parter ett principbeslut i den riktningen, varvid det förutskickades att finansieringen av köpet skall inbegripa att Hafnias Skandia-aktier sedan de steriliserats placerades ut på andra händer.

Den 5 april avlöstes principbeslutet av en prissförhandling. Hafniadelegationens inledningsbud var en Hafnia-aktie för 2,8 Skandia-aktier. Skandiadelegationens motbud blev en Hafnia-aktie för 1,8 Skandia-aktier. Hafniadelegationen preciserade sin smärtgräns till en Hafnia-aktie för 2,5 Skandia-aktier. Förhandlingarna strandade, och Björn Wolrath med bisittare tog ett kvällsplan till Stockholm.

Den mellanliggande dagen – sålunda den 4

april – sitter en förhandlingsdelegation från UNI Storebrand och en förhandlingsdelegation från Skandia bänkade på varsin sida om ett sammanträdesbord i Oslo. Den fråga som behandlades var en och densamma som vid föregående direktkonfrontation. Men man hann inte till vägs ände innan det blev dags för uppbrott, och man beslutade att en ny förhandlingsgenomgång skulle tidsfästas till den 8 april.

Den 6 april borsstoppades handeln med aktier i Skandia, UNI Storebrand och Hafnia. Ett borsstopp utgör alltid en signal om att någonting stort är i görningen, men stoppet kan också utgöra en säkerhetsåtgärd av nödbromskaraktär. Hur det förhöll sig i den saken torde framgå nedan

Den 8 april blev en lång dag för Skandias och UNI Storebrands förhandlingsdelegationer. Först vid midnatt kunde man släcka ned belysningen och var och en bege sig hemåt. Men då var också ett avtal i hamn – så när som på att ytterligare en annan pusselbit också den måste inordnas i överlevnadsmönstret för att det skulle övergå från ord till handling.

Om den 8 april blev en lång dag för svenskar och norrmän, så blev den en minst lika lång dag för de danska beslutsfattare på vilkas skuldror ansvaret för Hafnias vidare öden vilade.

Koncernstyrelsen i Hafnia sammanträdde nämligen ovannämnda dag så länge, att det dröjde hela sexton timmar mellan inledande och avslutande klubbslag. Man avskedade till att börja med och med omedelbar verkan företags koncernchef Per Villum Hansen samt dennes medansvarige i diverse ljus-skygga operationer vice verkställande direktören Hanrik Knæbel. Man tog per telefon upp de avbrutna prissförhandlingarna med Skandia. Man siktade på en uppgörelse redan till påföljande dag. Man gick igenom bokslutet och bestämde sig för att dröja ett par dagar med att offentliggöra detsamma.

Den 9 april – eljest ett dystert datum i

nordisk nutidshistoria – utgår ett påbud att alla som uppfattar sig som ackrediterade nyhetsförmedlare i försäkringsfrågor bör reservera eftermiddagen för en internordiskt försäkringsvinklad presskonferens på Falconercentret i Köpenhamn.

Men under förmiddagen sitter en Skandia-delegation och en Hafniadelegation i intensiva slutförhandlingar. Man enas om den prisbild som skall gälla: nio Skandia-aktier för fyra A-aktier respektive fem B-aktier i Hafnia Holding; och man enas ävenså om att den sålunda träffade överenskommelsen måste vinna acceptans av företrädare för 90 procent av Hafnia Holdings aktiekapital för att uppgörelsen skall bli affär (och förmodligen då underförstått att tvångsinlösen av tredskande aktieägars innehav skulle kunna komma i fråga).

Skandia-aktierna skulle komma från UNI Storebrand, som i utbyte skulle erhålla Skandias internationella återförsäkringsrörelse minus USA-rörelsen samt dessutom garantier avseende oväntat negativa skadefall.

### Triumfmarsch

Sent på eftermiddagen den 9 april 1992 är det så dags för den beramade presskonferensen på Falconer Centret. Dagens Industri har med efter hand tilltagande intensitet och i Wolrath-vänlig anda – men utan påtagliga överdrifter – handhaft den mera vidlyftiga svenska dag-för-dagbevakningen av försäkringskriget. I det nummer som publicerades den 10 april hade man emellertid lossat alla självpåtagna bojor, varför tidningens första sida fick karaktär av partituret till en triumfmarsch med extrainsatta trumpet.

Den i den fetaste av tillgängliga fetstilar tryckta huvudrubriken fick – här med tanke på matematikerna i läsekretsen omgrupperad till en ekvation – följande utseende:

*Skandia tar över Hafnia + betalar med UNIs akter = Wolraths triumf.*

Tidningen presenterade en historisk återblick och preciserade innebörden av föregående dags fredsavtal i följande termer:

Efter 568 dagars strid, först mot S-E-Banken och sedan mot norska UNI Storebrand, triumferade Skandias VD Björn Wolrath på torsdagen. – I en uppgörelse tar det svenska försäkringsbolaget över danska kollegan Hafnia och betalar med Skandia-aktier som man får från UNI Storebrand. – I utbyte får Skandia lämna en del av sin internationella återförsäkringsverksamhet till det norska bolaget. Björn Wolrath vill dock tona ned segern: 'Alla inblandade är förlorare', säger han till DI. – Utdragen maktkamp: I 568 dagar stred Skandias VD Björn Wolrath för Skandia och sin idé om en nordisk hemmamarknad. Maktkampen böljade fram och tillbaka, utgången var länge oviss. I går stod det klart att Wolrath avgått med segern.

Teoretiskt sett (en ständigt lurande fara att förenkla jordnära problematik) inrymde den paketuppgörelse som träffats påtagliga fördelar för samtliga parter. Skandia skulle den dag Hafniaköpet gått igenom erhålla en marknadsandel av dansk försäkring på omkring 20 procent. Det var den kritiska massa som enligt från högsta ort knäsat Skandiadoktrin krävdes för att skalfördelar skulle få rejält nedslag i resultatbild.

UNI Storebrand skulle i och med avyttringen av den lika tyngande som stora posten Skandia-aktier kunna frigöra kapital, och företaget skulle vidare kunna expandera internationellt – och kanske till och med kunna expandera i större stil: koncernchefen själv hade ju handfast erfarenhet av försäkringsverksamhet utomlands.

Hafnia skulle rimligen få både andrum och rådrum och därmed även möjligheter att under sakkunnig ledning strukturera upp en verksamhet som dock för inte så länge sedan varit hyggligt vinstgivande: Kgl. Brandchefen Sven A. Blomberg var preliminärt designerad till Per Villum Hansens efterträdare.

Och allt sammantaget och vad mera var –

ville man nog på sina håll gärna tänka sig – till fromma för aktieägare, anställda, kunder och samhälle i stort i de tre skandinaviska länderna.

En grupp anställda hade emellertid kommit rejält i kläm. Det var Skandia-International-personalen. På det hållet kände man sig sviken av sin högste chef. Man och man emellan kom känslor till uttryck, vilka stundom närmade sig och stundom rentav var hat mot denne.

Jan Erik Langangen tog återigen flyget från Oslo till Stockholm. Han infann sig på Sveavägen 20 (Skandias dåvarande internationella adress, väl att skilja från hemadressen med nummer 44). Han delade med sig av sin dynamik och vitalitet. Han gav alla dem som såg och hörde honom framtidshopp och framtidstro. Han tog de nya medarbetarna in spe med storm.

Åter till Hafniadelen av uppgörelsen. Det har redan framkommit att uppgörelsen i fråga förutskickade en tämligen mangrann uppslutning av Hafnia Holdings aktieägare för att bli helt definitiv. Men det fanns ytterligare en hake i sammanhanget.

Från Skandias sida ville man förvissa sig om att det inte fanns några okända lik i den last man preliminärt förvärvat. Det kallades förr i världen portföljgenomgång. Men ny tid, nytt – och ofta anglicerat – språkbruk. En annan etapp mot slutmålet – sålunda ett av Skandia helägt Hafnia – skulle vara en due-diligence-undersökning.

### **Tragisk ouvertyr**

Redan dagarna närmast efter presskonferensen i Falconercentret börjar det nästan fullbordade bygget att vittra i fogarna. Den 10 april låter ordföranden i den danska Lønmodtagarnes Dyrtingsfond Flemming Skov Jensen deklarerar, att han ställer sig negativ till den dagens dessförinnan träffade uppgörelsen mellan företrädare för Skandia och Hafnia. Och samtidigt börjar den tidigare nämnde förutvarande vice ordföranden i styrelsen för Hafnia Haldor

Topsøe rekrytera motståndare till uppgörelsen i fråga.

Påföljande dag sällar sig Stig Jacobsen i Kommunernes Pensionsforsikring till den danska motståndsrörelsen. ”Vi är helt eniga med Flemming Skov Jensen”, anförtror Jacobsen tidningen Det Fri Aktuelt. ”Skandias erbjudande är inte tillräckligt bra för Hafnias aktieägare”, motiverar hans sig.

Men både Skov Jensen och Jacobsen blev bemötta av Hafnia-chefen in spe Sven A. Blomberg: ”Flemming Skov Jensens uttalande kan skyllas på att han inte haft möjlighet att ta del av Hafnias räkenskaper. Om man tittar på Hafnias möjligheter att klara av sina förpliktelser på egen hand, så är det [Skandias erbjudande att byta in visst antal Hafnia-aktier mot Skandia-aktier] ett särdeles fördelaktigt erbjudande.”

Sven A. Blomberg hade mera rätt än någon utomstående kunde föreställa sig, skriver Stig Andersen. Att Blomberg hade helt rätt är också ställt utom allt tvivel. Men varför är det amatörerna och tyckarna som anger tonen – och sitter i beslutsposition?

Det är ingen lätthanterlig fråga för en svensk med norskt påbrå och stark nedärvd anknytning till Finland, och den får därför i varje fall tills vidare lämnas obesvarad.

En precisering bör emellertid ske: Såväl Dyrtingsfonden som Kommunernes Pensionskasse var stora aktieägare i Hafnia, vilket ju innebar att Hafnia en gång fått förtroendet och fortfarande hade förtroendet att med skälig ansvarskänsla och professionalism indirekt medverka till att säkerställa gjorda försäkringsutfästelser till stora kollektiv.

### **Det mörknar över skådeplatsen**

På kvällen samma dag – fortfarande den 11 april – framträder Flemming Skov Jensen i dansk teve, varvid de som känner till att han stundom kallas Vildmannen också förstår varför han tilldelats det säregna epitetet i

fråga. Skov Jensen uppger sig ha samlat ihop tillräckligt med röster för att kunna låta inkalla en extra bolagsstämma i Hafnia. Stämmans syfte skulle då vara att sätta stopp för uppgörelsen mellan Skandia och Hafnia.

Den mångårige socialdemokraten och blivande statsministern Poul Nyrup Rasmussen hade för övrigt berett marken för Skov Jenssen i det att han tidigare på dagen i en artikel i Extrabladet anmält sin uppslutning till motståndsrörelsen. Även andra låter bekantgöra att de känner för – här är det inte fråga om tankeverksamhet – en dansk lösning på danska problem. Till dem hör exempelvis ledande företrädare för Ingenjörernes Pensionskasse och ATP, i sistnämnda fall en befattningshavare med den illavarslande titeln ”fonddirektør”. (Det var en fonddirektör som genom välmenta men mindre goda råd i aktieplaceringsfrågor medverkade till att spränga den kvartett som under det tidiga 1920-talets spekulationsboom sprängdes i den svenske författaren Birger Sjöbergs roman ”Kvartetten som sprängdes” från 1924.)

Det står snart klart att Skandia saknar möjlighet att nå upp till den 90-procentsgräns som den träffade uppgörelsen förutskickade. Inte ens klivet över 67-procentsgränsen – även den dock en maktgräns av styrkepositionskaraktär – ter sig helt självklar. Och ett och annat som få visste blir nu mer allmänt bekant, nämligen att Per Villum Hansen i egenskap av koncernchef i Hafnia Holding för – Gud ske lov – Hafnia Holdings räkning transporterat bort relativt noga räknat 470 miljoner kronor ur dotterbolaget/livbolagets kassa. Det var för övrigt i anledning av den incidenten Villum Hansen blev avskedad, anförtrödde och undervisade moralisten Ebbe Christiansen alla dem som umgicks med liknande planer.

Hafnia kräver ett rejält kapitaltillskott för att kunna överleva. Så enkelt är det, och därom är alla ense. Frågan blir då naturligtvis: Hur stort?

UNIbørs fungerar fortfarande som förnufvets röst i virrordskören och hävdar att minimikostnaden för lyckosamt genomförd vård och rehabilitering av Hafnia ligger i trakten av sex miljarder kronor. Nämnda kostnad skulle dock – i mycket grova tal – kunna reduceras till hälften den dag Hafnia blev kvitt innehaven av Skandia-aktier och Baltica-aktier.

UNIbørs slutsatser blir emellertid inte oemotsagda. Och varför skulle de inte bli det i en miljö där gosselynne, hoppfull håg och fantasi så relativt ostört fått leva fritt och även farligt?

Det är inte längre så mycket fråga om vad som skall hända som om när det skall hända. Slumpen fogade det emellertid så, att det blev jämnt en veckas mellanrum mellan UNI-Hafniafasens två sista delfaser.

Den 23 april befinner sig Björn Wolrath i Köpenhamn. Han samtalar med Hafnialedningen och med ett antal större aktieägare i Hafnia. Det finns ingenting positivt att rapportera från samtalen i fråga. Samma dag framträder Flemming Skov Jensen vid en presskonferens. Han tillfrågas då om han tänkt sig in grundligt i Skandia-Hafnia-problematiken. ”Ja, det har vi, det har vi”, svarade Skov Jensen.

Skandias due-diligence-undersökning rörande Hafnias finansiella ställning avancerar långsamt – eller anses i varje fall från dansk håll avancera långsamt. Svenska svar på danska frågor blir emellertid ändå att reservavsättningarna i motor i hemlandet och för verksamheten i England i stort fyllt Skandiafolket med vissa dubier och föranlett nya meningsutbyten om rätt pris för Hafnia-aktien. Från dansk sida kommer snart nog först ett ultimatum och därefter ytterligare ett ultimatum rörande den bortre tidsgränsen för due-diligence-undersökningen. Från Skandias sida vill man ändå inte – i två omgångar – betrakta undersökningen i fråga som slutförd. Det bör här nämnas att material som kan ligga till grund för en någorlunda heltäckande kart-

läggning av turer och kontraturer i det här sammanhanget inte varit tillgängligt.

Den 30 april spricker det tre veckor gamla principavtalet oåterkalleligt. Sven Söderberg och Björn Wolrath får under dagens lopp – där de sitter på Skandias huvudkontor – ta emot först en norsk delegation och därefter en dansk delegation, men bägge i samma ärende. Det gäller 9-april-avtalets vara eller inte vara.

Först inträffar Thorleif Borge och Jan Erik Langangen. Den svenska duon meddelar de bägge norrmännen att det preliminärt träffade avtalet nog måste justeras nedåt vad gäller prisbildningen. De motiverar sitt ställningstagande med ett och annat som framkommit under den ännu ej avslutade due-diligence-undersökningen. Norrmännen säger blankt nej till omförhandlingar. Meningsutbytet har karakteriserats som våldsamt.

Efter en timmes förmodligen välbehövlig paus får de svenska värdarna nöjet att hälsa Holdor Topsøe och med honom en dansk delegation välkommen till...

Men det var strängt taget inte nödvändigt. Det Topsøe har att säga är helt enkelt och rakt på sak att Hafnia nu skall gå sin egen väg. Sven Söderberg lär ha flugit i taket, medan Björn Wolrath i kontrast därtill skall ha gjort intryck av att ha fallit från skyarna.

Finalen på delfas nummer två av huvudfas nummer två av det stora nordiska försäkringskriget utspelades på kvällen samma skickelsediga dag. Det hade utgått en release från Hafnia, och dess budskap var ett och detsamma som det de bägge Skandiaföreträdarna tidigare fått ta del av – samt att budskapet i fråga mer i detalj skulle presenteras ytterligare senare på dagen.

Klockan halv nio är det presskonferens i Hafnias huvudkontor, som fortfarande är beläget i närheten av en kanal där den livströtte kan dränka sig. Haldor Topsøe för ordet. Han kan meddela att styrelsen för Hafniakoncernen enats om en annan väg för Hafnia än den som stakats ut tre veckor tidigare.

”Den danska lösningen har kommit på plats i dag, sedan Hafnias förhandlingar med den svenska försäkringskoncernen Skandia icke har kunnat slutföras innanför det avtal som ingicks den 9 april 1992.”

Så löd releasetexten som i och för sig var invändningsfri, och Topsøe lämnade nu upplysningar om vissa huvudkomponenter i den danska lösningen. I kretsen av intressenter i Hafnia hade man – i full kongruens med en institutionellt frammanlagd analys som inte utgått från UNIBørs – kalkylerat det kapitaltillskott som krävdes för att vända företagets negativa utveckling till 1,5 miljarder kronor. Ett antal mera betydande aktieägare hade redan garanterat större delen av kapitaltillskottet. Vidare skulle styrelsen för Hafnia förnyas på så sätt, att tre representanter för de större aktieägarna – utöver de sex bolagsstämmovalda ledamöterna – bereddes plats i densamma.

Hela avtalspaketet hade rämnat i sina ursprungliga beståndsdelar.

### **Bokslutssammandrag**

Den del av ägarstriden om Skandia som här benämns UNI-Hafnia-fasen – och som i metaforiska termer utgör peripetin i ett sorgespel och i militära termer andra delen av ett stort nordiskt försäkringskrig i tre delar – kom som framgått att sträcka sig från den 22 november 1991 till den 30 april 1992. Det gör fem månader och en vecka.

Sistnämnda datum var man sånär tillbaka vid utgångspunkten. Sånär – ty i och med att UNI Storebrand och Hafnia sett sig tvungna att överta S-E-Bankens resterande option på Skandia-aktier hade de bägge försäkringsföretagens finansiella ställning ju undergått viss förändring.

Den historiker som inte är förblindad av teoretiserande svammel och metodologiska ukaser i tiden frågar sig i all enkelhet – och

bör alltid fråga sig: Vad hände? Varför hände det? Och vilka effekter fick det?

*Vad som hände* har så långt material, utrymme och förmåga medger det redovisats ovan. *Varför det hände* är ofta och i synnerhet i förevarande sammanhang en vida mer komplicerad fråga. Det rör sig här om aktörer och aktörsgrupper av den mest skilda natur, vilka har två huvudintressen att bevaka: den egna positionen i samtid och framtid och det egna företagets intjäningsförmåga i samtid och framtid. Man kan på ett mer eller mindre medvetet plan fördjupa sig såväl i de psykologiska som i de sociologiska aspekterna på fasen/ dramat/kriget i den del som här aktualiserats. En del ansatser i den vägen återfinns också i den tidigare texten.

Men fråga är om inte – som också antytts – den helt övergripande faktorn i händelseutvecklingen från presskonferensen i Stockholm den 22 november 1991 till presskonferensen i Köpenhamn den 30 april 1992 i all enkelhet måste sorteras in under det psykosociala fenomen som benämns *nationalism* och som är en vacker och ofta fruktbar egenskap när den

förtjänar beteckningen fosterlandskärlek, men en mindre tilltalande och ofta destruktiv egenskap när den förtjänar beteckningen chauvinism.

*Vilka blev effekterna?* Utöver vad som redan sagts och i likhet med vad som gäller för alla krig: kapitalförstöring och produktivitsbortfall i största allmänhet. Men dessutom – och först under den avvecklingsfas som kom att sträcka sig fram till den 10 juni 1993 – ett par större företagskatastrofer.

Det är dock först i ännu senare tid som man fullt ut har kunnat överblicka vilka som – utöver Wallenbergsfärens maktbolag Investor – var det stora nordiska försäkringskrigets verkliga vinnare och vilka som – utöver de makthavare som fick lämna över åt andra – var dess verkliga förlorare.

Det var i förstnämnda fall inte minst andra institutionella placerare och i sistnämnda fall inte minst småaktiespararna. Och det finns kanske anledning att med tiden ägna några rader såväl åt avvecklingsfasens förlopp som åt vinnar/förlorarproblematiken.