

# Kapital

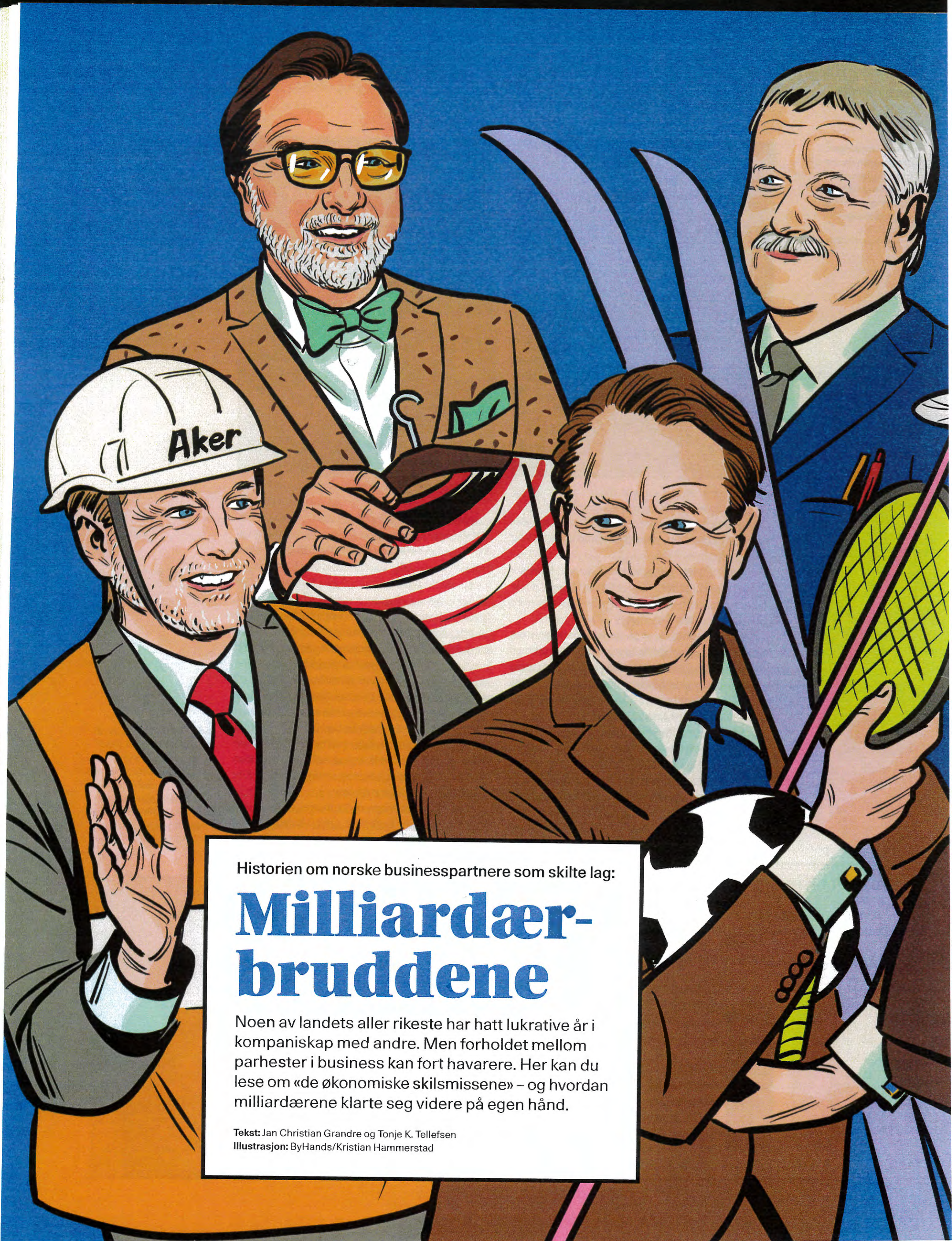
■ Tidsskrift for  
næringsliv, børser og  
økonomisk politikk  
[www.kapital.no](http://www.kapital.no)

■ Nr. 2  
20. januar 2023



## Milliardærenes skilsmisser

40 av landets aller rikeste har hatt lukrative år i kompaniskap med andre.  
Les hvem som ble rikest etter at parhestene gikk hver til sitt.



Historien om norske businesspartnere som skilte lag:

## Milliardær- bruddene

Noen av landets aller rikeste har hatt lukrative år i kompaniskap med andre. Men forholdet mellom parhester i business kan fort havarere. Her kan du lese om «de økonomiske skilsmisene» – og hvordan milliardærene klarte seg videre på egen hånd.

Tekst: Jan Christian Grandre og Tonje K. Tellefsen  
Illustrasjon: ByHands/Kristian Hammerstad





#### ☑ Sterke følelser:

– Det er slett ikke ukomplisert for businesspartnere å gå hver sin vei etter flere års økonomisk samliv, sier Anders Arnkværn, advokat og partner i Thommessen.

Foto: Eivind Yggeseeth

**F**lere på Kapitals liste over Norges 400 rikeste har i kortere eller lengre perioder bygget seg opp sammen med økonomiske partnere, til dels med stort hell. Men når verdiene og systemene blir store, viser det seg ofte vanskelig å fortsette som kompanjonger.

– Du ser det på alle store kapitalister: Det fungerer veldig sjelden over tid når man skal være partnere. Når man derimot begynner karrieren, og ingen av partene har spesielt mye penger, er det ofte slik at to hjerner tenker bedre enn én, eller sagt på annen måte, at én pluss én kan bli tre. Men etter hvert som man begynner å få etablert en organisasjon og får en administrerende direktør som tar seg av den daglige driften i et større system, er det egentlig bare plass til én person helt på toppen, sier advokat Henrik A. Christensen, managing partner i advokatfirmaet Ro Sommernes, som presiserer at han uttaler seg på generelt grunnlag.

– I tillegg kommer de fleste til et stadium hvor de vil ha ting på sin egen måte, med sine egne folk og de vil slippe å måtte spørre andre før de foretar seg noe. Bakteppet er naturligvis penger, og at de aller fleste liker å styre sine egne penger, utdyper Christensen. Spesielt mener advokaten at det fort kan bli vanskelig

i konstellasjoner hvor én eier har mye større eierandel enn den andre, slik tilfellet for eksempel var med duoene Kjell Inge Røkke/Bjørn Rune Gjelsten og John Fredriksen/Tor Olav Trøim.

#### Ulike styrker og svakheter

Men i en oppbyggingsfase kan mange ha stor nytte av hverandre, supplerer Thommessen-advokat Anders Arnkværn, som i en årrekke har jobbet med de største forretningstransaksjonene i Norge.

– De mest vellykkede tilfellene av denne typen samarbeid drives ofte av personer med ulik personlighet og med ulike styrker og ulike svakheter. Typisk én visjonær person med stor risikoappetitt og én mer analytisk person med fokus på drift, løpende inntjening og tilstrekkelig finansiering av prosjekter, sier Arnkværn.

Og fordelene er åpenbar: Får man det til å fungere, kan kompanjongene utfylle hverandre på en måte som gjør at man oppnår mye mer enn hva én av partene ville oppnådd på egen hånd.

– Sett fra utsiden synes det å ha vært tilfelle både for Røkke/Gjelsten og Fredriksen/Trøim. Etter min oppfatning var det en genistrek av Røkke å knytte til seg Øyvind Eriksen (BA-HR-advokaten som Røkke gjorde

til konsernsjef i Aker, journ. anmrk.) etter at samarbeidet med Gjelsten opphørte. Dette fordi Eriksen kunne bidra med mange av de egenskapene Gjelsten hadde bidratt med – og som Røkke kanskje hadde behov for, utdyper Arnkværn.

#### Skilsmissem

Men ulempen med samarbeid mellom ulike personligheter innebærer at ulikhetene over tid kan medføre slitasje som ender med at partnerne etter hvert skiller lag. Det dreier seg ofte om krevende samarbeid med stort press på de to partene, og over tid kan ulike oppfatninger og prioriteringer bli en tøff belastning. Arnkværn understreker at samarbeid av denne typen derfor stiller store krav til aktørene i form av respekt for den andres rolle, synspunkter og reaksjoner i ulike scenarioer. Hvis man ikke greier dette, kan det fort gå mot brudd. Og det er slett ikke ukomplisert å gå hver sin vei etter flere års økonomisk samliv.

– De virksomhetene som er drevet i fellesskap er ofte svært integrert, og det er ikke kurant å splitte dem i to likeverdige deler hvor hver av partene får sin andel. Det kan også være ulike oppfatninger av hva som skal drives videre, hvem som skal gjøre det og hva som skal realiseres, sier Thommessen-partneren, som også viser til at slike prosesser naturligvis kan aktivere sterke følelser.

### De mest vellykkede tilfellene av denne typen samarbeid drives ofte av personer med ulik personlighet og med ulike styrker og svakheter.

Anders Arnkværn, partner i Thommessen

#### Legg følelser til side

– I endel tilfeller er det nok slik at det er mye følelser involvert, og de kan komme i veien for det som rasjonelt sett er den beste løsningen.

– Hvordan kan man sørge for at økonomiske skilsmisser foregår ryddigst mulig?

# De økonomiske skilsmisene

Hvem	Hva	Når	Formue da	Formue nå	Endr. i formue i kr
Kjell Christian Ulrichsen Erik Must	Must kjøpte ut Ulrichsen av meglerhuset Fondsfinans. Flere fellesinvesteringer siden dog.	1996	600 900	5.550 13.000	4.950 12.100
Kjell Inge Røkke Bjørn Rune Gjelsten	Røkke kjøpte ut Gjelsten av Aker RGI da Røkke tok det av børs	2000	6.000 330	45.300 19.500	39.300 19.170
Olav Thon Halgrim Thon	Halgrim Thon gikk ut av Olav Thon Gruppen. Fikk fire Oslo-eiendommer fra onkel Olav i forskudd på arv.	2000	8.000 150	2.400 2.100	-5.600 1.950
Karl Ragnar Rimfeldt Lars Gylterud	Solgte Plantasjen i 2001 til PE-selskapet EQT.	2001	280 190	2.500 800	2.220 610
Edgar Haugen Lasse Damsund (død)	Lasse Damsund solgte seg ut av selskapet han og kompisen Edgar Haugen bygget opp	2006	540 540	22.800 300	22.260 -240
Petter Stordalen Jon Erik Brøndmo	Stordalen kjøpte ut Brøndmo av holdingselskapet Anker Holding	2007	2.500 250	28.000 300	25.500 50
Egil Dahl Rolf Kristian Presthus	Rolf Kristian Presthus kjøpte ut medgründer Egil Dahl av Platekompaniet	2008	100 100	1.500 100	1.400 0
Kjetil Holta Halvor Holta	Kjetil Holta og onkelen solgte familiebedriften Tinfos	2008	2.100 1.800	5.100 1.100	3.000 -700
Arve Nyhus Ola Mæle	Ola Mæle kjøpte ut partneren Arve Nyhus	2010	1.000 1.000	1.500 1.500	500 500
John Fredriksen Tor Olav Trøim	Trøim var Fredriksens høyre hånd. Så skilte de lag.	2014	102.000 1.975	124.000 2.700	22.000 725
Svein Støle Anders Endreson	Endreson solgte seg ut av Pareto	2015	10.500 1.650	15.700 1.650	5.200 0
Geir Langfeldt Olsen Odd Johnny Winge Fredrik Halvorsen	Solgte videokonferanseselskapet Acano til giganten Cisco	2015	1.000 1.000 1.000	1.900 1.400 1.400	900 400 400
Geir Hove Tom Rune Pedersen	Eiendomsmagnater i Bergen	2015	2.275 2.075	4.600 3.700	2.325 1.625
Carl Erik Krefting Runar Vatne Hans Petter Krohnstad	Søylen Eiendom splittet opp	2015	1.400 900 600	3.400 1.700 1.550	2.000 800 950
Knut Øgreid John Arild Ertvaag	Solgte bilkonsernet Miklagruppen for 1,1 mrd. kr.	2017	1.250 1.500	1.850 2.100	600 600
Tor Dagfinn Veen Åge Westbø Kristoffer Stensrud*	Solgte livsverket Skagen Fondene til Storbrand for 1,6 mrd. kr.	2017	2.400 1.350 1.300	3.050 1.350 2.300	650 0 1.000
Tore Gjedebo Ole Ertvaag	Tore Gjedebo solgte seg ut av Hitec Vision	2019	800 3.500	600 9.450	-200 5.950



**En sjef:** Det er som regel bare plass til én person helt på toppen, ifølge advokat Henrik A. Christensen, managing partner i advokatfirmaet Ro Sommerne. Foto: Ro Sommerne

– En viktig suksessfaktor ved en slik skilsmisse er nok at man i størst mulig grad legger følelsene til side og anlegger et mest mulig rasjonelt syn på hvordan skilsmissen skal foregå, og hvem som bør drive hvilke virksomheter videre og så videre, sier Arnkværn.

For å oppnå det mener han det nok kan være hensiktsmessig om prinsipalene holder seg litt i bakgrunnen – i hvert fall i den innledende fasen av “skilsmisseforhandlingene” – og overlater den til rådgivere som har litt større avstand til sakskomplekset og et litt mer rasjonelt syn på hva som er den beste løsningen.

– Da unngår man kanskje å “spore av i første sving”. I noen tilfeller kan det også være hensiktsmessig å engasjere en uavhengig “oppmann” som gis i oppdrag å komme opp med et forslag til oppgjør, sier Arnkværn.

#### Setter duoen på prøve

Charlotte Østergaard, professor ved Copenhagen Business School (CBS) og professor II på Handelshøyskolen BI, sier hun ikke har sett forskning om hvorvidt finansielle partnerskap er vanligere eller mer eller mindre

**I endel tilfeller er det nok slik at det er mye følelser involvert, og de kan komme i veien for det som rasjonelt sett er den beste løsningen.**

Anders Arnkværn, partner i Thommessen

stabile i Norge sammenlignet med andre land vi normalt ser hen til.

– Kanskje kan man tenke seg at gjentatte partnerskap er mer hyppige i Norge, ganske enkelt fordi det norske finansielle miljøet er relativt lite, men det blir egentlig bare gjetning, sier Østergaard. Professoren mener investorer i utgangspunktet finner sammen med andre folk som de har sammenfallende interesser med. Det vil si at man har samme preferanser med hensyn til hvor mye risiko man ønsker å ta og samme syn på strategien i investeringen.

– Men når det så skjer noe uventet eller noe nytt – og det gjør det jo ofte i forbindelse med bedrifts- og finansielle markeder – så har man kanskje ikke lenger de samme preferanser. Derfor er det viktig at man i utgangspunktet har tillit til at ens medinvestorer ikke vil agere egoistisk i slike situasjoner. Det kan forklare hvorfor vi observerer gjentatte økonomiske partnerskap, sier Østergaard.

På den internasjonale arena finnes det mange eksempler på partnere som har holdt sammen lenge og gjort enorm suksess. Og det handler ofte om folk som har hatt et stort felles prosjekt, i form av å bygge et selskap. Bill Gates og Paul Allen (Microsoft), Larry Page og Sergey Brin (Google), Steve Jobs og Steve Wozniak (Apple), Bill Hewlett og Dave Packard (Hewlett-Packard) er noen veldig kjente parhester. Men de fleste suksessrike partnerskap har vanskelige perioder og ender ofte til slutt med brudd.

#### Nesten 25 år med brudd

På de neste sidene kan du lese om 17 økonomiske skilsmisser og hvordan det gikk med partnerne når de søkte lykken på egen hånd. Og da har vi ikke inkludert nær familie som har splittet opp felles business. Tidsmessig

**Man ser det på alle store kapitalister: Det fungerer veldig sjelden over tid når man skal være partnere.**

Henrik A. Christensen, managing partner Ro Sommerne

spenner casene fra 1996, da Erik Must kjøpte Kjell Christian Ulrichsen ut av meglerhuset Fondsfinans, til 2019, da Tore Gjedebø solgte seg ut av HitecVision og Ole Ertvaag ble sittende igjen alene som “den sterke mannen”.

Såpass kan vi røpe at de største fiskene jevnt over har gjort det best etter bruddene og at flere “juniorpartnere” har, i hvert fall tidvis, fått det meget tøft. Jungelens lov gjelder i stor grad fortsatt. De sterkeste bestemmer og nedkjemper som regel all motstand. ■



**Tillit er limet:** – Det er viktig å ha tillit til at ens medinvestorer ikke vil agere egoistisk når uventede situasjoner oppstår, sier Charlotte Østergaard, professor ved Copenhagen Business School (CBS). Foto: CBS