

En ny verdensorden venter - it ændrer alt

På jobfronten elsker jeg arbejdet som direktør i aktie-divi- sionen hos verdens største investeringsbank, Merrill Lynch. Men jeg må også erkende, at det bliver sværere og sværere at trænge igennem med min måde at anskue verden på. Det internationale erhvervsliv og dets magtbalance er i gang med at forandre sig for øjnene af os, men vi reagerer ikke.

Som en indianerspejder spotter jeg, at it-teknologi kom- mer som et rullende kavaleri og kommer til at ændre de globale spilleregler og vores måder at interagere på for altid. Jeg er ikke synsk, men jeg holder en del investormøder i Silicon Valley og møder de senere så store berømtheder: Jeg møder, spiser frokost og middage med Intels medstifter Andy Grove, Cisco-boss John Chambers, Oracle ejer Larry Ellison, Bill Gates fra Microsoft og flyver også i privatfly med Steve Jobs fra Apple. På det tidspunkt er Steve Jobs i NeXT og tegnefilmsproducenten, Pixar, som senere blandt andet står bag film som "Monsters Inc." og "Cars" efter "Toy Story"-succesen. Og jeg rejser rundt med Steve Jobs til investormøder i både København, Stockholm og London for at rejse penge til hans nye satsninger.

Fællesnævneren for alle disse senere store stjerner er, at de brænder fuldstændigt igennem med deres passion og troen på, at de er på rette vej med netop deres produkt og opfindelser. For der er også andre succesfulde selskaber på det tidspunkt eksempelvis Lotus, men det hører man jo intet til i dag - og jeg tør godt vove den påstand, at en stor del af skylden bæres af, at ledelsen ikke var lige så passioneret og visionær.

Internettet får formelt sit gennembrud i 1995. Men al-



Første investorpræsentation med Robertson Stephens & Co i London. Vi venter på CEO Larry Ellison fra Oracle. Foråret 1996.

lerede i november 1993 laver jeg et notat til topledelsen i Merrill Lynch, som hedder "The ICE Age" - I'et står for "Information", mens C'et er "Communication" og det sidste står for "Entertainment". Budskabet er behovet for øget fokus på den rivende IT-udvikling. Titlen er kraftigt inspireret af den amerikanske debat på dette tidspunkt, hvor man taler meget om "The Information High Way".

Men jeg taler for døve øren, så derfor skifter jeg Merrill Lynch ud med den amerikanske investeringsbank, Robertson Stephens & Co. i San Francisco i foråret 1996, som netop specialiserer sig i de såkaldte nye selskaber, som går deres sejrsgang gennem USA. Det bliver min opgave at få et Robertson Stephens & Cos datterselskab op at stå på europæisk grund med udgangspunkt i London. Hurtigt og profitabelt går vi fra 0 ansatte til 70 medarbejdere. Og jeg bliver en af bankens 50 partnere i moderholdingselskabet i San Francisco. Helt uden at vide det i første omgang, skriver jeg mig også ind i historiebøgerne som den første ikke-amerikaner, der kommer til at sidde i ledelsen.

Som partner får jeg mulighed for at købe mig ind i selskabet til indre værdi, som ligger under den reelle handelsværdi, som Robertson Stephens & Co. har. Det er min fulde opsparing og lidt til, som jeg dermed putter som æg i samme kurv. Noget, som jeg normalt fraråder alle kunder, for der er ikke megen spredning i den investering. Men jeg tror på min indre gut feeling - at vi står midt i den spæde begyndelse af en helt ny æra.

E-mails vil blive mere udbredt, flere vil bruge nettet til at søge informationer med - og f.eks. Intel, Microsoft og de øvrige selskaber er endnu ikke "house hold"-brands.

Jeg har en tyrkertro på, at vi står foran et boom i den teknologiske udvikling, og hvis man sidder i blommen hos



THE SECURITIES AND FUTURES AUTHORITY

Private and Confidential

Our ref: pxk/letters/robs0502

5 February 1997

Mr Lars-Christian Brask
Senior Executive Officer
Robertson, Stephens International Limited
105, Piccadilly
London
W1V 9FN

The Securities and Futures Authority Limited
Cottons Centre
Cottons Lane
London SE1 2QH
Switchboard 0171-378 9000
Main Fax 0171-403 7569
Direct Line 0171-378 5513
Direct Fax 0171-403 4188

Dear Mr Brask

Regulation by The Securities And Futures Authority

I am pleased to inform you that the Authorisation Committee of The Securities and Futures Authority has confirmed that it will regulate Robertson, Stephens International Limited with effect from 5 February 1997.

Your firm has been authorised as a Category A firm as defined in SFA's financial rules. Regulation by SFA confers authorisation for the firm to carry on the investment business specified in the business profile submitted with its application to the Authority. In some cases this business profile will have been amended after consultation with you. A copy of SFA's current record of the firm's business profile is attached to this letter, if you disagree with the contents in any way, please contact your Authorisation Adviser immediately.

A list of the individuals registered with the firm, with effect from the date of authorisation, will be forwarded to you shortly. If you disagree with the contents in any way, please contact the Individual Registration Department immediately.

The ongoing monitoring of your firm's compliance with SFA's rules will be conducted by Team D2 of SFA's Surveillance Division, which is managed by Henry Treitel (telephone number 0171-378-5660). Any future enquiries, including proposed changes to the firm's business profile, should be directed to your Surveillance Team.

Please do not hesitate to contact Clare Gransby, Senior Manager, or myself if we can be of any further assistance.

Yours sincerely

Alex Shapland
Assistant Director
Authorisation Department

enc

Registered in England and Wales No 1998622
Registered Office as above

ægget, så er det ikke så skidt. Derfor er jeg ikke nervøs for at vende ryggen til verdens største investeringsbank, Merrill Lynch, for at investere alle mine hårdt tjente og opsparede bonusmidler i Robertson Stephens & Co.

Men som partner er jeg personligt ansvarlig for selskabet, og havde det blot været nogle få år senere i 2001-02, så havde jeg selv med stor sandsynlighed måttet investere mere i selskabet på grund af store tab. Heldigvis høster jeg en god investering, fordi timingen og heldet er med mig. I en alder af 34 år opnår jeg økonomisk sikkerhed og uafhængighed. Og det giver mig snart mulighed for at blive direktør for min helt egen investeringsbank.

Det kommer i stand således:

En varm sommerdag i 1997, da jeg er i Stockholm med en af mine partnere fra San Francisco, får jeg et opkald fra vores finansdirektør og medpartner om, at der hermed indkaldes til et ekstraordinært partnernøde allerede dagen efter. Pulsen stiger, fordi det kan betyde to ting - enten er vi ved at blive købt, eller også har vi et stort problem. Jeg har absolut ikke mere kapital, så jeg håber på det første scenarie, for ellers bliver min ejerandel markant udvandet.

Men i de dage handler vores selskaber f.eks. AOL ofte med udsving på mellem 10-30 procent inden for dagen, og det kan i værste fald erodere vores kapitalgrundlag, hvis vi er meget uheldige i vores eksponering. Samtidig har vi juridiske og økonomiske forpligtelser i forbindelse med fusioner og overtagelser af virksomheder og børsintroduktioner. Så scenariet med behov for mere kapital var desværre absolut meget realistisk.

Vi ankommer til San Francisco og Bank America-bygningen, hvor hovedsædet ligger og tager elevatoren direkte op til toppen, hvor formanden har sit kontor. Her er en

Brev fra finanstilsynet i England, der bekræfter, at Robertson Stephens & Co rykker op i den store bankkategori A i 1997.

BofA Buying Investment Firm in S.F.

\$540 million cash deal for Robertson Stephens

By Peter Sinton and Ken Hoover
Chronicle Staff Writers

BankAmerica Corp. is expected to announce today that it is acquiring the investment banking firm Robertson Stephens & Co. for about \$540 million in cash.

The San Francisco banking giant had been looking to expand its financial services in the new deregulated environment created by changes in the banking laws.

BofA will make Robertson Stephens part of its wholesale banking division. Robertson Stephens founder and chief executive, Sanford Robertson is expected to join BofA's board of directors.

Robertson Stephens will remain a separate unit within the

High Rates Of Disease In Bayview

Study lends weight to pollution fears

By Aurelio Rojas
Chronicle Staff Writer

The first health study of San Francisco's heavily polluted Bayview-Hunters Point area has found that hospitalizations for chronic

Kun et år som partner på Wall Street, men det dulmes med en pæn check og en endnu bedre kontrakt med Bank America.

hektisk aktivitet, men ikke en panisk én af slagsen. Så min co-partner og jeg konkluderer, at der må være tale om gode nyheder.

Det viser sig, at der på bordet ligger et tilbud fra Bank America om at købe vores partnerskab for 540 millioner dollars. Jeg bliver faktisk en af de få medarbejdere, som Bank America betinger sig skal følge med i overtagelsen, så jeg får en kontrakt, som sikrer mig tre års løn, hvis der sker ændringer i ejerskabet. Det samme sker, da min del af Bank America/ Robertson Stephens & Co senere sælges til Bank Boston, og for tredje gang da Bank Boston er ved at blive købt af Fleet Bank. Så kan jeg endnu en gang tage en gylden fastholdelsesaftale til fuld indtægt inkl. gevinst på optioner, som også sikrer mig i tre år. Her bliver fundamentet til min formue for alvor lagt og skiftet til Robertson Stephens & Co er den bedste karrierebeslutning, som jeg nogensinde træffer.

Det er her, at jeg for alvor lærer, at man som investor skal kende sin besøgstid og huske at sælge, før et tab bliver for stort - eller tage gevinsten hjem, når det satte mål er nået - og forudsætningerne ikke har ændret sig. Alle kan købe - mange kan beholde - men kun få kan sælge!

muusmann´forlag udgiver kvalitets bøger.