

Neue
Betriebswirtschaftliche
Studienbücher

Band 41

Jörn von Elsenau

Strategische Angleichungsprozesse

Ein Vergleich der Swedbank mit der SEB
in Estland, Lettland und Litauen



Berliner
Wissenschafts-Verlag

Geleitwort

Untersuchungen zu den Bankensystemen des Ostseeraums fristen – wie der Verfasser dieses Geleitworts aus eigener Hand berichten kann – zumindest im deutschsprachigen Raum ein ausgesprochenes Nischendasein. Das tun sie völlig zu Unrecht, denn die Bankenkrisen in Norwegen, Schweden und Finnland zu Beginn der 1990er Jahre waren beispielsweise in allen drei Ländern dramatische und einschneidende Ereignisse, die schon damals viel mehr Aufmerksamkeit verdient hätten. Zur Stabilisierung der fragilen Bankensysteme in Nordeuropa waren seinerzeit massive Staatseingriffe nötig, die wiederum knapp 20 Jahre später als probates Mittel zur Überwindung der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise angegriffen wurden.

Wenn aber schon Schweden als derzeit noch acht- und bald schon siebtgrößtes Land der Europäischen Union (EU) wenig Resonanz erfährt, dann sieht es bei den Ländern des Baltikums, die nach Malta und Zypern gemessen am Bruttoinlandsprodukt die kleinsten Länder der EU sind, natürlich nicht besser aus. Zuletzt erfuhren die Finanzmärkte des Baltikums Aufmerksamkeit im Zusammenhang mit Geldwäschevorwürfen oder der zeitweisen Suspendierung des lettischen Zentralbankpräsidenten. Nahezu unbemerkt vom medialen Fokus in West-, Süd- und Mitteleuropa fanden in Estland, Lettland und Litauen Ende der 1990er Jahre große Umwälzungen in den dortigen Bankensystemen statt. Als eine Art Retter übernahmen damals zwei schwedische Banken Marktanteile in den krisengeschüttelten Bankensystemen des Baltikums. Dabei wetteiferten die Swedbank und die Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) zunächst um Anteile an den estnischen Banken Hansabank und Eesti Ühispank, der lettischen Latvijas Banka und der litauischen Vilniaus Bankas.

Gemessen an den kumulierten Bilanzsummen aller Banken je Land vereinen die Swedbank und die SEB inzwischen bemerkenswerte Marktanteile im Baltikum auf sich. So verfügten sie im Jahr 2017 bereits über 62, 32 und 55 Prozent der Marktanteile in Estland, Lettland und Litauen. Sie nehmen demzufolge in Estland und Litauen bereits eine marktbeherrschende Stellung ein. Die Swedbank und die SEB bilden damit den Nucleus der im Baltikum dominierenden Auslandsbanken, wo sich insgesamt 87, 63 und 89 Prozent der Marktanteile der estnischen, lettischen und litauischen Bankensysteme im Besitz von Auslandsbanken befinden.

Zwar gibt es mittlerweile Studien, die sich mit der Entstehung der Dominanz von Auslandsbanken Ende der 1990er Jahre und ihrer Festigung in der Finanzmarkt-krise vor zehn Jahren kritisch auseinandersetzen, eine umfassendere Untersuchung zum Einfluss von Auslandsbanken auf strategische Entscheidungen baltischer Inlandsbanken steht gleichwohl noch aus. Daher setzt sich Jörn von Elsenau mit sei-

Geleitwort

ner Arbeit sinnvollerweise das Ziel, die Strategieangleichung zwischen den späteren Mutterbanken Swedbank und SEB einerseits und ihren baltischen Kooperationspartnern als spätere Tochterbanken andererseits zu untersuchen.

Seine Analyse zeigt sehr schön, wie die Swedbank und die SEB mit ihren auf Wachstum ausgerichteten Unternehmensstrategien differenziert in den baltischen Markt eindringen, um dort Erfolge zu generieren, die auf dem gesättigten Markt in Schweden nicht zu erzielen gewesen wären. Beide Banken nutzten dazu strategische Kooperationspartner, die später Tochterbanken wurden. Deutlich wird auch, dass die strategischen Angleichungsprozesse bei den SEB-Töchtern erheblich drastischer abliefen als bei der Swedbank-Tochter.

Die Arbeit ist regional ausgerichtet und leistet mit ihren vorzeigbaren Ergebnissen einen wichtigen Beitrag zur Ostseeraumforschung. Sie kann auch als eine bankbetriebliche Vorstudie zur Erschließung der vielfältigen Zusammenhänge bei der Dominanz weniger großer Banken oder bei der Dominanz von Auslandsbanken in Bankensystemen verstanden werden. Schon allein aus diesem Grund ist dem Buch eine große Resonanz zu wünschen!

Greifswald, im Januar 2020

Jan Körnert

Vorwort des Verfassers

Bereits zu Beginn meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Finanzmanagement/Internationale Kapitalmärkte von Herrn Prof. Dr. Jan Körnert kam ich mit dem Thema der baltischen Bankensysteme und ihrer Verflechtung mit den skandinavischen Bankensystemen in Berührung. Professor Körnert hatte sich in der Vergangenheit ausgiebig mit den Hintergründen und Implikationen beschäftigt, was nicht zuletzt mit der historischen und geographischen Nähe Greifswalds zum Baltikum zusammenhängt. Als ich dann in den ersten Tagen an einer Dienstreise nach Riga teilnehmen durfte, erkannte ich zum einen die Schönheit der lettischen Hauptstadt und zum anderen die Notwendigkeit, die nordisch-baltischen Verhältnisse noch eingehender zu untersuchen. Estland, Lettland und Litauen (wobei streng genommen nur Lettland und Litauen als baltisch anzusehen sind) waren für mich bis dato weiße Flecken auf der Landkarte und bei genauem Hinsehen waren sie dies auch in Hinsicht auf die wissenschaftliche sowie geschichtliche Aufarbeitung ihrer Banken und Bankensysteme. Die Untersuchung des strategischen Einflusses der beiden schwedischen Großbanken Swedbank und Skandinaviska Enskilda Banken auf die estnischen, lettischen und litauischen Tochterbanken lässt sich im gesamteuropäischen Diskurs daher eher einem Nischenbereich zuordnen. Auf lokaler Ebene rückt dieses Verständnis jedoch in den Hintergrund. Aus Gesprächen mit verschiedenen Balten, die sich entweder direkt oder indirekt mit der Thematik beschäftigten, ergab sich ein Bedürfnis, die Vor- und Nachteile der zum Teil ungeminderten ausländischen Einflussnahme auf strategische Entscheidungen aus dem Ausland herauszuarbeiten.

Stets gefördert wurde meine Motivation durch die Besuche in den drei baltischen Ländern, die neben Vorträgen auf Konferenzen auch und vor allem der Recherche vor Ort gewidmet waren. Die weißen Flecken auf der Landkarte sind nun gefüllt mit wunderbaren Erinnerungen an Landschaften, Architektur und Menschen, deren Intensität ich meine ungebrochene, über den Abschluss der Dissertation hinausgehende Besuchsfreudigkeit zuschreibe.

Die Dissertation habe ich am 19. Juni 2019 eingereicht und am 27. November des gleichen Jahres verteidigt. Für die Freiheit in Forschung und Denken und die Möglichkeit, das Baltikum in seiner Gänze kennenzulernen, möchte ich meinem Doktorvater Herrn Professor Körnert, mit dem ich die letzten vier Jahre zusammenarbeiten durfte, herzlich danken. Auch bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Martin Steinrücke, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie Gründungsplanung und Supply Chain Management, für die Begutachtung meiner Dissertation sowie bei Herrn Prof. Dr. Torsten Mindermann, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie Unternehmensprüfung und

Vorwort des Verfassers

-besteuerung, als Mitglied des Prüfungsausschusses meines Promotionsverfahrens.

Darüber hinaus danke ich meinem langjährigen Kollegen Herrn Dr. Klemens Grube für seine stets konstruktiven Ideen und seinen Sinn für Humor sowie Herrn Colin Glinkowski für die klärenden Gespräche während des Genusses von Shawarma. Zudem spreche ich meinen Dank den weiteren Teilnehmern des internen Doktorandenseminars auf der Insel Hiddensee, Herrn Tobias Langanke und Herrn Thomas Junghanns aus, durch deren Kritik meine Dissertation mehr Format annehmen konnte. Für jegliche Art der Organisation danke ich Frau Ines Günther. Dem Verein zur Förderung der Wirtschaftswissenschaften an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald zolle ich meinen Dank für den Druckkostenzuschuss. Darüber hinaus möchte ich mich auch bei der Deutschen Bundesbank für die finanzielle Förderung des Projekts „Bankensysteme des Baltikums“, in das mein Dissertationsvorhaben eingebettet war, bedanken.

Ohne den Rückhalt und die Rückendeckung meines Vaters Detlef wäre ich nicht so weit gekommen im Leben, wofür ich ihm zutiefst dankbar bin. Für das Aushalten meiner ständigen Fragen, für die unaufhörliche Beratung und das Korrekturlesen danke ich meiner Freundin Helene, deren gutes Zeitmanagement ich über alle Maßen bewundere.

Greifswald, 13. Januar 2020

Jörn von Elsenau

1. Einleitung

Die Strategieformulierung spielt bei allen Unternehmen, so auch bei Banken, eine wichtige Rolle, da die Strategie ihnen einen langfristigen, zielorientierten Wegweiser an die Hand gibt. Die Strategie erlaubt es einer Bank, auf lange Sicht zu planen, ohne dabei mittelfristige Veränderungen unberücksichtigt zu lassen.¹ Die eigenen Stärken auf dem vertrauten Heimatmarkt kennend, erweist sich die Strategieformulierung als erfahrungsbasierte Zielsetzung, die im Rahmen einer internationalen Expansion jedoch an ihre Grenzen stößt. Ist ein Markt im Falle einer grenzüberschreitenden Bearbeitung unbekannt, hat die Bank dafür Sorge zu tragen, ihre auf dem Heimatmarkt erprobte Strategie nach eingehender Analyse des Auslandsmarktes den gegebenen Umständen anzugleichen.² Die Entscheidung, in ausländische Märkte vorzudringen, fordert von einer Bank demnach eine klare strategische Positionierung für den oder die neu zu erschließenden Teilmärkte. Eine Ableitung einer solchen Geschäftsfeldstrategie aus der heimischen Strategie ist zwar notwendig, um die eigenen Stärken ausspielen zu können, darf aber nicht die lokalen Gegebenheiten des Auslandsmarktes außer Acht lassen. *Jočienė* (2015a) weist darauf hin, dass genau diese Ignoranz der Swedbank und SEB verheerende Konsequenzen für die baltischen Märkte hatte.³ Wird der neue Auslandsmarkt mit dort ansässigen Banken über eine strategische Kooperation oder Akquisition bearbeitet, ist es von Vorteil, deren lokalen Charakter und deren Marktspezialisierung zu berücksichtigen, um die Situation vor Ort bestmöglich ausnutzen zu können. Auch wenn *Lehmann* (1999), der sich mit der Strategieformulierung im Bankgeschäft beschäftigte, vom Bankensystem vorgegebene Faktoren nicht in die strategische Planung miteinbezieht, lässt sich seine pointierte Fragestellung übertragen: Genügt die Gesamtbankstrategie den gegenwärtigen und zukünftigen Marktanforderungen?⁴

Sollte die Strategie für den ausländischen Teilmarkt zu nah an die auf dem Heimatmarkt erprobten Strategie angelehnt sein, können die Scheuklappen der Käuferbank auf dem Auslandsmarkt zu unerwarteten Problemen führen. Erleichterung verschafft eine grundsätzliche strategische Passgenauigkeit der kooperierenden

1 *Mintzberg et al.* (2012), S. 36–37. *Mintzberg* (2014), S. 5.

2 Vgl hierzu das Uppsala Internationalisierungsmodell, das von *Lönnborg* (2003) und *Vissak* (2006) ausführlich erläutert wird. Inwiefern die Swedbank diesem Modell folgte, wird in Kapitel 4.2.1 dargelegt.

3 *Jočienė* (2015a), S. 3 u. 62.

4 *Lehmann* (1999), S. 307.

1. Einleitung

Banken.⁵ Für die den Auslandsmarkt betreffende Bank ist auch zu beachten, inwiefern der Kooperationspartner und damit einhergehend auch das Bankensystem entwickelt ist. Ist der Kooperationspartner unterentwickelt, soll heißen weniger modern und effizient, sind Umstrukturierungen notwendig. Im Falle eines Kaufes können abhängig von der strategischen Passgenauigkeit auch Angleichungen der Strategie stattfinden. Während sich die Forschung bislang vorrangig mit der strategischen Passgenauigkeit und der gemeinsamen Strategieformulierung nach dem „best-practice“-Prinzip bei Fusionen von Banken auf Augenhöhe beschäftigt hat, fehlt es an gleichwertigen Analysen von Akquisitionen „schwächerer“ Partner.⁶ Ein schwächerer Partner kann in diesem Fall als weniger entwickelte Bank verstanden werden. Zu dem Entwicklungsstand baltischer Großbanken forschte *Sörg* (2003) und kam zu dem Schluss, dass diese auch im Jahr 2003 noch nicht das Niveau der Banken aus entwickelten Ländern erreicht hatten.⁷

Für die Untersuchung einer Situation, in der eine entwickelte Bank in einen noch jungen und weniger entwickelten Bankenmarkt eintritt und strategische Angleichungen vornimmt, werden die beiden schwedischen Kreditinstitute Swedbank und Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) herangezogen, die Ende der 1990er Jahre die baltischen Bankenmärkte betraten. Die erst einige Jahre zuvor aus dem Monobankensystem der Sowjetunion entsprungene unabhängigen baltischen Bankensysteme waren noch jung und durch zwei kurz aufeinanderfolgende Bankkrisen stark erschüttert worden, sodass die baltischen Banken moderner Ideen und frischen Kapitals bedurften. Mats Kjaer, Vorstandsvorsitzende⁸ der SEB Baltic Holding im Jahr 1998, brachte es auf den Punkt:

„This is a young banking market [...] but much is in need of structuring.“⁹

Dieser junge Bankenmarkt war ein guter Nährboden für engagierte und profitgetriebene Banken aus dem Ausland, die im Baltikum ihre eigenen Ideen umsetzen konnten. In dieser Zeit traten die Swedbank und SEB als strategische Investoren auf. Die Swedbank und SEB eignen sich für einen Vergleich, denn ihre unterschiedlichen Hintergründe und Entwicklungen wirkten sich unmittelbar auf ihre

5 *Jansen* (2016), S. 256–257. *Hyder/Osarenkhoe* (2018), S. 478. „Best practice“ bezeichnet den Ansatz, die besten Praktiken von den sich zusammenschließenden Banken in die neue Bank einfließen zu lassen. *Hyder/Osarenkhoe* (2018), S. 480.

6 Vgl. hierzu die Untersuchung von *Hyder/Osarenkhoe* (2018), welche die Ergebnisse diverser Arbeiten zu strategischer Passgenauigkeit bei grenzüberschreitenden Fusionen zusammenträgt.

7 *Sörg* (2003), S. 1. Die Studie verglich dazu insbesondere Vertrauenswürdigkeit, Dienstleistungsangebote und zeitgenössische Bankenstandards.

8 Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

9 *SEB* (1999), S. 55.

Strategieformulierung und somit auch unmittelbar auf ihre Vorgehensweise in Estland, Lettland und Litauen aus.¹⁰ Gemein hatten beide Banken jedoch den Verlauf der Beziehungsintensivierung zu den baltischen Banken. Zunächst gingen sie strategische Kooperationen ein, die schließlich in der Akquisition dieser Kooperationspartner mündeten, wodurch beide seitdem über Tochterbanken in jedem baltischen Land verfügen. Die ähnliche Abfolge der Einflusszunahme, gepaart mit einer unterschiedlichen Vorgehensweise erlauben einen aussagekräftigen Vergleich.

Die Swedbank und SEB werden auch deshalb für die Analyse herangezogen, weil sie als Auslandsbanken einen marktbeherrschenden Einfluss auf die drei baltischen Bankensysteme ausüben. Im Jahr 2017 vereinten die beiden Banken alleine in Estland 62 Prozent, in Lettland 32 Prozent und in Litauen 55 Prozent der Marktanteile, gemessen am Gesamtvermögen der jeweiligen Bankensysteme.¹¹ Allerdings wurde ihr marktbeherrschender Einfluss in der baltischen Region bereits in den frühen 2000er Jahren von *Lönnborg* (2003) bestätigt.¹² Marktbeherrschender Einfluss liegt bei einem gemeinsamen Marktanteil von 50 Prozent für maximal drei beziehungsweise zwei Dritteln für maximal fünf Unternehmen. Diese Schwellen hat das Bundeskartellamt für Deutschland festgelegt und da die Europäische Union (EU) in ihrer Legaldefinition inhaltlich dem deutschen Gesetz folgt, können die Werte auch auf das Baltikum übertragen werden.¹³ Dass die Swedbank und SEB zumindest in zwei von drei baltischen Bankensystemen ohne eine dritte Bank marktbeherrschend auftreten können, zeugt von einer dominanten Position im Baltikum, die einen genauen Blick auf den Einfluss der beiden Auslandsbanken auf die strategischen Entscheidungen kleinerer heimischer Banken erfordert.

Zu den baltischen Bankensystemen wurde bereits geforscht, vor allem das estnische ist Bestandteil ausgiebiger Forschung gewesen.¹⁴ Allerdings konzentrierten sich die meisten Untersuchungen auf den Umgang mit der globalen Finanzkrise

10 Neben der Swedbank und SEB haben sich auch andere nordische Banken im Baltikum etabliert. Zu den relevanten Akteuren zählen die DNB und Nordea, die im Jahr 2017 ihre baltischen Geschäftstätigkeiten in dem Gemeinschaftsunternehmen Luminor vereinigten. *Nordea* (2017), S. 1. Zuvor betrieb die schwedische Bank Nordea, die sehr aktiv im Baltikum war, lediglich Filialen. Die norwegische DNB, die analog zur Swedbank und SEB in allen baltischen Ländern Tochterbanken unterhält, war zur Zeit der Anfertigung der Arbeit noch zu unbedeutend für den baltischen Bankensektor, als dass sie für eine vergleichende Analyse in Frage gekommen wäre. Die Zusammenführung zu Luminor hatte keine Auswirkung auf die Bankenauswahl für die vorliegende Arbeit.

11 *Körnert* (2019), S. 126.

12 *Lönnborg* (2003), S. 217–218.

13 *Bundeskartellamt* (2001), S. 4–5. Die Legaldefinition für Marktbeherrschung ist in § 19 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) für Deutschland und in Artikel 102 AEUV (Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union) für die EU definiert.

14 Insbesondere *Sörg*, *Uiboupin*, *Vensel*, *Vissak* und *Zirnask* haben sich in diversen Untersuchungen eingehend mit dem estnischen Bankensystem auseinandergesetzt.

1. Einleitung

2008. Einige wenige Arbeiten untersuchten den Verlauf der baltischen Bankensysteme seit Wiedererlangung der Unabhängigkeit.¹⁵ Die Grundlagenarbeiten von *Körnert* begutachteten darüber hinaus den gestiegenen Einfluss der Swedbank und SEB, die im Baltikum dominante Marktpositionen eingenommen haben.¹⁶ Inwiefern die baltischen Tochterbanken von den Entscheidungen der skandinavischen Mutterbanken abhängen, analysierte *Jočienė*, wobei sie sich auf Geschäftsmodelle konzentrierte und vorrangig die Zeit nach der globalen Finanzkrise miteinbezog.¹⁷ Eine umfassendere Analyse der Einflussnahme ausländischer Banken auf strategische Entscheidungen im Inland tätiger Banken im Baltikum stand demnach noch aus.

Ziel der Arbeit ist es, Strategieangleichungen der baltischen Kooperationspartner und späteren Tochterbanken der Swedbank und SEB in der Pre- und Post-Akquisitionsphase zu untersuchen. Wurden die Strategien der Hansabank, Eesti Ühispank, Latvijas Unibanka und Vilniaus Bankas ohne Berücksichtigung ihrer lokalen Profile und der lokalen Marktgegebenheiten, sprich Kundenverhalten und Marktkonditionen, angeglichen, würde dies bedeuten, dass die Swedbank und SEB ihren Einfluss auf noch nicht voll entwickelte Banken ausgenutzt haben, um ihre Strategien auf fremden Märkten umzusetzen. In einem ersten Schritt werden Anzeichen einer strategischen Passgenauigkeit der relevanten Banken zur Zeit des Markteintritts der Swedbank und SEB und erste Strategieangleichungen identifiziert. In einem zweiten Schritt wird eruiert, inwiefern die Swedbank und SEB in der Post-Akquisitionsphase Angleichungen vorgenommen haben, die über eine mögliche strategische Passgenauigkeit hinausgingen. Die zugrunde gelegten Theorien des strategic fit und der strategischen Integration geben Aufschluss über das notwendige Ausmaß der Strategieangleichung. Die Analyse der Beziehungsintensivierung von strategischer Kooperation in der Pre-Akquisitionsphase bis zur strategischen Integration in der Post-Akquisitionsphase ist dazu geeignet, dem Verdacht nachzugehen, dass weniger entwickelte Banken einer Strategieangleichung wesentlich stärker ausgesetzt sind als entwickelte Banken. Unter Umständen können sie dem Einfluss auf ihre Strategieformulierung weniger entgegensetzen, auch weil sie sich mehr von den Eingriffen ihres strategischen Investors erhoffen.

Um der Zielsetzung gerecht zu werden, wurde folgender Aufbau gewählt: Im Anschluss an die Einleitung (*Teil 1*) wird in *Teil 2* zunächst die Unterteilung der Strategie in Unternehmens- und Geschäftsstrategie konzeptionell erfasst. Wie grenzüberschreitende Akquisitionen mit dem Ausmaß von beherrschendem Einfluss

15 Vgl. hierzu *Fleming et al.* (1997), *Hansson/Tombak* (1999), *Barisitz* (2002), *Ådahl* (2002) sowie *Roolaht/Varblane* (2009).

16 Vgl. hierzu *Körnert/Romānova* (2014), *Körnert* (2015) und *Körnert* (2016) und *Körnert* (2019).

17 Vgl. hierzu *Jočienė* (2015a), *Jočienė* (2015b) und *Jočienė* (2015c).

verknüpft sind erläutert Kapitel 2.3. Des Weiteren wird eine theoretische Modellierung der Strategieangleichung in der Pre- und Post-Akquisitionsphase vorgenommen. Ist der *strategic fit* die Grundlage der Strategieangleichung in Kapitel 2.4, bettet sich die Strategieangleichung des Kapitels 2.5 in die strategische Integration ein. Kapitel 2.6 fasst die Erkenntnisse von Teil 2 zusammen.

Einen grundlegenden Überblick über die Entwicklungen in den relevanten Bankensystemen bietet *Teil 3*. Die Beschreibung der baltischen Bankensysteme setzt zu dem Zeitpunkt der wiedererlangten Unabhängigkeit ein, da erst ab jenem Zeitpunkt der Eintritt ausländischer Banken möglich geworden war. Zudem wird in Kapitel 3.5 auch das schwedische Bankensystem im Zeitablauf vorgestellt. Der Einblick in die Entwicklung bis zum Markteintritt der Swedbank und SEB macht die Unterschiede zwischen den Bankensystemen deutlich, aus denen mögliche Umstrukturierungen seitens der Swedbank und SEB resultierten. Teil 3 endet mit einem Zwischenfazit in Kapitel 3.6.

Auf die Vorstellung der relevanten Bankensysteme folgt in *Teil 4* die Vorstellung der zu untersuchenden Kreditinstitute. Zunächst werden in Kapitel 4.2 die Ursprünge der Swedbank und ihrer späteren Tochterbank Hansabank erläutert, die in allen drei baltischen Staaten vertreten war. In Kapitel 4.3 erfolgt eine analoge Vorstellung der SEB und ihrer späteren Tochterbanken Eesti Ühispank, Latvijas Unibanka und Vilniaus Bankas. Die Entwicklungsstränge der Swedbank und SEB in der Pre-Akquisitionsphase verlaufen zeitlich noch parallel. Beide Banken traten im Jahr 1998 ein und hielten die strategische Kooperation bis 1999 aufrecht. Abschließend zeigt ein Zwischenfazit den analytischen Vergleich des *strategic fit* und die Strategieangleichung in der Pre-Akquisitionsphase auf.

Teil 5 beschäftigt sich mit der Post-Akquisitionsphase zwischen 1999 und 2005, wobei die Phase für die SEB bereits im Jahr 2002 endete. Erneut wird dem Aufbau aus Teil 4 gefolgt, sodass zuerst der Umgang der Swedbank mit der Hansabank nach der Umwandlung in eine Tochterbank und darauf folgend der Umgang der SEB mit ihren Tochterbanken beschrieben wird. Die jeweilige Phase endet in der vollständigen Übernahme der Tochterbanken. Die Analyse der Strategieangleichung findet als Abschluss in Kapitel 5.4 statt.

Aufgrund des in die Länge gezogenen Integrationsprozesses bedarf der Abschluss der Integration eines eigenen Kapitels. *Teil 6* erläutert, wie die Swedbank (6.2) und SEB (6.3) ihre Tochterbanken vollends in die Bankengruppe integrierten und welche Folgen das für die Tochterbanken hatte. Wieder treten Parallelen auf, denn für beide Banken endet der Integrationsprozess im Jahr 2008, inmitten der globalen Finanzkrise, deren Verlauf im Baltikum unter Beteiligung der Swedbank und SEB in Kapitel 6.4 beschrieben wird. Einen Vergleich und zusammenfassenden Überblick von Teil 6 gibt Kapitel 6.5.

1. Einleitung

Nachdem die Banken nun vollkommen in den jeweiligen schwedischen Bankkonzernen aufgegangen sind, beleuchtet *Teil 7* einerseits die Auswirkungen der Strategieangleichung auf den Ausbruch der globalen Finanzkrise und andererseits den Umgang der Swedbank und SEB mit den Folgen der Krise. Kapitel 7.2 deckt die strategischen Umwälzungen innerhalb der Swedbank während und nach der Krise auf. In Kapitel 7.3 wird anschließend das Verhalten der SEB im gleichen Zeitrahmen mit Fokus auf strategischen Neuerungen innerhalb der Bankengruppe untersucht. Der Vergleich in Kapitel 7.4 analysiert die Geschehnisse aus Teil 7 und zieht ein Zwischenfazit.

Teil 8 fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen und gibt darüber hinaus einen Ausblick auf weitere Forschungsansätze.