

Stockholms Enskilda Bank 1856 - 1971
Ulf Olsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

I - Grundande, expansion och kris, 1856-1879

Banken grundas

Expansion och kris

II - Familjebank och finansgrupp, 1880-1919

K.A.Wallenbergs bank

Industriella satsningar

Banken, familjen och företaget

III - Befästandet av en sfär, 1920-1938

Att förvalta ett arv

Banken och industrin

IV - Förändrade villkor, 1939-1971

Nya vindar, nytt befäl

Marcus Wallenbergs bank

Ett vägval

V - Fusionen

Förutsättningarna

Förhandlingarna

Källor

I - Grundande, expansion och kris, 1856-1879

Banken grundas

I Sverige inleddes på 1820-talet en långvarig ekonomisk utveckling, som skulle leda till att landet blev en modern industristat. Jordbruket moderniserades, exporten av trävaror sköt fart och industriella produktionsmetoder började tillämpas. På 1850-talet stimulerades ekonomin ytterligare av Krimkriget, som ökade efterfrågan och pressade upp priserna på de råvaror som Sverige kunde erbjuda världsmarknaden.

Behovet av olika typer av kredit stegrades i ännu snabbare takt än den ekonomiska aktiviteten som sådan. Ett modernare samhälle, i allt högre grad baserat på penninghushållning, industriell produktion och långväga handel, krävde också andra finansiella institutioner. Handelshus, bankirer och förmedlare av privatlån utökade sina aktiviteter, men framför allt utvecklades affärsbanker, dvs institutioner som var helt specialiserade på kreditaffärer och vars pålitlighet garanterades genom någon form av statlig övervakning.

1850-talet blev en brytningstid när det gällde banksystemet i Sverige. Sedan 1830-talet hade det vid sidan av de banker som var filialer till riksbanken grundats privata så kallade enskilda banker. De hade rätt att trycka egna sedlar inom fastställda ramar och på så sätt disponerade de medel, som visserligen drog omkring två procent i omkostnader, men i övrigt var räntefria. Så länge bankerna såg till att ha täckning för de sedlar som kunde dyka upp för inlösen hade de således en billig bas för verksamheten. Regelverket var emellertid fortfarande strängt kring bankerna, riksbanken bevakade sina positioner och räntesättningen var inte fri.

Sådant var läget, när André Oscar Wallenberg 1850 kom till Stockholm och på allvar började arbeta som affärsman med ambitioner att starta en egen bank. Han kom från en prästsläkt i Östergötland och var vid denna tid 35 år. Hans far Marcus var lektor i grekiska men hade avancerat till biskop i Linköping. A.O. Wallenberg, gick tidigt till sjöss i handelsflottan, utbildade sig till sjöofficer och började intressera sig för flottpolitik. Senare blev han mer allmänt politiskt intresserad, särskilt för reformer av den ekonomiska politiken och inte minst banklagstiftningen.

När det gällde banker hyllade A.O. Wallenberg det skotska idealet och argumenterade för att Sverige skulle välja samma system. I Skottland var det fritt fram att etablera banker, och det fanns mycket riktigt ett stort antal små banker, som tillsammans dominerade på kreditmarknaden. De sysslade med korta krediter, satte räntan efter maknaden och samarbetade med varandra, exempelvis genom att acceptera varandras sedlar och reglera sina inbördes balanser via en gemensam clearingcentral. Den viktigaste basen för det skotska systemet var inte sedelutgivning utan inlåning.

Samtidigt som A.O. Wallenberg på politisk väg försökte reformera det nationella banksystemet riktning gjorde han flera försök att starta en egen bank. Som sjöofficer hade han placerats i Sundsvall, där han etablerade en politisk plattform, och från 1853 uppträdde han som riksdagsman. I riksdagen och i pressen agiterade han för sina bankpolitiska ideal. År 1855 lyckades han få till stånd en filialbank i Sundsvall, som vid den här tiden var något av trävaruexportens Klondyke med stora behov av handelskrediter och annan finansiell service. I denna omgivning kunde A.O. Wallenberg med viss framgång praktisera en del av sina nya idéer.

Filialbanken i Sundsvall har kallats för "en prototyp för den moderna affärsbanken". I full skala skulle de nya idéerna praktiseras när A.O. Wallenberg 1856 startade den första privata banken i huvudstaden, Stockholms Enskilda Bank. Dittills hade riksbanken haft monopol på

bankverksamheten i Stockholm och privatbankerna hade fått hålla till godo med de möjligheter som erbjöds i landsortens centra.

Stockholms Enskilda Bank grundades med hjälp av 72 lottägare, som inte bara tecknade stiftelsekapitalet på 1 miljon riksdaler riksmünt, utan som lagen föreskrev dessutom var personligen och solidariskt ansvariga för bankens verksamhet. Wallenberg blev bankens verkställande direktör. Trots att han själv bara tecknade 50 av de sammanlagt 1 000 lotterna fick han från början stor handlingsfrihet i banken.

Banken hade, liksom andra enskilda banker, rätt att ge ut egna sedlar. Den förmånen skulle visa sig bli inte fullt så viktig för denna bank som för de andra privatbankerna. Stockholms Enskilda Bank skulle nämligen i ovanlig hög grad komma att basera sig på allmänhetens inlåning, som stimulerades med hjälp av nya och förfinade villkor. Genom att lämna högre ränta mot längre bindningstid kunde banken exempelvis erbjuda allmänheten bättre förräntning än vad som var vanligt på marknaden. De attraktiva inlåningsvillkoren i Stockholms Enskilda Bank drog mycket pengar till banken, men det kunde vara till glädje bara om banken lyckades förränta dem, något som av tradition inte varit så enkelt för affärsbankerna. I Stockholm fanns det emellertid vid denna tid stor efterfrågan på kredit och den nystartade banken förmådde snabbt skapa lönsamhet i sin omfattande rörelse.

Med Stockholms Enskilda Bank förverkligades mycket av de skotska idealen. Den nya banken arbetade med små räntemarginaler men stora volymer och anpassade sig smidigt till penningmarknaden. Detta förutsatte en ekonomisk miljö som liknade den skotska genom att vara kommersiellt väl utvecklad, vilket var fallet i Stockholm. En annan förutsättning var att hela banksystemet vid denna tid gick igenom en process av snabb liberalisering. A.O. Wallenberg tog själv mycket aktiv del i den politiska processen och hade en vän och själsfrände i den liberala regeringens finansminister J.A. Gripenstedt. Wallenberg kunde snabbare än någon annan utnyttja de nya friheter som yppade sig, till stor del tack vare eget politiskt arbete och energisk bearbetning av opinionen.

Expansion och kris

Traditionellt leddes svenska banker av sin styrelse, som med sina kollegiala beslutsformer agerade långsamt och i väl etablerade former. Stockholms Enskilda Bank fick från början en verkställande direktör som gjorde affärer med osedvanlig personlig frihet och dynamisk verksamhetslust. A.O. Wallenberg kom därmed att i hög grad sätta sin prägel på bankens verksamhet. Han var långt ifrån okontroversiell, men även om han orsakade spänningar inom bankens styrelse gav den honom gärna långa tyglar så länge vinsten var god. Vid stämman 1861 berömdes han för att ha "en makalös förmåga och skicklighet att, under de mest olika förhållanden, alltid utfinna, anvisa och bereda utvägar till förtjänst för banken".

Stockholms Enskilda Bank förmådde utnyttja det försprång man fått i Stockholm och banken utvecklades under sitt första decennium mycket snabbt och med stor ekonomisk framgång. Redan för 1858 kunde man visa upp en vacker vinst och trots att fonderingarna var nästan lika stora som utdelningarna fick lottägarna varje år från 1861 och ända fram till krisen vid slutet av 1870-talet omkring 25 procent på sina insatser. Efter att till en början ha hyrt lokaler kunde man 1863 flytta in i ett eget, nybyggt bankhus på Lilla Nygatan 27.

Några drag i den nya bankens profil förtjänar att understrykas.

För att göra sedelutgivningen så lönsam som möjligt utvecklade A.O. Wallenberg olika metoder för att få en stor spridning av sedlarna så att det dröjde länge innan de dök upp för inlösen. Stockholms Enskilda Bank slöt exempelvis avtal med många av filialbankerna, som förband sig att använda bankens sedlar. De spreds på så sätt bland annat utefter ostkusten och

långt upp i Norrland. Tack vare detta cirkulerade sedlarna länge och skapade en billig inlåning och god likviditet för banken.

A.O. Wallenberg arbetade likaså energiskt på att förbättra systemet med postremissväxlar. Sådana hade använts sedan länge, men nu utvecklades med Stockholms Enskilda Bank som föregångare ett rikstäckande system. Det innebar en enhetlig typ av växlar som ställdes på den egna banken men kunde inlösas var som helst samtidigt som de var à vista-växlar och alltså fick inlösas när de presenterades. Banken kom på ett naturligt sätt att bli centrum och clearingcentral i detta utökade system.

Snabbt kom också Stockholms Enskilda Bank att inta en central roll i det nätverk för sedelväxling som växte fram mellan de enskilda bankerna i landet. Redan 1857 började den fungera som ombud för de flesta bankerna när de skulle växla in sina sedlar mot riksmünt. Det innebar samtidigt att provinsbankerna skaffade sig kreditiv hos sitt växlingsombud i Stockholm, något som visade sig innebära avsevärda inkomster för banken.

Mot mitten av 1860-talet hade banken nått en stark position, men dess första växtkraft var förbrukad. Konkurrensen i Stockholm ökade från såväl handelshus som andra banker. Inte minst visade sig Skandinaviska Banken, från början kallad Skandinaviska Kreditaktiebolaget, bli en farlig konkurrent. Denna bank hade grundats i Göteborg 1864, men öppnade snabbt kontor i huvudstaden.

Verkställande direktörens ställning förblev inte heller så oomtvistad som tidigare. Bankens inriktning och skötsel ifrågasattes, och 1871 gick Stockholms Enskilda Bank genom en uppsplitande kris, som betydde att större delen av styrelsen, inklusive vissa av bankens ursprungliga grundare, lämnade banken och bildade en konkurrerande bank, Stockholms Handelsbank. Så länge Stockholms Enskilda Bank existerade skulle Handelsbanken förbli en av bankens viktigaste medtävlare, från 1919 under namnet Svenska Handelsbanken. Inom Stockholms Enskilda Bank förstärkte i gengäld A.O. Wallenberg sin ställning.

Bankens rörelse började återigen expandera i inledningen av 1870-talet och inlåningen mer än fördubblades fram till 1876. Växeldiskonteringar och annan kortsiktig utlåning expanderade inte i samma takt och banken valde i allt högre grad att försöka förränta det rikliga penningflödet genom att köpa obligationer. Till en början handlade det om franska och amerikanska statspapper. Senare blev svenska järnvägs- och industriobligationer de dominerande posterna. Vid mitten av 1870-talet motsvarade obligationsportföljen hälften av bankens balansomslutning.

År 1877 bröts den långvariga högkonjunkturen. Det fick bland annat till följd att järnvägsbyggen avbröts och vissa järnvägsbolag inte förmådde betala sin ränta. Det i särklass svåraste problemet för Stockholms Enskilda Bank var Bergslagens Järnvägsaktiebolag, landets största privata järnvägsprojekt, som skulle binda samman Sveriges dominerande järnindustriregioner med Göteborg. De stora engagemang i form av obligationsteckningar som A.O. Wallenberg gjort under första hälften av decenniet visade sig nu mycket svåra att lyfta av. I den vikande konjunkturen fanns det helt enkelt inte den marknad för obligationer som han räknat med.

Den försvagade efterfrågan på Sveriges traditionella exportvaror järn och trä drabbade banken inte bara via järnvägsengagemangen utan också på andra sätt. Bland de största problemen fanns AB Atlas, som tillverkade järnvägsmateriel, och djärvt satsande bruksföretag som Hofors-Hammarby och Avesta-Garpenberg. A.O. Wallenberg hade personligen engagerat sig för entreprenörerna bakom dessa företag och lockats långt ut i satsningar, som exponerade hans bank för stora förlustrisker och samtidigt allvarligt hotade bankens likviditet. Banken drabbades av en förtroendekris och utsattes för en klassisk "run". På ett par decemberdagar

tog allmänheten ut en fjärdedel av totalbeloppet på checkräkningen samtidigt som en fjärdedel av den långsiktiga inlåningen togs ut eller sades upp. Eftersom under sommaren 1879 också en stor post av de tecknade obligationerna i Bergslagsbanan förföll till betalning fanns en uppenbar risk att banken skulle tvingas att inställa betalningarna.

Krisen 1878-1879 kunde avvärras tack vare en kombination av yttre händelser och egna åtgärder. Den viktigaste yttre hjälpen bestod i att riksgäldskontoret efter riksdagens beslut lånade upp 23 miljoner kronor utomlands och skapade en järnväglånefond, där Stockholms Enskilda Bank kunde belåna en del av sina järnvägsobligationer. Banken lyckades vidare få anstånd med inbetalningen på Bergslagsobligationerna och hade under våren därtill lyckats skära ner sina utestående lån med omkring två miljoner kronor. Dessutom skaffade sig banken ett viktigt tillskott av friska pengar tack vare en utökning av sin grundfond från två till tre miljoner kronor genom en nyteckning. Det var inte bara de gamla lottägarna som ställde upp. Till sin stora tillfredsställelse kunde A.O. Wallenberg visa upp 30 nya namn på personer som tydligen trodde på bankens framtid tillräckligt för att våga teckna lotter.

På hösten 1879 var den akuta faran över och ett långvarigt rekonstruktionsarbete tog sin början. Krisen markerar slutet på det första avsnittet i bankens historia, ett framgångsrikt men också stormigt kapitel. Vad som hände under 1878-1879 skulle hållas levande inom banken under hela dess historia och präglade dess ledning.

II - Familjebank och finansgrupp, 1880-1919

K.A. Wallenbergs bank

Under den första hälften av 1880-talet slickade Stockholms Enskilda Bank såren efter sin stora kris. För att hålla utdelningen till lottägarna på den etablerade nivån tvingades man att successivt förbruka fonderade medel ända fram till 1886. Fortfarande var stora resurser bundna i obligationer utgivna av svaga järnvägar och i industrier som kämpade med sviterna efter sjuttiotalskrisen. Utan betryggande reserver var möjligheterna att gå på offensiven starkt begränsade. Det var, som A.O. Wallenberg konstaterade 1879, "nödigt att hålla sig till kryddbo affärer och låta kosmopoliterna allena göra de stora affärerna".

A.O. Wallenberg avled 1886 efter att ha lett banken i tre decennier. Han efterträddes som verkställande direktör av sin son Knut Agaton Wallenberg, som var sjöofficer, men också hade praktiserat i utländska banker och redan arbetat inom banken som informell vice verkställande direktör i åtta år. Trots att han ännu inte hade fyllt 33 år tog han snabbt kommandot, förnygrade styrelsen, omplacerade sina närmaste medarbetare och förmådde 1890 sin tio år yngre bror Marcus att lämna juristbanan och börja arbeta i banken.

Lottkapitalet i Stockholms Enskilda Bank hade mitt i krisen utökats till tre miljoner kronor, men det skulle dröja in på 1890-talet innan det sammanlagda egna kapitalet skulle nå fyra miljoner. Inlåning varken kunde eller vågade man lita på för att expandera verksamheten inom nya projekt. Än så länge gällde det att begagna tillgängliga resurser för korta, riskfria affärer och reparera de allvarligaste hålen i balansräkningen. Obligationsaffärer kom snart att spela en stor roll och de internationella marknaderna ökade i betydelse. K.A. Wallenberg etablerade sig som en av de ledande aktörerna på obligationsmarknaden. Det krävdes hårt arbete av den nye verkställande direktören för att arbeta sig in på den emissionsmarknad som banken efter krisen 1878-1879 i hög grad hade tvingats lämna till sina konkurrenter. De viktigaste bland dessa var Louis Frænckel, som först med en egen firma och från 1893 som chef för Stockholms Handelsbank dominerade den svenska marknaden tack goda förbindelser med tyska banker samt Isak Glückstadt, som från 1872 var chef för Den Danske Landmansbank i Köpenhamn. Även han byggde på tyska förbindelser. Också Skandinaviska Bankens Stockholmschef Henrik Davidson hade en stark position när det gällde statslån.

K.A. Wallenberg arbetade på 1880-talet främst med industri- och järnvägsobligationer, bland annat genom att konvertera banklån till obligationer och erbjuda placeringar till svenska banker. Han hade behov av att återupprätta ett nätverk med de svenska provinsbankerna och kombinerade framgångsrikt erbjudanden att medverka i obligationsaffärer med önskemål om att bankerna samarbetade, exempelvis vid inkassering av växlar.

En viktig roll i detta byggande av relationer spelade det så kallade Teaterlånet 1889. På K.A. Wallenbergs initiativ emitterades ett premiälån på tio miljoner kronor för att finansiera en nybyggnad för Stockholmsoperan. Det okonventionella projektet krävde politiskt agerande och väckte en livlig debatt. Stockholms Enskilda Bank övertog hela lånet och lyckades, inte minst tack vare den offentliga uppmärksamheten, få det placerat hos i stort sett alla landets banker. Detta bidrog till att återge Stockholms Enskilda Bank något av dess centrala ställning i det svenska affärsbankssystemet.

Vid utformningen av Teaterlånet hade K.A. Wallenberg samarbetat med en annan av kometerna på den svenska finanshimlen, nämligen Ernest Thiel, som hade blivit svensk representant i det konsortium som Glückstadt ledde. Via Thiel lyckades Wallenberg få in en fot i detta och hans bank kunde under 1890-talet inte bara delta i flera skandinaviska

emissioner, utan han lyckades erövra positionen som den ordinarie svenske representanten i de glückstadtiska konsortierna.

Ett genombrott var det stora svenska statslånet 1890, där Stockholms Enskilda Bank och riksbanken var de svenska deltagarna i det segrande internationella konsortiet och K.A. Wallenberg och Glückstadt de centrala förhandlarna. Nästa viktiga steg kom följande år, då Wallenberg genom en direkt kontakt med Crédit Lyonnais fick denna bank att bli huvudansvarig för ett stort svenskt statslån. Just vid denna tid seglade Frankrike upp som Europas stora kapitalexportör, något som gynnade Stockholms Enskilda Bank.

År 1893 bildar en gräns i Stockholms Enskilda Banks historia. Banken sålde detta år stora poster nedskrivna järnvägsobligationer och kunde visa upp en årsvinst som var tre gånger så stor som någon gång tidigare. Krisen var nu, efter halvtannat decennium av dolda avskrivningar, definitivt övervunnen. Skulderna var helt avvecklade, inklusive lånet från den statliga järnvägslånefonden 1879. K.A. Wallenberg hade satsat systematiskt på att bygga upp bankens egna medel. Bokföringsmetoderna var okonventionella och drog till sig både kritik och motvillig beundran från bankinspektören. Sin filosofi sammanfattade verkställande direktören själv vid den triumfatoriska bolagsstämman 1894: "En lång erfarenhet har lärt oss i denna bank att man så gott som uteslutande bör lita på sig själv. Vi hafva därför oavbrutet arbetat på bankens konsolidering..."

Detta konsolideringsarbete fortsatte. Mellan 1892 och 1914 tecknade sig lottägarna för 22,5 miljoner kronor i nyemissioner och 7,5 miljoner i kommanditlotter samtidigt som 23 miljoner av vinstmedlen fonderades. Därefter skulle inga fler nyemissioner företas inom Stockholms Enskilda Bank. Ökningen av de egna fonderna från knappt fyra till mer än 57 miljoner kronor visar vilken vinstgivande bank den var under dessa år, men också att ledningen hade en stark vilja att utrusta banken med egna resurser för kunna spela en stor och självständig roll på finansmarknaden.

Det var således inte genom att bygga upp ett nätverk för inlåning som banken skaffade sig sina resurser att växa. Typiskt nog avvecklade K.A. Wallenberg 1889 i stället bankens kontor i Linköping, bortsett från Södertäljekontoret det enda utanför Stockholm. Några planer på att via fusioner förvandla Stockholms Enskilda Bank till en mer rikstäckande bank tycks inte ha förekommit.

När K.A. Wallenberg år 1911 drog sig tillbaka som verkställande direktör och lämnade över posten till sin yngre bror Marcus hade han under ett kvarts sekel varit en av de ledande aktörerna på den svenska bank- och finansscenen. Han hade haft många konkurrenter, som lockats av den exceptionella aktiviteten på den skandinaviska kapitalmarknaden och omvälvningarna inom industrisektorn. Många av spekulationstidens grundare och bankirer försvann emellertid ut i kulisserna utan att lämna efter sig vare sig personliga förmögenheter eller egna företag i arv. K.A. Wallenberg undgick däremot de spekulationsförluster som drabbade så många av hans medtävlare och plöjde ner så mycket vinster i sin bank att den kunde föra hans traditioner vidare. Han satt kvar i banken efter 1911 med speciellt ansvar för obligationsaffärerna och var med avbrott för sin tid som svensk utrikesminister 1914-1917 styrelsens ordförande ända till sin död 1938.

Under K.A. Wallenbergs kvartssekel som bankens verkställande direktör fick banken den prägel som i sina huvuddrag blev bestående under de sex decennier som banken skulle fortleva efter hans avgång 1911. Förutsättningarna för denna kontinuitet var att banken var ägarmässigt fast förankrad hos familjen. A.O. Wallenberg hade visserligen stort inflytande som ledare för sin bank, men inte ens efter 1871 kunde han helt utan problem själv skapa majoritet på bankens stämmor. Familjen ägde vid A.O. Wallenbergs bortgång omkring 25

procent av lotterna. Först K.A. Wallenberg hade resurser och framtidstro nog för att från 1890-talet bygga upp en ointaglig ägarposition. Till stor del med hjälp av bankens växande resurser förmerade han sitt privata kapital. Genom att satsa en stor del av det i nya andelar i banken skaffade han sig personligen mer än tjugo procent av lottkapitalet. Hans bror Marcus kom upp till drygt tio procent, och tillsammans med vissa mindre poster disponerade familjen 1904 mer än 40 procent. Familjens dominerande ägarpositioner skulle sedan bli bestående. K.A. Wallenberg var barnlös, och genom att 1917 bilda Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse sörjde han för att bankens ägarbild förblev i stort sett oförändrad. Sin egen stora andel av lottkapitalet förankrade han via sin stiftelse i praktiken hos bankens direktion.

Bankens verkställande ledning, som också framgent skulle komma att hämtas ur familjen, kunde alltså utan sidoblickar på andra ägargrupper styra verksamheten. Banken fick på så sätt tydliga drag av bankirfirma, som i praktiken också fungerade som en förvaltare av familjeförmögenheten. Ägandet, ledningen och verksamhetens karaktär hängde samman. Att inriktningen var medveten framgår klart av ett brev som häradsöveringen Marcus Wallenberg 1900 sände till en kassadirektör som skulle börja i banken: "Du känner bankens egenskap av familjeinstitution. Det Wallenbergska elementet måste där vara förhärskande så länge det finnes medlemmar av denna familj, vilka äro ägnade för affärsverksamhet. En följd av denna bankens egenskap är även att vi sträva efter att hos densamma samla så stora reserver som möjligt".

Industriella satsningar

Successivt kom obligationsaffärerna att ersättas av industriella affärer som huvudinriktningen för arbetet. Inom banken skapades en arbetsfördelning på så sätt att Marcus Wallenberg fick ett speciellt ansvar för industrisektorn. Han hade 1892 tillträtt en nyinrättad post som vice verkställande direktör.

Till en början inriktades energin på att utveckla de företag, vars tillfrisknande banken hade blivit beroende av genom att den hade stora fastlåsta engagemang. I den surdeg som krisen 1878-1879 efterlämnat hos Stockholms Enskilda Bank fanns flera nödlidande industriella engagemang. De avskrevs till stor del under 1880-talet, men den nya generationen i ledningen ville gärna få verksamheten på fötter och återvinna en del av förlusterna.

Ett av de tyngsta problemen gällde Hofors, som var ett traditionellt bruk med stora egendomar och mångsidig produktion, men med stora svårigheter att driva sin järntillverkning med positivt resultat. Bruket var hårt belastat av skulder och kunde inte redovisa någon vinst under hela 1880-talet. Hofors rekonstruerades genom att vissa tillgångar såldes och ett nytt obligationslån gavs ut samtidigt som offensiva investeringar gjordes, bland annat i ett elektriskt valsverk. En ny ledning och nya tekniker rekryterades. Stockholms Enskilda Bank kunde 1897-1899 placera obligationslånet på marknaden, och från 1904 började Hofors ge utdelning på sina aktier.

Ett annat sorgebarn var AB Atlas, en tillverkare av järnvägsmateriel som hade drabbats hårt av krisen för verkstadssektorn i allmänhet och järnvägsbyggandet i synnerhet. I början av 1880-talet befann sig företaget i ett läge som påminde om det som Hofors hade. Lönsamheten var mycket svag och den finansiella situationen prekär. År 1886 hade Stockholms Enskilda Bank en fordran på 3,6 miljoner kronor och Atlas-obligationer för nio miljoner kronor. Ett nytt obligationslån och nya preferensaktier emitterades och förblev i båda fallen tills vidare liggande hos banken. En ny chef, Oscar Lamm jr, rekryterades. År 1890 rekonstruerades så bolaget radikalt genom att ett nytt bolag, Nya AB Atlas, bildades för att överta de centrala anläggningarna i Stockholm. Banken tvingades realisera förluster i denna process, men verksamheten i det nya bolaget började snart visa resultat. Moderniseringen av verkstäderna

och den nya satsningen på tryckluftsutrustningar visade sig vara framgångsrika åtgärder. En blygsam utdelning började lämnas på aktierna, och 1894 kunde man få en viss avlyftning genom att förvandla 1,5 miljoner av skulden till ett obligationslån och placera det på marknaden.

Hofors- och Atlasrekonstruktionerna blev mönsterbildande för hur ledningen av banken i framtiden skulle hantera sina industriella engagemang. Särskilt hos Marcus Wallenberg skulle arbetssättet återkomma otaliga gånger. När man hade stora och osäkra fordringar agerade man utifrån sin styrkeposition mycket aktivt, i regel genom att skaffa sig ägarinflytande och en plats i styrelsen. Efter att ha tillsatt en chef som man trodde på försökte man förnya verksamheten och skapa lönsamhet, gärna genom nya kapitaltillskott, samtidigt som man höll mycket nära kontakt och sträng kontroll över bolaget. Ägarinflytandet dröjde ofta kvar länge, även om det oftast flyttades över från banken till något bolag som låg inom bankens eller familjens krets. Hofors stannade inom banksfären fram till 1916, då det såldes till Svenska Kullagerfabriken (SKF), som på så sätt ordnade sin försörjning med stål. Atlas slogs samma år samman med ett annat bolag, som Marcus Wallenberg hade bildat för att i Sverige exploatera Rudolf Diesels motorpatent. Atlas Diesel skulle bli föremål för nya kristerapier under mellankrigstiden, och slutgiltigt försvann inte bolaget ur bankens ägarkrets förrän efter det andra världskriget.

Mot slutet av 1880-talet vågade bankledningen sig på vissa nya industriella projekt och på 1890-talet blev man hårt engagerad i en mängd industrigrundningar både i Sverige och Norge. Ett exempel utgör exploateringen av malmfyndigheterna i Norrbotten. K.A. Wallenberg fick på 1880-talet av svenska staten i uppdrag att förmå de utländska ägarna av järnvägen mellan Gällivare och Luleå att sälja till svenska intressenter, något som blev verklighet 1890. Att få det nybildade Luossavaara-Kirunavaara AB (LKAB) etablerat som malmexportör krävde under de följande åren mycket stora kapitalinsatser, i huvudsak mobiliserade genom obligationslån. Stockholms Enskilda Bank blev den dominerande bankförbindelsen under denna etableringsfas, och engagemanget uppgick redan under 1890-talet till sex miljoner kronor, det i särklass största i bankens portfölj. För att mobilisera stöd vände sig bröderna Wallenberg till Frankrike. Där hade man kontakt med Banque de Paris, som förmåddes överta hälften av ett obligationslån på ytterligare sex miljoner kronor för LKABs räkning.

Bankens engagemang i LKAB ökade under 1900-talets första tre år till sammanlagt tretton miljoner kronor. Samtidigt började de nordliga investeringarna i järnväg och gruvor bli klara och projektet var färdigt att bära frukt. År 1903 köpte Grängesbergsbolaget, som redan exporterade malm från Mellansverige, de norrländska malmfälten. Bankens engagemang i den norrbottniska gruvnäringen avvecklades därefter med god förtjänst, men den stora kund som man hoppats på för framtiden hamnade i stället hos konkurrenten Skandinaviska Banken.

Ett av de största industriella engagemangen vid seklets början var Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (ASEA). Det fanns ett stort intresse från bröderna Wallenberg för att vara med när den elektrotekniska industrin skulle få sitt genombrott. Den direkta kreditgivningen började 1899 och steg redan under samma år till hela 2,8 miljoner, vilket betydde att ASEA var en av bankens största låntagare. Banken skaffade sig också indirekt en dominerande ägarandel i ASEA. Spekulationen om en snabb framgång för företaget grusades emellertid genom den internationella konjunktur nedgången år 1900. ASEA var ännu inte tillräckligt etablerat på marknaden och hade en sårbar finansiell situation. År 1902 var krisen uppenbar och bolaget hotades av en konkurs.

Bankens problem med ASEA var ett resultat av bröderna Wallenbergs industriella ambitioner och hade samma karaktär som de svårigheter som tidigare drabbat deras bank genom faderns engagemang i exempelvis Hofors och Atlas. Räddningsinsatserna följde också samma mönster. Man försökte förnya produkterna och skaffa nya marknader, men framför allt att skaffa en ledning som man hade förtroende för. Det blev i detta fall Sigfrid Edström, en tekniker med internationell erfarenhet, vid tillfället chef för Göteborgs spårvägar. Sedan man anställt honom gjordes en omfattande rekonstruktion av ASEA, innefattande en nedskrivning av aktiekapitalet och en nyemission av preferensaktier. Tack vare att medel från LKAB-engagemangen just frigjordes kunde Stockholms Enskilda Bank indirekt finansiera aktier i ASEA för 2,5 miljoner kronor. Fram till 1907 lånade banken ut sammanlagt 9,4 miljoner kronor på för banken mycket ogynnsamma villkor. Därmed fick ASEA utrymme för stora investeringar och nådde framgångar på marknader för exempelvis spårväglektrifieringar och kraftverksbyggen. Från 1907 började ASEA lämna utdelning på sina preferensaktier och banken kunde på allvar börja lyfta av sina engagemang, i detta fall inom landet.

För att skaffa avsättning för ASEAs produkter hade bankledningen tagit del i flera olika företagsetableringar. En av dessa gällde utvecklingen av norsk vattenkraft. I början av seklet gick man således in i ett projekt med syfte att utvinna kväve ur luften med hjälp av elektricitet. Bankens ledande personer tecknade sig för en tredjedel av det konsortium som år 1905 grundade Norsk Hydro-Elektrisk Kvælstof A/S med ett aktiekapital av sju miljoner kronor för att fullborda det stora projektet. I praktiken dominerade bröderna Wallenberg bolaget. Byggandet av kraftverk och andra anläggningar drog stora kostnader, och Stockholms Enskilda Bank sköt dessutom på kort tid till stora belopp i lån. År 1907 var det dags att, som Marcus Wallenbergs formulerade det, "med bistånd av våra utländska stora bankförbindelser dana ett stort internationellt företag, som med vinst för de nuvarande ägarna övertager uppfinningarna, köper el. förhyr våra vattenfall samt anskaffar medel att utbygga ett el. flera av dem." Kapitalbehovet beräknades 1907 till 22 miljoner, varav fyra miljoner skaffades genom ett obligationslån och återstoden genom nyemission av aktier. Wallenberggruppen kom nu i klar minoritet och Banque de Paris skötte placeringen av 85 procent av de nyemitterade aktierna.

Typiskt nog hade det varit bankens ledare som personligen gjort de norska kväveaffärerna, men det var med hjälp av bankens resurser som det wallenbergleda konsortiet kunnat bedriva sin verksamhet. Förutom att låna ut pengar direkt till Norsk Hydro och de andra inblandade företagen hade banken gjort det möjligt för aktieägarna att teckna sina andelar genom att acceptera aktierna som säkerheter för lån.

Sedan Norsk Hydro blivit förankrat hos Banque de Paris och den internationella kapitalmarknaden drog sig Wallenberggruppen ur sin aktiva ägarroll, och Stockholms Enskilda Bank kunde avveckla detta stora norska engagemang med god nettovinst.

Banken, familjen och företagandet

Stockholms Enskilda Bank blev under åren kring sekelskiftet centrum i en finansiell grupp med industriellt företagande som sin huvudinriktning. K.A. Wallenberg, ensam, tillsammans med sin bror Marcus eller i större konsortier, tecknade sig ofta för aktier i det industribolag det gällde och belånade dem sedan i banken, som alltså svarade för riskkapitalet. Familjen Wallenberg behärskade både bankens styrelse och dess verkställande ledning. Beslut kunde därför fattas snabbt och ingen hade makt att på allvar ifrågasätta dem. Det stora egenkapitalet, den goda soliditeten och den normalt höga likviditeten i banken skapade därtill en avsevärd rörelsefrihet. Bankens styrka hade åstadkommit genom en systematisk nedplöjning av vinster, antingen direkt inom banken eller genom att ägarna placerat sina förmögenheter, i stor

utsträckning kunna med hjälp av bankens resurser, i nya lotter i banken. När de egna resurserna ändå inte räckte till kunde man mobilisera andra institut, i vissa fall utländska banker, för både kortsiktig och långsiktig finansiering.

Organisatoriskt var Stockholms Enskilda Bank en liten enhet, koncentrerad till i Stockholm. Banken hade flyttat från Gamla Stan till Norrmalm och från 1915 låg huvudkontoret vid Kungsträdgården. Där fanns den kompetens som behövdes för att bedriva inte bara bankaffärer, utan också renodlade företagsaffärer. Bankens så kallade statistiska avdelning förtjänar särskilt att nämnas. Den inrättades vid sekelskiftet efter modell från Crédit Lyonnais, samlade uppgifter om industriföretags ställning och gjorde systematiska soliditetsber kningar som underlag för kreditbeviljning. Statistiska avdelningen kom att bli något av bankens hjärta och en förutsättning för den nära uppföljningen av industrikunderna och den omfattande men starkt centraliserade kreditgivningen.

Systemet med att bilda konsortier var ett sätt att formellt hålla aktieaff rerna utanför banken. Ett annat sätt f r bankledningen att kunna driva sådana affärer var att bilda särskilda, "närstående" bolag, som sköttes av bankens ledning utan att formellt tillhöra banken. Ett sådant bolag var AB Providentia, som hade skapats redan vid sekelskiftet för att hand om allt fler uppgifter när aktier skulle köpas, säljas eller emitteras. Providentia omarbetades efter påtryckningar från bankinspektionen 1908 på så sätt att bankens lottägare erbjöds att teckna aktier i bolaget, medan vinsterna i huvudsak kunde fortsätta tillfalla banken.  r 1916 försattes Providentia i likvidation, samtidigt som huvuddelen av dess aktieportfölj överfördes till ett nystartat investmentbolag, Investor. Det var formellt mer fristående från banken f r att m ta den fortsatta kritiken, men kontrollerades liksom Providentia i likvidation av bankens ägare.

Tillsammans med Skandinaviska Banken bildade kretsen kring Stockholms Enskilda Bank dessutom 1914 AB Emissionsinstitutet, som ägdes med en tredjedel vardera av företrädare f r de båda bankerna, medan en tredjedel av aktierna fördelades av Marcus Wallenberg, som också i praktiken ledde bolaget.

Marcus Wallenberg, som med stor auktoritet skötte posten som verkställande direktör mellan 1911 och 1920, fullföljde sin brors program. Banken var st pt i sin form och drevs som en familjeägd Stockholmsbank med inriktning mot utlandsr relse och industriellt företagande. Den pågående bankkoncentrationen fann han inte rationell. Han accepterade inte att det behövdes större svenska banker  n hans egen vare sig av riskf rdelningssk l, av hänsyn till att industriföretagen vuxit eller för att m ta internationell konkurrens. Det viktiga var att en bank sköttes väl, och därvidlag fanns det enligt honom inga storleksf rdelar. Sina båda söner Jacob och Marcus jr, födda 1892 respektive 1899, uppfostrade han systematiskt för en karriär i banken. Med sitt emfatiska försvar för sin egen bankpolitik och ständiga betoning av familjens traditioner cementerade Marcus Wallenberg bankens form f r decennier framåt.

Eftersom Handelsbanken och Skandinaviska Banken under dessa  r i rask takt köpte upp andra banker och blev mer eller mindre rikstäckande blev Stockholms Enskilda Bank volymmässigt allt mer fr nsprungen. Från 1917 hade de båda konkurrenterna dubbelt så hög omsättning. Stockholms Enskilda Bank utvecklades emellertid mycket väl. Man ökade sin andel av affärsbankerna totala omsättning, man höll sin likviditet på en högre nivå, och man säkrade sin soliditet med stora nedskrivningar. En av hemligheterna bakom bankens starka position var koncentrationen på ett antal industrikunder. Bankens ledning, och framför allt Marcus Wallenberg själv, ägnade en stor del av sin energi åt att odla kontakterna med industrier, av vilka många ägarmässigt tillhörde kretsen. I motsats till sina större kolleger fick man inte automatiskt in nya kunder via fusioner, utan försökte utanför sin redan etablerade kundkrets finna nya. I de flesta fall uppstod nya kunder tack vare egna utvecklingsprojekt. I

andra fall agerade man på aktiemarknaden. Man lyckades exempelvis 1916 förvärva Stora Kopparbergs Bergslag som kund efter att ha köpt upp aktiemajoritet i företaget. Ofta blev man sittande med kunder som ett resultat av kriser i företagen. Scania Vabis blev exempelvis ett långvarigt bekymmer sedan banken tvingats överta dess aktier efter en misslyckad affär av Emissionsbolaget under det första världskriget. Trots att det således fanns svaga punkter bland engagemangen var det utan tvivel en mycket stark bank som mötte depressionen i början av 1920-talet. Den upplevelse av en kris i banken som den äldre ledargenerationen hade gått igenom i sin ungdom hade satt djupa spår och det fanns i banken betydande motståndskraft mot nya konjunkturbakslag.

III - Befästheten av en sfär, 1920-1938

Att förvalta ett arv

Sverige gick igenom en efterkrigsdepression under 1920-talets första år. Krisen var internationell och påverkade i första ledet exportindustrin, vars aktier under flera år föll dramatiskt i värde. Bankerna drabbades emellertid också som en följd av deras stora industriella engagemang. Av deras utlåning 1921 gick 43 procent till industrin, i många fall med aktier som säkerhet. Svårigheterna förstärktes av den statliga deflationspolitiken, som pressade ner priserna kraftigt. Bankkrisen kulminerade 1920-1923, då bankerna fyra år i rad förlorade omkring tre procent av sin utlåning. Fjorton banker avvecklades helt och många andra kunde räddas bara via fusioner eller stöd från andra banker. Ett antal banker bildade med statligt kapitaltillskott en särskild bank, AB Kreditkassan av år 1922, som hjälpte till vid räddningsaktionerna.

Genom att ha undvikit alltför många vidlyftiga engagemang under 1910-talets uppgång undgick Stockholms Enskilda Bank att drabbas alltför hårt av den efterföljande deflationskrisen. Under de svåraste åren, 1922 och 1923, gjorde banken öppna avskrivningar som motsvarade två-tre procent av utlåningen, vilket kan jämföras med att Handelsbanken gjorde avskrivningar på uppemot tio procent och att Skandinaviska Bankens avskrivningsbehov enligt bankinspektionen var ännu större. Även om Stockholms Enskilda Bank också företog reserveringar före sina bokslut, påverkade de inte allvarligt vare sig reserver eller förmågan att generera vinst. Man delade som vanligt ut femton procent på lottkapitalet och balanserade exempelvis i bokslutet för 1923 över 22 miljoner kronor till nästa år.

Marcus Wallenberg kunde under krisen spela en ledande roll i hanteringen av den finansiella krisen tack vare bankens starka ställning. Han blev exempelvis ombedd att i Handelsbankens prekära läge i november 1922 vara med och gå igenom konkurrentbankens engagemang och genom ett officiellt uttalande sedan vidimera att den saneringsplan man lade fram var tillräcklig. Vid tillkomsten av Kreditkassan 1922 och vid rekonstruktionen av flera mindre banker tog likaså Stockholms Enskilda Bank aktiv del.

På 1920-talet skedde den andra generationsväxlingen i bankens historia. Jacob, den äldre av sönerna till Marcus Wallenberg, hade gått igenom en forcerad utbildning med sikte på att gå in i banken. Han var född 1892, utexaminerades som sjöofficer 1912 och från Handelshögskolan i Stockholm 1914 samt praktiserade i utländska banker 1915-1918 innan han på allvar började tjänstgöra i familjebanken. När Marcus Wallenberg lämnade sin post som verkställande direktör 1920 efterträddes han av Joseph Nachmanson, som hade arbetat sig fram till en mycket betrodd position i banken. Samtidigt utnämndes Jacob Wallenberg till vice verkställande direktör.

Med K.A. Wallenberg som styrelsens ordförande och Marcus Wallenberg som vice ordförande var familjens position i banken fortfarande helt dominerande. Detta faktum underströks ytterligare några år senare. Nachmanson blev allvarligt sjuk redan 1925 och avgick två år därefter. Vid 35 års ålder trädde nu Jacob in som verkställande direktör och fick sin sju år yngre bror Marcus jr som vice verkställande direktör. Som tidigare far och farbror Knut satt de mitt emot varandra vid samma skrivbord. Arbetsfördelningen blev också likartad. Jacob tog främst ansvaret för de rena bankaffärer medan det för Marcus jr både på grund av läggning och av praktiska skäl blev naturligare att ägna sig åt bankens industriella intressen.

I sin verksamhet under 1920-talet byggde Stockholms Enskilda Bank i större utsträckning än de övriga storbankerna på egna fonder och i mindre utsträckning på lån i andra banker eller

rediskontering i riksbanken. Inte heller hade man i samband med krisen dragit på sig tunga förlagslån såsom både Handelsbanken och Skandinaviska Banken hade gjort. Vid bankens 70-årsjubileum 1926 utökades lottkapitalet med en fondemission så att grundfonden uppgick till 45 miljoner kronor. Vid 75-årsjubileet fem år senare skedde i stället en utdelning av kommanditlotter för nio miljoner kronor, som berättigade till fem procents utdelning. Bankledningen ville gärna ha ett stort eget kapital, men helst inte för stora krav på utdelning och inte större tillväxt i lottkapitalet än att man kunde bevara familjens ägarpositioner. Dessa kommanditlotter löstes 1934 ut kontant, och genom att samtidigt dispositionsfonden utökades uppnådde de egna fonderna jämnt 100 miljoner, en summa som skulle bli bestående till 1956.

I sin strävan att finna placeringar för den svällande inlåningen sökte sig banken till områden som den tidigare inte varit så intresserad av och banken fick under dessa år i mångt och mycket en prägel av bankirfirma. Närmare hälften av bankens utlåning gick till egna finans- och holdingbolag. Vissa av dessa innehöll problemengagemang som man flyttat utanför banken. Många sido- eller dotterbolag ägnade sig åt andra typer av affärer som inte kunde bedrivas inom banken. De flesta av dessa samlades i vad som kan kallas Providentiagruppen. Kärnbolaget i denna grupp, AB Providentia i likvidation, sköttes av Jacob Wallenberg och ägdes av familjemedlemmar. Den formella kopplingen till banken bestod i att vinsten enligt bolagsordningen skulle tillfalla banken i den mån den översteg fem procent. Inom Providentiagruppen skedde en omfattande förvaltning och handel med aktier och obligationer. Gruppen innehöll exempelvis från 1929 det i Luxemburg registrerade bolaget Eskil SA, som med hjälp av en stor upplåning i Stockholms Enskilda Bank finansierade många av de utländska obligationsaffärerna. Storleken på dessa affärer kan illustreras med några siffror. Eskil hade på våren 1931 lån i banken på 89 miljoner kronor, medan marknadsvärdet av bolagets obligationsportfölj uppgick till 100 miljoner eller betydligt mer än bankens egen portfölj. Mot detta kan ställas bankens totala utlåning till industrin, som under mellankrigstiden normalt låg vid 60-70 miljoner och aldrig överskred 90 miljoner.

Jacob Wallenbergs arbete under sina två decennier som bankens ledare bestod till stor del i att förvalta bank- och familjeförmögenheten och genom ett konsekvent konsolideringsarbete bygga upp reserver. Han skulle lämna efter sig ett värdefullt resultat bland annat i form av hårt nedskrivna tillgångar i obligationer, de flesta i tyska dollarlån, och i Providentiagruppens portfölj av lågt värderade aktier i svenska industrier.

Banken och industrin

Åren 1931-1993 befann sig Sverige åter i en internationell lågkonjunktur. Krisen fick denna gång inte samma negativa effekt på bankerna, dels på grund av att något prisfall av 1920-talskaraktär inte skedde, dels därför att bankerna inte givit sig i samma spekulativa affärer som tidigare. Krisens kärna utgjordes i Sverige av sammanbrottet för det internationella företagsimperium som byggts upp av Ivar Kreuger, som tog sitt liv i mars 1932. Efter Kreugerkraschen stod det klart att Skandinaviska Banken, som sedan början av 1920-talet varit nära lierad med Ivar Kreuger och fungerat som hans huvudbankförbindelse, skulle drabbas av stora förluster. Banken undgick konkurs, men fick stödjas av statliga lån och var fullt återhämtad först mot slutet av 1930-talet.

Stockholms Enskilda Bank hade inte i någon större utsträckning lånat ut pengar till Ivar Kreugers grupp, och deltog heller inte i de sista årets desperata räddningsaktioner. Man undgick ändå inte helt att påverkas av Kreugerkoncernens sammanbrott. Bankens största lånekund utanför bolag i den egna sfären var i mars 1932 i själva verket Kreugers moderbolag Kreuger & Toll med en skuld på 21 miljoner kronor. Säkerheterna i form av olika värdepapper var emellertid goda och efter avvecklingen behöll Stockholms Enskilda Bank

bland annat poster i Telefonaktiebolaget LM Ericsson (Ericsson) och SKF. Det senare bolaget knöts nu närmare banken och Jacob Wallenberg trädde i början av 1934 in i SKFs styrelse.

Den andra stora gruppen av fordringar som Stockholms Enskilda Bank hade gentemot Kreugergruppen gällde industribolag. Tillsammans var dessa fordringar större än vad man hade på Kreuger & Toll. Bara lånen till Ericsson och Svenska Tändsticksaktiebolaget uppgick till 23 miljoner kronor. Det var således inte onaturligt att bankens ledning blev hårt engagerad i de komplicerade rekonstruktionerna av dessa företag. Genom att banken stått utanför Kreugers verksamhet hade den både inom och utom landet en sådan trovärdighet att ledningen kunde agera i detta arbete.

Ericssons situation var mycket komplicerad. Ivar Kreuger hade köpt aktiemajoriteten i bolaget, men i jakten på likviditet sålt den till den amerikanska konkurrenten International Telegraph & Telephone Corp. (ITT). Han hade emellertid lämnat felaktiga uppgifter om Ericssons ställning och innan han återvände till Europa i mars 1932 tvingats lova ITT att köpa tillbaka aktieposten. När alla dessa hemliga transaktioner blev kända för omvärlden låg således aktier som gav majoritet på Ericssons bolagsstämma fortfarande kvar i New York. Det fanns efter Kreugerkraschen inte pengar att fullfölja uppgörelsen med ITT. Till sin överraskning fick det amerikanska bolagets ledning dessutom först nu veta att man enligt svensk lag inte fick äga röstmajoritet i Ericsson. Knuten löstes genom att Stockholms Enskilda Bank och Handelsbanken bytte ett antal av sina röstsvaga B-aktier mot ITTs röststarka A-aktier. Därefter hade ITT 34 procent av röstvärdet i Ericsson. Av de båda svenska bankerna behärskade Handelsbanken snart närmare en femtedel och Stockholms Enskilda Bank mindre än en tiondel av Ericssons röstvärde.

Skandinaviska Banken och Handelsbanken var de stora fordringsägarna i Ericsson, men Marcus Wallenberg jr spelade huvudrollen i det praktiska rekonstruktionsarbetet. Han blev vice ordförande i Ericssons nya styrelse 1933 men var framför allt ordförande i det nybildade och viktiga finansutskottet. Med stöd av den egna bankens och Handelsbankens aktier dominerade Marcus Wallenberg jr under de följande decennierna Ericssons ledning. Det amerikanska inflyandet blev i praktiken litet, och 1960 skulle ITTs aktiepost bli återköpt till Sverige.

Läget för Svenska Tändsticksaktiebolaget var inte mindre tilltrasslat efter Kreugers bortgång. Även här blev Stockholms Enskilda Bank indragen, inte bara på grund av att man ägde Tändsticksaktier och vissa fordringar utan snarare för att det i de komplicerade internationella förhandlingarna kring tändstickstrusten behövdes renommerade och fristående svenska förhandlare. Sedan bolaget räddats undan konkurs genom ett moratorium tillsatte Tändsticksbolagets fordringsägare en rekonstruktionskommitté. De svenska representanterna blev Björn Prytz, som tillhörde Skandinaviska Bankens styrelse, och Jacob Wallenberg.

Arbetet med att få Tändsticksbolaget på rätt köl skedde i två steg. Det första var att klara likviditeten och få acceptans för en plan att hantera bolagets väldiga bankkulder, som uppgick till 360 miljoner, varav Skandinaviska Bankens andel var 200 miljoner och Stockholms Enskilda Banks femton miljoner. Det tog sedan fyra år att bena upp motsättningarna mellan i första hand International Match Corporations konkursbo, Kreuger & Tolls konkursbo och Tändsticksbolaget, som alltså med knapp nöd hade undgått konkurs. Det var inte självklart i vilket bolag eller i vilket land de världsomspännande tändsticksintressena skulle samlas eller ens att de skulle hållas ihop. Enligt en allmän åsikt spelade Jacob Wallenberg, som blivit vice ordförande i den nya Tändsticksstyrelsen och medlem i dess finanskommitté, en viktig roll för den lösning som äntligen stod klar 1936. Tändsticksbolaget hade då förbättrat sin finansiella situation och genom att köpa ut de tändsticksindustrier som

hade hamnat i International Match Corporation respektive Kreuger & Toll lyckats samla koncernen i det svenska företaget. Stockholms Enskilda Bank engagerades hårt i dessa operationer genom lån till Tändsticksbolaget. När den fortsatta existensen var säkrad köpte Jacob Wallenberg, till stor del på egen hand, aktier i bolaget. Hans egen krets behärskade mot slutet av 1930-talet en fjärdedel av rösterna och Jacob Wallenberg efterträdde 1938 Björn Prytz som styrelseordförande i Svenska Tändsticksaktiebolaget.

SKF, Ericsson och Tändsticksbolaget är exempel på viktiga svenska industrier med vilka Stockholms Enskilda Bank fick en fastare relation efter Kreugerkrisen. Genom att inte ha varit alltför inblandade, genom att engagera sig hårt i rekonstruktionsarbetet och genom att banken finansiellt var i stort sett oanfrätt av mellankrigstidens kriser kunde bankens ledare etablera denna position.

I den situation som affärsbankerna befann sig under resten av 1930-talet var det mycket värdefullt att ha kunder som inte övergav banken. I motsats till föregående decennium låg begränsningen i verksamhetens tillväxt inte i inlåningen, utan snarare i utlåningen. Även om de industriella kunderna tenderade att i allt högre grad finansiera sina investeringar på egen hand var det ändå där marknaden måste sökas. Utöver rena låneaffärer erbjöd inte minst de internationellt inriktade kunderna möjligheter till provisionsinkomster av olika slag.

Framväxten av "banksfärer", det vill säga grupper av företag som på ett eller annat sätt ägarmässigt var anknutna till en bank, var ingen ny företeelse. Med affärsbankernas intensiva engagemang i den industriella tillväxten under 1910-talet hade fenomenet emellertid blivit mer vanligt. Deflationskrisen, som tvingade banker att ta över framför allt aktiehypotek, förstärkte sedan tendenserna. Man kan räkna med att uppemot en femtedel av svensk industri befann sig inom de tre storbankernas sfärer på 1920-talet.

Under 1930-talet kunde Stockholms Enskilda Bank flytta fram sina positioner inom den svenska industrin, särskilt om man jämför med Skandinaviska Banken. Kännetecknande för Stockholms Enskilda Bank blev koncentrationen på sådana kunder som man också hade ägarinflytande över. Vid mitten av 1930-talet förelåg en sådan förbindelse mellan banken och låntagarna för omkring två tredjedelar av bankens utlåningsvolym. Utom de nämnda finans- och förvaltningsbolagen fanns bland de närstående kunderna gamla problemengagemang som Atlas Diesel och Scania-Vabis, men också nya kunder som Tändsticksbolaget och Ericsson, även om man när det gällde de två sistnämnda delade affärerna med Skandinaviska Banken respektive Handelsbanken.

Omkring en tredjedelen av utlåningen gick till "fristående" kunder. Av dessa utgjordes en påtagligt stor del av lån till företag vars ägare var medlemmar av bankens styrelse och alltså på ett annat sätt stod banken nära. De viktigaste exemplen ur denna grupp var varuhuset Nordiska Kompaniet, Bonnierkoncernen och Johnsonkoncernen.

När Stockholms Enskilda Bank firade sitt 80-årsjubileum 1936 kunde man göra det i trygg förvisning om att de av ledningen länge hyllade principerna för en framgångsrik bankverksamhet fungerade i praktiken. De största konkurrenterna hade under mellankrigstidens kriser blivit svårt sargade, medan den egna banken förstärkt sin position både i fråga om marknadsandelar och anseende. För att manifesteras sina lyckosamma 80 år beslöt bolagsstämman följande år att utöver den traditionella utdelningen på femton procent också lämna aktieägarna en bonus på tio procent för jubileumsåret.

Även om antalet anställda nu vuxit till omkring 450 och kontoren blivit femton var banken fortfarande en Stockholmsbank med starkt centraliserad organisation. Med det äldre brödraparet i spetsen för styrelsen och det yngre brödraparet i den verkställande ledningen stod familjen starkare än någonsin i banken.

IV - Förändrade villkor, 1939-1971

Nya vindar, nytt befäl

De svenska affärsbankerna levde ett lugnt liv under åren från mitten av 1930-talet fram till slutet av det andra världskriget. Tillgången på kapital var god, ränteläget lågt och bankernas inlåningsöverskott växande. Samtidigt lades under denna tid grunden till en aktivare politisk styrning av svensk ekonomi. Ett viktigt led i uppbyggandet av det socialdemokratiska folkhemmet var en styrning av kapitalströmmarna till de prioriterade sektorerna, något som förutsatte en reglering av finansmarknadernas aktörer och en effektiv avskärmning gentemot utlandets marknader. Efter det andra världskriget skulle denna politik innebära besvärande inskränkningar i bankernas rörelsefrihet.

Stockholms Enskilda Bank, som inte hade några nämnvärda skador från depressionsåren att reparera, ägnade det mesta av sin energi åt att förränta sitt stora egenkapital. Detta åstadkom man i hög grad genom att låna ut pengar till Wallenberggruppens egna investment- och finansbolag, som hade större frihet än banken att äga och handla med värdepapper. En påfallande stor del av utlåningen gick till sådana kunder, varav de flesta sorterade under det "närstående" bolaget Providentia i likvidation, som leddes av Jacob Wallenberg. Många av dessa affärer gjordes utomlands, på 1930-talet i regel via dotterbolag i Luxemburg, under krigsåren mest via amerikanska eller kanadensiska bolag. Till en början bestod de utländska tillgångarna främst av tyska obligationer, men senare försköts tyngdpunkten mot amerikanska värdepapper.

Strax efter kriget inträffade några dramatiska händelser, som påverkade ledningen av Stockholms Enskilda Bank och på sikt också inriktningen av bankens verksamhet. I augusti 1945 beskylldes banken och bröderna Wallenberg i amerikanska tidningar för att ha samarbetat med det nazistiska Tyskland. Bankens och bröderna Wallenbergs tillgångar i USA blockerades och det talades om total svartlistning. Enligt anklagelserna skulle man ha fungerat som bulvan för den stora bilelektriska Boschkoncernen genom att ha köpt koncernens utländska dotterbolag med återköpsrätt för moderbolaget. Via sin Providentiagrupp hade banken mycket riktigt 1939-1940 köpt ett antal europeiska Boschbolag och ett stort dotterbolag i USA, American Bosch Corporation. Affären hade finansierats av banken och gav en välkommen möjlighet att frigöra medel som efter nazisternas makttillträde blivit fastfrusna i Tyskland. Det fanns också återköpsklausuler i avtalen. Boschkoncernens syfte med uppgörelserna var att förhindra att Tysklands fiender skulle kunna beslagta koncernens utländska tillgångar, något som skett under det första världskriget. Efter ett fredsslut ville moderbolaget åter ha tillgång till sina utländska bolag.

Stockholms Enskilda Bank drog sig ur de europeiska Boschaffärerna 1943, och koncernledningen i Tyskland tvingades söka andra lösningar. Från det amerikanska Boschengagemanget gick det inte lika lätt att komma undan. USAs regering hävdade nämligen efter landets inträde i kriget att American Bosch Corporation var fientlig egendom och tog det i beslag 1942. Svenskarna menade att de numera såg sitt engagemang i detta bolag som en långsiktig investering. USA-regeringen var skeptisk och fann vid krigsslutet i Boschkoncernens huvudkontor dokument som stärkte deras misstankar om att det förelåg ett bulvanförhållande.

Boschaffären väckte stor uppmärksamhet och försatte banken i en mycket besvärlig situation. Bröderna Wallenberg hade under krigsåren fungerat som officiella förhandlare om handelsavtal med både Tyskland och västmakterna och hade en nära relation till den svenska regeringen. Både där och i den allmänna opinionen fokuserades nu intresset på

bankledningens hittills okända kontakter med tyska företag. Man undgick svartlistning, men banken kunde inte på egen hand göra affärer i USA förrän i mars 1947. Då hävdades blockaden, och Boschaffären förvandlades till en juridisk fråga om vem som ägde det amerikanska Boschföretaget. Efter tre års rättegångsförberedelser träffades en förlikning, och den svenska parten ersattes för den investering man ursprungligen gjort, dock utan att kunna tillgodogöra sig den värdestegring som skett.

Både Jacob och Marcus Wallenberg hade varit inblandade i Boschaffärerna, men som verkställande direktör hade Jacob Wallenberg huvudansvaret. Under krigshandelsförhandlingarna hade han varit engagerad i överläggningarna med Tyskland, medan Marcus Wallenberg ingått i de delegationer som förhandlat med västmakterna och tillbringat perioder både i England och USA. I arbetet med att komma ur den penibla situationen närmast efter kriget gjorde Marcus Wallenberg den bedömningen att det vore en fördel om Jacob Wallenberg lämnade bankledningen. Han pressade sin sju år äldre broder att avgå och blev i samband med bolagsstämman 1946 utsedd till ny verkställande direktör, mindre belastad av det förgångna.

Vid samma tid skedde det inom banken en annan viktig förändring, som bidrog till att göra skiftet i ledningen naturligt. Det mesta av det snåriga system av sidobolag som byggts upp kring banken avvecklades. Bankinspektionen hade änyo klagat över att Stockholms Enskilda Bank i praktiken bröt mot 1933 års banklag. Nu bildades ett nytt bolag, Förvaltningsaktiebolaget Providentia, som dels fick överta den gamla Providentiagruppens aktier, dels sådana aktier som fanns hos banken och inte längre kunde anses täcka osäkra fordringar. Banken realiserade på så sätt en stor del av sina dolda tillgångar. Det sammanlagda marknadsvärdet av det nya Providentias portfölj var i början av 1946 drygt 50 miljoner kronor. De största posterna var aktier i industrier som SKF, Stora Kopparberg och Atlas Diesel. Aktieägarna i Stockholms Enskilda Bank erbjöds att köpa aktierna i det nya Förvaltningsaktiebolaget Providentia. Teckningskursen var gynnsam, och dessutom delade banken vid samma tidpunkt ut 22,5 miljoner kronor i form av gratis preferensaktier, vilket motsvarade värdet på nyteckningen i Providentia. Resultatet av hela transaktionen blev att bankens aktieägarkrets behöll det dominerande ägarinflytandet i Providentia utan att behöva mobilisera nytt kapital.

Det var en principiellt viktig förändring som skedde när Förvaltningsaktiebolaget Providentia bildades. Nu drog man upp en tydligare rågång mellan Wallenberggruppens bankrörelse och dess mångskiftande förvaltningsverksamhet. Stora dolda tillgångar inom banken lyftes över till Providentia och den handel och det ägande av värdepapper som banken författningsmässigt inte fick ägna sig åt fick hädanefter ske inom Providentia eller Investor, Wallenberggruppens andra stora förvaltningsbolag. Banken blev "avlövad" och en mer renodlad affärsbank, samtidigt som ägarsambandet mellan förvaltningsbolagen och banken garanterade ett nära samarbete.

I den nya situationen var det naturligt att en tung företrädare för Wallenbergfamiljen ledde Investor och Providentia. Häradshövding Marcus Wallenberg senior hade avlidit 1943, och de som låg närmast till hands var någon av hans söner Jacob eller Marcus. Den som blev ordförande i de båda förvaltningsbolagen kunde enligt lagen inte samtidigt ingå i bankens verkställande ledning. Jacob Wallenberg övertog ordförandeklubban i såväl Investor som Providentia, poster som han sedan skulle inneha i mer än tre decennier. Därmed fanns ytterligare ett skäl till att Marcus Wallenberg redan 1946 skulle bli verkställande direktör i banken.

Marcus Wallenbergs bank

Efter att det andra världskriget var över följde ingen efterkrigsdepression. Snart var den internationella ekonomin inne i en tillväxt, som med obetydliga bakslag skulle pågå ända till början av 1970-talet. För Sveriges del var utgångsläget gynnsamt, särskilt för exportindustrin, som gynnades av stor efterfrågan på en alltmer vidgad världsmarknad. Sverige blev snart känt som ett av världens rikaste länder med ett omfattande offentligt välfärdssystem.

Marcus Wallenberg var en hängiven industrialist. Han hade under sina två decennier på banken suttit i skuggan av sin äldre bror tagit på sig de mer utåtriktade uppdrag som gällde bankens industriella kunder och projekt. För honom var det nu en hjärtesak att Stockholms Enskilda Bank omvandlades till ett väl fungerande redskap i den grupp av växande företag som ägarmässigt dominerades av banksfären.

Denna syn på bankens roll fortlevde även sedan Marcus Wallenbergs äldste son Marc Jr trätt till som verkställande direktör 1958. Han hade utbildat sig i USA och praktiserat utomlands och var när han efterträdde sin far en internationellt välorienterad bankman. Som vice ordförande i bankens styrelse och ansvarig för relationerna med ett stort antal industrier fortsatte ändå fadern att vara en dominerande person i bankens ledning.

Wallenberggruppen, inom vilken banken hade en så strategisk funktion, utökade under efterkrigstiden sitt inflytande i svenskt näringsliv. Detta skedde inte primärt genom att man engagerade sig i nya företag utan nästan enbart genom att de företag där gruppen ägarmässigt dominerade var mycket expansiva. Av landets samtliga industrisysselsatta fanns 1946 tolv procent i Wallenberggruppens företag, 1958 var siffran 20 procent och 1969 var den 23 procent. De företag som framför allt svarade för tillväxten var stora verkstadsföretag som ASEA, Electrolux, Ericsson, SAAB, Alfa Laval och Atlas Copco. Inte minst växte dessa företag genom att börja tillverkning utomlands.

Det betydde att det ställdes ökade krav på att det inom banken skulle finnas kompetens inom exempelvis de finansiella och juridiska områdena och ett internationellt nätverk av bankkontakter som kunde utnyttjas av kretsens företag. Gruppen av experter inom banken utökades, bland annat med specialister på olika regioner i världen, och man skaffade sig mer eller mindre formella stödjepunkter i många länder. Under bankens nya ledning byggdes lokalerna om och hela verksamheten moderniserades. På ett nästan demonstrativt sätt lät Marcus Wallenberg de nya vindarna blåsa genom banken, som under Jacob Wallenberg hade varit konservativt skött och haft en gammaldags prägel. Fortfarande var Stockholms Enskilda Bank en liten bank, koncentrerad till Stockholmsregionen. Antalet anställda steg bara från 424 till 551 mellan 1946 och 1958 trots att verksamheten ökade i omfattning. De nya avdelningskontor som öppnades var små och inriktade på att betjäna de stora kunderna. Ett antal bussar fungerade som ambulerande kontor och betjänades av en person utöver chauffören.

Stockholms Enskilda Bank hade under 1950-talet fortfarande en relativt gynnad position bland svenska banker. De svenska affärsbankerna drogs annars vid denna tid in i en intensiv konkurrens, sinsemellan och med sparbankerna, om att få den bredare allmänheten som kunder. Tack vare det stigande välståndet var det här som tillväxten i inlåningen kunde uppnås, men det krävdes å andra sidan att man investerade för att bygga upp ett väl förgrenat kontorsnät. Stockholms Enskilda Bank behövde inte spilla kraft på konkurrensen om småspararnas pengar eftersom en ovanligt stor del, mellan 60 och 70 procent, av bankens inlåning härstammade från företagssektorn. Det mesta kom från skogsindustrier och verkstäder, som i efterkrigskonjunkturen gjorde stora förtjänster och var mycket likvida.

Banken kunde därför än så länge behålla sin relativa position bland de svenska affärsbankerna med tio till tolv procent av såväl balansomslutning som inlåning, men positionen byggde på att näringslivet hade hög likviditet och att ett antal stora företag placerade sina överskott på banken.

Under 1960-talet blev banken i allt högre grad industrins bank. Utlåningen till industrin utgjorde mot slutet av decenniet närmare hälften av hela utlåningen. Det var särskilt de expansiva verkstadsföretagen med en traditionell anknytning till banken som nu svarade för en allt större andel av utlåningen.

Banken var van att ta hela det finansiella ansvaret gentemot de kunder man stod ägarmässigt nära. Denna tradition började nu bli ett problem. Det var inte bara så att kunderna blev allt större i relation till banken. Deras kreditbalans förändrades också radikalt. Bankens utlåning vid slutet av 1950-talet från sina tio största kunder mer än tre gånger så stor inlåning som utlåning. Vid slutet av 1960-talet var situationen helt förändrad och man närmade sig en balanspunkt, där utlåningen var lika stor som inlåningen. Bankens resurser koncentrerades alltmer till företag inom Wallenberggruppen. Mot slutet av 1960-talet gällde mer än 60 procent av bankens utlåning sådana företag. Inte ens dessa företag, där personer från bankledningen hade stort inflytande, redovisade emellertid längre några inlåningsöverskott i banken. Eftersom möjligheterna till avlyft på obligationsmarknaden och till mobilisering av internationellt kapital var strängt begränsade av det statliga regelsystemet utgjorde de försvinnande inlåningsöverskotten en svår hämsko för bankens verksamhet.

Ett vägval

I sin strävan att expandera Stockholms Enskilda Bank förändrade ledningen gradvis bankens speciella karaktär. Under 1960-talet gröptes de redovisade fonderna ur och bankens soliditet, som av tradition legat högre än andra bankers, närmade sig affärsbankernas genomsnittssiffror. Det synliga egna kapitalet minskade under efterkrigstiden från omkring femton till omkring sex procent i relation till omslutningen. En motsvarande utveckling ägde rum när det gäller de osynliga tillgångar som under tidigare år ackumulerats. Redan 1946 hade stora dolda reserver i form av nedskrivna aktier tagits fram och med hjälp av dispositionsfond och balanserade vinstmedel gjordes en stor emission av preferensaktier. Även därefter minskade de i bokföringen osynliga tillgångarna. Det skedde för det första genom att ytterligare ett antal nedskrivna poster av industriaktier till förmånliga villkor överfördes till bankens aktieägare 1951 respektive 1956. För det andra sålde banken under 1960-talet sina stora poster av helt nedskrivna tyska förkrigsobligationer. I första hand genom dessa transaktioner minskade de dolda tillgångarna inom banken i motsvarande takt som de synliga.

Realisationen av dessa dolda reserver hjälpte för en tid Stockholms Enskilda Bank att hålla lönsamheten på en traditionellt hög nivå. Så småningom närmade sig ändå bankens intäktsbild och räntabilitet övriga affärsbankers, och utdelningarna i relation till det egna kapitalet sjönk på 1960-talet under de övriga storbankernas.

Gradvis försvagades också bankens position rent volymmässigt på den svenska marknaden. I början på 1950-talet svarade banken för 11,5 procent av hela affärsbanksväsendets omslutning, under 1960-talets andra hälft var siffran mindre än tio procent. Ännu allvarigare var att bankens andel av affärsbankernas totala inlåning under samma tid sjönk från 11,2 till 8,4 procent. Den statliga Kreditbankens tillkomst och tillväxten inom Göteborgs Bank hotade att storleksmässigt förpassa Stockholms Enskilda Bank till femte platsen bland landets affärsbanker.

I detta läge, då man inte längre kunde klara expansionen genom att mobilisera dolda resurser, togs beslutet om att genom expansion av kontorsnätet och utvidgningar utanför Stockholmsregionen ta upp kampen med de övriga affärsbankerna om hushållsinlåningen. Stockholms Enskilda Bank tvingades alltså att slå in på samma väg som tidigare Svenska Handelsbanken och därefter Skandinaviska Banken vandrat. Antalet avdelningskontor hade under nästan två decennier legat stilla, och fram till mitten av 1950-talet tillkom bara tre nya. Mellan 1956 och 1963 öppnades därefter 21 kontor och i en andra våg mot slutet av 1960-talet ytterligare 15. Därmed var man uppe i 52 kontor. I denna sista våg sökte man inte bara kontorslägen där stora kunder fanns utan satsade också på förorter som Vällingby och Skärholmen, där den snabba befolkningstillväxten kunde utgöra basen för hushållsinlåning. De nya kontoren blev också större, en följd av att de skulle bedriva marknadsföring och erbjuda mer service på platsen.

Ett historiskt steg var att man mot slutet av 1960-talet sökte sig utanför Stockholm-Södertäljeregionen. I början av 1968 öppnade Stockholms Enskilda Bank något som närmast liknade ett regionkontor vid Brunnsparcken i Göteborg, snabbt kompletterat av tre avdelningskontor i samma stad. Det arbetades inom banken på planer att etablera sig också i Malmö.

Kontorsetableringarna var dyrbara och ställde nya krav på ledningsfunktionerna, inte minst när man skulle pröva att decentralisera beslutsfattande, något som inte var tradition inom banken. Samtidigt stod man i slutet av 1960-talet inför en nödvändig utvidgning av huvudkontoret och en kostsam datorisering av verksamheten.

Det historiska arv som fanns inom Stockholms Enskilda Bank både vad gäller bankens arbetssätt och den nära kopplingen till ett antal viktiga industrikunder hade länge varit ett styrkebälte för banken. Omständigheterna bortom bankledningens kontroll ledde på 1960-talet till att den ställdes inför ett grundläggande strategival. För Marcus Wallenberg, som framför allt ville trygga utvecklingen av familjens industriella imperium, var det viktigast att få ökade finansiella resurser. Han trodde inte att det statliga regelsystemet skulle avvecklas så att banken åter kunde fungera som en merchant bank med möjligheter att mobilisera kapital genom emissioner eller från utlandet. Eftersom restriktionerna i bankernas rörelsefrihet tycktes ligga fast, måste man välja andra vägar. Att snabbt expandera den egna bankens volym stötte på nästan oöverstigligen problem. Det var ur Marcus Wallenbergs synvinkel naturligt att i detta läge pröva tanken på en sammanslagning med en större bank.

Alternativet var att släppa ambitionerna på att ensam kunna klara kundernas kreditbehov, acceptera att de andra affärsbankerna expanderade snabbare och nöja sig med att tills vidare förvalta de resurser som banken förfogade över. Detta mer bankirmässiga alternativ tedde sig för Marcus Wallenberg som en kapitulation.

Att skrida till verket med fusionsplanerna var emellertid omöjligt så länge Jacob Wallenberg var ordförande i bankens styrelse. Med den äldre broderns sätt att se på saken var bankens problem inte så allvarliga. Så länge banken var väl konsoliderad och hade sin goda likviditet kunde den fortsätta sin mer eller mindre bankirmässiga verksamhet. Friheten för bankerna skulle förr eller senare återkomma, menade han, och han hyste inte samma motvilja som sin bror att tillsammans med andra banker mobilisera de stora resurser som kunderna ibland krävde.

I mars 1969 sände Marcus Wallenberg ett brev till styrelsen där han förklarade sig vilja lämna styrelsen för "andra, angelägna uppgifter". Utspelet var avsett som en påtryckning på Jacob, som också mycket riktigt vid bolagsstämman den 31 mars drog sig tillbaka och beredde plats

för sin yngre bror. Därefter fanns inte inom styrelsen någon som på allvar kunde göra motstånd mot några planer på ett samgående med en annan bank.

V - Fusionen

Förutsättningarna

Att förhandlingar om en sammanslagning kom till stånd mellan just Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken hade sina naturliga förklaringar. För Stockholms Enskilda Bank, som var mest drivande i processen, måste ett samgående ske med en av de större bankerna i landet, annars skulle själva syftet förfelas. De statliga bankerna var uteslutna av uppenbara skäl. Gentemot Svenska Handelsbanken, landets största affärsbank med en bred inlåning, fanns det av tradition en viss skepsis inom familjen Wallenberg. Handelsbanken gick dessutom i slutet av 1960-talet genom en svår kris och bytte ut sin verkställande ledning. Göteborgs Bank hade ett värdefullt kontorsnät i västra Sverige och Bergslagen. Mellan Stockholms Enskilda Bank och denna bank förekom en del samarbete inom dataområdet. Göteborgs Bank hade emellertid en relativt svag ställning och en inriktning som överensstämde dåligt med kulturen inom Wallenbergs bank.

Återstod Skandinaviska Banken. Den hade i likhet med Stockholms Enskilda Bank en inriktning mot industriell verksamhet och internationellt företagande. Med liknande karaktär följde en på många punkter överensstämmande syn på ekonomisk politik och på affärsbankernas gemensamma angelägenheter. Samarbetet hade också länge varit gott mellan ledningarna och man hade delat på många större affärer. Tillsammans skulle de båda bankerna efter en sammanslagning få en volym som skulle bli något större än Handelsbankens.

Likheterna mellan bankernas verksamhet var en viktig förutsättning för närmandet, men i skillnaderna låg möjligheterna till vinster av ett samgående. Bankerna hade förutsättningar att komplettera varandra på strategiska områden. Skandinaviska Banken hade genom att till höga kostnader expandera sitt redan stora kontorsnät kunnat öka inlåningen från hushållen och disponerade mer än 350 kontor över hela landet. Man låg därvidlag i tiden långt före Stockholms Enskilda Bank. Bristen på resurser fanns ändå kvar och yttrade sig bland annat i en besvärande låg likviditet, något som var särskilt smärtsamt när riksbanken applicerade sina tumskravar på kreditmarknaden. Även soliditeten undergrävdes när verksamhetens volym växte. För att klara kapitaltäckningsreglerna tvingades Skandinaviska Banken med korta mellanrum att emittera förlagslån och nya aktier, något som blev en belastning på lönsamheten.

Stockholms Enskilda Bank hade av historiska skäl inte så goda möjligheter att fånga upp hushållsinlåning för att kompensera för företagets fallande nettosparande. I stället hade man under efterkrigsåren mobiliserat mycket av sina dolda tillgångar för att kunna hålla takten med kundernas tillväxt, en politik som inte kunde fortgå i längden. Fortfarande var emellertid banken mycket likvid, och under tider av kreditrestriktioner fungerade den som något av en centralbank på dagslånemarknaden. Fortfarande var banken också mycket solid jämfört med övriga affärsbanker om man tar även de dolda tillgångarna med i bilden. Denna finansiella styrka måste ha varit attraktiv i Skandinaviska Bankens ögon.

När det gäller resursmobilisering kompletterade de båda bankerna varandra således på ett naturligt sätt. Här handlade det inte bara om ren addition av balansräkningar utan faktiskt om en funktionsmässig förstärkning.

Detsamma gäller till stor del för de investeringar som gjorts och planerades. På kontorsidan förfogade Skandinaviska Banken över ett stort nät. Ur helhetens synpunkt var kontoren i södra och västra Sverige särskilt viktiga, inklusive de kontakter banken hade med näringslivet i dessa regioner. I Stockholmsområdet drev Skandinaviska Banken 64 och Stockholms

Enskilda Bank 47 kontor. I många fall låg de båda bankernas kontor nära varandra och erbjöd uppenbara rationaliseringsvinster.

Det hade under 1960-talet uppstått behov av stora investeringar hos båda bankerna. Dels gällde det datasystem, dels lokaler för den centrala verksamheten i Stockholm. Skandinaviska Banken låg något före i tidtabellen, och var på god väg att genomföra stora satsningar. I båda fallen tedde det sig frestande för Stockholms Enskilda Bank att knyta sig till den större banken och slippa en stor del av investeringarna. I mars 1970 räknade man med en årlig besparing om ca 25 miljoner kronor om man kunde samordna sig med Skandinaviska Banken i Stockholm när det gällde huvudkontor, andra kontor och dataanläggningar.

Skandinaviska Banken hade en stark förhandlingsposition, delvis därför att det var motparten som tog initiativet. Att man ändå var mycket angelägen om att förhandlingarna skulle lyckas är inte svårt att förstå. Inte minst måste man komma ihåg den hemgift av stora och framgångsrika kunder som Stockholms Enskilda Bank kunde föra med sig i boet. Man måste inom Skandinaviska Banken också ta hänsyn till alternativen. Om konkurrenten med sina värdefulla kunder gick samman med en annan storbank skulle den egna bankens position allvarligt försämrats.

Förhandlingarna

Marcus Wallenberg hade tidigare kastat fram tankar om ett samgående mellan sin bank och Skandinaviska Banken åtminstone till den senare bankens förste verkställande direktör Lars-Erik Thunholm. Först från sommaren 1969, då Jacob Wallenberg avgått som styrelseordförande, fick diskussionerna en allvarligare karaktär. Från Skandinaviska Bankens sida sköttes förhandlingarna av Lars-Erik Thunholm och Hans Cavalli-Björkman och från Stockholms Enskilda Bank främst av Marc Wallenberg Jr och Hans Munck. Marcus Wallenberg spelade bakom kulisserna en avgörande roll, både via sin son och genom vissa direktkontakter med Thunholm.

Under en lång period prövades olika tekniska tillvägagångssätt för ett samgående och efter mer än ett års förhandlingar övergav man idéerna om successiva närmanden och enades om "att hoppa direkt i det kalla vattnet". Det betydde att ett nytt bankaktiebolag skulle bildas och nya aktier emitteras i utbyte mot aktierna i de båda samgående bankerna, som därefter skulle träda i likvidation.

Därmed var det dags att gå i närkamp med den svåra frågan om värderingen av de båda bankerna. Problemet var att relationerna mellan Skandinaviska Bankens och Stockholms Enskilda Banks aktiekurser under 1960-talet var 1:2,5, medan aktiernas substansvärde, inkluderande också dolda tillgångar, snarare förhöll sig som 1:4. Att ersätta den förra bankens aktieägare med en aktie i den nya banken för varje gammal och den senare bankens aktieägare med fyra kunde emellertid Skandinaviska Bankens förhandlare inte acceptera. Det var orimligt, menade man, och hänvisade till börskurserna och till att motparten skulle få 43 procent av aktiekapitalet i den nya banken, medan tillskottet volymmässigt var knappt 25 procent. En så stark position för Wallenberggruppen skulle säkert också te sig utmanande för den allmänna opinionen och många politiker. Bland Skandinaviska Bankens ägare fanns ingen motsvarande grupp som kunde fungera som motvikt.

Lösningen blev, enkelt uttryckt, att aktieägarna i Stockholms Enskilda Bank avstod från ägarinflytande i den nya banken mot ersättning i pengar. Innan sammanslagningen trädde i kraft överfördes till aktieägarna värden motsvarande närmare 200 miljoner kronor. Huvudposterna var en reservering av 22,5 miljoner för inlösen av bankens preferensaktier, en

utdelning av bankens industriaktier motsvarade cirka 44 miljoner och ett överlämnande av bankens fastighetsbolag Diligentia, värt 87 miljoner kronor.

Efter dessa avtappningar hamnade relationerna mellan bankernas substanser vid cirka 1:2,8, vilket var tillräckligt nära den relation som förelåg mellan deras aktiekurser för att kunna accepteras av Skandinaviska Banken. Uppgårelsen blev alltså att dess aktieägare fick en aktie i den nya banken för varje gammal aktie, medan Stockholms Enskilda Banks aktieägare fick två och därtill ett förlagsbevis på 100 kronor. Aktieägarna i Stockholms Enskilda Bank fick på så sätt bara 28 procent av aktiekapitalet i den nya banken.

Klartecken till ett samgående inhämtades under hand från bankinspektionen och från regeringen, närmast finansminister Gunnar Sträng. Han såg fördelar i att Sverige skulle få en stor och därmed internationellt slagkraftig affärsbank. Finansministern hade emellertid synpunkter på maktfördelningen i den nya banken. Genom att ägandet i Skandinaviska Banken var så spritt skulle det bli möjligt för Stockholms Enskilda Banks mer koncentrerade aktieägarkrets att dominera den nya bankens bolagsstämma. Skandinaviska Bankens förhandlare var lika angelägna att reducera motpartens inflytande. Resultatet blev en begränsning av rösträtten för varje aktieägare till två procent av rösterna. Under förutsättning att alla aktieägare som hade någon anknytning till Wallenberggruppen skulle gå samman kunde de på så sätt uppnå högst sex procent av röstetalet.

Ledningen av den nya banken utkristalliserades också under förhandlingarnas gång. Marcus Wallenberg förutsattes bli styrelsens ordförande och Lars-Erik Thunholm verkställande direktör vid huvudkontoret med Marc Wallenberg Jr som ställföreträdare. Organisationen av den nya banken avspeglade i huvudsak den större bankens traditioner. Det fanns en historiskt motiverad tredelning med centralkontor och egna styrelser i Stockholm, Malmö och Göteborg. Vid huvudkontoret, som placerades i Stockholms Enskilda Banks byggnad vid Kungsträdgårdsgatan, behölls många av de centrala funktionerna, och det fanns en tydlig ambition från Wallenbergsidan att där gentemot de stora kunderna behålla något av samma centraliserade rutiner som präglat deras bank.

Den nya verkställande ledningen kom i stort sett att domineras av företrädare för den gamla Skandinaviska Banken. Som verkställande direktörer vid de tre centralkontoren kvarstod således de tidigare företrädarna för denna bank. Vid sidan av kusinerna Marc Wallenberg Jr och Peder Bonde representerades Stockholms Enskilda Bank-sidan främst av Jacob Palmstierna, också släkt till Wallenbergfamiljen, som placerades som vice verkställande direktör vid Stockholmskontoret.

På högsommaren 1971 var alla förhandlingsfrågor i princip avklarade. Tiden fram till slutet av september användes för att lösa alla praktiska problem, fastställa organisationen och besätta styrelseposterna. Den 21 september höll de två bankstyrelserna möte samtidigt. Det förekom diskussion på båda håll, men förslaget till samgående godkändes och på eftermiddagen spreds den stora nyheten.

För personalen i Stockholms Enskilda Bank skapade beskedet osäkerhet och oro. Inom banken levde den patriarkaliska traditionen kvar, inklusive en känsla hos de anställda av att arbeta inom en familjär krets, där kraven på hårt arbete och lojalitet var höga men förmånerna goda och omtanken stor. Nu skulle man ut i en kall värld och samordnas med sin tre gånger så stora tidigare konkurrent. Känslan av otrygghet förstärktes ytterligare när Marc Wallenberg Jr tog sitt liv i november 1971. Balansen i hela fusionsprojektet försköts härigenom och den naturlige bäraren av den wallenbergska traditionen inom svenskt bankväsende var borta.

Fusionsprocessen fortgick emellertid, och nästa steg var bolagsstämmornas ställningstagande. Skandinaviska Bankens stämma var odramatisk. Efter en kort diskussion blev

voteringsresultatet att tre personer representerande bara 307 av mer än 916 000 företrädda aktier gick emot styrelsens förslag om likvidation.

Stockholms Enskilda Banks stämma hölls den 15 oktober, på dagen 115 år efter bankens start. Mötet blev dramatiskt på så sätt att Jacob Wallenberg utförligt pläderade för att inte acceptera styrelsens förslag till samgående. Han hade lärt sig av sin far att man skulle ha "en liten men god affär", en överblickbar organisation med centraliserat beslutsfattande och behålla vinsterna inom rörelsen: "Endast dolda reserver äro användbara för att täcka förluster ... Om de öppna behöver tillgripas skadas bankens kredit". Han trodde på en fortlevande Stockholms Enskilda Bank med stort eget kapital och skicklig ledning, en "Banque d'½Affaires". " Jag förstår ej den defaitism som synes mig ha gripit bankens ledning. Vi ha hittills rett oss bra, bättre än andra. Vinsterna komma att växla, äro kostnaderna låga äro vi med vårt relativt stora kapital osårbara."

Mot sin bror talade Marcus Wallenberg och flera företrädare för den verkställande ledningen. Trots att man kunde spåra sympati för Jacob Wallenbergs person var det få som vid omröstningen följde hans förslag. Av de sammanlagt 328 000 rösterna som var representerade stödde 247 000 styrelsens förslag om att Stockholms Enskilda Bank skulle likvideras, medan drygt 17 000 gick emot och återstoden avstod från att rösta.

Banken höll en extra bolagsstämma den 20 december, då besluten bekräftades, och vid årsskiftet trädde banken i likvidation. Den sista bolagsstämman i Stockholms Enskilda Bank ägde rum den 30 mars 1972, då Marcus Wallenberg gjorde en översikt över bankens historia och avslutade med att säga att Stockholms Enskilda Bank egentligen inte upphört, bara övergått "i en ny skepnad".

Källor

En lättillgänglig översikt över Stockholms Enskilda Banks historia ingår i Olsson, U. (1997), I utvecklingens centrum. Skandinaviska Enskilda Banken och dess föregångare 1856 - 1997. S-E-Banken, Informationsavdelningen.

Ytterligare och mer detaljerad information kan hämtas ur följande litteratur:

Gasslander, O. (1956, 1959), Bank och industriellt genombrott. Stockholms Enskilda Bank kring sekelskiftet 1900. I-II.

Lindgren, H.(1988), Bank Investmentbolag Bankirfirma. Stockholms Enskilda Bank 1924 - 1945. Institutet för ekonomisk-historisk forskning vid Handelshögskolan i Stockholm, EHF.

Nilsson, G.B.(1981), Banker i brytningstid. A.O. Wallenberg i svensk bankpolitik 1850 - 1856. Institutet för ekonomisk-historisk forskning vid Handelshögskolan i Stockholm, EHF

Nilsson, G.B. (1984), André Oscar Wallenberg. I. Odysseernas år 1816 - 1856. Institutet för ekonomisk-historisk forskning vid Handelshögskolan i Stockholm, EHF.

Nilsson, G.B. (1989), André Oscar Wallenberg. II. Gyllene tider 1856 - 1866. Institutet för ekonomisk-historisk forskning vid Handelshögskolan i Stockholm, EHF.

Nilsson, G.B. (1993), André Oscar Wallenberg. III. Ett namn att försvara. Institutet för ekonomisk-historisk forskning vid Handelshögskolan i Stockholm, EHF.

Olsson, U.(1986), Bank, familj och företagande. Stockholms Enskilda Bank 1946 - 1971. Institutet för ekonomisk-historisk forskning vid Handelshögskolan i Stockholm, EHF.