

# Inhalt

Geschäftsmodell und Governance als Leitgedanken durch 150 Jahre Geschichte .....	9
 I. Die Commerzbank 1870 bis 1945: Entwicklung und Behauptung als Filialgroßbank .....	23
1. Der Finanzplatz Hamburg und die Gründung der Commerz- und Disconto-Bank 1870. ....	25
2. Von Hamburg nach Berlin: Der Weg zur kleinen Berliner Großbank (1873 bis 1914) .....	34
2.1 Eigentümerstruktur und Governance. ....	34
2.2 Das Geschäftsmodell. ....	53
3. Die Filialgroßbank (1914 bis 1929) .....	74
3.1 Die Commerzbank im Ersten Weltkrieg. ....	74
3.2 Fusionen, Übernahmen und Filialneugründungen. ....	81
3.3 Eigentümerstruktur und Governance. ....	97
3.4 Die Fortentwicklung des Geschäftsmodells .....	107
4. Die Katastrophe 1931/32 .....	114
4.1 Die Bankenkrise .....	114
4.2 Die Sanierung .....	128
5. Konsolidierung unter den Bedingungen einer Diktatur (1933 bis 1939). ....	135
5.1 Eigentümerstruktur und Governance. ....	135
5.2 Die Anpassung des Geschäftsmodells .....	157
5.3 Die Commerzbank und die »Arisierung« .....	167
6. Expansion auf tönernen Füßen (1938 bis 1945) .....	178
6.1 »Wer marschiert hinter dem ersten Tank?« – die Commerzbank eher nicht. ....	178
6.2 »Bankenrationalisierung« und Großbankenfrage .....	206
6.3 Die Commerzbank am Abgrund .....	212
 II. Die Commerzbank 1945 bis 1989: Neuanfang, Wirtschaftsboom und Internationalisierung .....	219
1. Der Neuanfang (1945 bis 1958) .....	221

1.1	<i>Verlagerung, Entnazifizierung und Dezentralisierung</i> .....	221
1.2	<i>Von den Filialgruppen zu den Nachfolgeinstituten</i> .....	231
1.3	<i>Der Höfermann'sche Umweg: Der verzögerte Zusammenschluss von 1958</i> .....	258
1.4	<i>Grundzüge der Geschäftsentwicklung 1952 bis 1958</i> .....	264
2.	<i>Wachsen mit dem »Wirtschaftswunder« (1958 bis 1973)</i> .....	270
2.1	<i>Eigentümerstrukturen und Corporate Governance</i> .....	270
2.2	<i>Kernelemente des Geschäftsmodells</i> .....	281
2.3	<i>Geschäftspolitik in der Praxis: Die Hinwendung zu den Kunden</i> .....	288
2.4	<i>Die Bank als Organisation</i> .....	323
2.5	<i>Grundzüge der Geschäftsentwicklung 1958 bis 1973</i> .....	335
3.	<i>Die Ölpreiskrise von 1973/74 und ihre Folgen (1973 bis 1979)</i> ..	339
3.1	<i>Das Problem des »Recyclings« der Ölgelder</i> .....	339
3.2	<i>Eigentümerstrukturen und Corporate Governance</i> .....	341
3.3	<i>Weiterentwicklung des Geschäftsmodells</i> .....	346
3.4	<i>Geschäftspolitik in der Praxis: »Beratung aus einer Hand«, Euromarktorientierung und forcierte Internationalisierung</i> ...	349
3.5	<i>Die Bank als Organisation</i> .....	364
3.6	<i>Grundzüge der Geschäftsentwicklung 1973/74 bis 1979</i> .....	368
4.	<i>Krise, Konsolidierung und neuer Aufbruch (1980 bis 1989)</i> .....	373
4.1	<i>Eigentümerstrukturen und Corporate Governance</i> .....	373
4.2	<i>Das Geschäftsmodell zwischen kurzfristigen Anpassungen und strategischer Neuausrichtung</i> .....	379
4.3	<i>Geschäftspolitik in der Praxis: Auf dem Weg zum Allfinanz-Verbund</i> .....	386
4.4	<i>Die Bank als Organisation</i> .....	403
4.5	<i>Grundzüge der Geschäftsentwicklung 1980 bis 1989</i> .....	410
III.	<b>Die Commerzbank 1989 bis 2019: Zwischen Expansion und Konsolidierung</b> .....	415
1.	<i>Geografische Expansion als Erfolgsrezept? (1989 bis 1994)</i> .....	417
1.1	<i>Umbrüche in Europa und Deutschland als Initialzündung</i> ...	417
1.2	<i>Geschäftsexpansion in Ostdeutschland</i> .....	423
1.3	<i>Wechsel an der Spitze und Suche nach mehr Rentabilität</i> ...	436
1.4	<i>Filialkonsolidierung in Westdeutschland und Zentrale-Reform</i> .....	446
1.5	<i>Strategie der fokussierten Präsenz in West- und Osteuropa</i> ...	454
1.6	<i>Strategische Allianzen in Europa, Allfinanz-Kooperation im Inland</i> .....	462
2.	<i>Expansion in das Investmentbanking als Ausweg? (1995 bis 2000)</i> .....	468
2.1	<i>125 Jahre Commerzbank: Jubiläum »ohne Ruhekissen«</i> .....	468

2.2	<i>Investmentbanking als Hoffnungsträger</i> . . . . .	474
2.3	<i>Der Heimatmarkt als Sorgenkind: Erneute Reformen und Innovationen im Privatkundengeschäft.</i> . . . . .	493
2.4	<i>Die Commerzbank vor der Jahrtausendwende</i> . . . . .	505
3.	Refokussierung und Expansion in der Mittelstands- und Immobilienfinanzierung als Werttreiber? (2000 bis 2006) . . .	508
3.1	<i>Governance, Shareholder-Aktivismus und gescheiterte Fusionspläne</i> . . . . .	508
3.2	<i>Stabwechsel und Versuch der Krisenbekämpfung mit »CB 21«</i> . . . . .	512
3.3	<i>Privatkundensäule: Ausbau des Geschäfts mit vermögenden Privatkunden und Eingliederung des Asset Managements</i> . . .	521
3.4	<i>Firmenkundensäule: Restrukturierung und Aufbau der Mittelstandsbank</i> . . . . .	529
3.5	<i>»Quantensprung« für das Geschäftsmodell: Übernahme der Eurohypo</i> . . . . .	532
4.	Auf dem Weg zum »Nationalen Champion«? (2007 bis 2009) . . .	536
4.1	<i>Die schwerste Finanz- und Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit</i> . . . . .	536
4.2	<i>Erste Krisenbelastungen, Generationswechsel und Planspiele zur Schaffung eines »Nationalen Champions«.</i> . . . . .	544
4.3	<i>Entscheidung zum Kauf der Dresdner Bank vor Kulmination der Finanzmarktkrise</i> . . . . .	549
4.4	<i>Verlustschocks und Teilverstaatlichung, Verschmelzung und Abschlammung</i> . . . . .	557
5.	Fortschritte und Rückschritte: Auf der Suche nach einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell (2010 bis 2019) . . . . .	569
5.1	<i>Integration im Plan, »Megakapitalerhöhung«, Belastungen aus der Staatsschuldenkrise</i> . . . . .	569
5.2	<i>Paradigmenwechsel, »eine neue Bank«, »nachhaltig erfolgreich«?</i> . . . . .	576
5.3	<i>»Commerzbank 4.0«, DAX-Abstieg, Fusionsdiskussion, »Commerzbank 5.0« – eigenständig in die Zukunft?</i> . . . . .	588
	Anhang . . . . .	605
	Anmerkungen . . . . .	607
	Abkürzungsverzeichnis . . . . .	681
	Tabellenverzeichnis . . . . .	684
	Archiv- und Literaturverzeichnis . . . . .	685
	Register: Personen, Firmen, Institutionen . . . . .	701
	Autoren . . . . .	711