

# 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 <i>Eigentümerstruktur und Governance</i> .....	34
2.2 <i>Das Geschäftsmodell</i> .....	53
3. Die Filialgroßbank (1914 bis 1929) .....	74
3.1 <i>Die Commerzbank im Ersten Weltkrieg</i> .....	74
3.2 <i>Fusionen, Übernahmen und Filialneugründungen</i> .....	81
3.3 <i>Eigentümerstruktur und Governance</i> .....	97
3.4 <i>Die Fortentwicklung des Geschäftsmodells</i> .....	107
4. Die Katastrophe 1931/32 .....	114
4.1 <i>Die Bankenkrise</i> .....	114
4.2 <i>Die Sanierung</i> .....	128
5. Konsolidierung unter den Bedingungen einer Diktatur (1933 bis 1939) .....	135
5.1 <i>Eigentümerstruktur und Governance</i> .....	135
5.2 <i>Die Anpassung des Geschäftsmodells</i> .....	157
5.3 <i>Die Commerzbank und die »Arisierung«</i> .....	167
6. Expansion auf tönernen Füßen (1938 bis 1945) .....	178
6.1 <i>»Wer marschiert hinter dem ersten Tank?« – die Commerzbank eher nicht</i> .....	178
6.2 <i>»Bankenrationalisierung« und Großbankenfrage</i> .....	206
6.3 <i>Die Commerzbank am Abgrund</i> .....	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:</i> <i>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.	<b>Refokussierung und Expansion in der Mittelstands- und Immobilienfinanzierung als Werttreiber? (2000 bis 2006)</b> . . . . .	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.	<b>Auf dem Weg zum »Nationalen Champion«? (2007 bis 2009)</b> . . . . .	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 Abschmelzung</i> . . . . .	557
5.	<b>Fortschritte und Rückschritte: Auf der Suche nach einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell (2010 bis 2019)</b> . . . . .	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
<b>Anhang</b>	605	
<b>Anmerkungen</b>	607	
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	681	
<b>Tabellenverzeichnis</b>	684	
<b>Archiv- und Literaturverzeichnis</b>	685	
<b>Register: Personen, Firmen, Institutionen</b>	701	
<b>Autoren</b>	711	