



## Historie und institutionelles Profil

Die Commerzbank AG, deren juristischer Sitz und zentrale Hauptverwaltung sich in Frankfurt am Main befinden, stellt eine der historisch bedeutsamsten Säulen des deutschen Finanzplatzes dar. Das Stadtbild wird maßgeblich durch den Commerzbank Tower geprägt, der mit einer Höhe von 259 Metern und 56 Stockwerken das höchste Hochhaus Deutschlands ist. Die Bank blickt auf eine über 150-jährige Geschichte zurück, die am 26. Februar 1870 in Hamburg mit der Gründung der „Commerz- und Disconto-Bank“ begann (Commerzbank 2024).

Ein markanter Wendepunkt der Unternehmensgeschichte war die Phase der 1980er und 1990er Jahre. In diesem Zeitraum sah sich die Bank mit einem immensen „Zwang zur Internationalisierung“ konfrontiert. Um im globalen Wettbewerb der Universalbanken als relevanter Akteur wahrgenommen zu werden, forcierte das Institut insbesondere den Auf- und Ausbau des Investment Bankings und des Asset Managements. Diese strategische Neuausrichtung war jedoch durch signifikante Reibungsverluste und kulturelle Diskrepanzen zwischen dem traditionellen Kreditgeschäft und den neu akquirierten, angelsächsisch geprägten Geschäftsbereichen gekennzeichnet (Paul & Schmitz 2023).



Commerzbank Tower, Kaiserstraße 16, 60311 Frankfurt am Main

## Geschäftsmodell und ökonomische Relevanz

Nach tiefgreifenden Umstrukturierungen, insbesondere infolge der globalen Finanzkrise 2009 und der Integration der Dresdner Bank, hat sich das Geschäftsmodell heute auf zwei zentrale Säulen konsolidiert:

- **Privat- und Unternehmerkunden:** Dieser Bereich fokussiert sich auf klassisches Retail-Banking, Wealth Management sowie die digitale Transformation durch Einheiten wie die comdirect.
- **Firmenkunden:** Laut Commerzbank finanziert die Bank rund 30% des deutschen Außenhandels und nimmt damit eine systemrelevante Rolle für die exportorientierte deutsche Wirtschaft ein (Commerzbank 2024).

Die Phase zwischen 1989 und 2019 kann als ein kontinuierlicher Prozess zwischen expansiven Ambitionen und notwendiger Konsolidierung beschrieben werden, in dem

die Bank versuchte, ihre Identität zwischen globalem Anspruch und nationaler Verwurzelung zu finden (Paul, Schmitz & Liedtke 2020).

## **Aktuelle Finanzkennzahlen 2025**

Im ersten Halbjahr 2025 erzielte die Commerzbank mit einem operativen Ergebnis von rund 2,4 Mrd. Euro das beste Halbjahresergebnis ihrer Unternehmensgeschichte und steigerte damit das operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahreszeitraum deutlich (Commerzbank 2025a). Das Konzernergebnis lag im gleichen Zeitraum bei rund 1,3 Mrd. Euro und blieb damit trotz Restrukturierungsaufwendungen von etwa 0,5 Mrd. Euro auf einem hohen Niveau (Commerzbank 2025a).

Die Erträge stiegen im ersten Halbjahr 2025 auf rund 6,1 Mrd. Euro, wobei sowohl der Zinsüberschuss mit etwa 4,1 Mrd. Euro als auch der Provisionsüberschuss mit rund 2 Mrd. Euro wesentliche Treiber dieser Entwicklung waren (Commerzbank 2025a). Parallel gelang es der Bank, die Cost-Income-Ratio auf etwa 56% zu senken und damit bereits unter den anvisierten Zielwert für das Gesamtjahr zu drücken (Commerzbank 2025a; Commerzbank 2025b).

Auf der Kapitalseite wies die Commerzbank zur Jahresmitte 2025 eine harte Kernkapitalquote (CET1) von rund 14,6% aus und unterstrich damit ihre robuste Eigenkapitalausstattung deutlich oberhalb der regulatorischen Mindestanforderungen (Commerzbank 2025a; Commerzbank 2025b). Vor diesem Hintergrund hob die Bank ihre Prognose für das Gesamtjahr an und erwartet ein Nettoergebnis von rund 2,5 Mrd. Euro nach Restrukturierungsaufwendungen sowie einen Zinsüberschuss in der Größenordnung von etwa 8 Mrd. Euro (Commerzbank 2025a; Commerzbank 2025c).

## **Perspektiven der Internationalen Politischen Ökonomie (IPÖ)**

### **A. Varieties of Capitalism: Die Commerzbank als CME-Institution**

Innerhalb der Theorie der *Varieties of Capitalism* (VoC) lässt sich die Commerzbank idealtypisch als Institution einer koordinierten Marktwirtschaft (Coordinated Market Economy, CME) einordnen (Hall & Soskice 2001). In diesem Modell fungiert sie als „Hausbank“, die der Realwirtschaft „geduldiges Kapital“ (Patient Capital) zur Verfügung stellt und langfristige Kreditbeziehungen über kurzfristige Aktionärsrenditen stellt. Die Übernahmedebatte durch die UniCredit (2024/2025) verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen diesem traditionellen korporatistischen Modell und den Kräften eines zunehmend marktliberalisierten europäischen Bankenmarktes (eigene Darstellung in Anlehnung an aktuelle Debatten zur Bankenunion).

### **B. State-Bank Nexus und die Evolution der Governance-Strukturen**

Die staatliche Beteiligung nach der Rettung im Jahr 2009 illustriert das Konzept des *State-Bank Nexus* (tiefe Verflechtung zwischen staatlichem Handeln und privaten Finanzinstitutionen) (Hardie & Howarth 2013). Um diese hochkomplexe Organisation nach der Fusion mit der Dresdner Bank steuerbar zu halten, entwickelte die Bank ein differenziertes System des Enterprise Architecture Management (EAM).

Beese et al. (2023) identifizieren hierbei eine signifikante Evolution der Kontrollmechanismen:

- **Krisenbewältigung (2008–2011):** Während der Post-Merger-Integration dominierte eine strikte „formale Kontrolle“, um die IT-Infrastrukturen und Geschäftsprozesse unter hohem Zeitdruck zu harmonisieren.
- **Strategische Agilität (ab 2016):** Mit der Transformation hin zu einem digitalen Technologieunternehmen verlagerte sich der Schwerpunkt auf „informelle und soziale Kontrollmechanismen“. Ziel war es, innerhalb der Architekturvorgaben Freiräume für Innovationen zu schaffen und die EAM-Strukturen an agile Arbeitsweisen anzupassen.

## Synthese und Ausblick

Die Transformation der Commerzbank verdeutlicht den schwierigen Pfad einer nationalen Großbank in einem globalisierten Umfeld. Von den Expansionsbestrebungen der 1990er Jahre bis hin zur heutigen Rolle als digitalisierter Mittelstandsfinanzierer hat das Institut seine Steuerungsmechanismen kontinuierlich an externe Schocks und interne Notwendigkeiten angepasst. Die aktuell starken Finanzkennzahlen des Jahres 2025 verstärken die strategische Ausgangsposition, erhöhen aber zugleich den Erwartungsdruck an Profitabilität, Digitalisierung und Kapitalrendite (Commerzbank 2025a; Commerzbank 2025b). Die Zukunft der Bank wird maßgeblich davon abhängen, wie sie ihre Rolle im *State-Bank Nexus* sowie ihre Funktion als CME-Hausbank gegenüber transnationalen Konsolidierungsbestrebungen behaupten kann.

## Literaturverzeichnis

Beese, J., Haki, K., Schilling, R., Kraus, M., Aier, S. & Winter, R. (2023): Strategic alignment of enterprise architecture management – how portfolios of control mechanisms track a decade of enterprise transformation at Commerzbank. *European Journal of Information Systems*, 32(1), 92–105.

Commerzbank (2024): *Geschichte der Commerzbank*. Online verfügbar unter: <https://www.commerzbank.de/konzern/wer-wir-sind/geschichte/> (Zugriff: 02.02.2026).

Commerzbank (2025a): *Rekordzahlen erstes Halbjahr 2025 – Quartalszahlen Q2 2025*. Online verfügbar unter: <https://www.commerzbank.de/konzern/news-room/pressemitteilungen/quartalszahlenq2-2025.html> (Zugriff: 02.02.2026).

Commerzbank (2025b): *Zahlen und Fakten zur Commerzbank*. Online verfügbar unter: <https://www.commerzbank.de/konzern/wer-wir-sind/zahlen-fakten/> (Zugriff: 02.02.2026).

- Commerzbank (2025c): *Quartalszahlen Q3 2025 – Rekordergebnis nach neun Monaten*. Online verfügbar unter: <https://www.commerzbank.de/konzern/newsroom/pressemitteilungen/quarterzahlenq3-2025.html> (Zugriff: 02.02.2026).
- Hall, P.A. & Soskice, D. (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hardie, I. & Howarth, D. (Hrsg.) (2013): *Market-Based Banking and the International Financial Crisis*. Oxford: Oxford University Press.
- Paul, S. & Schmitz, F. (2023): Zwang zur Internationalisierung – Auf- und Ausbau des Investment Bankings der Commerzbank in den 1980er und 1990er Jahren. *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 64(2), 433–467.
- Paul, S., Schmitz, F. & Liedtke, F. (2020): Die Commerzbank 1989 bis 2019: Zwischen Expansion und Konsolidierung. In: Paul, S., Sattler, F. & Ziegler, D. (Hrsg.): *Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870–2020*. München: Siedler, 415– 604.