

Dezember 2025

## Von der Konsolidierung zur strategischen Neuausrichtung der Commerzbank in den 1980er Jahren: Zum 100. Geburtstag von Walter Seipp (13. Dezember 1925 – 4. Februar 2015)

von Friederike Sattler

Als Walter Seipp am 1. März 1981 von der Westdeutschen Landesbank kommend in den Vorstand der Commerzbank eintrat, befand sich diese in einer schwierigen Lage. Vor dem Hintergrund der Ölpreiskrise von 1973/74, die mit den steigenden Einnahmen der Ölexportländer zu einem starken Anschwellen der internationalen Geld- und Kapitalströme führte, hatte auch die Commerzbank ihre Geschäfte erheblich ausgeweitet. Indem sie sich am „Recycling“ der Ölgelder über die unregulierten Euromärkte beteiligte, hatte sie vor allem ihr Kreditgeschäft ausgebaut, dabei allerdings wachsende Risiken in Kauf genommen. Denn die Gläubiger des Recyclings waren infolge der grassierenden Inflation zumeist nur zu kurz- bis mittelfristigen Anlagen bereit, während die Schuldner des Recyclings – darunter die ölimportierenden Länder Italien, Frankreich und Großbritannien sowie zahlreiche Entwicklungsländer – an ebenso langfristigen wie großvolumigen Eurokrediten interessiert waren. Treibende Kraft im Vorstand der Commerzbank für die rasche Geschäftsausweitung war der für das Auslandsgeschäft verantwortliche Robert Dhom, der 1976 zum Vorstandssprecher gewählt worden war und ein Programm zur grundlegenden Modernisierung der Bank vorgelegt hatte. Bei dessen Umsetzung erwies er sich allerdings als wenig führungsstark. Er vertraute in hohem Maße auf seinen Vorstandskollegen Engelbert Dicken, der u. a. für Geld und Devisen zuständig war. Dicken betrachtete die Staatsfinanzierung

über die Euromärkte als ein lukratives Geschäftsfeld und versprach vollmundig: „Ich refinanzieren alles!“ Doch die von Dhom und Dicken verfolgte, vom Gesamtvorstand der Bank mitgetragene Geschäftspolitik erwies sich spätestens im Herbst 1979, als die Kapitalzinsen infolge einer Wende in der amerikanischen Geld- und Währungspolitik anziehen, als viel zu expansiv und riskant. Immer deutlicher zeichneten sich nun Ertragsprobleme der Commerzbank ab, denn sie war mit ihren langfristig vergebenen

Großkrediten an relativ niedrige Festzinsen gebunden, während die Refinanzierungskosten beständig weiter anstiegen. Sie hatte das klassische Zinsänderungsrisiko gehörig unterschätzt und geriet in eine schwere Ertragskrise.

Robert Dhom erlitt im Juli 1980 einen Herzinfarkt, und als zum Jahresende absehbar wurde, dass er nicht in sein Amt zurückkehren würde, musste rasch eine personelle Lösung gefunden werden. Der Aufsichtsratsvorsitzende Paul Lichtenberg begann nach einem geeigneten externen Kandidaten zu suchen. Weil sich das jedoch als recht schwierig und vor allem nicht sofort umsetzbar erwies, ließ sich Lichtenberg vom Aufsichtsrat zum 1. Januar 1981 vorübergehend wieder selbst in den Vorstand delegieren. Der von ihm kontaktierte stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Westdeutschen Landesbank, Walter Seipp, zeigte sich nach ersten informellen Gesprächen zwar aufgeschlossen, wurde von seinem Institut aber vorerst nicht freigestellt. Erst zum 1. März 1981 konnte Seipp den Wechsel zur Commerzbank vollziehen und wurde auf der nachfolgenden Hauptversammlung mit Wirkung zum 1. Mai 1981 zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Nach dieser Weichenstellung wechselte Lichtenberg zum 6. Mai 1981 in den Aufsichtsrat zurück.

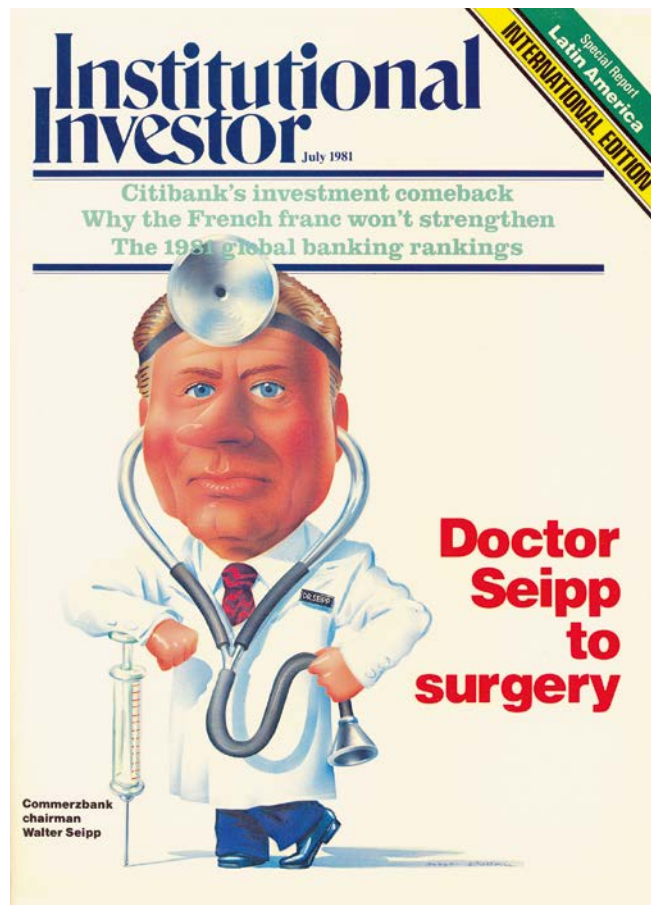
Seipp, auf dem nun große Hoffnungen lagen, war am 13. Dezember 1925 im hessischen Langen zur Welt gekommen. Er war der Sohn von Luise Margarete und Jakob Christian Seipp, der sich nach dem Zweiten



**Walter Seipp übernahm 1981 den Vorstandsvorsitz der Commerzbank.**

Weltkrieg eine Existenz als selbständiger Handelsvertreter für Nahrungs- und Genussmittelfirmen aufgebaut hatte. Im Mai 1943 hatte ihr Sohn Walter sein Abitur absolviert und war anschließend sogleich zum Kriegsdienst eingezogen worden. Verletzt geriet er im April 1945 bei Troppau, dem heutigen Opava in Tschechien, in sowjetische Kriegsgefangenschaft, wurde aber nicht – wie zunächst erwartet – in die Ukraine verbracht, sondern ein Vierteljahr später entlassen, sodass er sich auf den Weg nach Hause machen konnte. Dort traf er am 11. September 1945 ein. Wie viele Angehörige seiner Generation, die mit der nationalsozialistischen Ideologie aufgewachsen waren und als Jugendliche die Schrecken des Krieges und den totalen Zusammenbruch der bisherigen politischen und gesellschaftlichen Ordnung erlebt hatten, geriet er in eine Sinnkrise, konnte in der Lektüre von Klassikern des Humanismus aber neuen Halt finden.

1946 nahm er ein Studium der Rechtswissenschaften an der Universität in Frankfurt am Main auf, dem sich 1949 ein Referendariat und die Arbeit an einer Dissertationsschrift zu einer Frage des Besitz- und Eigentumsrechts anschloss. Im Mai 1952 wurde er mit der Note „sehr gut“ promoviert, im Jahr darauf legte er auch seine zweite juristische Staatsprüfung ab – und konnte somit ins Berufsleben starten. Schon während seines Referendariats hatte er als Volontär bei der Hessischen Bank in Frankfurt erste Erfahrungen als Bankjurist gesammelt und nahm das Angebot dieses Instituts, eine Stelle als Assistent des Syndikus anzutreten, gern an. Kurz darauf ging die Hessische Bank in der Süddeutschen Bank mit Sitz in München auf, einem der drei Nachfolgeinstitute der bei Kriegsende von den Alliierten in zahlreiche kleine Filialgruppen aufgespaltenen Deutschen Bank. Seit dem 1. Januar 1954 für die Süddeutsche Bank AG als Bankjurist tätig, gründete Seipp im selben Jahr eine Familie. Aus seiner Ehe mit Marianne Zimmermann gingen zwei Söhne hervor, der 1956 geborene Ulrich und der 1958 geborene Wolfram. Beruflich stand in diesen Jahren die Integration der Nachfolgeinstitute zur neuen Deutschen Bank ganz im Mittelpunkt. Nach dem Ab-



Der Institutional Investor bildete Seipp im Juli 1981 auf dem Titel ab.

schluss dieses Prozesses wechselte Seipp in das Zentrale Sekretariat der Deutschen Bank. Damit vollzog er einen wichtigen Karriereschritt, denn die hier abgewickelten internationalen Emissionen galten als die „hohe Kunst“ des Bankgeschäfts. Dieses neue Tätigkeitsfeld eröffnete ihm zudem die Möglichkeit, 1960 für ein Jahr in die USA zu gehen, um das amerikanische, vom Kreditgeschäft institutionell getrennte Investmentbanking kennenzulernen. Wichtige Stationen seines Aufenthalts absolvierte er u. a. bei der First Boston Corporation und bei Morgan Stanley in New York. Zurück in Deutschland wurde Seipp 1961 zum stellvertretenden Direktor, 1965 zum Direktor des Zentralen Sekretariats und 1970 zum Generalbevollmächtigten und Leiter des Zentralen Sekretariats befördert. Dass er trotz seiner unbestrittenen Verdienste um den Ausbau des internationalen Geschäfts nicht in den Vorstand der Deutschen Bank berufen wurde, bewog Seipp nach zwanzig Jahren der Unternehmenszugehörigkeit dazu, sich umzuorientieren – ein Schritt, der in der Deutschen Bank damals noch völlig unüblich war. Doch die 1969 gebildete Westdeutsche Landesbank Giro-

zentrale (WestLB), die sich unter der Leitung Ludwig Poullains zu einer modernen Großbank entwickelte, bot Seipp seit 1974 ein Betätigungsfeld mit größerer Verantwortung: Als Mitglied des Vorstands war er hier für das gesamte internationale Geschäft und das Wertpapiergeschäft verantwortlich und baute diesen Bereich in den folgenden Jahren kräftig weiter aus.

Die von der Präsidentin des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen, Inge Lore Bähre, übermittelte Anfrage Lichtenbergs, ob Seipp an Gesprächen über einen möglichen Wechsel in den Vorstand der Commerzbank interessiert sei, kam für diesen überraschend. Erst zwei Jahre zuvor, zu Beginn des Jahres 1978, war er zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der WestLB aufgestiegen. Seit dem Ausscheiden Poullains, der 1977 im Zuge der sogenannten „Poullain-Affaire“ seine Position hatte aufgeben müssen, machten sich allerdings eine zunehmende Einflussnahme von Landespolitikern auf die öffentlich-recht-

lich verfasste WestLB bemerkbar, die Seipp nicht guthieß. Vor diesem Hintergrund stimmte er Gesprächen mit Lichtenberg schließlich zu. Nachdem er sich zum Wechsel und zur Annahme der neuen Herausforderung entschlossen hatte und auch die Hürde der Freigabe durch die WestLB genommen war, wurde die Personalie im Februar 1981 öffentlich bekannt gegeben und erregte auch international mediales Aufsehen: „Doctor Seipp to surgery“ titelte der Institutional Investor im Juli 1981.

Seipp selbst ließ keinen Zweifel daran, dass er die Probleme der Commerzbank energisch angehen wollte: Die Führung der Bank sei zu zentralistisch und bürokratisch, es fehle an Zusammenarbeit zwischen den Ressorts und es gebe erhebliche Defizite im Controlling, sodass kein klarer Überblick über die gewährten Kredite und deren Refinanzierung bestehe, lautete seine erste Diagnose. Um eine solide Finanzplanung zu ermöglichen, verlagerte er die Refinanzierung der Bank umgehend von den bisher stark herangezogenen Bankgeldern an den Euromärkten zurück auf Kundeneinlagen und bisher kaum genutzte eigene Schuldverschreibungen. Zur Förderung der Glaub-

würdigkeit des Neuanfangs drängte Seipp außerdem auf personelle Veränderungen im Vorstand: Das Ausscheiden Engelbert Dickens betrachtete er als eine Notwendigkeit und sprach sich außerdem dafür aus, bei der Auswahl des Führungspersonals künftig stärker darauf zu achten, dass nicht persönliche Beziehungen, sondern individuelle Leistung den Ausschlag gaben. Peter Deuß, der Sohn des vormaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Hanns Deuß, legte sein Vorstandsamt daraufhin nieder. Dafür hatte Seipp, dem eine gute Menschenkenntnis nachgesagt wurde, bereits zu Beginn des Jahres 1982 Martin Kohlhaussen engagiert, den er aus der gemeinsamen Tätigkeit für die WestLB kannte.

Den Austausch und die bessere Zusammenarbeit zwischen den Ressorts beförderte Seipp, indem er ein- bis zweitägige „Sondervorstandssitzungen“ einführte, die nun regelmäßig alle sechs Monate abgehalten wurden. Die Vorstandsmitglieder diskutierten auf diesen Sitzungen eingehend die Steuerung der Bank und brachten damit Schritt für Schritt eine strategische Planung zum Tragen. Ein ausformuliertes Gesamtkonzept lag im Dezember 1984 vor. Angesichts der eher schwachen eigenen Position und der starken Veränderungen im Marktumfeld, das von der zweiten Ölpreiskrise, anhaltender Inflation und zugleich stagnierender Konjunktur geprägt war, sah das Konzept in allen Geschäftsbereichen möglichst flexible, jederzeit korrigierbare Ansätze vor. Die von Seipp ins Leben gerufene Zentrale Abteilung für Koordination und Planung sollte mit ihren Analysen und Prognosen die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen schaffen und eine vorausschauende, aktive Steuerung der Bilanzstrukturen im Sinne der vereinbarten Strategien ermöglichen.

Um der Zentralisierung und Bürokratisierung entgegenzuwirken, stärkte Seipp zudem die Kompetenzen der Gebietsstellen und Filialen, etwa im Bereich der Kreditvergabe und der Personalpolitik. Mit diesem Gesamtpaket fand Seipp die richtigen Ansatzpunkte, um die Probleme der Commerzbank zu bewältigen, zumal er auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bank mit seiner Dynamik, seiner Zielstrebigkeit und seinem ausgeprägten Sinn für Pragmatismus, aber auch mit seiner Zugänglichkeit, Konzilianz und hohen Verlässlichkeit einen Motivationsschub vermitteln konnte. Als Vorstandsvorsitzender der Commerzbank

erwarb sich Seipp den Ruf, ein Freund klarer Worte und ein harter Sanierer zu sein, der einmal getroffene Entscheidungen unbeirrt umsetzte. Die Financial Times nannte ihn „Walter the tank“. Seipp selbst, der sich damit deutlich von den noch immer betont distiguiert auftretenden Vorstandssprechern der Deutschen Bank und der Dresdner Bank – wie zum Beispiel F. Wilhelm Christians oder Wolfgang Röllner – absetzte, hatte mit dieser Kennzeichnung kein Problem, im Gegenteil, ihn dürfte es gefreut haben, dass auch die internationale Presse zur Kenntnis nahm, wer nun an der Spitze der Commerzbank stand.



**Gesuchter Ansprechpartner: Seipp im Gespräch mit dem Bundesbankpräsidenten Karl Otto Pöhl im Jahr 1982.**

Denn er betrieb nicht nur einen Konsolidierungskurs, er machte sich auch für den Ausbau des internationalen Geschäfts der Bank stark, das Mitte der 1980er Jahre bereits ein Drittel zum Gesamtgeschäft des Commerzbank-Konzerns beitrug. Als die wohl wichtigste Vereinigung international tätiger Geschäftsbanken, die International Monetary Conference, Seipp im März 1986 für das kommende Jahr das Amt des Vice-Chairmans und für das Jahr darauf das Amt des Chairmans antrug, ließ er das den Gesamtvorstand seines Hauses nicht ohne Stolz wissen. Einen teilweisen Schuldenerlass für die besonders hochverschuldeten Länder Lateinamerikas, wie ihn der Vorstandssprecher der Deutschen Bank Alfred Herrhausen 1987 auf der gemeinsamen Tagung des

Internationalen Währungsfonds und der Weltbank in Washington zur Diskussion stellte, um Bewegung in die seit Jahren festgefahrene, für die betroffenen Länder zunehmend aussichtslose Situation zu bringen, lehnte Seipp strikt ab; wie viele seiner deutschen, amerikanischen und japanischen Kollegen sah er für sein eigenes Haus in dieser Hinsicht keinen Spielraum und auch aus prinzipiellen Erwägungen keine Alternative zu einer schrittweisen Umschuldung.

Ein weiteres Verdienst Seipps besteht darin, dass er bei der Commerzbank den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung energisch vorantrieb, sowohl in der Verwaltung

als auch im Kundenverkehr. So wurden sämtliche Geschäftsstellen bereits in den frühen 1980er Jahren mit modernen Schalterterminals ausgestattet, die es den Bankberatern vor Ort zum Beispiel erlaubten, Bargeldtransaktionen für die Kundschaft sofort selbst durchzuführen. Nach einem erfolgreichen Pilotprojekt hielten außerdem die ersten Geldautomaten Einzug in die Geschäftsstellen. Ihren Firmenkunden bot die Commerzbank neue Programme für die Kommunikation und zur schnelleren Abwicklung des Zahlungsverkehrs an. Um die Voraussetzungen für diese elektronischen Angebote zu verbessern, richtete die Commerzbank eigens ein Technisches Zentrum ein, das im Herbst 1984 eröffnet werden konnte.





Am 30. Juli 1991 überreichte der hessische Ministerpräsident Hans Eichel Walter Seipp das Große Verdienstkreuz der Bundesrepublik Deutschland.

So wie Paul Lichtenberg vor ihm wurde auch Seipp zum wichtigen Ansprechpartner für die Bundesbank und die Politik: Im Juni 1987 nahm er beispielsweise an einer Zusammenkunft bei Bundeskanzler Helmut Kohl teil, die im Zeichen des bevorstehenden ersten Staatsbesuchs des Vorsitzenden des Staatsrats der DDR und Generalsekretärs der SED, Erich Honecker, stand. Als im November 1989 die Mauer fiel und bald darauf die Weichen für eine Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion der beiden deutschen Staaten zum 1. Juli 1990 gestellt wurden, nahm Seipp – maßgeblich unterstützt vom damaligen Generalbevollmächtigten Klaus-Peter Müller – mit großem Elan den Aufbau eines Filialnetzes in den neuen Bundesländern in Angriff. Bis Ende 1990 gelang es, 55 neue Commerzbank-Filialen einzurichten, die rund 150.000 Kunden betreuten. Die Bank kehrte damit in eine Region zurück, in der sie vor 1945 schon einmal sehr präsent gewesen war. Seipp persönlich sprach sich besonders für die Förderung von Jungunternehmern aus.

Schon 1983 hatte Seipp, sicher begünstigt durch verbesserte gesamtwirtschaftliche Rahmendaten, die Commerzbank wieder in die Gewinnzone geführt, sodass die Reserven aufgefüllt und wieder Dividenden gezahlt werden konnten. Unter seiner Leitung wandelte sich die Commerzbank in den 1980er Jahren von einer traditionellen deutschen Universalbank, die sie im Kern auch blieb,

zugleich zum Nukleus eines international agierenden Allfinanzkonzerns, der für Privat- und Firmenkunden sowie institutionelle Anleger eine wachsende Palette an Angeboten bereithielt. Zu den klassischen Bankprodukten und -dienstleistungen kamen – ähnlich wie bei der Dresdner Bank und der Deutschen Bank, ihren wichtigsten Wettbewerbern – zahlreiche Angebote im Versicherungs-, Immobilien- und Unternehmensberatungsreich hinzu. Seipp blieb dabei allerdings stets bewusst, was die Commerzbank von ihren Wettbewerbern unterschied: ihre stärkere Ausrichtung auf den deutschen Mittelstand und ihre schwächere Kapitalkraft, gemessen etwa als bilanzielle Eigenkapitalquote. Letztere legte das langsame Wachsen aus eigener Kraft nahe und schloss größere Übernahmen aus. Seipp verglich die Commerzbank deshalb gern mit einem schlanken, agilen Tiger, nicht mit einem großen, behäbigen Elefanten. Im internationalen Geschäft brachte das eine frühe Ausrichtung auf die Vermögensverwaltung mit sich – und ließ Seipp in den späten 1980er Jahren nicht etwa von großen Akquisitionen britischer oder gar amerikanischer Investmentbanken träumen. Seipp wollte die Commerzbank, nachdem er sie erfolgreich saniert hatte, in einem insgesamt sehr dynamischen wirtschaftlichen und politischen Umfeld in einer guten Position halten – und genau das ist ihm mit einer fundierten Strategieentwicklung und optimistisch-zupackendem Prag-

matismus auch gelungen. Aus seinem Amt als Vorstandsvorsitzender der Commerzbank schied er mit der Hauptversammlung am 29. Mai 1991 aus und wurde nun in den Aufsichtsrat gewählt, dem er bis 1999 als Vorsitzender angehörte. Dass er früher als vorgesehen aus diesem Amt ausschied, hatte seine Hauptursache darin, dass die zwischen 1984 und 1994 mit seiner Billigung vorgenommenen, falsch zugerechneten Wertberichtigungen für die Länderrisiken des lateinamerikanischen Kreditgeschäfts von den Steuerbehörden beanstandet wurden und schließlich zu einer Nachzahlung von 450 Millionen D-Mark führten. Seipp wurde zum Ehrevorsitzenden des Aufsichtsrats ernannt, zog sich aber mehr und mehr ins Privatleben zurück, bevor er am 4. Februar 2015 im Alter von 89 Jahren verstarb. Für die Commerzbank waren seine Bereitschaft zum Quereinstieg im Frühjahr 1981 und sein langjähriges Wirken ein Glücksfall!

*PD Dr. Friederike Sattler ist Privatdozentin am Historischen Seminar der Goethe-Universität Frankfurt und Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Fritz Bauer Instituts. Sie hat zahlreiche Veröffentlichungen zur Bank- und Finanzgeschichte vorgelegt und arbeitet derzeit an einer Studie zur Geschichte der Sparkassen am Finanzplatz Frankfurt in der Zeit des Nationalsozialismus.*

#### Literatur

- Stephan Paul / Friederike Sattler / Dieter Ziegler, Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870–2020, hg. von der Eugen-Gutmann-Gesellschaft e.V., München 2020
- Frauke Schlütz, „Ein gediegener & solider Mann“. Die Vorstandssprecher der Commerzbank von 1870 bis 2008 (Publikationen der Eugen-Gutmann-Gesellschaft, Bd. 9), Dresden 2016

#### Impressum

Eugen-Gutmann-Gesellschaft e.V.  
Dr. Matthias Kemmerer (Vorsitzender)  
Kaiserstraße 16, 60311 Frankfurt am Main  
egg@commerzbank.com  
© 2025