Finanzgruppe
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Ausgabe 1 •
September 2026

HFM.Standpunkt

Aktuelle Management- und Finanzthemen im Fokus

Künstliche Intelligenz in regionalen Kreditinstituten – Strategische Weichenstellungen für Vorstände und Entscheider

Prof. Dr. Maik Grabau

Gegenwärtig durchlaufen die regionalen Kreditinstitute eine technologische Transformation, welche die Strukturen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken grundlegend verändert.

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) stellt eine Zäsur dar, die weit über eine einfache Fortführung herkömmlicher Prozessautomatisierung hinausgeht. Studien sagen für wissensintensive Arbeitsabläufe, wie sie im Bankwesen typisch sind, eine erhebliche Produktivitätssteigerung von 15 bis 40 % voraus. Trotzdem zeigt die gegenwärtige Praxis eine beträchtliche Umsetzungslücke auf. Etwa 95 % aller KI-Pilotprojekte scheitern derzeit an der Generierung eines nachhaltigen Mehrwerts. Dieser Befund resultiert primär aus einer unzureichenden Verzahnung von Technologie, Personalentwicklung und strategischer Ausrichtung.

Potenziale und Effizienzfokus im deutschen Bankensektor

Während europäische Wettbewerber den Fokus verstärkt auf die Optimierung des Kundenerlebnisses legen, priorisieren 77 % der deutschen Vorstände die Kostensenkung als primäres Ziel des KI-Einsatzes. Diese starke Effizienzorientierung ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftemangels eine konsequente Entscheidung. KI dient dabei als Werkzeug, um zeitintensive Standardprozesse zu verkürzen und Mitarbeitende von Routineaufgaben zu entlasten und wird zunehmend als zentraler Treiber der künftigen Wettbewerbsfähigkeit betrachtet.

Chancen und Herausforderungen nach Fachbereichen

Die Technologie wirkt in den verschiedenen Organisationseinheiten jedoch sehr unterschiedlich. Die folgende Übersicht verdeutlicht die spezifischen Aspekte für zentrale Fachbereiche.

Strukturelle Barrieren der Transformation

Der Erfolg von KI-Initiativen ist entscheidend davon abhängig, wie technologische und kulturelle Hürden überwunden werden. Historisch gewachsene IT-Infrastrukturen und unstrukturierte Datenbestände stellen ein zentrales Hindernis dar. Wenn die KI auf veraltete oder widersprüchliche Informationen zugreift, gefährden diese sogenannten Daten-Altlasten die Verlässlichkeit der Systeme. Daten-qualität wandelt sich damit von einer technischen Hygieneaufgabe zu einer strategischen Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit.

Auf Mitarbeiterebene droht ohne aktive Steuerung zudem ein Produktivitätsparadoxon. Zeitgewinne bei repetitiven Aufgaben können durch erhöhte Kontrollbedarfe und eine Verdichtung von Anforderungsprozessen wieder aufgehoben werden (Workload Creep). Zudem verfügen derzeit nur 20,4 % der Institute über ein geregeltes Zeitbudget für die notwendige Weiterbildung, was die Entwicklung einer nachhaltigen Lernkultur erheblich bremst.

Handlungsfelder für Vorstände und Entscheider

Die aktuelle Forschung identifiziert vier wichtige Handlungsfelder für die strategi-

sche Führungsebene von kleinen und mittelgroßen Kreditinstituten, die aufgegriffen werden müssen, um die Potenziale von KI zu nutzen.

Regulatorischer Rahmen als Sicherheitsanker

Die Einführung generativer KI in regionalen Kreditinstituten muss zwingend innerhalb der rechtlichen Leitplanken erfolgen, die durch den EU-AI-Act und spezifische Anforderungen der Bankenaufsicht definiert sind. Entsprechende Compliance-Prozesse dürfen die dezentrale Nutzung jedoch nicht blockieren, sondern diese rechtssicher kanalisieren. Hierzu zählen verbindliche Richtlinien zur Datensensitivität und die formale Institutionalisierung von Rollen wie dem KI-Compliance-Beauftragten.

Fazit für die regionale Verankerung

Regionale Kreditinstitute verfügen über einen entscheidenden Vorteil durch ihre tiefen Kenntnisse über die Regionen und die spezifischen Kundenbedürfnisse. Wenn es gelingt, diese Informationsvorteile durch den Einsatz konfigurierter KI-Assistenten zu nutzen, um diese Nähe zu wahren, wird die Technologie zu einem zentralen Hebel für die Zukunftsfähigkeit kleiner Kreditinstitute.

Die Investition in KI-Kompetenzen ist somit eine notwendige Investition in die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gegenüber privaten Großbanken und neuen Finanztechnologie-Akteuren.

Nun liegt es an den Vorständen, den Übergang von der explorativen Pilotphase zur vollständigen strategischen und professionellen KI-Einführung einzuleiten. Dabei ist es wichtig, sich auf eine systematische Qualifikation der Mitarbeiter und auf die Schaffung von Freiräumen für Experimente zu fokussieren. Nur wer lernt, die Technologie souverän zu steuern, wird die versprochenen Zeitressourcen für das Wesentliche – die Beratung von Kunden gewinnen.

Wissen kompakt für Vorstände

- *Komplementäre Investitionen: Erfolg entsteht nicht allein durch die Bereitstellung von KI-Software. Sie müssen eine simultane Transformation von Personal, Prozessen und Strategie vorantreiben, damit sich die Rolle der Mitarbeitenden vom reinen Systemnutzer hin zum aktiven Architekten der Wertschöpfung entwickeln kann.*
- *Investition in die KI-Readiness: Bei der Beschaffung künftiger Software muss die KI-Kompatibilität zum primären Auswahlkriterium werden. Systeme ohne Schnittstellen für den KI-gestützten Datenzugriff gelten perspektivisch als technologische Sackgassen.*
- *Anpassung des Operating-Modells: Klassische, starre IT-Operating-Modelle stoßen zukünftig an ihre Grenzen. Erforderlich sind agile Supportstrukturen durch dezentrale Rollen wie KI-Lotsen oder Champions direkt in den Fachabteilungen. Diese Multiplikatoren benötigen klare Verantwortlichkeiten und ausreichende Zeitbudgets für ihre Aufgaben.*
- *Dynamisches Performance-Management: Ein rein kostengetriebenes Controlling ist für KI-Initiativen unzureichend. Erforderlich ist ein Performance-Management, welches sowohl Effizienzgewinne als auch qualitative Innovationsbeiträge und die Steigerung der Beratungsqualität transparent macht.*

Autor: Prof. Dr. Maik Grabau
Professur für Nachhaltigkeit und Finanzmärkte
maik.grabau@s.hochschule.de

Hochschule für Finanzwirtschaft & Management
Simrockstraße 4 I 53113 Bonn
Tel +49 (0)228 204-9901 I info@s-hochschule.de
www-s-hochschule.de/forschung/hfmstandpunkt