

# Digitale Transformation ist Chefsache

Deutsche Banken scheitern an Führung, nicht an Technologie – Wer dies erkennt, kommt voran

**Börsen-Zeitung, 4.3.2026**

Digitale Transformation ist eine Führungs- und Machtfrage. Entscheidend ist, ob ein Chief Executive Officer (CEO) die Autorität, den zeitlichen Raum und den Willen besitzt, das bestehende Geschäftsmodell konsequent zu hinterfragen und notfalls zu brechen.

Der Finanzplatz Frankfurt steht im europäischen Vergleich gut da. Im Global Financial Centres Index (GFCI) rangiert der Finanzplatz regelmäßig unter den führenden Standorten Europas. Diese Positionierung verdankt Frankfurt in erster Linie der Präsenz zentraler Institutionen wie der Europäischen Zentralbank (EZB) und EU-Aufsichtsbehörden wie der AMLA (Anti-Money Laundering Authority). Die Strahlkraft des Standorts speist sich aus Regulierung und Aufsicht – nicht aus globaler Marktstärke deutscher Institute im Investment Banking, im internationalen Firmenkundengeschäft oder bei digitalen Innovationen.

Langfristig wird die Relevanz des Finanzplatzes Frankfurt jedoch davon abhängen, ob deutsche Banken selbst wieder an Bedeutung gewinnen. Regulierung kann Sichtbarkeit schaffen, aber keine Wettbewerbsfähigkeit ersetzen. Im Ranking der 20 größten europäischen Banken nach Marktkapitalisierung dominieren spanische und italienische Institute – getrieben von profitablen Retail-Modellen, stringenter Kostenkontrolle und klarer strategischer Führung. Was machen spanische und italienische Bankmanager besser als ihre deutschen Kollegen?

Banking ist keine Raketentechnologie. Die Produkte sind nicht hochkomplex, sie entstehen nicht aus jahrelanger Grundlagenforschung. Der Bewertungsunterschied liegt im Kern in der Kostenstruktur – konkret in der Cost-Income-Ratio. Süd-europäische Institute haben ihre Geschäftsmodelle konsequent industrialisiert, während viele deutsche Banken in historisch gewachsenen, föderalen Strukturen verharren.

## Späte Erkenntnis

Ein zentraler Grund: Es fehlt weiterhin an echtem CEO-Ownership beim Thema Digitalisierung. Digitalisierung wird noch immer zu oft als IT-Projekt verstanden – delegiert an Chief Financial Officers (CIOs) oder Innovationsbereiche. Doch digitale Transformation ist Chefsache. Sie betrifft

Geschäftsmodell, Operating Model und Machtverteilung gleichermaßen. Auch die Erkenntnis, dass Filialen kein Selbstzweck, sondern lediglich ein Vertriebskanal sind, kam in Deutschland spät.

Spanische Banken setzten früh auf Plattform-Denken statt auf Länder- oder Produkt-IT. Standardisierung hatte Vor-



**Andreas Krischke**

**Gründer und Geschäftsführer von Indigo Headhunters, Leiter der Banking & Markets Practice**

rang vor lokaler Optimierung. Zwar verfügt Deutschland mit Privatkunden, Firmenkunden und dem international hochgeschätzten Mittelstand über die größte Kundenbasis Europas, doch ausgerechnet hier fällt die Skalierung schwer.

Digitale Banken brauchen daher Managerprofile, die Banking und Technologie in einer Person vereinen. Gibt es diese Profile am Markt? Noch kaum. Und dennoch ist der Wandel in Spanien gelungen, durch wenige, klar positionierte Top-Manager teils aus dem Banking selbst, teils mit Beratungs- oder Strategie-Background. Entscheidend war das Mandat: langfristig, eindeutig und mit voller Rückendeckung des Aufsichtsrats.

Diese Manager haben nicht moderiert, sondern entschieden. IT berichtete direkt an den CEO oder war Teil des Group Executive Committees. Plattform- und Produktverantwortung lagen auf Top-Ebene, Länderchefs mussten sich unterordnen. Interne Widerstände – Filialinteressen, Regionen, teilweise auch Besitzstände – wurden bewusst übergangen. Der Erfolg war kein Talent-, sondern ein Empowerment-Thema.

Digitale Transformation scheitert selten an Technologie, sondern an Führung, Governance und Mandat. Erfolgreiche Transformationen folgen einem klaren Muster beim CEO-Profil. Entscheidend ist die Art und Weise, wie Führung, Governance und Macht im Institut organisiert sind. Dort, wo digitale Transformation gelingt, liegt

die Verantwortung sichtbar und unmissverständlich beim CEO.

Auffällig ist zudem der zeitliche Horizont. Erfolgreiche Transformationen wurden fast ausnahmslos von CEOs getragen, die über ein langfristiges Mandat verfügten. Fünf Jahre sind dabei eher das Minimum. Transformation benötigt mehrere Investitionszyklen, bevor Effizienzgewinne und Skaleneffekte sichtbar werden. Kurzfristige Verschlechterungen der Cost-Income-Ratio sind der Preis für langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Ebenso zentral ist die Frage der Governance. Institute, die Digitalisierung ernst nehmen, ordnen Plattformen und Standardisierung konsequent über Länder- und Produktinteressen. Föderale Entscheidungslogiken werden reduziert, lokale Optimierungen verlieren an Bedeutung. Wo zu viele Stakeholder zustimmen müssen, verliert Transformation an Geschwindigkeit – und häufig an Substanz. Je größer der Abstimmungsbedarf, desto geringer die Durchsetzungskraft des CEOs.

Institute müssen zudem Kannibalisierung aushalten können. Digitale Kanäle ersetzen Filialerträge, automatisierte Prozesse verdrängen manuelle Tätigkeiten, Skalierung verändert Beschäftigungsstrukturen. Institute, die bestehende Erträge oder Strukturen schützen, schützen in Wahrheit ihre Vergangenheit.

## Strukturelle Fehlbesetzungen

Die Herkunft des CEOs erweist sich dabei als nachrangig. Interne Banker können sehr erfolgreich sein, sofern sie strategisch klar, politisch durchsetzungsfähig und technologieoffen agieren. Manager mit Beratungshintergrund bringen häufig Stärke in Industrialisierung und Governance mit. Reine Tech-CEOs von außen stoßen hingegen nicht selten an kulturelle Akzeptanzgrenzen und regulatorische Lernkurven.

Die eigentlichen Risiken liegen daher oft in strukturellen Fehlbesetzungen: CEOs ohne echtes Transformationsmandat, konsensorientierte Manager, die primär moderieren, statt entscheiden, oder eine künstliche Trennung von Business- und Digitalstrategie oder Innovationsinitiativen ohne organisatorische Machtposition.

Digitale Transformation ist für Banken nicht vorrangig ein Technikproblem, sondern eine Führungs- und Machtfrage. Wer diese Erkenntnis umsetzt, macht einen großen Schritt nach vorn.