

#GGG

GemeinsamGestalten | Sommer 2026
Das Magazin für die öffentlichen Banken

A portrait of Martin Schulz, a middle-aged man with a grey beard and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is standing with his arms crossed against a background of purple and red vertical stripes.

„AM ENDE SETZT SICH
DIE VERNUNFT DURCH“

Martin Schulz über seine Sicht auf Europa

KI IN BANKEN:
WOHIN GEHT DIE REISE?

2 auf 1 Bank

Iris Bethge-Krauß,
Hauptgeschäftsführerin und
geschäftsführendes Vorstands-
mitglied des VÖB, erklärt, was
sie mit dem VÖB noch vor hat

4

„Am Ende setzt sich die Vernunft durch“

Interview mit
Martin Schulz, Vorsitzender
der Friedrich-Ebert-Stiftung

6

Digitale Resilienz wird entscheidend

Interview mit Michael Theurer,
Vorstand der Deutschen
Bundesbank

11



Agentic AI

Wie die DZ BANK
die nächste KI-Stufe
erprobt

22

Weniger Routine, mehr Relevanz

Die KfW-Konzernkommunikation
integriert generative KI in den
Arbeitsalltag

24

Für mehr Demokratie

Öffentliche Banken stärken
zivilgesellschaftliches
Engagement

30



Liebe Leserinnen und Leser,

wenn sogar der Papst sich zu einem IT-Thema äußert, scheint die Sache ernst zu sein. In seiner ersten Enzyklika beschäftigte sich Leo XIV. vor kurzem ausführlich mit Fragen der künstlichen Intelligenz (KI). Während der Papst moralische Themen in den Blick nimmt, werden viele von uns sich vermutlich in erster Linie fragen, was KI für den eigenen Arbeitsplatz bedeutet. Manchen dürfte dabei das Gefühl beschleichen, dass da etwas in Gang gekommen ist, dessen Ausgang noch völlig offen, aber möglicherweise mit „Disruption“ noch unzureichend beschrieben ist.

Wir haben uns bei den öffentlichen Banken umgehört und stellen in dieser Ausgabe von #GemeinsamGestalten einige Beispiele vor, wie KI bei den VÖB-Instituten eingesetzt wird. So hat die Konzernkommunikation der KfW generative KI umfassend in den Arbeitsalltag integriert. Die NORD/LB setzt KI im Rahmen von Prüfungen der internen Revision ein und die DZ Bank erprobt Agentic AI, die nächste Stufe der KI-Entwicklung. Die DKB geht noch einen Schritt weiter und erklärt KI zur strategischen Kernfrage für die Zukunft der Branche. Und LBBW-Chefvolkswirt Dr. Moritz Kraemer fordert in einem Gastbeitrag: „Europa muss bei KI erwachsen werden – und souverän!“

Womit wir beim zweiten Schwerpunkt dieses Hefts wären: europäische Souveränität. Im Lead-Interview haben wir mit dem früheren SPD-Chef und Kanzlerkandidaten Martin Schulz über seine Sicht auf Europa gesprochen. Für ihn bedeutet mehr Souveränität vor allem weniger Macht bei den Nationalstaaten. Auch VÖB-Präsident Thomas Groß fordert: „Mehr Europa wagen und mehr Europa machen.“ Mit Blick auf digitale Souveränität lautet sein Credo: „Stärke statt Abschottung!“ Zu den Gefahren der digitalen Abhängigkeit speziell bei Banken äußert sich Bundesbankvorstand Michael Theurer in einem Interview.

Übrigens warnt auch das Lehrschreiben des Papstes zu KI vor der Macht einiger weniger Konzerne, die über Daten und Rechenleistung bestimmen würden.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Dr. Thomas Klodt
Leiter Presse und Kommunikation beim VÖB

2 AUF 1 BANK

Iris Bethge-Krauß,
Hauptgeschäftsführerin und
geschäftsführendes Vorstands-
mitglied des VÖB,

auf der Bank mit

Bianca Blywis,
Pressesprecherin beim VÖB

VÖB-Gesamtvorstand hat kürzlich entschieden, dass Du noch bis 2032 den VÖB führen sollst. Herzlichen Glückwunsch! Was steht in den nächsten Jahren auf Deiner Agenda?

Wir werden uns weiter mit Hochdruck für die Interessen unserer Mitgliedsinstitute einsetzen. Denn Banken brauchen mehr Luft, damit sie sich um ihre Kunden und das Geschäft kümmern können. Das liegt auch im Interesse des Standortes Deutschland und seiner Wettbewerbsfähigkeit. Seit der Finanzmarktkrise mussten die Banken in Deutschland über 6200 neue Regeln und Gesetze umsetzen. Das kostet enorm viel Geld, bindet sehr viel Arbeitskraft und macht Banken nicht unbedingt sicherer oder besser. Zudem geht es mir darum, den Nutzen der öffentlichen Banken bei der Finanzierung der Wirtschaft und ihrer Transformation noch mehr herauszustellen.

Bleibt alles beim Alten? Oder wird sich auch etwas ändern im VÖB?

Stehen zu bleiben, können wir uns nicht leisten. Der VÖB ist top aufgestellt, aber dennoch müssen wir uns immer neu justieren, schnell an Entwicklungen anpassen und fachlich fundierte Lösungen auf den Tisch legen. Wir wollen uns auch weiter jedes Jahr beweisen. Das geht nur, wenn wir sehr nah an den Mitgliedsbanken und damit schnell und beweglich sind. Das sind unsere Stärken und unterscheidet uns neben dem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis von vielen anderen Verbänden. In Zukunft werden wir in Berlin und Brüssel vermehrt KI einsetzen. Klar ist für mich aber auch: KI kann die Arbeit produktiver machen, ersetzt aber weder fachliche Kompetenz noch den persönlichen Austausch mit den Mitgliedern, Politik und Aufsicht.

Was motiviert Dich persönlich, diese Aufgabe weiterzuführen?

Die Vielfalt der Themen und unsere Mitglieder. Die Öffentlichen Banken finanzieren und fördern die Wirtschaft und sind überall dort aktiv, wo Zukunft gestaltet wird: bei Infrastruktur, Transformation, Mittelstand, Kommunen, Wohnungsbau. Das ist anspruchsvoll und sinnstiftend. Eine spannende Kombination! Die Herausforderungen rund um diese Themen mit meinem tollen Team in Brüssel und Berlin anzugehen, macht mir seit 2017 sehr viel Freude!



Ein Gespräch mit Martin Schulz
über seinen Blick auf Europa

„AM ENDE SETZT SICH DIE VERNUNFT DURCH“

Herr Schulz, worüber haben Sie sich am Sonntag mehr gefreut: über den Sieg Ihres Vereins 1. FC Köln im Abstiegs-kampf gegen Bremen oder über den Ausgang der Wahl in Ungarn?*

Über den Ausgang der Wahl in Ungarn, was wohl das bedeutendere Ereignis ist. Nichtsdestotrotz hoffe ich, dass der FC den Klassen-erhalt schafft. Ich wäre aber auch froh, wenn Werder Bremen es schafft. Das war schon immer ein sehr sympathischer Club, auch sozialdemokratisch geprägt, vor allem durch Willi Lemke.

Glauben Sie, dass die Ungarn-Wahl einen Impuls für Ost-europa geben könnte, sich insgesamt wieder stärker der EU zuzuwenden?

Zwei Elemente haben bei der Wahlentscheidung in Ungarn den größten Einfluss gehabt. Das eine ist die tiefe Enttäuschung der Bürgerinnen und Bürger über die Korruption der Fidesz-Partei von Viktor Orbán und das andere war eindeutig eine Abstimmung über Ungarns Rolle in Europa. Viktor Orbán hat die Wahl zu einer Abstimmung gegen die EU machen wollen und ist damit krachend gescheitert. Es war also eine Pro-Europa-Abstimmung. Und das ist in der Tat ein ermutigendes Zeichen.

Dennoch ist die Demokratie in vielen Ländern Europas unter Druck. Warum wählen immer mehr Menschen popu- listische Parteien?

Ich glaube, es ist eine Mischung aus Angst und sozialer Not. Die Einkommens- und Vermögensverteilung in den Industrieländern wird immer ungerechter. Die, die eh schon reich sind, werden immer reicher, und gleichzeitig hat ein immer größerer Anteil von Leuten das Gefühl, jederzeit abstiegsbedroht zu sein. Dieses Empfinden ist demütigend für viele Leute, die sich ja wünschen und auch hart daran arbeiten, ein gutes Leben für sich und ihre Kinder zu ermöglichen. Der Druck nimmt also zu, und gleich-zeitig ist die Welt aus den Fugen. Das Gefühl ist: Nichts ist, wie es war, und keiner weiß, wie es werden wird. Es sind zudem zu wenig Leute da, die Orientierung und Antworten geben. Und dieses Gemisch verführt einige dazu, denen zu folgen, die sagen: „Früher war alles besser. Wir müssen nur zurückkehren zu dem,

was wir früher hatten, dann wird alles gut.“ Das ist das Rezept der Populisten.

Was wäre dagegen zu tun?

Wir sollten die Populisten nicht größer machen, als sie sind. Bei den Landtagswahlen in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz haben über 80 Prozent der Leute nicht die AfD gewählt. Wir sind keine gespaltene Gesellschaft. Wir haben eine überwiegende Mehr-heit, die demokratische Parteien gewählt und damit auch eine Absage an die AfD verbunden hat. Im Klartext: Wir müssen darauf achten, dass die Demokratie sich nicht selbst in den Abgrund redet. Aber natürlich müssen demokratische Parteien auch zeigen, dass sie die Probleme wirklich in Angriff nehmen, denn viele Abstiegsängste haben ja ganz reale Ursachen. Zu geringe Ein-kommen, unsichere Arbeitsplätze, zu hohe Lebenshaltungs-kosten, vor allem bei den Mieten, die Grundversorgung der Fami-

■ Wir sollten die Populisten
nicht größer machen, als sie sind. ■

lien mit Kita- oder Pflegeplätzen ist nicht gut genug. Wenn die Ursachen dieser Ängste möglichst dauerhaft beseitigt werden, können Menschen wieder Vertrauen in demokratische Gestalt-barkeit erlangen. Dazu gehört aber auch, dass man klar sagt, wie es ist. Die Bundesregierung wäre meiner Meinung nach gut bera-ten, dem Volk zu sagen: Einige unserer Probleme können wir allein in Deutschland nicht lösen; da braucht es europäische oder globale Partnerschaften, zum Beispiel für die Belieferung mit bestimmten Rohstoffen. Oder auch dass hier die Spritpreise steigen, ist ja zum Beispiel nicht die Schuld von Merz oder Kling-beil. Und trotzdem ist es natürlich die Aufgabe der Regierung, Probleme, so gut es geht, zu adressieren; zu erklären, welche demokratischen Hebel zur Verfügung stehen, und dann darzule-gen, warum man sich für diesen und nicht für den anderen ent-schieden hat. Das hilft nicht nur zur Vertrauensbildung; es beugt auch der Verhetzung durch Populisten vor.

Es wurde zuletzt viel über europäische Souveränität diskutiert. Wo steht Europa nach Ihrer Einschätzung da?

Der Begriff ist recht unkonkret, jeder versteht etwas anderes darunter. Für mich geht es um die Frage, ob die EU eine souveränere Rolle in der Welt spielen soll. Als Anhänger der „Vereinigten Staaten von Europa“ befürworte ich das sehr.

Das war im – leider gescheiterten – Verfassungsentwurf in der Mitte der Nullerjahre ja auch so vorgesehen. Der Lissabon-Vertrag, der 2009 in Kraft getreten ist, hat eine ganze Reihe entsprechender Kernelemente, auch das Prinzip der Mehrheitsentscheidung, was ja ein Stück Souveränität europäischer Art ist. Aber die Umwandlung des bis dahin informellen Europäischen Rates in ein Organ der EU hat diesen Prozess konterkariert, weil auf die-

schen. Die Nationalstaaten haben sich hier also in eine Kompetenz eingemischt, die eigentlich in Brüssel liegt, denn internationale Handelsabkommen sind Angelegenheit der EU.

Mein Eindruck ist: Die EU zerstört ihre Potenziale durch innere Zerstrittenheit ihrer Nationalstaaten. Als ich Anfang 2016 über das CETA-Abkommen mit dem kanadischen Premierminister Justin Trudeau geredet habe, wies er mich darauf hin, dass jetzt ein Handelsabkommen mit der Regierung Obama zu schließen sicherlich vorteilhaft für beide Seiten sei; insbesondere, falls tatsächlich ein gewisser Donald Trump die kommende Präsidentschaftswahl gewinnen würde. Und warum kam das TTIP-Abkommen mit Obama nicht zustande? Weil hier in Berlin Aktivistinnen und Aktivisten, und auch Mitglieder meiner eigenen Partei, Schil-



sem Weg die Einstimmigkeit durch die Hintertür zum Beispiel bei der Außen- und Sicherheitspolitik wiedereingeführt wurde. Und dieses Einstimmigkeitsprinzip hat Leute wie Orbán stark gemacht. Die Regierungschefs der EU haben schnell erkannt: Wenn das so kommt, werden wir und die Nationalstaaten ein Stück entmachtet. Dann schaffen wir uns doch lieber ein Organ, wo wir am Ende das Sagen haben. Das war die Einführung des Europäischen Rats als Organ der EU. Das war aus meiner Sicht ein Fehler. Aber Merkel, Chirac und Blair haben das anders gesehen.

Weil nationale Partikularinteressen zu Blockaden führen ...

So ist es leider. Ich habe meine erste Rede, die ich als Präsident des Europaparlaments im Europäischen Rat gehalten habe, mit dem Satz begonnen: „Herr Vorsitzender, meine Damen und Herren, das Problem der Europäischen Union sind Sie.“

Nehmen wir zum Beispiel das Mercosur-Abkommen. Es hätte schon vor zehn Jahren abgeschlossen werden können, wenn es nach den lateinamerikanischen Staaten gegangen wäre. Es ist immer gescheitert – mal an den Italienern, mal an den Deut-

der hochhielten: „Wir wollen keine Chlorhühnchen essen“; gerade so als würde man als Konsument durch solch ein Abkommen dazu gezwungen. Mann, Mann, Mann!

Über europäische Souveränität wird zuletzt verstärkt vor dem Hintergrund des veränderten Verhältnisses zu den USA diskutiert. Wie sollte sich die EU gegenüber den USA positionieren? Stärker abgrenzen oder doch stärker wieder die Kooperation suchen?

Die Frage beantwortet sich doch umgekehrt! Haben sich die USA nicht schon von uns abgewendet? Wobei man eine sehr präzise Unterscheidung treffen muss zwischen den Vereinigten Staaten von Amerika und der Trump-Regierung. Große Teile der USA haben sich keineswegs von uns Europäern abgewendet. Im Gegenteil, die Demokraten, die hoffentlich die Midterm-Wahlen gewinnen werden, wollen unbedingt mit Europa zusammenarbeiten und wollen einen anderen, einen multilateralen Ansatz in den Beziehungen der USA. Aber eins muss man „for the time being“ sehen: Die Trump-Regierung hat sich von Europa abge-



Martin Schulz ist seit 2020 Vorsitzender der Friedrich-Ebert-Stiftung. Er war SPD-Parteivorsitzender, Kanzlerkandidat und langjähriges Mitglied im Europäischen Parlament, dem er als Präsident von 2012 bis 2017 vorstand. Seine politische Laufbahn begann er als Bürgermeister der Stadt Würselen.

wendet. Deshalb beantwortet sich die Frage so: Wir würden sicher gerne konstruktiver, sowohl als Deutsche als auch als Europäer, mit den USA zusammenarbeiten. Aber leider leben wir in einer Zeit, wo der größte NATO-Partner einen anderen NATO-Partner bedroht, sein Territorium zu besetzen.

Die eigentliche Stärke Europas ist nicht die militärische Stärke, es ist der Binnenmarkt. Wo muss dieser Binnenmarkt noch vertieft werden?

Wenn wir die Freizügigkeit von Personen, Waren, Dienstleistungen und Kapital realisieren wollen, also die vier Grundfreiheiten des Binnenmarktes, dürfen wir sie nicht als Einzelteile betrachten, sondern als kohärentes Ganzes. Die Freizügigkeit von Dienstleistungen und Waren ist weitgehend geregelt. Die Personenfreizügigkeit wird außerhalb des EU-Vertrags geregelt, über das Schengen-Abkommen. Die Freizügigkeit von Kapital ist aber praktisch überhaupt nicht geregelt, was ein Problem ist. Denn durch die unvollendete Kapitalmarktunion wird die Investitionsschnelligkeit, -sicherheit und -zuverlässigkeit behindert. Wir leben aber in einer Zeit, in der die Finanzmärkte die entscheidende Kraft in der wirtschaftlichen Entwicklung sind. Deshalb glaube ich, dass wir bei der Kapitalmarktunion zwingend vorankommen müssen. Wir brauchen zum Beispiel einheitliche Regeln bei der Risikokapitalabsicherung. Und: Wenn es uns ernst ist mit der europäischen Klimaneutralität in den nächsten Jahrzehnten, brauchen wir auch die europaweite steuerliche Begünstigung von ökologischer Nachhaltigkeit.

die EIB, die ich ebenfalls mit viel mehr Geld ausstatten würde. Sie spüren also: Mein Herz schlägt durchaus für die öffentlichen Banken.

Die Kapitalmarktunion leidet übrigens in der Debatte darunter, dass sie ständig als ein Projekt von Finanzpolitikerinnen und -politikern gesehen wird. Die wirtschaftlichen Leitplanken, die die Kapitalmarktunion und alle mit ihr verbundenen Fragen setzen würden – Umsteuerung von Kapitalflüssen, Begünstigung von bestimmten Investitionsstrukturen, und zwar vereinheitlicht in ganz Europa – haben aber prägende Auswirkungen auf unsere gesamte gesellschaftliche Zukunft! Einheitliche Regeln führen zu mehr grenzüberschreitender Innovation und Risikobereitschaft.

Das wird oft nicht so gesehen...

Nein, absolut nicht. Aber man muss fairerweise sagen: Ich kann hier große Worte kloppen, doch wenn wir in die Details der Gesetzgebung einsteigen, wird es derartig komplex und kompli-

■ Dass die Spritpreise steigen, ist nicht die Schuld von Merz oder Klingbeil. ■

Sollten die öffentlichen Banken insgesamt bei dieser Thematik eine größere Rolle spielen?

Sie müssten eigentlich eine größere Rolle spielen, ja. Die Investitionslücken, die wir in der Infrastruktur haben, kann der Staat alleine nicht beheben. Dafür braucht er die Privatwirtschaft. Die Privatwirtschaft braucht aber auch den Staat. Bis dahin würde jeder zustimmen, von Christian Sewing bis zur Vorsitzenden einer kleinen Volksbank. Wenn es aber ans Eingemachte geht, dann wird eine private Großbank immer sagen: Wir müssen Rendite machen, den Shareholder Value beachten, und unsere Aktionäre wollen ihre Dividende haben.

Das ist bei öffentlichen Banken nicht in diesem ausgeprägten Maße der Fall. Deshalb glaube ich, dass wir in bestimmten Feldern eine Stärkung der öffentlichen Banken bräuchten, nicht als Interventionisten, sondern um Rückendeckung zu geben. Die KfW zum Beispiel arbeitet heute schon recht mutig. Wenn es nach mir ginge, würde sie aber noch viel mutiger arbeiten können. Das gilt auch für

ziert, dass am Ende eben doch nur noch die Finanzmarktexpertinnen und -experten um den Tisch sitzen. Und das ist eines der Probleme dieser Debatte.

Zum Schluss Ihr persönlicher Blick in die Zukunft. Was macht Ihnen Hoffnung für die Zukunft der Europäischen Union?

Jede Erfahrung lehrt, dass sich in Demokratien am Ende die Vernunft durchsetzt, das hat Ungarn gerade bewiesen. Kurt Tucholsky hat einmal sinngemäß gesagt: „Das Volk weiß nichts, aber es spürt alles.“ Die Ungarn haben gespürt, es geht ums Ganze. Und ich glaube, dass das auch nächstes Jahr bei den Wahlen in Frankreich der Fall sein wird. Am Ende setzt sich die Vernunft durch. Ich habe Vertrauen in die Rationalität, die am Ende die überwältigende Mehrheit von Menschen in unseren Demokratien leitet. ■

Hoffen wir darauf. Vielen Dank für das Gespräch!

ABHÄNGIGKEIT MIT RISIKEN

DIGITALE SOUVERÄNITÄT Der Begriff wurde bereits vor über einem Jahrzehnt eingeführt, erlebt derzeit jedoch einen Bedeutungswandel. Während es zunächst um den Schutz persönlicher Daten vor ungewollten Zugriffen durch Dritte ging, steht mittlerweile die technologische Handlungsfähigkeit von Unternehmen und Staaten im Fokus. Und die Sorgen, dass diese Handlungsfähigkeit verloren gehen könnte, nehmen zu.



Der globale IT-Markt wird dominiert von US-amerikanischen Plattformen und Betriebssystemen einerseits sowie chinesischer Hardware andererseits. Auch bei den wichtigen Themen KI, Cloud-Computing, Blockchain-Technologien etc. dominieren Anbieter aus diesen beiden Ländern. Zwei Staaten, deren Zuverlässigkeit nicht mehr über jeden Zweifel erhaben ist.

In einer repräsentativen Umfrage des Digitalverbands Bitkom geben 79 Prozent der deutschen Unternehmen an, von Digitalangeboten aus China abhängig zu sein. Sogar 81 Prozent fühlen sich auf digitale Services aus den USA angewiesen. Dass diese Abhängigkeit ernste Konsequenzen haben kann, zeigt beispielhaft der Fall des Chefanklägers am Internationalen Strafgerichtshof in Den Haag, Karim Khan. Im Zuge einer Anklage des Strafgerichtshofs gegen den israelischen Ministerpräsidenten Netanjahu erließ die US-Regierung im Jahr 2025 Sanktionen gegen Khan. Dazu zählte auch die Sperrung seines E-Mail-Kontos bei Microsoft.

Der Fall macht deutlich: Digitale Souveränität ist längst keine abstrakte Debatte mehr, sondern eine Frage strategischer Handlungsfähigkeit. Umso dringlicher stellt sich die Frage, wie Europa seine technologische Abhängigkeit verringern und seine digitale Zukunft selbstbestimmter gestalten kann.

DIGITALE RESILIENZ WIRD ENTSCHEIDEND



Interview mit Michael Theurer, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank, verantwortlich für Banken- und Finanzaufsicht sowie Finanzstabilität

Wie schätzen Sie die Gefahren ein, die sich für deutsche Banken aus der Abhängigkeit von nicht-europäischen IT-Dienstleistern ergeben?

Cybersicherheit gewinnt global immer weiter an Bedeutung. Daher ist Cyber-Resilienz sowohl bei der EZB als auch im nationalen Aufsichtsprogramm von Bafin und Bundesbank eine aufsichtliche Priorität.

Seit Anfang 2025 ist DORA (Digital Operational Resilience Act) anzuwenden. 19 für den europäischen Finanzsektor kritische IKT-Drittdienstleister (u. a. AWS, Microsoft, Google und SAP) unterliegen bereits direkten Überwachungsaktivitäten durch die europäischen Aufsichtsbehörden – darunter auch die wesentlichsten nicht-europäischen IKT-Dienstleister. Dies war eine Reaktion der europäischen Aufsichtsbehörden auf die erheblichen Risiken, die sich aus der Abhängigkeit von IKT-Dienstleistern ergeben. Bei Cloud-Dienstleistungen (insbesondere Hyperscalern) und zentralen IKT-Dienstleistern kann ein Ausfall einzelner Bestandteile zu einem kompletten Systemausfall führen, wie der Vorfall um Microsoft/Crowdstrike aus dem Jahre 2024 zeigt. Hinzu kommen bei nicht-europäischen IKT-Dienstleistern beispielsweise die Risiken aus geopolitischen Spannungen, die den Zugang zu kritischen Dienstleistungen beeinträchtigen könnten.

Ganz grundsätzlich gilt: Europa muss auch aus einer Risikobetrachtung heraus im digitalen Finanzsystem der Zukunft souverän bleiben.

Welche Strategien empfehlen Sie Banken, ihre digitale Souveränität zu erhöhen?

Als Aufsichtsbehörde geben wir Banken keine direkten Handlungsempfehlungen zu ihren Strategien, sondern beaufsichtigen risikoorientiert und fordern, wenn nötig, Maßnahmen,

um Risiken zu reduzieren. Banken sollten zunächst die Anforderungen aus DORA konsequent und zügig umsetzen, insbesondere im Bereich des IKT-Drittparteienrisikos, und ihre Reaktionsfähigkeit auf Sicherheitsvorfälle erhöhen. Wir fordern auch gezielte Maßnahmen zur Mängelbehebung, etwa bei Schutz- und Detektionsprozessen sowie bei der Steuerung von Auslagerungsrisiken. Banken sollten ihre Abhängigkeit von wenigen Drittanbietern reduzieren und belastbare Notfallpläne entwickeln. Und im Falle von IKT-Systemänderungen sollten die Testprozesse robust sein, um ungeplante Ausfallzeiten zu minimieren.

In manchen kritischen Bereichen sind nicht-europäische IT-Lösungen oder Anwendungen leistungsfähiger als solche aus Europa. Wie sollten sich Finanzinstitute hier verhalten?

Die Leistungsfähigkeit nicht-europäischer IT-Lösungen kann in bestimmten Bereichen einen Vorteil darstellen, ist jedoch auch mit spezifischen Risiken verbunden. Die EZB-Aufsichtsprioritäten verdeutlichen, dass die Abhängigkeit von wenigen Drittanbietern außerhalb der EU die Komplexität und Anfälligkeit von Auslagerungsvereinbarungen erhöht, insbesondere angesichts geopolitischer Spannungen. Zudem können Sicherheitsrisiken durch unzureichend bewertete Technologien entstehen, etwa bei KI-Anwendungen. Solche Werkzeuge, wie etwa Mythos von Anthropic, sind inzwischen in der Lage, komplexe Schwachstellen in IT-Systemen mit hoher Präzision zu identifizieren und auszunutzen. Diese Fähigkeiten lassen sich zwar zur Stärkung der Verteidigung einsetzen, werden aber über kurz oder lang ebenso von potenziellen Angreifern genutzt werden. Wir als Bundesbank beobachten diese Risiken und unterstützen die Umsetzung von DORA, um die digitale Resilienz zu stärken. Unabhängig von der Leistungsfähigkeit etwaiger IKT-Drittdienstleister sollten Banken Risiken sorgfältig bewerten und geeignete Maßnahmen zur Minimierung von Störungen und Schwachstellen ergreifen. ■

STÄRKE STATT ABSCHOTTUNG

EUROPAS SOUVERÄNITÄT GESTALTEN

Die transatlantischen Beziehungen, über Jahrzehnte ein Stabilitätsanker für Europa, stehen unter wachsendem Druck. In den Vereinigten Staaten wird mittlerweile eine Politik verfolgt, die allein auf nationale Interessen setzt und dabei auch vor drastischen protektionistischen Maßnahmen nicht zurückschreckt. Dass die US-Regierung wirtschaftliche Abhängigkeiten für die Durchsetzung politischer Ziele ausnutzen könnte, ist kein unrealistisches Szenario mehr. Für Europa stellt sich damit eine Frage neu und dringlicher denn je: Wie lässt sich in diesem Umfeld Souveränität sichern?

Die Antwort darauf kann nicht in Rückzug oder Abschottung liegen. Europäische Souveränität bedeutet nicht Autarkie. Sie bedeutet Handlungsfähigkeit – und diese entsteht nicht durch Abgrenzung, sondern durch eigene Stärke.

Souveränität braucht Offenheit und wirtschaftliche Stärke

Folgende Grundprinzipien sind hierfür elementar. Erstens erfordert Souveränität eine konsequente Diversifizierung. Europa muss seine Handelsbeziehungen breiter aufstellen, Abhängigkeiten bei Rohstoffen und Vorprodukten reduzieren und auch in der Energieversorgung auf Vielfalt setzen. Wer Alternativen hat, ist weniger verwundbar. Wer auf mehrere verlässliche Partner bauen kann, gewinnt strategischen Spielraum. Diversifizierung ist ein zentraler Baustein von Robustheit und Resilienz.

Zweitens benötigen wir zur Stärkung unserer eigenen Wettbewerbsfähigkeit eine innovationsfreundliche Wirtschaftspolitik. Sie schafft Rahmenbedingungen, die Innovationen ermöglichen, Investitionen anziehen und unternehmerische Initiative fördern. Dazu gehören ein verlässlicher Rechtsrahmen, wettbewerbsfähige

Arbeitskosten und Steuern und eine leistungsfähige Infrastruktur ebenso wie gezielte Förderinstrumente für Schlüsseltechnologien. Der Staat sollte mit Förderprogrammen dort unterstützen, wo Märkte allein nicht ausreichend Dynamik entfalten – sich aber zugleich aus operativen unternehmerischen Tätigkeiten heraushalten. Souveränität entsteht aus wirtschaftlicher Stärke, nicht aus staatlicher Ersatzwirtschaft.

Drittens muss Europa der Versuchung widerstehen, Souveränität über Abschottung zu erreichen. Regulierungen, die gezielt auf die Verdrängung ausländischer Anbieter abzielen, mögen kurzfristig attraktiv erscheinen, schwächen aber langfristig die eigene Leistungsfähigkeit. Wettbewerb ist kein Risiko, sondern Voraussetzung für Innovation und Effizienz. Wer Märkte verengt, reduziert Auswahl, erhöht Kosten und bremst technologischen Fortschritt.

Digitale Souveränität: Resilienz durch Balance statt Autarkie

Diese Grundprinzipien gelten in besonderem Maße für die digitale Souveränität. Gerade hier wird häufig die Forderung nach umfassender Unabhängigkeit erhoben – doch sie greift zu kurz. Digitale Ökosysteme sind global verflochten, technologische Spitzenleistungen entstehen in internationalen Netzwerken. Eine vollständige Loslösung von diesen Strukturen wäre nicht nur kaum realisierbar, sondern auch mit erheblichen Wohlstandsverlusten verbunden.

Ein realistischer Ansatz digitaler Souveränität setzt daher auf Balance. Entscheidend ist nicht die vollständige Vermeidung von Abhängigkeiten, sondern deren bewusste Gestaltung. Abhängigkeiten sind akzeptabel, wenn sie

Gastbeitrag von Thomas Groß,
CEO der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen und
Präsident des Bundesverbands Öffentlicher Banken
Deutschlands, VÖB



transparent, steuerbar und im Bedarfsfall begrenzt sind. Souverän ist, wer Wahlmöglichkeiten hat – und sie nutzen kann.

Für Unternehmen und insbesondere für Finanzinstitute bedeutet das: Sie müssen ihre digitale Infrastruktur so gestalten, dass Kontrolle über Daten, Prozesse und kritische Systeme gewährleistet bleibt. Gleichzeitig sollten sie auf die leistungsfähigsten und sichersten Technologien zurückgreifen können – unabhängig davon, wo diese entwickelt wurden. Gerade in zentralen Bereichen digitaler Infrastruktur und Cybersicherheit sind international führende Lösungen oftmals außerhalb Europas angesiedelt. Sie pauschal auszuschließen, würde nicht mehr Sicherheit schaffen, sondern im Gegenteil IT-Risiken erhöhen.

Auch vermeintlich naheliegende Alternativen verdienen eine nüchterne Betrachtung. Offene Technologien wie Open-Source-Software können wichtige Beiträge leisten, sind aber kein Selbstläufer. Entwicklung, Wartung und Integration erfordern erhebliche Ressourcen und klare Verantwortlichkeiten. Ohne diese Voraussetzungen drohen neue Abhängigkeiten und zusätzliche Komplexität.

Digitale Resilienz entsteht daher nicht durch Abschottung, sondern durch kluge Architektur: durch Diversifizierung von Anbietern, durch hybride Lösungen, durch klare Governance und durch die Fähigkeit, bei Bedarf Alternativen zu aktivieren. Es geht um ein ausgewogenes Verhältnis von eigener Kontrolle und der Nutzung externer Innovationskraft.

Energie als Fundament digitaler Souveränität

Gleichzeitig wird häufig ein zentraler Aspekt unterschätzt: Digitale Souveränität ist ohne eine verlässliche Energieversorgung nicht zu erreichen. Rechenzentren, KI-Cluster, Netzinfrastrukturen und Halbleiterfertigung gehören zu den energieintensivsten Bereichen moderner Volkswirtschaften. Ohne dauer-

haft verfügbare und wettbewerbsfähige Energie kann Europa weder digitale Spitzenforschung betreiben noch leistungsfähige digitale Infrastrukturen im internationalen Wettbewerb behaupten.

Gerade deshalb ist eine breit diversifizierte Energieversorgung von strategischer Bedeutung. Die Transformation der Energieinfrastruktur reduziert Abhängigkeiten von fossilen Importen und stärkt die Resilienz. Entscheidend ist dabei ein ausgewogener Energiemix, der auch langfristig eine verlässliche Grundlast sicherstellt. Der weitere Ausbau erneuerbarer Energien, die Erschließung der Geothermie und die systematische Nutzung von Abwärme tragen dazu bei, die Energieversorgung breiter aufzustellen – mit stabilisierenden Effekten auf Preise und Versorgungssicherheit.

■ Digitale Resilienz entsteht nicht durch Abschottung, sondern durch kluge Architektur. ■

Gleichzeitig bleibt der Ausbau eines wettbewerbsfähigen europäischen digitalen Ökosystems eine zentrale Aufgabe. Hier sind Politik und Wirtschaft gleichermaßen gefordert: durch gezielte Förderung, durch bessere Rahmenbedingungen für Investitionen und durch eine engere Verzahnung von Forschung und Anwendung. Europäische Anbieter zu stärken, ist richtig – aber es ersetzt nicht die Notwendigkeit, offen für globale Innovation zu bleiben.

Am Ende steht eine klare Erkenntnis: Souveränität ist kein Zustand der Autarkie, sondern der Handlungsfähigkeit. Sie entsteht aus Stärke – wirtschaftlich, technologisch und institutionell. Wer sich abschottet, verliert diese Stärke. Die Devise lautet daher: mehr Europa wagen und mehr Europa machen – Stärke statt Abschottung. ■

ZAHLEN & FAKTEN

DEEP THINKING!

80% der Menschen nutzen künstliche Intelligenz nur oberflächlich und lassen die KI weniger als eine Minute rechnen für die Antworten.

PATENTSCHUTZ

KI-Labore haben nur etwa **einen Monat** lang Patentschutz: Nicht etwa, weil für sie andere Regeln gelten, sondern weil die Entwicklungen extrem schnell voranschreiten und Patente bereits nach einem Monat überholt und veraltet sind.

KI

KEINE KOSTEN...

99,7% der Menschen zahlen kein Geld für die Nutzung von künstlicher Intelligenz.

KEINE KONVERSATION

75% der Menschen nutzen künstliche Intelligenz weniger als 10 Mal pro Woche.

EXTREME RECHENLEISTUNG

State-of-the-Art-Modelle (Sota-Modelle) brauchen immer mehr Hardware: Die Rechenleistung für das Training von künstlicher Intelligenz hat sich seit 2020 jährlich **verfünffacht**.

NOCH NIE KI BENUTZT...

7 Milliarden Menschen haben noch nie KI benutzt.

BUDGET FÜR KI...

Die Ausgaben für künstliche Intelligenz werden im kommenden Jahr **3,3 Billionen** Dollar erreichen.

Quellen: Philipp Klöckner, ChatGPT, Gartner, Epoch AI

KI IM BANKING

WETTBEWERBSVORTEIL UND VERANTWORTUNG

Die Arbeit an diesem Beitrag begann mit einem KI-Entwurf. Ein kurzer Prompt – fertig ist ein scheinbar geschliffener Entwurf. Auf den zweiten Blick lässt dieser jedoch noch „Raum für Verbesserungen“. Und doch ist man der Druckreife rasch nähergekommen. So weit, so gut, so 2026.



Gastbeitrag von Dr. Hagen Christmann, stellvertretendes Mitglied der Hauptgeschäftsführung im Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB

Bei diesem greifbaren Mehrwert verwundert es nicht, dass alle Prozesse in einer Bank im Lichte der Möglichkeiten von KI nicht nur hinterfragt werden. Längst prägt KI die Arbeit über alle Bereiche hinweg.

Was steckt also hinter dem Wandel? Und was bedeutet er für die Menschen, die das Bankgeschäft täglich gestalten?

Neue Chancen für die Institute ...

Jahrzehntelang basierten automatisierte Entscheidungen auf Wenn-dann-Logiken: Überschreitet ein Kreditbetrag diese Grenze? Weist der Kunde jenes Risikoprofil auf? Die Antwort lieferte ein determiniertes Modell, das Menschen geschrieben und geprüft hatten. Moderne KI-Systeme lernen dagegen aus Daten, erkennen Muster, die kein Mensch explizit programmiert hat, und liefern nicht determinierte Ergebnisse, die in Qualität und Geschwindigkeit weit über klassische Algorithmen hinausgehen.

Die grundsätzlichen Vorteile von IT-Systemen gelten auch beim KI-Einsatz: Die Systeme arbeiten rasant, ermüden nicht und können deutlich größere Datenmengen verarbeiten als menschliche Teams. Anders als regelbasierte Systeme lernen KI-Modelle jedoch aus Erfahrung: Sie erkennen neue Muster in

komplexen Datensätzen, etwa im Kundenverhalten oder bei Marktbewegungen. Damit erschließen sie Erkenntnispotenziale, die menschlicher Beobachtung oder klassischer Automatisierung verschlossen bleiben.

Nicht mehr wegzudenken sind die Anwendungen in der Betrugsprävention: Systeme analysieren in Echtzeit Transaktionsdaten und erkennen auffällige Muster – etwa ungewöhnliche Abbuchungsserien oder geografisch inkonsistente Zahlungsveruche –, bevor Schaden entsteht. Was früher Stunden dauerte, geschieht heute in Millisekunden.

Im Kreditgeschäft helfen KI-Modelle, Bonitätseinschätzungen präziser zu machen. Sie beziehen mehr Datenpunkte ein als klassische Scoringverfahren und können Kreditrisiken differenzierter bewerten. Im Wealth Management unterstützen Algorithmen Beraterinnen und Berater dabei, Portfolios auf individuelle Kundenbedürfnisse zuzuschneiden – oder übernehmen diesen Prozess in digitalen Angeboten weitgehend autonom.

Auch im Kundendialog ist KI präsent: Chatbots und virtuelle Assistenten bearbeiten Standardanfragen rund um die Uhr, entlasten Servicecenter und leiten komplexere Anliegen gezielt weiter.

Als Anbieter und zum Vorteil der Kundinnen und Kunden gibt es keine Alternative zum KI-Einsatz.

... und ihre Beschäftigten

Für Mitarbeitende bedeutet es vor allem eines: deutliche Veränderung – auch hier sehr oft zum Positiven – und keinesfalls zwingend Verdrängung. Viele KI-Systeme sind als Unterstützung konzipiert, nicht als Ersatz. Sie liefern Entscheidungsvorschläge, Risikohinweise oder zusammengefasste Informationen. Die finale Einschätzung, gerade bei komplexen oder sensiblen Fragen, bleibt beim Menschen. Dies ist für Banken nicht nur eine regulatorische Auflage, sondern ein wichtiger Baustein zur Qualitätssicherung. Aber auch in dieser Frage ist ein differenzierter Blick wichtig: Wo Menschen arbeiten, müssen Prozesse auch ohne KI auf ihre angemessene Fehlertoleranz ausgerichtet sein. Warum sollte bei KI-Unterstützung ein anderer Maßstab gelten?

Ob der Einsatz von KI – wie gern kolportiert – nachhaltig große Kapazitäten für anspruchsvollere Aufgaben, für Kundenberatung und für Innovation freisetzt oder lediglich die notwendige Antwort auf eine – ebenfalls durch KI – exponentiell wachsende Datenmenge ist, wird der Markt entscheiden.

Verantwortung, die nicht unterschätzt werden sollte

So groß die Chancen sind: Vor allem eine Branche mit so hoher gesellschaftlicher Verantwortung wie das Bankwesen tut gut daran, auch die Risiken im Blick zu behalten und sie in der öffentlichen Diskussion klar zu benennen.

Ein bekannter Punkt ist dabei das Risiko von Verzerrungen. KI lernt aus historischen Daten. Es gibt zahllose Beispiele, dass die KI daraus auch historisch überkommene, sachlich nicht gerechtfertigte Ungleichheiten als Muster übernimmt. Deshalb sind zum Beispiel für Kreditvergaben Bias-Erkennung und -Korrektur kein Randthema, sondern Teil verantwortungsvoller KI-Entwicklung.

Noch herausfordernder ist der Aspekt der Cybersicherheit: Einerseits sind KI-Systeme selbst Angriffsfläche. Sogenannte adversariale Angriffe können Modelle gezielt täuschen. Andererseits liefert KI beinahe allen ein extrem leistungsstarkes Werkzeug, das eine enorme Qualität und Quantität von Cyber-Angriffen ermöglicht.

KI als strategische Notwendigkeit

Am Ende ist KI im Banking keine rein technische Angelegenheit. Es ist eine strategische Entscheidung, nicht mehr, ob, sondern, wie tiefgreifend eine Bank diese Technologie in ihre Prozesse, ihre Kultur und ihr Selbstverständnis integrieren will. Institute, die KI nur als Kostensenkungsinstrument begreifen, werden einen anderen Weg gehen als solche, die in ihr ein Mittel sehen, um schneller und individueller für ihre Kunden da zu sein.

Die Beiträge im anschließenden Themenblock beleuchten verschiedene Perspektiven dieser Entwicklung.

EUROPA MUSS BEI KI ERWACHSEN WERDEN – UND SOUVERÄN!

Wir leben in einer Zeit, in der vermeintliche Wahrheiten und internationale Regelwerke wie Kartenhäuser in sich zusammenfallen. Das kooperative globale Dorf der Nullerjahre ist Geschichte, bei kritischer Infrastruktur und wichtigen Importen können wir uns auf immer weniger Handelspartner verlassen. Gerade bei künstlicher Intelligenz (KI) muss sich Europa emanzipieren: Sie entwickelt sich rasant zu einem zentralen Produktionsfaktor – doch Europa spielt in der Wertschöpfungskette bisher kaum eine Rolle.

■ Deutsche Unternehmen müssten die neue Technologie eigentlich mit besonderer Inbrunst annehmen. ■

Dabei müssen KI und Energiesouveränität aufgrund des Hungers von KI-Modellen nach stabiler, günstiger und umfangreicher Energie gemeinsam gedacht werden. Der Anteil des gesamten EU-Strombedarfs, der auf Rechenzentren entfällt, wird rasch von rund zwei Prozent im Jahr 2023 auf rund fünf Prozent im Jahr 2030 wachsen. Gleichzeitig besteht die europäische Volkswirtschaft zu rund zwei Dritteln aus Dienstleistungen – ein Strukturmerkmal, das uns besonders anfällig für KI-Automatisierung macht. Denn KI ist für die Dienstleistungsgesellschaft das, was Roboter und Automatisierung für die Industrieproduktion waren.

Zunächst gilt es aber, die Chancen der KI zu ergreifen. Bereits heute ist absehbar, dass insbesondere sehr große Unternehmen dank KI satte Produktivitätsgewinne einfahren. Bei kleineren Unternehmen herrscht (noch) Fehlanzeige. Das ist ein Problem für uns. Denn Deutschland ist von kleineren und mittleren, häufig familiengeführten Unternehmen geprägt. Zugleich wird unser Land durch die rascher als andernorts alternde Bevölkerung immer stärker vom Fachkräftemangel gezeichnet sein. Deutsche Unternehmen müssten die neue Technologie also eigentlich mit besonderer Inbrunst annehmen.

Tun sie aber nicht. Eine Umfrage der Wirtschaftsauskunftei Creditreform hat ergeben, dass bisher nur 27 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland KI-Anwendungen nutzen und 17 Prozent den Einsatz planen. Gerade im Mittelstand herrscht Skepsis. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen schätzen die Rolle von KI zur Abmilderung von Fachkräftemangel als gering bis nicht existent ein. 46 Prozent der Industrieunternehmen sehen sich beim KI-Einsatz als Nachzügler oder abgeschlagen.

Zum anderen muss Europa unabhängiger werden von ausländischen Technologiekonzernen. Europa geht schwer kalkulierbare Risiken ein, wenn der Kontinent nicht technologisch souveräner wird – umso mehr in dem Ausmaß, in dem KI eine kritische Infrastruktur in der zugrundeliegenden Technologie darstellt. Digital souverän ist ein Land, das eigene substanzielle Fähigkeiten in digitalen (Schlüssel-)

Gastbeitrag von
Dr. Moritz Kraemer, Chefvolkswirt der LBBW



Technologien besitzt und selbstbestimmt darüber entscheiden kann, wie viel digitale Technologien es woher importiert. Mit Blick auf multiple Krisen und globale Handelskonflikte ist digitale Souveränität einer der Faktoren für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Standorts Deutschland und Europa.

Derzeit ist bei digitalen Services und Technologien die Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten extrem hoch. Eine Umfrage des Branchenverbands Bitkom aus dem Jahre 2025 unter deutschen Unternehmen förderte wenig ermutigende Ergebnisse zutage: 96 Prozent beziehen demnach digitale Services und Technologien aus dem Ausland. Am gefragtesten sind Endgeräte (90 Prozent), Software (75 Prozent) und Cybersecurity-Lösungen (72 Prozent). Wichtigste Herkunftsregionen sind für deutsche Unternehmen neben EU-Partnern die USA mit 87 Prozent sowie China mit 78 Prozent. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen erwarten in den kommenden Jahren eine steigende Importabhängigkeit Deutschlands. Unter den Importeuren digitaler Technologien und Leistungen bezeichnen sich 90 Prozent als „stark abhängig“ oder „eher abhängig“ von ausländischen Lieferanten.

Vor diesem Hintergrund muss sich Europa – und Deutschland – zwischen zwei Optionen entscheiden. Entweder wir bauen zeitnah unseren Anteil an der entstehenden KI-Wertschöpfungskette aus, vor allem im industriellen Bereich. Wir ermöglichen so ein neues Wirtschaftswachstum, verbreitern unsere Steuer-

basis und sichern zugleich unseren geopolitischen Einfluss und unsere nationale Handlungsfähigkeit.

Oder aber wir schauen zu, wie europäische Arbeit durch ausländisches Kapital automatisiert wird. Wir verlieren die Kontrolle über Kosten und Zugangsbedingungen zu diesem innovativen kritischen Produktionsfaktor. Das würde den Wohlfahrtsstaat und den impliziten Gesellschaftsvertrag noch stärker unter Druck setzen als bislang.

Ob bewusst oder aus Trägheit, derzeit findet eine implizite Entscheidung durch Unterlassung statt. Europa steuert auf die zweite, die „Zuschauer und Spielball“-Option zu. Es bedarf entschlossener politischer Entscheidungen, aber auch der Förderung europäischer Unternehmen, die unsere einseitige Abhängigkeit überwinden helfen können.

Souveränität wird häufig mit Autarkie, Protektionismus oder dem Anspruch verwechselt, die gesamte KI-Wertschöpfungskette von A bis Z im eigenen Land kontrollieren zu müssen. Doch darum geht es nicht. Ein Versuch völliger Selbstversorgung würde in der Regel zu qualitativ schwächeren, international nicht wettbewerbsfähigen Lösungen führen. Stattdessen sollte Europa in eine Lage gebracht werden, die eine wechselseitige Abhängigkeit ermöglicht. Denn wenn sich zwei Handelsblöcke auf Augenhöhe gegenüberstehen, dann entstehen eher kooperative Lösungen als im Fall einseitiger Abhängigkeitsverhältnisse. ■

WAS DIE KI-VERORDNUNG FÜR UNTERNEHMEN UND BANKEN BEDEUTET

LEITPLANKEN FÜR DIE KI

„KI ist Fluch und Segen zugleich“ – dieser Satz beschreibt die aktuelle Debatte über künstliche Intelligenz wohl treffender als jeder andere. Denn auf der einen Seite eröffnet KI enorme Chancen: Prozesse werden effizienter und Daten schneller analysiert. Auf der anderen Seite wächst mit der Verbreitung der Technologie auch die Angst vor Manipulation, Fehlentscheidungen oder einem Verlust menschlicher Kontrolle. Genau an diesem Punkt setzt die Europäische Union mit der KI-Verordnung (AI Act) an.

Mit der Verordnung (EU) 2024/1689 hat die EU erstmals weltweit einen Rechtsrahmen für künstliche Intelligenz geschaffen. Ziel der Verordnung ist es, einerseits Innovationen im KI-Bereich zu ermöglichen und andererseits Risiken zu begrenzen. Die Verordnung soll verhindern, dass KI-Systeme europäische Bürgerrechte verletzen oder unkontrolliert Entscheidungen treffen können, die diese Rechte beeinträchtigen. Gleichzeitig will die EU mit einheitlichen Regeln Vertrauen schaffen und den europäischen Binnenmarkt stärken.

Die KI-Verordnung ist am 1. August 2024 in Kraft getreten, ihre Umsetzung erfolgt jedoch schrittweise. Während erste Verbote bestimmter KI-Anwendungen bereits seit 2025 gelten, werden die umfangreichen Vorgaben für bestimmte Hochrisiko-KI-Systeme erst ab Dezember 2027 verbindlich.

Kern des AI Acts ist die Einteilung von KI-Systemen in verschiedene Risikokategorien. Nicht jede KI wird gleich streng reguliert, vielmehr richten sich die Anforderungen danach, welche Auswirkungen ein System auf europäische Bürger, deren Rechte sowie deren Sicherheit und Gesundheit haben kann. Systeme mit einem

„unannehmbaren Risiko“ sind grundsätzlich verboten. Dazu zählen Anwendungen, die Menschen gezielt manipulieren oder bewerten, wie durch Social Scoring. Auch bestimmte Formen biometrischer Echtzeitüberwachung im öffentlichen Raum werden stark eingeschränkt, weil sie als nicht vereinbar mit europäischen Grundwerten gelten.

Daneben gibt es KI-Systeme mit begrenztem Risiko. Für sie gelten vor allem Transparenzpflichten. Nutzerinnen und Nutzer müssen beispielsweise erkennen können, wenn sie mit einer KI interagieren oder wenn Inhalte künstlich erzeugt wurden. Gerade durch den Boom generativer KI bei Chatbots oder Bildgeneratoren gewinnen diese Anforderungen an Bedeutung.

Den strengsten regulatorischen Rahmen schafft der AI Act für Hochrisiko-KI. Dazu zählen Systeme, die in sensiblen Bereichen eingesetzt werden und erhebliche Auswirkungen auf Menschen haben können, etwa im Gesundheitswesen, bei Personalentscheidungen, in kritischen Infrastrukturen oder bei der Kreditwürdigkeitsprüfung. Gerade Banken und Finanzdienstleister geraten dadurch verstärkt in den Fokus der Regulierung. Denn künstliche Intelligenz wird dort bereits heute in vielen Bereichen eingesetzt: bei der Betrugserkennung, im Risikomanagement, im Kundenservice oder bei der Analyse von Kreditrisiken.

Neue Pflichten für Banken

Für Banken bedeutet das vor allem eines: Sie müssen Transparenz über ihre KI-Systeme schaffen. Wer KI nutzt, muss künftig nachvollziehen können, wie ein System funktioniert, auf welchen Daten es basiert und welche Risiken bestehen.

Für Hochrisiko-KI gelten umfangreiche Pflichten. Unternehmen müssen Risiken systematisch steuern und nachweisen, dass ihre Systeme sicher und nachvollziehbar arbeiten. Hinzu kommen Anforderungen an Datenqualität, Dokumentation, IT-Sicherheit und menschliche Aufsicht. Entscheidungen mit erheblichen Auswirkungen dürfen nicht vollständig automatisiert erfolgen. Zudem fordert der AI Act den Aufbau ausreichender KI-Kompetenz in Unternehmen. Beschäftigte sollen KI-Systeme und ihre Risiken verstehen.

Gerade im Finanzsektor entsteht dadurch Handlungsdruck. Institute müssen ihre KI-Systeme erfassen, Risiken bewerten und Governance-Strukturen schaffen, die den regulatorischen Anforderungen entsprechen.

Dass die Branche mitten in diesem Wandel steckt, zeigen aktuelle Zahlen deutlich: Laut einer Studie von Cofinpro und der VÖB-Service GmbH aus 2025, bei der 317 Experten aus deutschen Finanzdienstleistern befragt wurden, setzen bereits 78 Prozent der Banken KI produktiv ein, 2023 waren es noch 52 Prozent. Gleichzeitig sehen 55 Prozent der Institute Regulierung und Compliance inzwischen als größte Herausforderung beim KI-Einsatz.

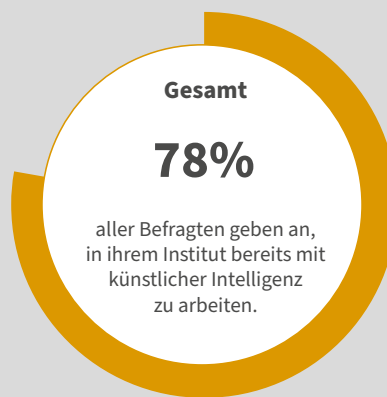
Ein differenziertes Bild zeigt sich auch bei der Vorbereitung auf den AI Act: Nur 23 Prozent der befragten Institute geben an, bereits gut auf die Anforderungen vorbereitet zu sein. Fast die Hälfte der Banken (48 Prozent) arbeitet derzeit aktiv an der Umsetzung der neuen Vorgaben. Weitere 25 Prozent haben bislang noch keine konkreten Maßnahmen ergriffen, während sich vier Prozent nach eigener Aussage noch gar nicht mit den Anforderungen beschäftigen. Die Zahlen zeigen, dass die regulatorischen Anforderungen zunehmend in den Fokus rücken, viele Institute sich jedoch noch im Transformationsprozess befinden.

Langfristig dürfte der AI Act die europäische KI-Landschaft nachhaltig prägen und den Umgang mit künstlicher Intelligenz grundlegend verändern.

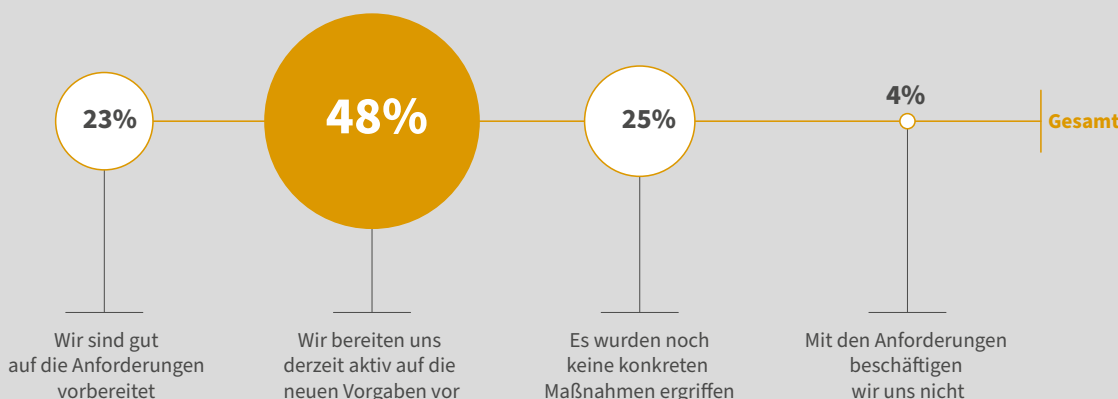
Die Herausforderung der kommenden Jahre wird darin bestehen, Innovation und Regulierung so miteinander zu verbinden, dass Europa sowohl technologisch wettbewerbsfähig als auch seinen Grundwerten verpflichtet bleibt. KI-Compliance entwickelt sich damit von einem kurzfristigen Regulierungsthema zu einem festen Bestandteil von Governance und Risikomanagement. ■

Befragung von 317 Experten aus deutschen Finanzdienstleistern

Arbeitet Ihr Institut mit künstlicher Intelligenz?



Wie geht Ihr Institut mit den Anforderungen des EU AI Act um?



Quelle: Cofinpro AG und VÖB-Service GmbH (2025): KI in Banken 2025 – Vom Hype zur Realität.

AGENTIC AI:

DIE DZ BANK ERPROBT DIE NÄCHSTE KI-STUFE

Mit „Agentic AI“ geht die DZ BANK den nächsten konsequenten Schritt in der Weiterentwicklung künstlicher Intelligenz. Während klassische und generative KI bislang vor allem in isolierten Anwendungen zum Einsatz kamen, verfolgt die Bank nun einen ganzheitlichen Ansatz: Im Zentrum stehen digitale, teilweise autonom agierende Assistenten, die verschiedene KI-Technologien miteinander verbinden und gezielt in Geschäftsprozesse integrieren.



Diese sogenannten Agenten kombinieren moderne Large Language Models mit den bestehenden IT-Systemen der Bank. Sie sind in der Lage, definierte Ziele zu verfolgen, Aufgaben eigenständig zu bearbeiten und Entscheidungen vorzubereiten – in klar abgegrenzten Fällen auch selbst zu treffen. Anders als regelbasierte Systeme folgen sie dabei keiner starren Logik, sondern reagieren dynamisch auf Kontext und neue Informationen. So können sie auch mit unvollständigen oder unterschiedlich strukturierten Daten umgehen, wie sie im Arbeitsalltag typischerweise anfallen.

Aktuell befindet sich die DZ BANK in einer intensiven Erprobungs- und Entwicklungsphase. In verschiedenen Innovations- und Prototyping-Formaten wurden bereits mehrere agentische Workflows konzipiert und in kontrollierten Umgebungen getestet. Erste Anwendungsfelder zeigen, welches Potenzial in dem Ansatz liegt: In der IT wird beispielsweise die teilautomatisierte Störungsbearbeitung erprobt. Eingehende Tickets werden analysiert, Lösungsvorschläge vorbereitet und Tests angestoßen. Im Kapitalmarkt- und Kreditgeschäft testet die Bank den Einsatz agentischer KI bei der Dokumentenverarbeitung, etwa beim Auslesen, Strukturieren und Klassifizieren von Unterlagen sowie der Übergabe in nachgelagerte Prozesse.

Diese Beispiele stehen stellvertretend für das Ziel, agentische KI perspektivisch entlang der gesamten Wertschöpfungskette nutzbar zu machen. Im Fokus stehen dabei eine höhere Effizienz, verbesserte Prozessqualität, reduzierte Risiken durch standardisierte Abläufe sowie die Entlastung von Mitarbeitenden bei repetitiven Aufgaben.

Gleichzeitig legt die DZ BANK großen Wert auf Kontrolle und regulatorische Sicherheit. Grundlage ist ein klar definiertes Governance- und Kontrollrahmenwerk nach dem Prinzip „Human in the loop“. Kritische Entscheidungen verbleiben bei qualifizierten Mitarbeitenden, die Vorschläge der KI prüfen und freigeben. Transparenz, Kontrolle und Auditierbarkeit werden durch eindeutig definierte Agentenrollen und Agentenidentitäten sichergestellt. Jede Aktion eines Agenten wird nachvollziehbar, überprüfbar und revisionssicher protokolliert.

Strategisch verfolgt die DZ BANK das Ziel, den Einsatz von KI schrittweise weiterzuentwickeln – von punktuellen Anwendungen hin zu agentischen Lösungen. Bis Ende 2026 sollen die ersten Agenten eingesetzt werden. So wird KI noch besser in die Prozesse der Bank integriert. Damit schafft das Institut die Grundlage für messbare Effizienzgewinne und eine nachhaltige Stärkung seiner Wettbewerbsfähigkeit. ■

WENN KI PRÜFT:

WIE TECHNOLOGIE DIE WIRKSAMKEIT DER REVISION VON MORGEN SICHERT

Copilot auf, Dokumente rein und Prüfung fertig. Ganz so einfach ist der Einsatz von KI in der Revision nicht und dennoch ist die Idee verlockend. Die Revisionseinheiten von Banken befinden sich aktuell in einem Spannungsfeld: Ohnehin schon anspruchsvolle Prüfungstätigkeiten, gepaart mit immer komplexer werdender Regulierung, stehen spürbarem Kosten- und Effizienzdruck gegenüber. Mit einem Festhalten an alten Arbeitsweisen lässt sich dieser Konflikt kaum auflösen. Knut van Züren, Revisionsleiter der NORD/LB in Hannover, ist sich sicher: „Wenn Revision auch künftig wirksam, relevant und qualitativ überzeugend sein will, braucht sie technologische Unterstützung genau dort, wo heute Zeit und Skalierbarkeit verloren gehen.“

Ein Anwendungsfall: Die Prüfungsleitung startet die Vorbereitung auf eine Prüfung – und statt bei null zu beginnen, liegt nach kurzer Zeit ein KI-gestütztes Risk Assessment auf dem Tisch, das automatisch aus sämtlichen revisionsintern vorhandenen Informationen zusammengetragen und um eine Web-Recherche zu relevanten Veröffentlichungen von Aufsichtsbehörden, bekannten Compliance-Verstößen oder Schadenfällen ergänzt wurde. Das Ergebnis ist kein Ersatz für ein professionelles Urteil, aber ein belastbarer Startpunkt: strukturiert, vergleichbar und sofort weiterbearbeitbar.

Genau um diese Art von Anwendungsfällen geht es bei den KI-Aktivitäten in der Revision der NORD/LB. In der Bank ist der Microsoft-Copilot flächendeckend eingeführt; die Use Cases basieren vielfach auf gezieltem Prompting. Kai Sygusch, stell-

vertretender Revisionsleiter der NORD/LB, stellt jedoch klar: „Der eigentliche Hebel liegt nicht darin, wer den besten Prompt schreibt, sondern in KI, die dort integriert ist, wo viel Arbeitsaufwand entsteht.“ Dies könne zum Beispiel direkt in der Prüfungsvorbereitung und -durchführung oder in der Qualitätssicherung sein – und nicht nur in einem „cleveren Chatfenster“ für Einzelfragen.

Damit KI in der Revision wahren Nutzen stiftet, braucht sie eine Voraussetzung, die oft unterschätzt wird: KI kann nur so gut arbeiten, wie Form und Struktur der Informationsbasis dies zulassen. Heute entstehen in Prüfungen täglich vielfältige Informationen wie Dokumentationen, Feststellungen und Berichte. Diese Inhalte sind häufig eingeschränkt auswertbar, kaum maschinenlesbar abgelegt und damit „für Menschen okay“, aber für Automation und KI meist nur begrenzt nutzbar.

Deshalb zielen van Züren und Sygusch mit ihrer Initiative „future audit trends and technology“ darauf ab, eine Revisionsarchitektur zu schaffen, in der alle relevanten Informationen „KI-freundlich“ in einer vernünftigen Datenstruktur vorliegen. Erst damit werden KI-Anwendungsfälle wiederholbar und in den Prozess integrierbar.

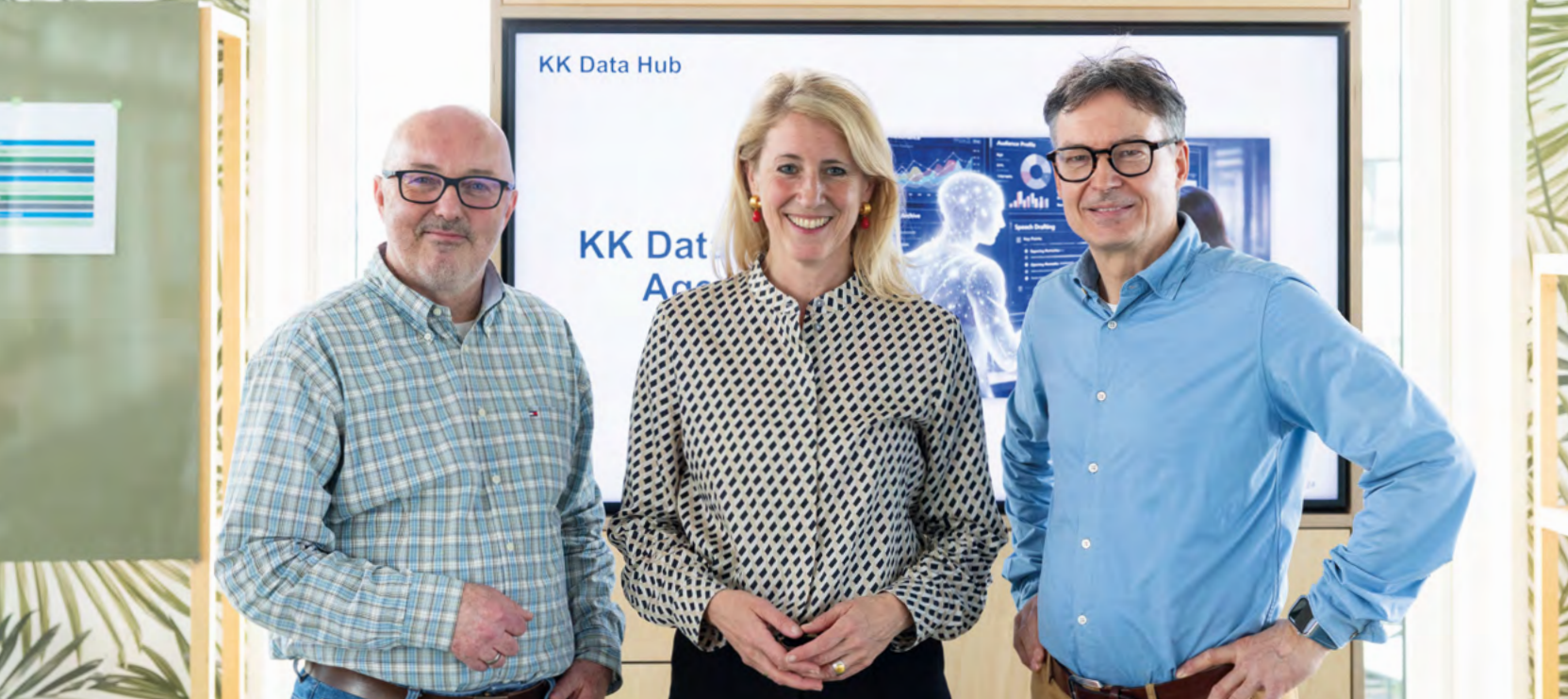
Was heißt das konkret im Revisionsalltag? Neben dem KI-gestützten Risk Assessment in der Prüfungsvorbereitung sieht die NORD/LB besonders viel Potenzial dort, wo Revision zeitintensiv ist, also vor allem in der textlastigen Prüfungsdokumentation. Die NORD/LB nutzt KI bereits, um identifizierte Schwachstellen aus der Prü-



Knut van Züren (l.) und Kai Sygusch (r.) von der Konzernrevision der NORD/LB.

fungsdokumentation in Feststellungen zu „übersetzen“ und auf Basis der Vorgaben Bewertungsvorschläge zu liefern. Auf dieser Grundlage lässt sich das Management-Summary eines Revisionsberichts KI-gestützt generieren – als Entwurf, den die Prüfungsleitung fachlich finalisiert.

Auch die Qualitätssicherung profitiert, wie van Züren betont: „Wir nutzen KI, um die Einhaltung der Qualitätsstandards unseres eigenen Regelwerks zu prüfen, die Adressatengerechtigkeit der Revisionsberichte zu bewerten sowie Prüferinnen und Prüfer bei Fragen zu revisionsinternen Anweisungen laufend zu unterstützen.“ Und schließlich eröffnet KI ein Feld, das in der Wirkung den Unterschied machen kann: KI-gestützte Root-Cause-Analysen auf Basis der getroffenen Feststellungen, zum Beispiel im Hinblick auf die avisierten Anforderungen des „EZB Draft Guide on Governance and Risk Culture“. ■



David Richter, Verena Köttker, Dr. Gerd Hanow (v.l.n.r.)

Foto: KfW

WENIGER ROUTINE, MEHR RELEVANZ

Die KfW-Konzernkommunikation integriert generative KI in den Arbeitsalltag.

Es gibt Themen, bei denen viele schnell ins Schwärmen geraten. Künstliche Intelligenz, kurz KI, gehört dazu. Umso bemerkenswerter ist es, wenn ein Kommunikationsbereich einer der größten Förderbanken der Welt den Hype beiseitelegt und nüchtern fragt: Wo bringt uns KI wirklich etwas?

Genau diese Haltung prägt die Einführung generativer KI in der Konzernkommunikation der KfW. Seit gut zwei Jahren verfolgt der Bereich unter Leitung von Verena Köttker einen strukturierten, von klaren Zielen geleiteten Kurs. „Strategische Kommunikationsplanung und Unterstützung wird konzernweit – angesichts der vielfältigen Veränderungsthemen – immer

stärker nachgefragt“, so Köttker. „KI einzuführen, ist keine technische Entscheidung, sondern eine pragmatische, um den wachsenden Wünschen und Anforderungen auch weiterhin gerecht werden zu können.“ Deshalb habe die Konzernkommunikation nicht nur an der Implementierung von Tools, sondern von Anfang an auch an der Wissensvermittlung zu KI und an der Weiterbildung der Mitarbeitenden gearbeitet. Köttker: „Der Mensch entscheidet, ob KI in der Kommunikation erfolgreich eingesetzt wird.“

Kompakte Einstiegsformate zur sicheren KI-Nutzung bilden die Basis. Darauf aufbauend, folgten spezialisierte Module für Text, Bild und Video sowie Innovati-

onsworkshops, die Möglichkeiten praxisnah evaluieren und neue Entwicklungen greifbar machen.

Experimentierformate wie die „Learning Labs“ bringen erfahrene Kolleginnen und Kollegen mit Neueinsteigern zusammen. Das Konzept: Unsicherheit wird abgebaut, der Nutzen nicht abstrakt versprochen, sondern praktisch erlebt. David Richter, Senior-Referent Online-Medien, hat dabei einen bemerkenswerten Effekt beobachtet: „Je mehr Kolleginnen und Kollegen verstehen, wie generative KI funktioniert, desto größer wird die Bereitschaft, sie auch wirklich zu nutzen.“ Motto: Wissen schafft Vertrauen – Vertrauen schafft Motivation.

Klare Anwendungsfälle – Mensch in der letzten Instanz

Die Konzernkommunikation hat klar definiert, wofür KI eingesetzt wird. Erstentwürfe, Formulierungsverbesserungen, präzise Zusammenfassungen, die Überführung ins Corporate Wording, die Vorbereitung von Präsentationen oder Briefings – das sind nur einige Beispiele von vielen. Sie alle wurden nicht am Schreibtisch erdacht, sondern auf Basis konkreter Rückmeldungen der Mitarbeitenden entwickelt: Welche Aufgaben kosten täglich unverhältnismäßig viel Zeit? Wo entstehen Reibungsverluste, die KI sinnvoll abfedern kann?

Das Ziel ist, Standardtätigkeiten deutlich zu reduzieren, damit sich die Kommunikationsfachleute auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können: Strategien entwickeln, wie die Zielgruppen kommunikativ wirkungsvoll erreicht werden können, Risiken antizipieren und Maßnahmen ableiten, Kommunikationsmaßnahmen optimal aussteuern und ggf. nachjustieren. Auch Qualitätscheck und finale Freigabe bleiben bei den Menschen, welche die Inhalte verantworten.

Flagschiff-Projekt: der „KK Data Hub“

Seit diesem Jahr baut die Konzernkommunikation (KK) den „KK Data Hub“ als digitales Archiv mit einem „KI-Archivar“ auf. Einmal produzierte und geprüfte Kommunikationsmaterialien – etwa Geschäftsberichte, Presseinformationen, Reden, Dossiers – werden auf dem Data Hub abgelegt und können mithilfe eines KI-Agenten durchsucht und für zusätzliche Content-Produkte genutzt werden. Mitarbeitende gelangen so schneller zu Entwürfen für Reden, Q&As oder Themenpapiere. Ein Beispiel: Der Agent, der auf eine KfW-Studie im Data Hub zugreift, ist in der Lage, daraus in kürzester Zeit sowohl den Entwurf einer Presseerklärung, eines Social-Media-Posts, einer Rede-

Passage und eines Storyboards für einen Film zu entwickeln. Auf Basis der Entwürfe liegt der Feinschliff dann wieder beim Menschen.

Dr. Gerd Hanow, Teamleiter für Technologien und Tools in der KfW-Konzernkommunikation, bringt es auf den Punkt: „Mit dem ‚KK Data Hub‘ verkürzen wir Recherchen aus geprüften internen Inhalten – die letzte Entscheidung trifft immer das Team.“

Seit dem vergangenen Jahr beobachten die Experten, wie sich Informationswege grundlegend verändern: Viele Menschen fragen direkt bei KI-Assistenten nach, statt klassische Suchmaschinen zu nutzen. Für eine Institution wie die KfW, die im Fokus der Öffentlichkeit steht, ist dieser Trend eine strategische Anforderung. Die Antwort: Inhalte so aufbereiten, dass Menschen und KI-Systeme gleichermaßen präzise Antworten in Tools wie Claude, Gemini oder Perplexity finden.

Was sich wirklich verändert hat: die Zusammenarbeit

Die bemerkenswerteste Entwicklung ist nicht die Technologie selbst, sondern die neue Qualität der Zusammenarbeit. Der Austausch mit den IT-Bereichen und anderen Facheinheiten hat eine Tiefe gewonnen, die früher nicht selbstverständlich war. „Prompt-Vorlagen, Best Practices und Lessons Learned werden aktiv geteilt – nicht als Pflichtübung, sondern weil der gegenseitige Nutzen spürbar ist“, erklärt Teamleiter Hanow.

Der Kurs bleibt pragmatisch: qualifizieren, erproben, auswerten – und nur dort ausrollen, wo Nutzen und Qualität belegt sind. Was Verena Köttker und ihr Team zeigen, ist eine Grundhaltung: KI ist kein Selbstzweck, sondern ein professionelles Werkzeug, das bei richtigem Einsatz echten Mehrwert schafft.

„Wir wollen auch in einer KI-geprägten Informationswelt ein verlässlicher Kommunikationspartner sein, dem man vertraut“, sagt die Kommunikationschefin. „Uns ist wichtig, dass wir nicht jedem Trend hinterherlaufen, sondern konsequent fragen: Was bringt das unserer Arbeit, unseren Kundinnen und Kunden, unserer Glaubwürdigkeit? Generative KI hat in unserem Bereich dann einen Platz, wenn sie uns hilft, die Kommunikation der KfW in die Zukunft zu führen.“

Der Artikel basiert auf einem Gespräch mit der Konzernkommunikation der KfW.

KI ALS BETRIEBSSYSTEM DER FINANZINDUSTRIE

WER BAUT DAS BANKING

VON MORGEN?

Die Macht im Banking verschiebt sich – weg von Banken, hin zu Plattformen und KI-Systemen. Wer die Kundenschnittstelle kontrolliert, gewinnt (noch). Am Beispiel der DKB zeigt sich: Künstliche Intelligenz ist keine Effizienztechnologie, sondern die strategische Kernfrage für die Zukunft der Branche.

Banking galt lange als Bollwerk der Stabilität: hoch reguliert, planbar, weitgehend abgeschottet. Doch dieses Selbstverständnis bröckelt. Was wir derzeit erleben, ist kein gradueller Wandel, sondern ein struktureller Bruch.

Künstliche Intelligenz greift den Kern des Geschäfts an. Sie optimiert nicht nur Prozesse – sie verschiebt Macht. Und zwar dorthin, wo sie für Banken am kritischsten ist: an die Kundenschnittstelle.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr, wie sich bestehende Angebote digitalisieren lassen. Sondern: Wer kontrolliert künftig den Zugang zum Kunden – und damit das Banking selbst?

Für die Deutsche Kreditbank (DKB) ist diese Frage längst strategischer Ausgangspunkt. Im Rahmen ihrer Strategie 2030 investiert die Bank in den kommenden vier Jahren rund 500 Millionen Euro in KI-Technologie, Produkte und Services. Der Anspruch ist klar: nicht nur effizienter werden, sondern relevanter bei den Kunden. KI ist dabei kein Zusatz, sondern entwickelt sich schrittweise zum Betriebssystem der Organisation – und damit zur Grundlage zukünftigen Wachstums in einem hart umkämpften Markt.

Denn das Wettbewerbsumfeld hat sich fundamental verändert. Banken konkurrieren nicht mehr nur mit Banken. Technologiekonzerne wie Apple, Google oder Amazon besetzen zunehmend die Schnittstelle zum Kunden – und damit den wertvollsten Teil der Wertschöpfung. Der gefährlichste Wettbewerber ist künftig nicht der bessere Kreditgeber, sondern der bessere Zugang.

Parallel verändert sich die Logik von Nachfrage grundlegend. Entscheidungen werden zunehmend von Maschinen vorbereitet oder direkt getroffen. Google entwickelt sich von der Suchmaschine zur Antwortmaschine. AI Overviews liefern Ergebnisse, ohne dass Nutzer überhaupt noch auf Anbieter zugreifen. Sichtbarkeit – lange ein zentraler Wettbewerbsvorteil – wird zur knappen Ressource.

Für Banken bedeutet das: Sie konkurrieren nicht mehr primär um Aufmerksamkeit von Kunden, sondern um Relevanz für Algorithmen. Die zentrale Frage verschiebt sich von „Wie gewinnen wir Kunden?“ zu „Wie werden wir von KI-Systemen ausgewählt?“.

Viele Institute sind auf diese Realität nicht vorbereitet. Zwar wird viel über KI gesprochen, doch die Umsetzung bleibt oft fragmentiert. Die bekannten Hürden – mangelhafte Datenqualität, fehlende Verzahnung von Fachlichkeit, Regulierung und Technologie sowie träge Governance-Strukturen – sind weniger technischer als organisatorischer Natur. Die Technologie ist verfügbar. Entscheidend ist die Fähigkeit, sie strategisch zu integrieren.

Die DKB verfolgt hier einen klar anderen Ansatz: weg vom Experimentieren, hin zum konsequenten Bauen. Entlang konkreter Anwendungsfälle mit messbarem Kundennutzen. Ein Beispiel ist der „Digital Agent“, der bereits heute einen erheblichen Teil der Kundenanfragen im direkten Dialog bearbeitet und kontinuierlich lernt. Auf Basis von mehr als vier Millionen Interaktionen liegt die Lösungsquote schon heute bei über 80 Prozent.

Gastbeitrag von Sascha Dewald,
Senior Vice President Corporate Strategy & Chief Growth Officer,
Deutsche Kreditbank AG (DKB)



Der Unterschied zu klassischen Chatbots ist fundamental: Es geht nicht mehr um vorgegebene Antwortbäume, sondern um kontextbasierte Interaktion. Der „Digital Agent“ greift auf interne Wissensquellen, Prozesslogiken und Echtzeitdaten zu und generiert daraus individuelle Antworten mit einer Schnittstelle zum persönlichen Banking. Für Kunden entsteht ein konsistentes, personalisiertes Erlebnis, das jederzeit verfügbar ist.

Doch die eigentliche Transformation spielt sich im Hintergrund ab. KI verändert nicht nur die Interaktion, sondern die gesamte Wertschöpfung. Kreditentscheidungen, Dokumentenprüfung oder Betrugsprävention werden zunehmend end to end automatisiert. Mit Lösungen wie „DocAI“ integriert die DKB KI tief in ihre Kernprozesse – bis hinein in Echtzeitentscheidungen in der Betrugsprävention. Bei Produkten beschleunigt KI das Kundenerlebnis: Die Baufinanzierung der DKB ist komplett digital inklusive digitaler Signatur und ein Privatdarlehen wird in Minuten ausbezahlt. Bei beiden Prozessen ist es jedoch essenziell, dass die KI nicht allein entscheidet, sondern das Human-in-the-loop Prinzip bei der DKB gilt und KI unterstützend eingesetzt wird – zum Beispiel bei der Dokumentenprüfung.

Damit verschiebt sich der Fokus grundlegend: weg von isolierten Anwendungen, hin zu einer systemischen Verankerung von KI. Oder anders formuliert: KI wird vom Feature zur Infrastruktur.

Gerade im Bankensektor ist das jedoch kein Selbstläufer. Regulatorische Anforderungen, Datenschutz und das zentrale Gut Vertrauen setzen enge Leitplanken.

KI muss nachvollziehbar, kontrollierbar und robust sein. Technologischer Fortschritt ohne Governance ist in dieser Branche keine Option.



Auftritt der DKB beim OMR-Festival 2026 in Hamburg

Denn eines bleibt unverändert: Vertrauen ist das eigentliche Produkt einer Bank. Und Vertrauen entsteht nicht durch Innovation allein, sondern durch Verlässlichkeit.

Die zentrale Herausforderung der kommenden Jahre liegt deshalb im richtigen Einsatz. Nicht maximale Automatisierung ist das Ziel, sondern das intelligente Zusammenspiel von Mensch und Maschine – bei der DKB auch Human-in-the-loop-Prinzip genannt. Entscheidend ist, an welchen Stellen KI Mehrwert schafft – und wo menschliche Entscheidung unverzichtbar bleibt.

Gleichzeitig verändert KI die Organisation selbst. Mit der Integration von ChatGPT Enterprise, die wir gemeinsam mit unserem Entwicklungspartner OpenAI eingeführt haben und einer unternehmensweiten Automatisierungsplattform (AI Power Platform) ermöglicht die DKB es Mitarbeitenden, eigene KI-Anwendungen zu entwickeln – auch ohne tiefgehende IT-Kenntnisse. KI wird damit vom Spezialthema zur breiten Fähigkeit im Unternehmen.

Der Effekt ist erheblich: Geschwindigkeit steigt, Innovationszyklen verkürzen sich, und die Organisation wird lernfähiger. Genau dies dürfte künftig über Wettbewerbsfähigkeit entscheiden.

Denn die nächste Evolutionsstufe steht bereits bevor. Mit sogenannten agentischen Systemen entstehen Anwendungen, die nicht nur reagieren, sondern eigenständig handeln. Sie können künftig auch Transaktionen initiieren, optimieren komplexe Entscheidungen und interagieren direkt mit anderen Systemen in einer nie dagewesenen Logik.

Die Konsequenzen sind weitreichend: Zahlungsprozesse müssen maschinenfähig werden, Betrugsprävention muss neue Angriffsvektoren und Betrugsmuster erkennen, Risikoentscheidungen werden zunehmend automatisiert. Gleichzeitig stellen sich neue Fragen nach Verantwortung, Kontrolle und Haftung.

Vor diesem Hintergrund zeichnen sich drei strategische Leitplanken ab:

- Banken müssen die Kundenschnittstelle neu denken – nicht als App, sondern als intelligentes, KI-erweitertes Erlebnis.
- Sie müssen operative Exzellenz in der Tiefe sichern – in Daten, Prozessen und Infrastruktur.
- Sie müssen Geschwindigkeit und Lernfähigkeit zur zentralen Kompetenz entwickeln.

Denn die entscheidende Trennlinie verläuft künftig nicht mehr zwischen großen und kleinen Instituten. Sondern zwischen denen, die sich schnell genug anpassen – und denen, die es nicht tun.

Bis 2030 wird Banking weitgehend unsichtbar werden. Finanzentscheidungen entstehen im Hintergrund, gesteuert von Systemen, die Bedürfnisse antizipieren und Prozesse automatisieren.

Paradoxerweise wird Banking gerade deshalb wichtiger als je zuvor. Denn je weniger sichtbar es ist, desto entscheidender sind Stabilität, Qualität und Vertrauen im Hintergrund.

KI im Banking: Was jetzt zählt

- KI ist kein Effizienztool, sondern strategische Infrastruktur.
- Die Kundenschnittstelle verschiebt sich zu Plattformen und KI-Systemen.
- Datenqualität wird zum zentralen Engpass.
- Governance ist Voraussetzung für Skalierung.
- Mensch und KI im Zusammenspiel schaffen Wettbewerbsvorteile.
- Geschwindigkeit und Lernfähigkeit entscheiden über Zukunftsfähigkeit.

Fazit: Nicht Größe gewinnt – sondern Anpassungsfähigkeit.

Die Gewinner werden nicht die größten oder wertvollsten Institute sein. Sondern die, die am schnellsten lernen, adaptieren und ihre Organisation auf die neuen Bedürfnisse ihrer Kunden ausrichten.

Es geht nicht mehr darum, wer die beste Ausgangsposition hat, sondern darum, wer sich am schnellsten an eine komplett neue Logik anpasst.

Wer sich traut, jetzt neu zu denken und mutig zu sein, wird die nächsten Jahre mitspielen. Alle anderen werden überrascht feststellen, wie schnell sie bedeutungslos werden. ■

VÖB-EXPERTIN

NEUE IMPULSE SETZEN

MAHASA NIKI MÖLLER

Wer Mahasa Niki Möller begegnet, spürt schnell: Hier ist jemand, der über Grenzen hinausdenkt – geografisch wie fachlich. Geboren im Iran, zog sie mit ihrer Familie nach Vancouver und lernte früh, was es bedeutet, sich in neuen Kontexten zurechtzufinden. Diese Offenheit für Veränderung prägt sie bis heute.

Ursprünglich studierte sie Naturwissenschaften, doch ihr beruflicher Weg entwickelte sich anders als geplant: Eher zufällig fand sie ihren Einstieg in die Finanzwelt – und blieb. In Kanada arbeitete sie viele Jahre als Firmenkundenberaterin bei einer Bank, begleitete Unternehmen bei Finanzierungen, führte Gespräche auf Augenhöhe und gewann Einblicke in ganz unterschiedliche Geschäftsmodelle. „Mich hat immer interessiert, wie Unternehmen ticken und was sie wirklich voranbringt“, erzählt sie. Diese Neugier ist bis heute ein zentraler Antrieb.

Von Vancouver nach Berlin

Der nächste große Schritt führte sie nach Deutschland – aus persönlichen Gründen, für ihren Ehemann. Auch beruflich fand sie hier schnell wieder Anschluss in der Finanzwirtschaft. Seit 2024 ist sie Teil des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, und verantwortet im Bereich Fördergeschäft, Finanzierung und Wirtschaftspolitik das Thema Corporate Finance. Eine Aufgabe, die ein Gespür für politische und wirtschaftliche Zusammenhänge erfordert.

Besonders sichtbar wird das in ihrer Tätigkeit im Arbeitskreis Handels- und Exportfinanzierung. Hier bringt sie Menschen und Perspektiven zusammen, fördert den Austausch zwischen den Mitgliedsinstituten des VÖB, Politik und Wirtschaft – und wirkt dabei auch auf europäischer Ebene mit. Ihr Arbeitsalltag



ist entsprechend abwechslungsreich: „Jeder Tag ist neu und sehr facettenreich“, sagt sie.

Immer in Bewegung

Stillstand ist für Mahasa Niki Möller keine Option. Sie hat sich zusätzlich zur Fördermittelberaterin qualifizieren lassen, um die Praxis der Mitgliedsbanken noch besser zu verstehen. Gleichzeitig engagiert sie sich als KI-Agentin im Verband. Gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen treibt sie die Digitalisierung im VÖB voran und bringt neue Impulse in bestehende Strukturen.

Was sie auszeichnet? Die Fähigkeit, unterschiedliche Welten miteinander zu verbinden: Kulturen, Fachbereiche und Perspektiven. Für den VÖB und seine Mitglieder ist das ein echter Gewinn. ■

FÜR MEHR DEMOKRATIE

ÖFFENTLICHE BANKEN, VER.DI UND DBV
VEREINBAREN STÄRKUNG DES
ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS





Die öffentlichen Banken in Deutschland und die Gewerkschaften ver.di und DBV haben sich auf eine neue Vereinbarung zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements verständigt. Künftig erhalten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken die Möglichkeit, einmal im Jahr während der Arbeitszeit an einem Angebot zur Förderung der Demokratie oder des zivilgesellschaftlichen Engagements teilzunehmen.

Die Verständigung ist Bestandteil der Verhandlungsverpflichtungen, die in der vergangenen Tarifrunde vereinbart wurden. Sie setzt ein gemeinsames Signal der Sozialpartner für gesellschaftliche Verantwortung und demokratische Teilhabe. Arbeitgeberseite und Gewerkschaften greifen damit die zunehmende Bedeutung ehrenamtlichen Engagements für den gesellschaftlichen Zusammenhalt auf und schaffen zugleich konkrete Rahmenbedingungen, um dieses Engagement im Berufsalltag besser zu unterstützen.

Die neue Regelung gilt für die Mitgliedsinstitute der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken und betrifft mehr als 60.000 Beschäftigte. Im Mittelpunkt der Vereinbarung steht die Überzeugung, dass Demokratie nicht allein durch politische Institutionen getragen wird, sondern vor allem durch Menschen, die sich im Alltag engagieren. Ehrenamtliche Arbeit in Vereinen, sozialen Initiativen, Hilfsorganisationen oder kommunalen Gremien stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt und macht demokratische Werte unmittelbar erfahrbar. Gerade in Zeiten gesellschaftlicher Polarisierung und zunehmender Anfeindungen gegen ehrenamtlich tätige Menschen gewinnt dieses Engagement zusätzlich an Bedeutung.

Die Sozialpartner verstehen die Einigung ausdrücklich als gemeinsames Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung.

Trotz unterschiedlicher Interessenlagen in Tarifverhandlungen zeigen Arbeitgeber und Gewerkschaften damit, dass sie gemeinsame Verantwortung für demokratische Stabilität und gesellschaftlichen Zusammenhalt übernehmen. Die öffentlichen Banken nehmen hierbei eine besondere Rolle ein. Sie begleiten wirtschaftliche Transformationsprozesse und tragen Verantwortung für die Entwicklung von Regionen und Kommunen. Diese Verantwortung endet nicht an der Bürotür, sondern schließt auch die Frage ein, wie demokratische Kultur und gesellschaftliches Miteinander gestärkt werden können.

Viele Beschäftigte der öffentlichen Banken engagieren sich bereits heute in vielfältiger Weise – etwa in Sportvereinen, sozialen Einrichtungen, Freiwilligenorganisationen, Initiativen gegen Extremismus oder im kommunalen Ehrenamt. Dieses Engagement soll durch die neue tarifliche Regelung sichtbar gemacht und aktiv unterstützt werden. Die Tarifparteien wollen damit zugleich ein Zeichen setzen, dass gesellschaftliche Verantwortung und berufliches Engagement miteinander vereinbar sein müssen.

„Demokratie lebt vom Mitmachen. Mit der neuen Regelung schaffen wir konkrete Freiräume für unsere Beschäftigten, sich aktiv einzubringen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen“, so Gunar Feth, Verhandlungsführer der Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken.

Die Verhandlungsdelegation für die öffentlichen Banken besteht aus Gunar Feth (Verhandlungsführer), Dr. Hinrich Holm, Marion Mai, Dr. Stefan Brüggemann, Achim Meierkamp, Dr. Christian Molitor, Christine Neuberger, Katrin Spelz, Robert Szwedo, Dominik Lamminger und Dr. Hagen Christmann. ■

Redaktion



Dr. Thomas Klodt
Leiter Presse und
Kommunikation
Pressesprecher



Bianca Blywis
Pressesprecherin



Janet Eicher
Pressesprecherin

Der VÖB auf Social Media



LinkedIn:
@Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands/
Association of German Public Banks



YouTube:
@Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands

Möchten Sie Print-Exemplare der Ausgabe bestellen?
Schreiben Sie gern eine E-Mail an gemeinsamgestalten@voeb.de.

Impressum



Herausgeber:
Bundesverband Öffentlicher Banken
Deutschlands, VÖB, Lennéstraße 11, 10785 Berlin

Verantwortlich: Dr. Thomas Klodt
Redaktion und Texte: Team Presse
und Kommunikation
Design: DieFarbeBlau, Bonn
Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

Fotos: Peter Himsel [S. 1-9, 30-31], Steffen Matthes [S. 20]
Adobe Stock: ipopba [S. 2, 10], ingara [S. 14], Sansert [S.2, 22]

