

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

79. Jahrgang · 1. Oktober 2026

19-2026

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE
FINANZGRUPPE**

2026

**Transformation im Banking –
menschliche Führung in Zeiten von KI**

Ulrich Coenen / Julia Japiec

Ulrich Coenen / Julia Japac

Transformation im Banking – menschliche Führung in Zeiten von KI

Künstliche Intelligenz verändert, was Banken können, aber nicht, wofür sie stehen. Während KI-Agenten Aufgaben übernehmen, Prozesse beschleunigen und Kundenschnittstellen neu ordnen, bleibt eine Frage entscheidend: Wer trägt am Ende die Verantwortung? Für die Genossenschaftliche Finanzgruppe lautet die Antwort klar: der Mensch. Nicht als Kontrollinstanz am Rand des

Doch diese rasante Entwicklung wirft fundamentale Fragen auf: Welche Rolle haben Menschen, wenn KI-Agenten immer mehr Aufgaben übernehmen können? Die traditionelle Vorstellung von „Human in the Loop“, bei der der Mensch lediglich eine Kontrollinstanz bleibt, reicht nicht mehr aus. Die Antwort darauf ist klar: Human in the Lead. Je autonomer KI wird, desto wichtiger

Fragen, die ein Kunde stellt, meist an die Bank. Genau das ändert sich jetzt mit KI. Systeme wie eine auf Google Gemini basierende Siri können künftig im sicheren Kontext des iPhones auf komplexe Finanzfragen echte Antworten liefern, weil sie den Kontext der Kunden kennen, jederzeit verfügbar sind und direkt Produktabschlüsse anbahnen können.

„Künstliche Intelligenz verändert, was Banken können,
aber nicht, wofür sie stehen.“

Geschehens, sondern als Instanz, die Ziele, Werte und Rahmen setzt. Human in the Lead statt Human in the Loop. In diesem Beitrag zeigen wir, wie diese Haltung die Transformation der Finanzbranche prägt – gestaltend, technologisch konsequent, menschlich verantwortet.

Geschwindigkeit, Komplexität und der Ruf nach menschlicher Führung

Die Veränderungsgeschwindigkeit und -intensität, die man derzeit erlebt, ist historisch einmalig. Speziell im Bereich der Softwareentwicklung mit künstlicher Intelligenz sind in kürzester Zeit Sprünge passiert, die man noch vor Monaten nicht für möglich gehalten hätte. Diese Dynamik verändert, wie Unternehmen entscheiden, investieren und arbeiten müssen. Das bedeutet: Die Ära, in der man sich in zuverlässigen Zyklen an ein „neues Normal“ anpassen konnte, ist vorbei. Man muss sich auf einen Zustand des kontinuierlichen Wandels einstellen.

wird menschliche Führung. Menschen definieren Ziele, Werte, Grenzen und übernehmen Verantwortung für ihre Entscheidungen – Technologie beschleunigt die Umsetzung. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, sondern eine bewusste Entscheidung und erfordert eine fortwährende Auseinandersetzung mit der Frage, wie man seine Autorität und Führungskraft in einer immer stärker technisierten Welt sichert.

Die Auswirkungen von KI sind bereits tiefgreifend an der Kundenschnittstelle spürbar. Die Banken geben seit Jahren immer mehr Kontaktpunkte ab: Das Bezahlen an Paypal, Teile des Wertpapier-

Dies stellt die Banken vor eine ernüchternde Realität. An wen die erste Frage gestellt wird, der hat die Kundenbeziehung. Wer nur noch die Daten liefert, hat höchstens einen Betriebsauftrag. Die digitale Kundenschnittstelle von morgen hat zwei Türen: Die erste sind klassische Apps, optimiert für Menschen. Die zweite ist der Andockpunkt für Agenten. Informationen und Produkte müssen so gebaut sein, dass die KI eines Kunden sie finden kann. Wer für die KI der Kunden nicht erreichbar ist, existiert für sie nicht mehr.

Herausforderung „Lernlücke“

Die Transformation durch KI ist jedoch kein Selbstläufer. Zahlreiche Studien, darunter eine des Massachusetts Institute of Technology (MIT), zeigen, dass 95 Prozent aller KI-Pilotprojekte in Un-

„Die Transformation durch KI ist
jedoch kein Selbstläufer.“

geschäfts an Neobroker. Bisher richteten sich die ersten finanzrelevanten

Unternehmen keinen messbaren Effekt in der Bilanz erzielen. Dies liegt nicht an

der Qualität der Modelle, sondern an der Einführung. Unternehmen setzen KI oft auf alte Prozesse auf, anstatt diese neu zu denken, sodass eine „Lernlücke“ entsteht.

Hier setzt das neue Betriebsmodell (nBM) an. Es ist das Fundament für modernes und effizientes Banking, das Prozesse standardisiert, digitalisiert und automatisiert. KI ist dabei kein Ersatz für das nBM, sondern ein Beschleuniger, der es intelligent macht und den Wert sauberer Daten und standardisierter Prozesse erhöht. Ohne eine solide Basis, zum Beispiel eine hohe digitale Nutzungsquote und aktivierte digitale Strecken im Neukundenprozess, wird KI kaum Nutzen stiften können.

Die Genossenschaftliche Finanzgruppe ist dabei in einer einzigartigen Position. Sie verfügt über dreißig Millionen Kundenbeziehungen zu echten Menschen und ein tief verwurzeltes Vertrauen. Dieses Vertrauen muss mit digitalen Beweisen angereichert werden. Die immense Investitionsbereitschaft der Big-Tech-Konzerne in KI – die Summen übersteigen in diesem Jahr den gesam-

2. Daten: KI lernt aus Masse. Die gebündelten Daten hunderter Banken mit über achtzig Millionen Konten, sicher und regelkonform aufbereitet (zum Beispiel durch GenoGPT als bankinternes, regulatorisch konformem KI- und Wissensassistenten), sind die Grundlage für intelligente KI-Anwendungen.

3. Sicherheit: Angreifer rüsten mit KI auf. Dagegen helfen nur gebündelte Abwehr und gemeinsame Leitplanken, wie wir sie in unserem gemeinsamen KI-Kompetenzcenter in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe entwickeln. Die Sicherheit der Systeme schränkt die Kreativität und den Experimentierdrang nicht ein, sondern ermöglicht sie in geschützten Umgebungen.

Fördern und Fordern in Zeiten von Agentifizierung

Der notwendige Übergang zu einer lernenden Organisation erfordert eine Kultur des Experimentierens und der psychologischen Sicherheit. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, die neuen Werkzeuge auszuprobieren und ei-

„Ohne eine solide Basis wird KI kaum Nutzen stiften können.“

ten deutschen Bundeshaushalt – zeigt, dass Einzelbanken hier nicht mithalten können. Deshalb ist der genossenschaftliche Grundsatz „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele“ heute aktueller denn je.

Die Antwort auf diese Herausforderung umfasst drei zentrale Säulen, die gemeinsam in der Gruppe entwickelt und vorgehalten wird:

1. Infrastruktur: Es werden Hochsicherheitsrechenzentren und gesicherte und zertifizierte Zugänge zu Cloud-Anbietern bereitgestellt, die regulatorisch konform und vollständig verschlüsselt sind, um Souveränität über Daten und Innovation zu gewährleisten.

gene Routinen zu hinterfragen. Dies bedeutet, Leitplanken statt Verbote zu setzen und als Organisation die Verantwortung für das Experimentieren mit KI zu übernehmen. Ein zu enger Rahmen wiederum verhindert nachhaltigen Kompetenzaufbau. Es geht darum, neugierig zu bleiben und die eigene Zukunftsfähigkeit aktiv zu gestalten.

Technologie nimmt die Arbeit dabei nicht pauschal weg; sie nimmt aber die Arbeit ab, die von den Kunden fernhält. Diese gewonnene Zeit fließt nicht automatisch in wertschöpfendere Tätigkeiten. Es liegt in unserer Hand, sie zu nutzen, um zum Beispiel die persönliche Beratung zu vertiefen und das Vertrauen zu stärken. Die Bedeutung mensch-

Foto: Atruvia



Ulrich Coenen

Sprecher des Vorstands, Atruvia AG, Karlsruhe

Foto: Atruvia



Julia Japiec

Mitglied des Vorstands, Atruvia AG, Karlsruhe

KI verändert, was Banken leisten können – aber nicht, wofür sie Verantwortung tragen. Während KI-Agenten Prozesse beschleunigen und Kundenschnittstellen neu ordnen, stellt sich die Grundsatzfrage: Wer setzt Ziele, Werte und Grenzen? Der Beitrag plädiert für ein Führungsverständnis, das über das klassische „Human in the Loop“ hinausgeht – hin zu „Human in the Lead“, bei dem Menschen nicht Kontrollinstanz am Rand, sondern gestaltende Kraft im Zentrum bleiben. Der dafür notwendige Übergang zu einer lernenden Organisation erfordert eine Kultur des Experimentierens und der psychologischen Sicherheit. Dafür hat Atruvia einen ganzen Werkzeugkasten von Tools für die Mitarbeiter der Genossenschaftlichen Finanzgruppe bereitgestellt. Unter anderem in der Beratung soll KI ein Befähiger sein, der Probleme für Mitarbeiter und ihre Kunden löst. Die Zukunft werde kein „neues Normal“ bringen, sondern ein „niemals Normal“ des ständigen Wandels, so Coenen und Japiec. Doch genau in dieser dynamischen Umgebung liege die Chance, die gestalterische Kraft von Menschen neu zu entdecken. (Red.)

licher Intuition, emotionaler Intelligenz und Beziehungsarbeit wird durch KI nicht geschmälert, sondern hervorgehoben. Fintechs wie Klarna oder Trade Republic haben das auch begriffen: Statt nur mit KI wird dort Service wieder durch Menschen geleistet. Menschliche Beratung erlebt eine Renaissance und wird zum „Premium-Service“.

Die Genossenschaftliche Finanzgruppe bietet hier einen entscheidenden Vorteil: Das wertvollste Asset sind ihre Menschen. Die persönliche Beratung ist ihr Alleinstellungsmerkmal. KI dient dabei als intelligenter Befähiger, der Probleme für Mitar-

beiter und ihre Kunden löst. Mit Tools wie GenoGPT und dem M365 Copilot werden administrative Routinen im Arbeitsalltag reduziert. Im Banking Workspace bereiten der neue Gesprächsvorbereitungsagent sowie der KI-Beratungsassistent – der Gespräche auf Wunsch mitverfolgt und direkt zusammenfasst – Berater optimal vor. So starten sie den Tag fokussiert mit einer intelligenten Übersicht über Kundenbedarfe, Chancen und Risiken statt mit einer E-Mail-Flut. Auf Kundenseite liefert der Finanz-Lotse in der App künftig vorausschauende Finanzprognosen, während der FAQ-Bot schnelle Hilfe bei Serviceanfragen bietet. Die Berater werden konsequent von Routinen entlastet, damit sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können: Die Arbeit am und mit den Kunden.

„Die Transformation, die wir durchleben, ist eine Forschungsreise.“

beiter und ihre Kunden löst. Mit Tools wie GenoGPT und dem M365 Copilot werden administrative Routinen im Arbeitsalltag reduziert. Im Banking Workspace bereiten der neue Gesprächsvorbereitungsagent sowie der KI-Beratungsassistent – der Gespräche auf Wunsch mitverfolgt und direkt zusammenfasst – Berater optimal vor. So starten sie den Tag fokussiert mit einer intelligenten Übersicht über Kundenbedarfe, Chancen und Risiken statt mit einer E-Mail-Flut. Auf Kundenseite liefert der Finanz-Lotse in der App künftig vorausschauende Finanzprognosen, während der FAQ-Bot schnelle Hilfe bei Serviceanfragen bietet. Die Berater werden konsequent von Routinen entlastet, damit sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können: Die Arbeit am und mit den Kunden.

Ganzheitliche Transformation: vom Showcase zum Business Case

Die Transformation durch KI muss ganzheitlich gedacht werden – vom „Showcase“ (der spannenden Idee) über den „Use Case“ (die reale Anwendung) bis

hin zum „Business Case“ (der messbaren Wertschöpfung). Dies erfordert eine disziplinierte Umsetzung und den Willen, nicht nur den Output zu steigern, sondern echten Outcome und Impact zu erzielen.

Die aus dem nBM resultierenden Themenwelten von Atruvia sind hier ein Schlüsselkonzept. Sie setzen Produkte und Lösungen in einen Kontext, der spezifische Kunden- oder Mitarbeiterbedürfnisse adressiert. Ob „Smarte Beratungslösungen Privatkunden“ oder „Effiziente bankinterne Prozesse“ – sie zeigen das optimale Zusammenspiel von Anwendungen und bieten Banken Musterräume zur Einrichtung ihrer digitalen Zukunft.

Ein zentrales Element dabei ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, die neuen Tools für ihren eigenen Arbeitsalltag zu nutzen. Mit GenoGPT wurde ein regulatorisch abgesichertes, GFG-internes KI-System geschaffen, das Mitarbeiter bei der Analyse von Texten, der Entwicklung von Argumentationsleitfäden oder der Erstellung von Kundenanschriften unterstützt. Seit Mai 2024 wurden darüber bereits über 1,68 Millionen Fragen beantwortet, was Effizienzsteigerung und Kostenersparnis ermöglicht.

Den nächsten strategischen Schritt geht Atruvia mit der Atruvia Agentic Plat-

form (AAP). Damit können Banken künftig digitale Agenten sicher und tief in ihre bankfachlichen Kernprozesse integrieren. Während GenoGPT im Alltag assistiert, geht die AAP eine Stufe weiter: Sie ermöglicht es Systemen, komplexe Prozessketten im Hintergrund eigenständig und proaktiv abzuarbeiten. Damit legt Atruvia das technologische Fundament, um die Effizienz im Bankbetrieb auf ein völlig neues Niveau zu heben.

Vertrauen in die menschliche Gestaltungskraft

Die Transformation, die wir durchleben, ist eine Forschungsreise. Man kann nicht auf bewährte Blaupausen zurückgreifen, sondern muss gemeinsam herausfinden, was in dieser neuen Ära wirkt. Die Genossenschaftliche Finanzgruppe hat dabei einen entscheidenden Vorteil: ihre Mitgliederorientierung und die tiefe Verwurzelung in der Gesellschaft. Das Ziel ist es, künstliche Intelligenz in den Dienst der Mitarbeiter und der Mitglieder zu stellen, niemals umgekehrt.

Dies erfordert nicht nur technologische Exzellenz, sondern auch eine an Werten ausgerichtete Führung und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Es darf nicht zugelassen werden, dass die Zurechenbarkeit von Handlungen von KI-Agenten in einer diffusen Prozesslandschaft verschwindet. Jedes Individuum in der Organisation muss sich seiner Rolle bewusst sein.

Die Zukunft wird kein „neues Normal“ bringen, sondern ein „niemals Normal“ des ständigen Wandels. Doch in dieser dynamischen Umgebung liegt die Chance, die gestalterische Kraft von Menschen neu zu entdecken. Atruvia glaubt fest daran, dass die Genossenschaftliche Finanzgruppe mit ihrer Kombination aus Technologiekompetenz, gemeinschaftlicher Stärke und einem klaren Bekenntnis zum Menschen diese Transformation nicht nur bewältigen, sondern aktiv und werteorientiert gestalten wird.