

# Branchencheck Banken<sup>1</sup>

Das Beispiel ING-DiBa AG und Deutsche Kreditbank AG (DKB)

Laura Freisleben

## *1. Einleitung*

### *1.1 Warum ist Digitalisierung in der Bankenbranche wichtig?*

Digitalisierung und Computerisierung in der Bankenbranche gibt es schon lange. Schon in den 1970ern nutzten Banken Computersysteme, um Daten schneller und effektiver zu bearbeiten, was die Datenverarbeitung insgesamt kostengünstiger machte und so zu Profitsteigerungen der Banken führte (vgl. Glaser 2022: 4). Daten spielen im Bankengeschäft in vielen Bereichen eine große Rolle: im Einlagengeschäft, bei der Kreditvergabe, im Emissionsgeschäft oder in der Vermögensverwaltung.

Doch bei der Digitalisierung im Bankensektor geht es nicht nur um Datenverarbeitung, sondern auch um die stetige Optimierung der bestehenden sowie die Entwicklung neuer, innovativer Produkte und Dienstleistungen für die Kund\*innen. Denn die Digitalisierung bietet Möglichkeiten für neue Produkte und Angebote, die zu einer verbesserten Customer Experience führen und ausgeschöpft werden sollten (vgl. ebd.: 21). Im Zahlungsverkehr gibt es bereits einige branchenfremde Unternehmen wie Paypal, Google Wallet oder andere FinTechs, die mit digitalen, innovativen Angeboten eine wachsende Konkurrenz für die traditionellen Banken darstellen. Diese Un-

---

<sup>1</sup> Workshop auf der #CDRK23 Konferenz unter dem Titel „Digital Banking: Wie kann der Ausgleich zwischen Automatisierung und Individualisierung erreicht werden?“ – geleitet von Thomas Bieler (ING–DiBa AG) und Carla Schwarting (Deutsche Kreditbank AG), betreut von Laura Freisleben (Universität Bayreuth). Der nachfolgende Beitrag ist im Rahmen eines Blockseminars „Ethik der Digitalisierung“ an der Universität Bayreuth entstanden und wurde durch den Workshop auf #CDRK23 Konferenz inspiriert.

ternehmen haben den Vorteil, dass sie bereits digitale Geschäftsmodelle haben, und ihre bestehenden Geschäftsmodelle nicht erst digitalisieren müssen (vgl. Bain and Company 2012: 4–6).

Verbraucher\*innen wünschen sich digitale Produkte und Dienstleistungen und die Zahl an Digital Natives, die Bankdienstleistungen in Anspruch nehmen nimmt stetig zu, weshalb es für Banken, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, wichtig ist, diese Bedürfnisse durch gut gestaltete digitale Produkte zu erfüllen. So nutzten im Jahr 2023 57% der deutschen Bevölkerung Online-Banking – Tendenz steigend (vgl. Statista 2024). Denn digitales Banking bietet Verbraucher\*innen ein weitaus höheres Maß an Flexibilität und Komfort. Wenn es zum Beispiel um einen Kreditantrag oder die Eröffnung eines Girokontos geht, besteht keine Notwendigkeit, sich an Filialöffnungszeiten zu halten und einen oder sogar mehrere Termine mit einem Kundenberater auszumachen. Dies kann mithilfe der notwendigen Unterlagen jederzeit bequem von der Couch aus erledigt werden.

Eine gelungene Umsetzung von Digitalisierung fördert die Kundenbindung, da Banken die Bedürfnisse ihrer Kund\*innen immer besser verstehen und somit auch erfüllen können. Dies ist ein wichtiger Faktor, da die Wechselbereitschaft durch gesunkene Kontakte zu Bankberatern, einem größeren Angebot an Finanzdienstleistern durch FinTechs und dementsprechend größere Transparenz generell sinkt (vgl. Bathija/Kümpel 2019: 207).

Und zuletzt: auch der Bankensektor wird vom demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel nicht verschont bleiben. Es ist wichtig, Prozesse die automatisiert ablaufen können auch automatisiert ablaufen zu lassen. Dies führt auch dazu, dass Berufe im Bankensektor wieder als attraktiver wahrgenommen werden könnten: wenn sich Mitarbeitende, statt redundanten und monotonen Aufgaben widmen zu müssen nämlich mit kreativeren und anspruchsvoller Aufgaben auseinandersetzen können (vgl. Kaninke 2024). Eine gelungene Umsetzung der Digitalisierung der Banken ist somit wichtig, um wettbewerbsfähig, profitabel und im Angesicht wachsender, branchenfremder Konkurrenz überhaupt auf dem Markt zu bleiben.

## *1.2 Welche Bedeutung hat Corporate Digital Responsibility in der Branche?*

Corporate Digital Responsibility oder auch digitale Ethik ist in der Bankenbranche höchst relevant, denn mittlerweile bieten so gut wie alle Banken digitale Produkte an. Der Finanzsektor hat eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Finanzdienstleister haben Verantwortung, gegen Cyberkriminalität und Geldwäsche vorzugehen, was unter anderem durch das Geldwäschegesetz oder den Digital Operational

Resilience Act, der ab 2025 Anwendung finden wird, vorgegeben ist. Ferner haben Banken – wie andere gesellschaftliche Organisationen und Unternehmen auch – eine Verantwortung zum Schutz der Umwelt. Denn die Bereitstellung digitaler Produkte benötigt Ressourcen und hinterlässt einen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in der realen Welt. So können beispielsweise Rechenzentren einen sehr hohen Energieverbrauch und damit einhergehende Treibhausgasemissionen haben (vgl. Lautermann/Frick 2023: 69).

Neben der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung haben Finanzinstitute vor allem eine Verantwortung gegenüber ihren Privatkund\*innen und Mitarbeitenden. In der Regel nutzen Privatkund\*innen Banken, um ihre Finanzen und ihr Vermögen zu verwalten, was große Auswirkungen auf die persönliche Existenz haben kann. Eine verantwortliche Digitalisierung ist gegenüber dem oder der Einzelnen hier aus mehreren Gründen wichtig: Erstens verfügen Finanzdienstleister über persönliche, vertrauliche und sensible Daten ihrer Kund\*innen, die aus Gründen des Datenschutzes und der persönlichen Sicherheit sowohl im digitalen als auch im analogen Raum zuverlässig geschützt werden müssen. Damit einher geht auch die Pflicht der Banken, transparent zu kommunizieren, wie ihre Produkte und automatisierten Entscheidungssysteme funktionieren und diese fair zu gestalten. So kann zum Beispiel der Diebstahl persönlicher Zugangsdaten und der damit einhergehende Kontrollverlust über das Konto oder die Verweigerung beziehungsweise Zusage eines Kredites große Auswirkungen auf das Leben einer einzelnen Person haben. Zusätzlich sollte es jedem und jeder möglich sein, ihren Finanzdienstleister frei zu wählen, weshalb Online-Banking-Anwendung barrierefrei und inklusiv für alle gestaltet sein müssen. Auch gegenüber den Mitarbeitenden ist eine ethische Umsetzung der Digitalisierung wichtig. Bessere Möglichkeiten der Arbeitsüberwachung und eine ständige Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeit in Verbindung mit einem ständigen Wandel von Technologien, den verbundenen Anforderungen und damit einhergehender Arbeitsplatzunsicherheit können zu Stress sowie physischen und psychischen Erkrankungen führen (vgl. ebd.: 46–58).

Nachfolgend werden die ING-DiBa AG (ING) und die Deutsche Kreditbank AG (DKB) betrachtet, welche beide Mitglied der Corporate Digital Responsibility Initiative sind, und deshalb durch besonderes Engagement im Bereich ethischer Digitalisierung herausstechen. Außerhalb Deutschlands gibt es aber auch im internationalen Rahmen Banken, die sich intensiv mit Digitalverantwortung befassen. Beispielhaft dafür sind die spanische Universalbank Banco Santander, S.A. oder die britische, international tätige Großbank Standard Chartered, welche einen besonderen Fokus auf ethisches Banking und digitale Verantwortung legt. In einem umfangreichen Code of

Conduct and Ethics werden ethische Leitlinien für die Arbeitsweise der Mitarbeitenden festgelegt, zudem gibt es ein Konzept zur verantwortungsvollen Nutzung und Implementierung von künstlicher Intelligenz (vgl. Standard Chartered 2023). Zur Unternehmensstrategie gehören unter anderem Nachhaltigkeit, Transparenz gegenüber Kund\*innen sowie Sicherheit und Datenschutz.

### *1.3 Welche Rolle spielt Menschenzentrierung in der Bankenbranche?*

Denkt man an in einem ökonomischen Kontext über Menschenzentrierung nach, denkt man als erstes an Kund\*innenzentrierung. Banken müssen, genau wie alle anderen Unternehmen auch, mit guten Produkten und Dienstleistungen die Bedürfnisse ihrer Kund\*innen erfüllen, um wettbewerbsfähig und profitabel zu bleiben (vgl. Bathija/Kümpel 2019: 201). Kund\*innenzentriertes Verhalten äußert sich unter anderem durch guten Kund\*innenservice, unkomplizierte und günstige Produkte oder die Bereitstellung finanzieller Bildung. So kombinieren mittlerweile zum Beispiel die deutschen Sparkassen oder andere etablierte Banken die bestehenden Filialen und deren Möglichkeit der persönlichen Beratung mit dem Angebot von digitalem Banking. Direktbanken wie DKB und ING, die Neobank N26 oder comdirect als Tochter der Commerzbank setzen auf eine besonders einfache und barrierefreie Bedienung ihrer Anwendungen. Viele Banken bieten auf ihren Websites Unterseiten mit kostenlosem Finanzwissen oder Blogs zu aktuellen Entwicklungen und Sicherheitsrisiken.

Menschenzentrierung in der Finanzbranche ist aber mehr als nur Kund\*innenzentrierung, denn auch Mitarbeitende und gesamtgesellschaftliche Interessen werden berücksichtigt. Branche weit wird vermehrt aktiv darauf geachtet, Inklusion, Fairness und Diversität unter den Mitarbeitenden zu fördern und auf individuelle Lebensumstände der Mitarbeitenden, zum Beispiel im Falle von Elternschaft einzugehen.

Zudem engagieren sich Banken oft gesellschaftlich durch Spenden und Stiftungen und fördern so Projekte, Organisationen und Initiativen im sozialen und Kulturbereich. So etwa die Commerzbank-Stiftung oder die genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken, welche 2022 in Summe 171 Millionen Euro spendete (vgl. Volksbanken Raiffeisenbanken 2023). Und zuletzt: Auch die Themen Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Klimaanpassung werden im Bankensektor berücksichtigt. Dies zeigt das wachsende Angebot grüner Kreditportfolios oder die Zielsetzung zahlreicher Institutionen zur (teilweisen) Klimaneutralität (vgl. Handelsblatt Research Institute 2020: 8–15).

## ***2. Das Grundverständnis der Menschenzentrierung bei der ING-DiBa AG***

### ***2.1 Die ING-DiBa AG***

Die ING-DiBa AG ist mit über 9 Millionen Kund\*innen die größte deutsche Direktbank. Sie wurde 1965 gegründet und 2003 vollständig durch die niederländische ING Group übernommen. Sie gehört zu den größten deutschen Banken und richtet sich vorwiegend an Privatkund\*innen. Die wichtigsten Produkte sind Girokonten, Wertpapiere, Konsumentenkredite, Baufinanzierungen und Spargeld. Mit etwa 6.000 Mitarbeitenden hat sie Standorte in Frankfurt, Nürnberg, Hannover und Berlin. Sie trat der CDR-Initiative 2019 bei und hatte 2022 ein Geschäftsvolumen von 358.752 Mio. Euro.

Die ING ist bereits seit 1965 eine filiallose Bank, in den 1980er Jahren nutzte die Bank das Telefonbanking und in den 90ern führte sie das Online-Banking ein. Die ING engagiert sich gesellschaftlich durch mehrere Initiativen, dazu gehören unter anderem die Kooperation mit Mentoring-Programmen für Frauen, Corporate Volunteering und die Aktion Herzenswunsch (vgl. DKB 2022: 16f.). Im Bereich Nachhaltigkeit hat sich die ING dazu verpflichtet, das gesamte Kreditvolumen auf eine Linie mit den Pariser Klimazielen zu bringen und hat sich zum Ziel gesetzt, die „Kredit- und Anlageportfolios bis 2050 auf Netto-Null-Emissionen aus[zu]richten“ (ING 2024).

### ***2.2 Grundverständnis Menschenzentrierung der ING***

Der ING geht es darum, „Kund\*innen durch einfache und transparente Produkte und verständliche Informationen in die Lage zu versetzen, ihre Bankentscheidungen selbst zu treffen“ (ING DiBa AG 2023: 3). Im Sinne von Kund\*innenzentrierung gibt es viele Maßnahmen, um Sicherheit und Privatsphäre der Kund\*innen zu schützen, transparente und verständliche Informationen sowie einen Fokus auf das verzerrungsfreie Design von automatisierten Systemen. Zudem wird Wert gelegt auf ein einfaches und barrierefreies Design, um die Dienstleistungen und Produkte der ING auch für beispielsweise ältere oder körperlich beeinträchtigte Menschen zugänglich zu machen.

Doch Menschenzentrierung bezieht sich bei der ING nicht nur auf die Kund\*innen, sondern auch auf Mitarbeitende. Zum einen in ihrer Funktion als Angestellte, die durch Schulungen weitergebildet werden müssen, um die Produkte sicher und auf dem neuesten Stand zu halten, was wiederum den Kund\*innen zu Gute kommt. Zum anderen werden die Mitarbeitenden hier auch

als Menschen und nicht nur als Arbeitskraft gesehen: sie werden in den digitalen Transformationsprozess eingebunden, in Ihrer Kompetenzentwicklung begleitet und es wird auf ihre psychische Gesundheit geachtet (vgl. ebd.: 57–61). Außerdem wird Wert darauf gelegt, IT–Systeme nachhaltig und ressourcenschonend zu gestalten, um somit die Auswirkungen auf die Umwelt und somit die Gesellschaft zu begrenzen (vgl. ebd.: 43–47).

### ***3. Das Grundverständnis der Menschenzentrierung bei der Deutschen Kreditbank AG***

#### *3.1 Die Deutsche Kreditbank AG*

Die 1990 gegründete Deutsche Kreditbank AG ist Teil der BayernLB-Gruppe und gehört mit einem Geschäftsvolumen von 118,3 Mrd. Euro zu den 20 größten Banken Deutschlands. Nach der ING ist sie mit über 4,8 Millionen Kund\*innen die zweitgrößte deutsche Direktbank. Sie hat 26 Filialstandorte in Deutschland und über 5.000 Mitarbeitende. Sie ist eine reine Kund\*innenbank mit dem Kerngeschäft der Kreditvergabe, womit sie nachhaltige und soziale Projekte finanziert. Die DKB trat der CDR-Initiative im Juli 2023 bei.

Die DKB zeichnet sich durch ihren Fokus auf nachhaltige Kreditvergabe aus. Unter dem Hashtag „#geldverbesserer“ (DKB 2022: 3) finanziert die DKB dabei unter anderem soziale Wohnungen und Bauprojekte, den Ausbau erneuerbarer Energien und „energieeffiziente Immobilien“ (ebd.). Zudem betreibt sie die eigene Spendenplattform DKB-Herzenswunsch und fördert soziales Engagement durch Corporate Volunteering und die DKB STIFTUNG, die sich für Nachhaltigkeit im ländlichen Raum, Bildung und Inklusion einsetzt.

#### *3.2 Grundverständnis Menschenzentrierung der DKB*

Die offizielle Definition von Menschenzentrierung aus dem CDR-Kodex lautet: „Wir stellen den Menschen bei der Entwicklung und dem Einsatz technischer Systeme in den Mittelpunkt“ (DKB AG 2023: 3). Die DKB orientiert sich eng an dieser Definition. Zwar ist im Kodex hauptsächlich von Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen, beziehungsweise Verbraucher\*innen die Rede, aber auch andere gesell-

schaftliche Gruppen werden nicht vergessen. In Bezug auf die Kund\*innen liegt der Fokus auf der Balance zwischen Sicherheit und Selbstständigkeit sowie einer transparenten Kommunikation. Dies zeigt sich durch ein sicheres, benutzerfreundliches Design, das den Verbraucher\*innen zugleich Freiräume zur Individualisierung lässt, zum Beispiel durch die Card-Control-Option sowie transparente Informationen zur Datenverarbeitung. Die Mühe um ein möglichst barrierefreies Design zeugt von der Orientierung an Inklusion an Diversität.

Bei den Mitarbeitenden liegt der Fokus auf einer stetigen Weiterbildung, um diese bezüglich Sicherheitsrisiken auf dem neuesten Stand zu halten und zu befähigen, am digitalen Wandel teilzunehmen. Durch eine möglichst klimaschonende Umsetzung der Digitalisierung, sowie gesellschaftliches Engagement werden zudem auch Auswirkungen auf Akteur\*innen, die nicht in direkter Verbindung zur Bank stehen reduziert und soziale Teilhabe gefördert. Somit bleibt die DKB nah an der Definition von Menschenzentrierung des CDR-Kodex: Der Mensch, und hier ganz besonders der Kunde oder die Kundin, wird in den Mittelpunkt gestellt.

#### **4. Maßnahmen der ING-Bank**

##### *4.1 Datenschutzerklärung und Informationen über Profiling*

Diese Maßnahme stammt aus dem Handlungsfeld „Umgang mit Daten“ aus dem CDR-Kodex Maßnahmenbericht der ING, unter dem Ziel, die Verbrauchersouveränität und Autonomie zu stärken. Die ING-Bank erläutert auf ihrer Website übersichtlich und leicht verständlich, welche Kund\*innendaten erhoben und wie diese genutzt und verarbeitet werden. Auch die Datenschutzerklärung ist äußerst übersichtlich gehalten, mit konkreten Beispielen versehen und erklärt, wo und wie Daten automatisiert verarbeitet werden. Dazu gehört auch die Erstellung von Profilanalysen, zum Beispiel zur Prüfung der Kreditwürdigkeit (vgl. ING DiBa AG 2023: 15).

Eine übersichtliche Datenschutzerklärung die konform mit der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung ist, ist einerseits aus rechtlichen Gründen vorgegeben. Andererseits ist es von großer Bedeutung für Verbraucher\*innen, zu wissen, wie und wofür ihre Daten verwendet werden, vor allem in einem finanziellen Kontext. Denn auch eine DSGVO-konforme Datenschutzerklärung kann so gestaltet sein, dass sie nicht gut zu lesen oder Informationen nicht einfach zu finden sind. Ist die Datenschutzerklärung unübersichtlich oder es ist schwierig herauszufinden,

wie ein Unternehmen mit den persönlichen Daten umgeht, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder die Verbraucher\*innen wenden sich aus Bequemlichkeit oder Frust einer anderen Bank zu. Oder die Kund\*innen bleiben uninformiert über die Datenverarbeitung und deren potenzielle Auswirkungen. Dadurch machen sich die Kund\*innen gewisser Weise vulnerabel gegenüber und beeinflussbar von dem Unternehmen, zum Beispiel wenn Ihnen nicht bewusst ist, dass sie personalisierte Angebote bekommen.

Eine übersichtliche Datenschutzerklärung, die verständlich formuliert ist, regt Kund\*innen dazu an, diese komplett durchzulesen, sich so eine eigene Meinung bilden zu können oder schnell Antworten auf wichtige Fragen zu finden. Dies trägt erheblich dazu bei, die Autonomie der Kund\*innen zu stärken und eine verantwortungsvolle Entscheidung in Bezug auf ihre Finanzen zu treffen.

#### *4.2 Model Risk Management-Richtlinie*

Die Model Risk Management-Richtlinie aus dem Handlungsfeld „Umgang mit Daten“ legt Regeln für die Mitarbeitenden fest, die mit Entscheidungsmodellen arbeiten, sowohl in der Entwicklung als auch in der Nutzung. Dies dient dem Ziel, Verzerrungen von Datenanalysen entgegenzuwirken. Dabei geht es auch um die regelmäßige Kontrolle der Modelle in Bezug auf Leistungsfähigkeit und Korrektheit. Die Ergebnisse müssen dokumentiert werden. Dadurch sollen auch potenziell gravierende Verzerrungen, die diskriminierend wirken können, aufgedeckt und gegebenenfalls aufgehoben werden (vgl. ebd.: 11).

Dieses Qualitätsmanagement ist besonders in Bezug auf die Kreditvergabe äußerst wichtig. Bias können dazu führen, dass beispielsweise Frauen einen geringeren Kreditrahmen genehmigt oder einen höheren Zinssatz berechnet bekommen als Männer, weil sie in der Vergangenheit seltener Kredite beantragt und deshalb auch ausgestellt bekommen haben. Denn Entscheidungssysteme werden mit Daten aus der Vergangenheit trainiert und können deshalb zu Ergebnissen führen die der heutigen Realität nicht (mehr) entsprechen. Um Verzerrungen und die daraus folgende Diskriminierung aufgrund von beispielsweise Geschlechtsmerkmalen zu verhindern, ist eine regelmäßige Überprüfung wichtig. Da sich die Maßnahme auf alle Mitarbeitenden bezieht, die mit Entscheidungsmodellen zu tun haben, ist hier davon auszugehen, dass diese ihre größtmögliche Wirksamkeit entfaltet.

#### *4.3 Regelmäßige Evaluation des Mitarbeiter\*innenwohlbefindens*

Die ING-Bank führt regelmäßig Befragungen der Mitarbeitenden zu verschiedenen Themen durch. Dabei geht es auch um eine „psychische Gefährdungsbeurteilung“ (ebd.: 60) der Mitarbeitenden, mit dem Ziel, psychische Belastungen zu erkennen und zu bearbeiten. Damit sollen auch die Auswirkungen von Veränderungen durch die digitale Transformation auf die Gesundheit der Mitarbeitenden festgestellt werden. Dies soll gegebenenfalls zur Entwicklung von Gegenmaßnahmen dienen. Zudem gibt es unter den Angestellten 40 „Ersthelfende für psychische Gesundheit“ (ebd.). Sie sollen sowohl Ansprechpartner\*innen für ihre Kolleg\*innen sein, als auch aktiv auf diese zugehen, um diesen im Bedarfsfall frühzeitig Hilfe vermitteln zu können.

Es gibt einige Indikatoren, die darauf hindeuten, dass die Digitalisierung und die zunehmende Nutzung digitaler Technologien zu einer zunehmenden psychischen Belastung von Arbeitnehmer\*innen führen. Schon seit einigen Jahren steigt die Zahl psychischer Beeinträchtigungen unter Erwerbstätern.

Die Einführung neuer Computerprogramme beispielsweise kann den Mitarbeiter\*innen zwar einerseits zur effizienteren und besseren Ausführung ihrer Arbeit behilflich sein und mehr Freiräume schaffen. Dies hängt allerdings stark von der richtigen Umsetzung und den geeigneten Digitalkompetenzen der Mitarbeitenden ab. Andererseits treten auch häufiger Erkrankungen wie beispielsweise Kopfschmerzen, Nervosität oder Schlafstörungen auf. Dies könnte an einem höheren Leistungsdruck oder häufigeren Arbeitsunterbrechungen liegen. Zudem verändern sich die Arbeitswelt und die damit einhergehenden Arbeitsanforderungen durch neue digitale Technologien oft rasch und wenig vorhersehbar, und gewisse Arbeitsplätze werden überflüssig. Auch im Bankensektor wurden und werden gewisse Berufe substituierbar werden. Dies kann zu Zukunfts- und Existenzängsten sowie dem permanenten Stress, sich ständig neue Fähigkeiten anzueignen zu müssen, führen. Deshalb ist es gerade in Unternehmen wie der ING, die ein digitales Geschäftsmodell haben, wichtig, auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu achten und diese durch geeignete Maßnahmen aufzufangen und im Transformationsprozess mitzunehmen. Vor allem die Ausbildung von Mitarbeitenden, die ihren Kolleg\*innen Unterstützung bieten, kann zu einem wertschätzenden Umgang und somit zu einem positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit führen (vgl. Arbeitsweltportal 2024).

Diese Maßnahme kommt aus dem Handlungsfeld „Mitarbeitenden-Einbindung“ unter dem Ziel, Mitarbeitende im Wandel zu unterstützen und auf Veränderungen vorzubereiten.

## **5. Maßnahmen der DKB**

### *5.1 Die Card-Control-Option*

Im Handlungsfeld „Umgang mit Daten“ unter dem Ziel, Autonomie und Sicherheit der Verbraucher\*innen sicherzustellen hat die DKB die Maßnahme ergriffen, den Nutzer\*innen durch verschiedene Funktionen der Bankkarten ein selbstständiges Handeln zu ermöglichen.

Über die DKB-App können in den Card Control-Einstellungen die Country and Category Control-Optionen verwaltet werden. Damit können Verbraucher\*innen zum einen festlegen, „in welchen Ländern die Karte für Zahlungen bei Händlern sowie an Bargeldautomaten eingesetzt werden kann“ (DKB AG 2023: 16). Zum anderen kann eingestellt werden, über welche Funktionen die Karte verfügt, zum Beispiel kontaktloses Bezahlen oder die Nutzung von Apple beziehungsweise Google Pay.

Zudem werden neue Funktionen und die Weiterentwicklung bestehender Funktionen durch eine Tochtergesellschaft der DKB vor der Einführung getestet. Dabei werden Kund\*innen mit einbezogen, um die Produkte bestmöglich an ihre Bedürfnisse anzupassen.

Diese Maßnahme ist im Hinblick auf Autonomie, Individualisierung und Transparenz sehr positiv zu bewerten. Dadurch, dass die Nutzer\*innen jederzeit selbst entscheiden und einstellen können, wo, wie und wofür sie ihre Karte nutzen möchten, haben sie Kontrolle über ihre Bankgeschäfte. Durch die Möglichkeiten individueller Einstellungen, können verschiedene Präferenzen und Sicherheits- beziehungsweise Kontrollbedürfnisse der Nutzer\*innen erfüllt werden, sodass jede\*r die für sich besten Optionen auswählen und einstellen kann. Außerdem können die Verbraucher\*innen so jederzeit einsehen, wie und wofür sie ihre Bankkarten nutzen können, was ein wichtiges Maß an Transparenz garantiert. Zudem wird das digitale Produkt durch die Einbindung der Kund\*innen in den Entwicklungs- und Verbesserungsprozess so gut wie möglich an die Kund\*innenbedürfnisse angepasst, was zum einen natürlich der DKB zugutekommt, da gute Produkte und Dienstleistungen einen Wettbewerbsvorteil bedeuten und Kund\*innen halten und anwerben, zum anderen aber den Kern des Prinzips Menschenzentrierung trifft: den Menschen und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Entwicklung digitaler Produkte zu stellen.

## *5.2 Digitale Barrierefreiheit*

Im Handlungsfeld „Inklusion“ unter dem Ziel, den Zugangshürden zu Produkten und Dienstleistungen entgegenzuwirken hat die DKB sich zum Ziel gesetzt, jede\*m „einen einfachen und schnellen Weg zu digitalen Produkten und Dienstleistungen [zu] ermöglichen“ (ebd.: 48). Diese Maßnahme ist allerdings erst in Planung. Bei digitaler Barrierefreiheit geht es darum, dass die Plattform für alle Nutzergruppen gut zugänglich ist und beispielsweise ältere Menschen oder Menschen mit Behinderung nicht auf Hürden stoßen, die sie davon abhalten, das digitale Produkt vollumfänglich oder gar generell zu nutzen. Hierbei geht es nicht nur um ein Design, das körperliche Behinderungen wie zum Beispiel Seh- oder Hörschwächen berücksichtigt, sondern auch um ein Design, das für Nutzer\*innen mit wenig Erfahrung im digitalen Raum trotzdem ansprechend, leicht verständlich und gut bedienbar ist.

Bei der DKB gibt es eine Gruppe aus Mitarbeitenden, die sich selbst zusammengeschlossen hat und sich für digitale Barrierefreiheit einsetzt. So wird zum Beispiel verständliche Sprache verwendet und es gibt unterstützende Technologien für die Nutzung der Website oder App wie Screenreader (vgl. ebd.).

Hier wäre in Zukunft eine umfassende Ausarbeitung eines Konzepts zur digitalen Barrierefreiheit für alle möglichen betroffenen Gruppen wünschenswert. Zudem sollte es ein festes Team geben, das sich darum kümmert und vom Unternehmen gefördert wird, um dem Ganzen noch mehr Struktur und gegebenenfalls auch finanzielle Möglichkeiten zu geben als eine „selbstorganisierte Gruppe von Mitarbeitenden“ (ebd.).

## *5.3 Transparente Kommunikation und interne Wissensformate*

Die dritte Vorzeige-Maßnahme der DKB kommt aus dem Handlungsfeld „Mitarbeitenden-Einbindung“. Unter dem Ziel, Mitarbeitende bei der Gestaltung und Entscheidungsfindung einzubinden, möchte die DKB unter den „Mitarbeitenden Vertrauen in den Einsatz von KI schaffen“ (ebd.: 54). Dies soll durch Transparenz und verschiedene Informationsformate geschehen. Zum einen werden in gewissen internen Rahmen für alle Interessierten die neu entwickelten KI-Anwendungen vorgestellt. Dies dient sowohl einem besseren Verständnis der Mitarbeitenden als auch dem Austausch innerhalb des Unternehmens, um KI-Modelle noch effektiver einzusetzen. Zum anderen gibt es ein Format, in welchem die Mitarbeitenden die theoretischen Grundlagen grundlegender KI-Technologien kennenlernen kön-

nen. Sie können diese dann auch „selbst anwenden und ausprobieren“ (ebd.), wodurch sie ein verbessertes Verständnis der technischen Möglichkeiten und Beschränkungen entwickeln können. Zudem wird Wert auf den gemeinsamen Austausch gelegt, um mit Hilfe künstlicher Intelligenz sowohl die Produkte für die Kund\*innen, als auch die Prozesse innerhalb der Bank zu verbessern. Es ist geplant, die Formate zur internen Kommunikation noch weiter auszubauen.

Im Umgang mit der Digitalisierung ist es wichtig, für Transparenz zu sorgen, nicht nur gegenüber den Kund\*innen, sondern auch innerhalb des eigenen Unternehmens. Vor allem in einem dienstleistungsbezogenen Unternehmen wie einer Bank ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden wissen, wie die Produkte funktionieren und was dahintersteckt, um ihrer Verantwortung gegenüber den Kund\*innen nachkommen zu können. Durch eine breite Wissensbasis können Mitarbeitende verschiedener Abteilungen nachvollziehen, wie Prozesse funktionieren und somit auf Unternehmensebene daran arbeiten, dass die Produkte besser und sicherer für die Kund\*innen werden. Die Einbindung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess gelingt der DKB durch die kombinierte Förderung von Wissensbildung und Austausch, da ein offener, konstruktiver Austausch über digitale Prozesse nur möglich ist, wenn ein gewisses Maß an Know-how und technischem Verständnis gegeben ist. Zudem kann ein grundlegendes Verständnis der digitalen Produkte helfen, den Mitarbeitenden Unsicherheiten und Ängste zu nehmen, die mit der Digitalisierung einhergehen können.

Doch: Die Formate zur Information und zum Austausch sind ein Angebot. Hier wäre es wichtig zu garantieren, dass wirklich alle Interessierten Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, dieses anzunehmen, wenn sie möchten, und dann auch genügend Zeit und Raum haben, um sich kritisch mit dem gelernten auseinanderzusetzen, damit die aktive Einbindung von Mitarbeitenden sich auch wirklich auf alle bezieht und nicht im Tagesgeschäft auf der Strecke bleibt.

## ***6. Fazit***

Beide Unternehmen – die ING DiBa AG und die Deutsche Kreditbank AG – zeigen durch die in ihren Kodizes beschriebenen Maßnahmen, dass das Prinzip Menschenzentrierung nicht nur ein Werbeslogan, sondern ein fester Bestandteil der Unternehmensverantwortung ist. Ein großer Teil der Maßnahmen kommt im Endeffekt den Kund\*innen zugute. Das ist aber nicht verwerflich, denn Banken erwirtschaften ihren Umsatz, wie alle anderen Unternehmen auch, durch ihre Kund\*innen. Durch Maßnahmen für

Sicherheit, Transparenz, Datenschutz und faire automatisierte Prozesse zeigen sie, dass es um das Wohl der Verbraucher\*innen geht – und nicht nur um kostengünstigere digitale Prozesse, die im Endeffekt vielleicht diskriminierend oder gar schädlich für die Kund\*innen sein könnten.

Trotz der starken Kund\*innenzentrierung kommen auch andere Anspruchsgruppen nicht zu kurz: Es gibt Maßnahmen, um die Mitarbeitenden weiterzubilden und in den Transformationsprozess einzubinden, genauso wie es Maßnahmen zum Umweltschutz gibt – durch Energieeinsparungen oder die Zertifizierung von Bürostandorten nach dem anspruchsvollsten Umweltmanagementsystems EMAS etwa. Zudem geht es nicht nur um klassische Kund\*innengruppen, sondern es gibt die Bemühungen durch barrierefreies Design der Plattformen ein inklusives Angebot für alle Interessierten zu schaffen – auch für ältere oder körperlich eingeschränkte Menschen. Das menschenzentrierte Handeln der beiden Institute zeigt sich zu guter Letzt durch deren gesellschaftliches Engagement, wie das der DKB STIFTUNG oder Corporate Volunteering.

Doch auch wenn es viele gute geplante und umgesetzte Maßnahmen zur ethischen Gestaltung der digitalen Transformation der beiden Banken gibt, ist es für Außenstehende teilweise schwer nachvollziehbar, wie konsequent diese umgesetzt und kontrolliert werden. Um hier mehr Transparenz zu schaffen wäre es zum Beispiel schön, wenn die Institute offen mit ihren Fehlern umgehen und zum Beispiel kommunizieren würden, wenn ein Algorithmus verbessert wird und welche Fehler er davor gemacht hat oder gewisse Maßnahmen mit konkreten Zielen oder Zahlen belegen könnten.

Ein besonderes Anliegen wäre, dass Menschen immer die letzte Instanz sind und maschinelle Entscheidungen revidieren können. Es ist teilweise unklar, ob und wieweit das bei ING und DKB umgesetzt wird. Um jederzeit die Kontrolle zu behalten, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden nach wie vor in der Lage sind, zum Beispiel Kreditanträge zu bearbeiten. Wird der Kredit aus nicht nachvollziehbaren Gründen vom automatisierten Entscheidungssystem abgelehnt und können Mitarbeitende auch nicht erklären warum, müssen diese in der Lage sein, den Kreditantrag manuell zu bearbeiten – und auch zu bewilligen, wenn es keine Gründe dagegen gibt. Dies muss dann aber auch transparent kommuniziert werden und zu einer Verbesserung des Entscheidungssystems führen. Die Digitalisierung ist ein Lernprozess und dazu gehören auch Fehler, mit diesen muss aber richtig umgegangen werden.

Der Bankensektor ist seit jeher Branche, die auf Vertrauen beruht. Finanzinstitute, die nicht Teil der CDR-Initiative sind und noch keinen besonderen Fokus auf Corporate Digital Responsibility gelegt haben, werden sich in Zukunft vermehrt damit auseinandersetzen müssen – aus

ethischen, gesetzlichen und auch geschäftlichen Gründen. Denn können die Banken ihren Kund\*innen nicht glaubwürdig versichern, sorgsam mit deren Daten umzugehen geht Kund\*innenvertrauen und damit auch Kundschaft verloren.

Es ist jedoch auch für die Institute nicht getan, die sich bereits mit Dialethik befasst haben. Im Angesicht der Geschwindigkeit digitaler Veränderungen und Erneuerungen wird es wichtig bleiben, Grundsätze und Maßnahmen der Corporate Digital Responsibility beständig zu reflektieren und anzupassen, damit auch bei der Implementierung immer neuer Technologien der Mensch nicht aus dem Zentrum rückt.

### *Literaturverzeichnis*

- Arbeitsweltportal (2024): Digitalisierung und psychische Gesundheit, URL: <https://www.arbeitswelt-portal.de/gesunde-arbeit/artikel/risiken-und-chancen-was-die-digitalisierung-am-arbeitsplatz-mit-unserer-psyche-macht> (aufgerufen am: 12/02/2024).
- Bain and Company (2012): Retail-Banking – die digitale Herausforderung, URL: [https://www.bain.com/contentassetsets/2788245603b448a9b11af12af28372bb/retail\\_banking\\_ii\\_digitalisierung\\_es.pdf](https://www.bain.com/contentassetsets/2788245603b448a9b11af12af28372bb/retail_banking_ii_digitalisierung_es.pdf), (aufgerufen am: 31/01/2024).
- Bathija, A. / Kümpel, T. (2019): Digitalisierung im Bankensektor – Notwendigkeit von neuen kundenzentrierten Geschäftsmodellen, in: Thomas Heupel (Hrsg.): Controlling & Innovation 2019, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 199–217.
- DKB (2022): Geschäftsbericht 2022, URL: [https://dok.dkb.de/pdf/gb\\_2022.pdf](https://dok.dkb.de/pdf/gb_2022.pdf) (aufgerufen am: 25/03/2024).
- DKB AG (2023): CDR-Kodex Maßnahmenbericht, Berlin.
- DZ Bank (2024): Diversity bei der DZ Bank, URL: <https://www.dzbank.de/content/dzbank/de/home/die-dz-bank/vielfalt-offen-diversitybeiderdzbank.html> (aufgerufen am: 27/04/2024).
- Glaser, C. (2022): Digitale Transformation im Bankenumfeld, Berlin: Springer.
- Handelsblatt Research Institute (2020): Trendradar Green Banking, URL: <https://www.handelsblatt.com/downloads/26065978/8/trendradar-green-banking.pdf> (aufgerufen am: 30/04/2024).
- ING (2024): Nachhaltigkeit, URL: <https://www.ing.de/ueber-uns/nachhaltigkeit/> (aufgerufen am: 13/04/2024).

- ING DiBa AG (2023): CDR-Kodex Maßnahmenbericht, Berlin.
- Kaninke, M. (2024): Landwirtschaftliche Rentenbank: Digitalisierung gegen den Fachkräftemangel, URL: <https://www.der-bank-blog.de/warum-transformation-beim-menschen-star tet/strategie/37695420/> (aufgerufen am: 25/02/2024).
- Lautermann, C. / Frick, V. (2023): Corporate Digital Responsibility. Wie Unternehmen im digitalen Wandel Verantwortung übernehmen, in: IÖW-Schriftenreihe, Vol. 227.
- Standard Chartered (2023): The Disruptive Potential of Generative AI, URL: <https://www.sc.com/en/news/transaction-banking/the-disruptive-potential-of-generative-ai/> (aufgerufen am: 30/04/2024).
- Statista (2024): Nutzer von Online-Banking in Deutschland, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/533174/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland/> (aufgerufen am: 14/06/2024)
- Volksbanken Raiffeisenbanken (2023): Bericht zum gesellschaftlichen Engagement 2022, URL: <https://www.vr.de/privatkunden/news/bericht-gesellschaftliches-engagement.html> (aufgerufen am: 27/04/2024).

