

#GGG

GemeinsamGestalten Das Magazin für Sommer
die Mitarbeitenden der öffentlichen Banken 2025

A portrait of Hildegard Müller, the President of the VDA (Verband der Automobilindustrie). She is a middle-aged woman with short brown hair, wearing a bright pink blazer over a black top. She is wearing a chunky necklace and small gold earrings. Her hands are clasped in front of her. The background is a blurred indoor setting with a window and a painting.

„WENN WIR ZU RESTRIKTIV SIND,
FINDET DIE ENTWICKLUNG OHNE UNS STATT“

VDA-Präsidentin Hildegard Müller über
die Transformation der Automobilindustrie

Die vier Dimensionen der Transformation:
Die Agenda ist groß

6

„Wenn wir zu restriktiv sind, findet die Entwicklung ohne uns statt“
VDA-Präsidentin Hildegard Müller über die Transformation der Automobilindustrie

8

Wachstum ist weiterhin nötig, Märkte sind wirksamer als Verordnungen
Gastbeitrag von Dr. Ulrich Kater, Chefvolkswirt der DekaBank

14



Kommunikation als Motor des Wandels
Wie die IBB Gruppe den Transformationsprozess angeht

19

Grüner Schuldschein für Offenbach
Die Helaba unterstützt die Kommune bei der Platzierung eines grünen Schuldscheindarlelehens

21

L-Bank fördert KI-Innovationen
Die L-Bank hat ihr Programm „Innovationsfinanzierung 4.0“ um den neuen Förderbaustein KI erweitert

23



Liebe Leserinnen und Leser,

er könne das Wort Transformation nicht mehr hören, soll ein führender Vertreter der alten Ampelkoalition einmal gesagt haben. So geht es vermutlich vielen von uns. Der Begriff wird mittlerweile tatsächlich derart inflationär benutzt, dass er immer häufiger zur leeren Worthülse verkommt.

Wir wollen in dieser Ausgabe von #GemeinsamGestalten zeigen, was Transformation konkret bedeutet. Dafür haben wir uns die deutsche Automobilindustrie angesehen und mit ihrer Spitzenvertreterin, VDA-Präsidentin Hildegard Müller, gesprochen. Dabei geht es um alle vier Dimensionen der Transformation, wie die öffentlichen Banken sie verstehen: die ökologische, die digitale und die demographische Transformation sowie um die Anpassung an den geökonomischen Wandel.

Trotz enormer Herausforderungen aus dem globalen Umfeld und deutlicher Kritik an den Zuständen hierzulande strahlt Müller im Gespräch viel Zuversicht aus. Sie ist überzeugt davon, dass die Transformation der deutschen Schlüsselindustrie gelingen wird, auch wenn dies eine enorme Kraftanstrengung bedeutet. Sie ist sicher, dass der Industriestandort Deutschland eine Zukunft hat, vor allem, wenn sie an die Fähigkeiten und die Leidenschaft der Menschen in der Autoindustrie denkt.

In weiteren Beiträgen zeigen wir vor, wie die öffentlichen Banken die Transformation finanzieren und fördern: So unterstützt die L-Bank Unternehmen beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz, die Investitionsbank Berlin betreibt eine Schulbauoffensive und die Helaba hat für die Infrastrukturfinanzierung der Stadt Offenbach ein grünes Schuldscheindarlehen auf den Weg gebracht.

Wir haben uns zudem angeschaut, wie Förderbanken sich intern transformieren, um fit für zukünftige Herausforderungen zu sein. Welche Vorteile es Förderbanken bringt, sich untereinander zu vernetzen, zeigt ein Beitrag zum Netzwerk PartnerRegio, das der VÖB ins Leben gerufen hat.

Es steckt also viel Transformation in diesem Heft. Und auch ein wenig Leidenschaft.

Viel Spaß beim Lesen!

Dr. Thomas Klodt
Leiter Presse und Kommunikation beim VÖB

2 AUF 1 BANK

Judith Mandel,

Mitglied der Geschäftsleitung, Wirtschafts- und
Infrastrukturbank (WIBank), Offenbach am Main,

auf der Bank mit

Bianca Blywis-Bösendorfer,

Pressesprecherin beim VÖB

Was bedeutet für die WIBank Innovation konkret?

Bei der WIBank gestalten wir Innovation aktiv – und das nicht nur technologisch, sondern auch kulturell. Mit unserer „Digitalen Agenda“ und der Gründung unserer „Zukunftswerkstatt“, in der wir zukunftsweisende Ideen entwickeln und umsetzen, haben wir die Grundlagen für eine digitale und agile Förderbank gelegt. Wir fördern eine offene Innovationskultur, stärken die digitalen Kompetenzen unserer Mitarbeitenden und arbeiten gezielt mit Start-ups zusammen, um frische Ideen in unsere Prozesse zu integrieren.



Welche Strategien verfolgt die WIBank, um die Digitalisierung und interne Effizienz zu steigern?

Im Zentrum unserer „Digitalen Agenda“ stehen die Kundinnen und Kunden. Unser Ziel ist es, dass jeder Kontaktpunkt ein positives Erlebnis darstellt – vor allem bei unseren digitalen Schnittstellen. Dafür haben wir beispielsweise zwei Kundenportale aufgebaut: eines für die komplexe Landwirtschaftsförderung und ein zentrales Portal für unser restliches Förderuniversum. Unsere Strategie zielt darauf ab, Förderprozesse kontinuierlich zu optimieren, zu automatisieren und – wo sinnvoll möglich – KI-Lösungen einzubinden. Ein Highlight ist unser Baukastensystem für die Entwicklung neuer Förderprogramme: Es ermöglicht uns, neue Programme schneller und kostengünstiger umzusetzen.

Wie wichtig sind der Austausch und die Zusammenarbeit unter Förderbanken mit Blick auf IT-Themen?

Sehr wichtig. Angesichts steigender regulatorischer Anforderungen, zunehmender Komplexität und wachsender IT-Kosten sind ein offener Austausch sowie eine enge Zusammenarbeit unerlässlich. Als aktives Mitglied in der Bankenkooperation entwickeln wir gemeinsam Lösungen, die über einzelne Institute hinauswirken. Zusätzlich wurde mit dem VÖB IT-Ausschuss für Förderbanken ein neues Gremium geschaffen, das unseren Austausch und das Voneinanderlernen deutlich intensivieren wird. Das schafft einen Mehrwert für alle Beteiligten.

VIER DIMENSIONEN DER TRANSFORMATION



Selten standen Wirtschaft und Gesellschaft unter so großem Veränderungsdruck wie heute. Klimawandel, Digitalisierung, Demographie und geopolitische Umbrüche: Die Transformationsagenda ist groß.

ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION: 1,2 Billionen Euro

an Investitionen sind nach Schätzungen der EU-Kommission (European Green Deal Investment Plan) erforderlich, um bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu werden.

DEMOGRAPHISCHE TRANSFORMATION:

Bis 2050 gehen laut Prognosen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung **30 Prozent** der heute Beschäftigten in Deutschland in Rente und hinterlassen eine riesige Lücke.



DIGITALE TRANSFORMATION:

60 Prozent der heutigen Arbeitsplätze werden Expertenschätzungen zufolge durch die Digitalisierung nicht mehr benötigt. Der tatsächliche Nettoverlust dürfte jedoch deutlich geringer ausfallen, da neue Tätigkeiten und Berufe entstehen und sich Arbeitsinhalte verschieben. Dies kann die demographische Lücke in Teilen schließen, erfordert aber erhebliche Anpassungen – sowohl bei der Qualifikation der Beschäftigten als auch in den Prozessen der Unternehmen.

GEOÖKONOMISCHER WANDEL:

Bis zu **40 Prozent** der globalen Lieferketten könnten laut einer Studie der Bundesbank durch geopolitische Spannungen beeinträchtigt werden.



■ „Unsere Branche treibt die Transformation mit großem Engagement, hohen Investitionen und Willenskraft voran.“

„WENN WIR ZU RESTRIKTIV SIND, FINDET DIE ENTWICKLUNG OHNE UNS STATT“

Interview mit Hildegard Müller, Präsidentin des Verbands der Automobilindustrie (VDA)



Frau Müller, wir sprechen über Transformation. Wo steht die deutsche Autoindustrie bei der Transformation hin zur E-Mobilität? Schafft sie den Wechsel noch?

Daran habe ich keinen Zweifel. „Noch“ ist hier übrigens überhaupt nicht zutreffend. Unsere Branche treibt die Transformation mit großem Engagement, hohen Investitionen und Willenskraft voran. Wir investieren in den nächsten vier Jahren rund 320 Milliarden Euro in Forschung, Innovationen, neue Antriebe und die Digitalisierung. Hinzu kommen etwa 220 Milliarden Euro für Sachinvestitionen, darunter der Umbau der Werke. Das zeigt den unbedingten Willen der deutschen

Autoindustrie, an der Spitze zu bleiben und auch für die Zukunft klimaneutrale und digitale Mobilität zu ermöglichen. Fakt ist: Deutschland ist weltweit der zweitgrößte Produktionsstandort für Elektromobilität. Sieben von zehn verkauften E-Autos in Deutschland kommen von deutschen Herstellern – diese Zahlen sprechen für sich.

In letzter Zeit drängen chinesische Hersteller stark auf den europäischen Markt. Werden sie die deutschen Hersteller verdrängen?

Schauen Sie mal auf die genauen Zahlen. Die Marktanteile der Chinesen in Europa sind verschwindend gering. Grundsätzlich gilt: Die deutsche Autoindustrie stellt sich seit Jahrzehnten erfolgreich der Konkurrenz – und wächst daran. Der Anspruch ist, die Mobilität von morgen mit innovativen Lösungen und Produkten zu gestalten, und wir beweisen immer wieder aufs Neue, dass wir das besser tun als alle anderen.

Übrigens: Wir verkaufen mehr als hundertmal so viele Fahrzeuge in China wie chinesische Hersteller in Deutschland. Also auch hier sprechen die Zahlen eine eindeutige Sprache. Aber natürlich nehmen wir die neuen Wettbewerber trotzdem sehr ernst und arbeiten stetig daran, im Interesse der Verbraucherinnen und Verbraucher besser zu werden.

Welche Zukunft hat denn das Herzstück der deutschen Autoindustrie, der Verbrennermotor, noch?

In diesem Jahr wird fast jedes zweite produzierte Auto in Deutschland ein Elektroauto sein. Eine ausreichende Ladeinfrastruktur sowie günstige Energie sind nun entscheidende Stellschrauben, um auch die Verbraucherinnen und Verbraucher zu überzeugen.

Gleichzeitig gilt: Technologieoffenheit bleibt entscheidend. Auch hybride Elektroautos, Verbrenner mit erneuerbaren Kraftstoffen oder Wasserstoff-Lösungen werden ihren Anteil leisten, um klimaneutrale Mobilität zu ermöglichen.

Hinzu kommt: 2030 werden noch mindestens 35 Millionen Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor in Deutschland fahren. Auch diese Bestandsfahrzeuge müssen einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen wir mehr erneuerbare Kraftstoffe. Entscheidend ist jetzt, dass die Politik Anreize für den Hochlauf erneuerbarer Energieträger festschreibt und somit Investitionen gewährleistet und fördert. Innovationen, Weiterentwicklungen und Skaleneffekte werden dafür sorgen, dass erneuerbare Kraftstoffe langfristig günstiger werden.

Zur digitalen Transformation: Software-Komponenten werden bei modernen Autos immer wichtiger. Hier scheinen deutsche Hersteller noch Schwächen zu haben.

Hier ist medial teils ein Bild erzeugt worden, das wenig mit der Realität zu tun hat. Ein Beispiel: Im Bereich der Softwareintegration innerhalb komplexer Fahrzeugarchitekturen, also beim Zusammenführen verschiedenster Funktionen in stabilen und skalierbaren Betriebssystemen, setzen wir international die Maßstäbe.

Und ich kann Ihnen versichern, dass wir auch dort gut aufgestellt sind, allein oder mit internationalen Partnern.

Künstliche Intelligenz (KI) verändert unsere Wirtschaft tiefgreifend. Auch Ihre Branche?

Ja, wobei die Übergänge zwischen Digitalisierung und KI fließend sind. Wichtig ist hier ein Rechtsrahmen, der uns nicht zu



Anderes Beispiel: das hochautomatisierte Fahren. Da sind wir weltweit mit führend. Dann ist da das autonome Fahren – und das ist aufgrund gesetzlicher Regelungen schwierig, das Thema in Deutschland in den Regelbetrieb zu bekommen. Deswegen wird beim autonomen Fahren oft in anderen Ländern getestet und erprobt, was in Deutschland entwickelt wurde. Hier gilt es, dass die Politik die entsprechenden Rahmenbedingungen setzt, damit wir unsere Pole-Position auch nutzen können. Es ist gut, dass der neue Koalitionsvertrag dieses Thema in Deutschland engagiert voranbringen will.

Und insgesamt muss man sich bei diesem Themenkomplex immer wieder fragen, was der Kunde im Auto an digitalen Möglichkeiten haben will.

Wie meinen Sie das?

Sie können das in China beobachten. Dort ist das Auto oft ein Ort der „Me-Time“, weil Wohn- und Büroverhältnisse teils beengt sind. Da werden im Auto Videokonferenzen und Videospiele gemacht. Die große Frage ist: Was will der Konsument in Zukunft im Auto neben der Mobilität haben? Und inwiefern unterscheidet sich das von Region zu Region?

sehr einschränken darf. Allerdings braucht es hier die richtige Balance. Europa und Deutschland neigen dazu, vorher alles ausdefinieren zu wollen – das hindert dann die Unternehmen daran, loszulegen –, während andere Regionen viele Detailfragen einfach im Prozess selbst klären. Das heißt: Wir müssen immer wieder Zwischenstationen einlegen, flexibel sein, den Weg zum Ziel anpassen. Wenn wir in Europa zu restriktiv sind, dann wird die Entwicklung ohne uns stattfinden, das heißt auch ohne unser Wertesystem. Deshalb sollten wir lieber offensiver sein und dann innehalten an Entscheidungspunkten. Wir können bei einer disruptiven Technologie nicht alles vorab entscheiden.

Zur demographischen Transformation: Einige Hersteller planen deutliche Stellenabbauten. Ist das nicht etwas kurzfristig angesichts der demographischen Entwicklung?

Dass mit der Transformation auch der Abbau von Stellen verbunden ist, war immer klar. Es ist trotzdem für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Gleichzeitig werden neue Stellen entstehen. Wichtig dabei: Wo diese neuen Arbeitsplätze entstehen, darüber entscheiden die Standortbedingungen.

Steigende Relevanz verzeichnen gerade Berufe in der technischen Forschung und Entwicklung sowie in der Informatik, der Elektrotechnik und der Softwareentwicklung. So ist zum Beispiel die Beschäftigung in IT-Berufen in der Automobilindustrie seit 2019 um etwa ein Viertel gestiegen und seit 2013 sogar um 85 Prozent.

Das Bild ist also differenziert: Auf der einen Seite besteht in vielen Bereichen ein akuter Fachkräftemangel, beispielsweise in der Mechatronik. Auf der anderen Seite wird durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs für die Herstellung von Fahrzeugen eine insgesamt niedrigere Beschäftigung benötigt als in der Vergangenheit.

Wenn Berlin und Brüssel jetzt die richtigen Entscheidungen treffen und Investitionen hierzulande wieder attraktiver werden, dann werden sich auch viele Jobs der Zukunft ansiedeln. Aktuell ist der politische Nachholbedarf in unserem Land enorm.

Wir sehen international klare Tendenzen der Marktabstotung. Ist das Zeitalter der großen Globalisierung vorbei?

Zumindest markieren die umfangreichen neuen US-Zölle einen fundamentalen handelspolitischen Einschnitt. Es ist die Abkehr der USA von der regelbasierten globalen Handelsordnung – und somit von der Grundlage für weltweite Wertschöpfung und entsprechendes Wachstum und entsprechenden Wohlstand. Das ist kein America first, das ist America alone.

die Frage, wie die Transformation durch Banken begleitet werden kann, im industriellen Mittelstand mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist. Wir brauchen für die Transformation auch Fremdkapital. Wenn Banken mit Blick auf das aktuelle Portfolio eines Kunden sagen, das scheidet für mich nach ESG-Kriterien aus, weil man nicht den Weg in Richtung klimaneutrale Mobilität sieht, dann stoßen Bankenregulierung, Taxonomie und Transformation aneinander. Meine Sorge ist, dass das System momentan nicht so funktioniert, wie es funktionieren sollte, vor allem mit der Taxonomie. Da müssen schnellstmöglich Anpassungen stattfinden, damit Investitionen auch hierzulande stattfinden können.



Hildegard Müller ist seit 2020 Präsidentin des Verbands der Automobilindustrie (VDA). Zuvor war die gelernte Bankerin für die Energiewirtschaft tätig. Sie war Staatsministerin unter Angela Merkel und Bundestagsabgeordnete (CDU).

Abschließend zugespitzt gefragt: Hat Deutschland als Industriestandort überhaupt noch eine Zukunft?

Klares Ja. Deutschland ist nach wie vor ein Land mit enormem

Wir haben eine Forschungslandschaft und eine industriepolitische Kompetenz, um die uns die Welt beneidet.

Zweifelloos wird dieser Protektionismus nur Verlierer produzieren. Vor allem betroffen sind übrigens die Verbraucherinnen und Verbraucher in den USA, bei denen sich die Auswirkungen der zusätzlichen Zölle über eine steigende Inflation sowie eine geringere Produktauswahl direkt bemerkbar machen werden.

Deutschland und die EU müssen jetzt Verfechter für weltweiten freien und fairen Handel sein. Es gilt, so schnell und so entschlossen wie möglich mit weiteren Regionen Freihandelsabkommen abzuschließen.

Wie zufrieden sind Sie denn mit der deutschen Finanzwirtschaft?

Ich bin von Hause aus Bankerin. Mir ist bewusst, dass Banken einer erheblichen Regulierung unterworfen sind. Viele regulatorische Vorgaben führen in der Praxis aber leider dazu, dass

Potenzial, und das macht zuversichtlich für die Zukunft. Wir haben Fachkräfte, eine Forschungslandschaft und eine industriepolitische Kompetenz, um die uns die Welt beneidet, wir haben ein stabiles politisches Umfeld.

Natürlich muss die Zukunft eines Industrielandes auch politisch ermöglicht werden: Berlin muss wieder Freiheiten für Unternehmen schaffen, auch eine neue Kultur des Vertrauens. Nur über Regulierung zu arbeiten, ist der falsche Weg. Wir müssen den internationalen Standortwettbewerb annehmen und auch bei Steuern, Abgaben und Energiekosten wieder wettbewerbsfähig werden. Das ist möglich, aber es ist schon eine enorme Kraftanstrengung. Wenn ich an die Fähigkeiten und die Leidenschaft der Menschen in unserer Industrie denke, bin ich aber zuversichtlich, dass uns das gelingen wird.

INFRASTRUKTUR ZUKUNFTSSICHER MACHEN

ÖFFENTLICHE BANKEN STEHEN BEREIT

Von Iris Bethge-Krauß, Hauptgeschäftsführerin und geschäftsführendes Vorstandsmitglied, und Dominik Lamminger, Mitglied der Hauptgeschäftsführung beim Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e. V., VÖB



Die neue Bundesregierung hat sich vorgenommen, die gewaltigen Herausforderungen, die vor uns liegen, entschieden anzugehen. Sie nimmt dafür viel Geld in die Hand. Ermöglicht wird dies durch die Grundgesetzänderung für ein neues, 500 Milliarden Euro schweres Sondervermögen für Infrastruktur-Investitionen sowie die Ausnahme von Rüstungsausgaben oberhalb von einem Prozent des BIPs von der Schuldenbremse. Der Investitionsbedarf, vor dem Deutschland in den kommenden Jahren und Jahrzehnten steht, wird sich ganz wesentlich in den Bereichen Sicherheit und Infrastruktur manifestieren.

Modernisierung und Ausbau der Infrastruktur sind dabei in einem breiten Sinne zu verstehen. Erneuerungsbedarf besteht nicht nur bei der Verkehrsinfrastruktur, sondern auch im Wohnungsbau sowie bei der sozialen Infrastruktur, etwa für Gesundheit und Bildung. Hinzu kommt: Der Investitionsdruck des Staates, aber auch der der Wirtschaft, wird sich absehbar erhöhen. Als ursächlich hierfür sind vier wesentliche Herausforderungen zu sehen:

- Um die Klimaziele bis zum Jahr 2045 zu erreichen, sind noch erhebliche Anstrengungen beim Umbau der Energieinfrastruktur erforderlich. Während bei der Stromerzeugung bereits große Fortschritte erzielt wurden, stehen diese im Wärmesektor und bei der Verkehrswende noch aus. Zudem sind Klimaanpassungsrisiken und -kosten stärker als bislang in den Fokus zu nehmen.
- Auch bei der digitalen Transformation hinken wir im Vergleich zu anderen Ländern hinterher. Insbesondere in der öffentli-

chen Verwaltung gibt es noch enormen Nachholbedarf. Digitale Prozesse bergen immenses Potenzial und können einen wesentlichen Beitrag zum Bürokratieabbau leisten.

- Anpassungsbedarf besteht auch hinsichtlich der demographischen Entwicklung. In den nächsten zehn bis 15 Jahren wird die Generation der Babyboomer auf dem Arbeitsmarkt und in den sozialen Sicherungssystemen eine gewaltige Lücke hinterlassen.
- Und schließlich müssen wir uns auch mit geopolitischen Verwerfungen und protektionistischen Tendenzen auseinandersetzen. Diese stellen für die stark in den internationalen Handel integrierte deutsche Wirtschaft ein immer ernsteres Problem dar. Vor diesem Hintergrund müssen die Globalisierung von Lieferketten hinterfragt und die Auslagerung der Produktion systemrelevanter Güter heute kritisch gesehen werden. Das Stichwort lautet hier: Resilienz sichern.



Der Anpassungsdruck für Wirtschaft und Gesellschaft ist also nicht nur hoch, er hat auch sehr unterschiedliche Dimensionen. In diesem Umfeld werden die deutschen Förderbanken mehr denn je gebraucht. Sie stehen bereit, die notwendigen Veränderungen zu begleiten. Bereits in der Vergangenheit haben sie erfolgreich gezeigt, dass sie ein entscheidender Treiber für Wachstum und Transformation sind. Sie sind in ihrer föderalen Struktur eng in den Regionen verwurzelt. Sie kennen die Bedürfnisse vor Ort und können flexibel passgenaue Lösungen für ihre Heimatregionen anbieten. Allein im Jahr 2024 haben die 19 Förderbanken des Bundes und der Länder die deutsche Wirtschaft mit Darlehen in Höhe von insgesamt 60 Milliarden Euro unterstützt. Damit sie weiterhin so erfolgreich arbeiten können, müssen allerdings die Rahmenbedingungen stimmen.

Auch wenn die neue Bundesregierung erhebliche Mittel in die Hand nimmt, um die Infrastruktur zu erneuern: Angesichts der enormen Investitionsbedarfe, die sich in unterschiedlichen Schätzungen meist auf dreistellige Milliardenbeträge belaufen, werden weiterhin intelligente Finanzierungsansätze gefragt sein. Dabei wird es auch darauf ankommen, privates Kapital zu mobilisieren.

Als VÖB machen wir uns schon seit längerer Zeit für öffentlich-private Partnerschaften sowie für Energie- und Infrastrukturfonds stark. Insofern begrüßen wir es, dass dieser Ansatz nun aufgegriffen wird. So beabsichtigt die Bundesregierung, Fonds zur Hebelung von Investitionen aufzulegen. Durch ein Zusammenspiel von öffentlichen Garantien und privatem Kapital sol-

len zum Beispiel Mittel für den Wohnungsbau oder den Ausbau der Energieinfrastruktur genutzt werden können.

Zur Mobilisierung von privatem Kapital für die Finanzierung der Transformation bietet der Kapitalmarkt enormes Potenzial. Die Bemühungen zum weiteren Ausbau und zur Stärkung des europäischen Kapitalmarkts sollten daher fortgesetzt werden. Auch Verbriefungen bieten noch weitgehend ungenutzte Möglichkeiten für die Transformation.

Finanzielle Mittel sind allerdings nicht der einzige Engpassfaktor bei der Infrastrukturerneuerung und der Energiewende. Es braucht ebenso schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren. Angesichts der Vielzahl anstehender Projekte dürfte auch der Fachkräftemangel ein immer drängenderes Problem werden. Hier bedarf es unter anderem einer zielgerichteten Zuwanderungspolitik.

Die Herausforderungen sind gewaltig. Aber unser Land hat das Potenzial, sie zu bewältigen. Deutschland ist noch immer ein starker Wirtschaftsstandort. Er verfügt über eine hervorragende Ausgangslage, nicht zuletzt wegen der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit seiner mittelständischen Unternehmen. Jetzt kommt es darauf an, einen klaren wirtschaftspolitischen Kurs einzuschlagen, der wieder Wachstum ermöglicht. Dazu bedarf es verlässlicher Rahmenbedingungen und echter Zukunftsinvestitionen. Die öffentlichen Banken stehen bereit, um Bund, Länder und Kommunen mit ihrer Expertise partnerschaftlich zu unterstützen. Gemeinsam können wir die Herausforderungen meistern. ■

Dieser Beitrag ist zuerst erschienen in der Börsen-Zeitung vom 26.04.2025

NACHHALTIGKEIT

WACHSTUM IST WEITERHIN NÖTIG, MÄRKTE SIND WIRKSAMER ALS VERORDNUNGEN

Von Dr. Ulrich Kater, Chefvolkswirt der DekaBank

Bei der Transformation werden noch zu wenig marktbasierende Instrumente eingesetzt. Kosten- und geräuschlos wird der Wandel aber nicht verlaufen.

Wirtschaftswachstum und Nachhaltigkeit werden vielfach als Gegensätze angesehen. In dem Umfang, in dem mehr Wirtschaft auch mehr Umweltverbrauch bedeutet, ist diese These wohl auch berechtigt. Aber Wachstum findet zu überwiegendem Anteil anders statt. Ein wesentlicher Punkt in der Debatte ist, dass Wachstum und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen können – und dass Wachstum für die Lösung vieler Nachhaltigkeitsfragen sogar notwendig ist. Das Schaffen von Wissen, die Innovationskraft der Menschen und technologischer Fortschritt sind dabei Kernelemente: Wachstum muss nicht zwingend proportional mehr Ressourcen verbrauchen, es kann auch qualitativ stattfinden. Zahlreiche Beispiele aus dem Alltag zeigen dies, wie die Einführung von Computern und die nachfolgende Entwicklung ihrer Rechnerleistung. In der Telekommunikation erreichen die heutigen Mobiltelefone stärkere Rechnerleistungen als schrankgroße Computer aus der Anfangszeit – und das bei geringerem Materialverbrauch. Darüber hinaus dienen die mobilen Telefone neben dem Telefonieren noch als Tageszeitungsanbieter, Fernseher, Videokamera, Fotoapparat, Navigationsgerät und HiFi-Anlage. Ergo: weniger Ressourcen und weniger Umweltverbrauch für deutlich mehr (Wirtschafts-)Leistung.

Trotzdem bedeutet die Belastung durch CO₂ eine unabwendbare Gefahr für das Klima. Daher lautet das Ziel weiterhin Reduktion und sogar Umkehrung der CO₂-Emissionen. Der Klimawandel lässt sich ohne staatliche Eingriffe nicht bewältigen. Dies liegt einerseits an der nicht immer vorhandenen Veränderungsbereitschaft der Produzenten und andererseits an der Beschaffenheit dessen, was es zu schützen gilt, nämlich der Erdatmosphäre. Dabei entsteht das ökonomische Problem der sogenannten Allmendegüter. Bei dieser Art von Gütern kommt es zu einer übermäßigen individuellen Nutzung, weil sich negative Effekte für die Umwelt nicht in den Kosten widerspiegeln. Der Grund: ein Preis dafür fehlt. Im Fall des Klimawandels ist es die Verschmutzung der Erdatmosphäre durch den CO₂-Ausstoß, die von den Unternehmen und Haushalten nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Es gibt mittlerweile Erfahrungen mit einigen Instrumenten, die zum Erreichen der Klimaziele eingesetzt wurden und die sind teilweise eher ernüchternd. Das betrifft etwa private Ansätze wie zum Beispiel Spenden für Maßnahmen gegen den Klimawandel, den Verzicht von privaten Haushalten auf ein Auto oder



Dr. Ulrich Kater ist seit 1999 bei der DekaBank und war dort am Aufbau der volkswirtschaftlichen Abteilung beteiligt. Seit 2004 ist der promovierte Volkswirt der Chefvolkswirt der DekaBank.

die private CO₂-Kompensation für Flugreisen. Diese Maßnahmen reichen bei Weitem nicht aus, den Klimawandel aufzuhalten. Auch die Idee, den Klimawandel über die Lenkung von Finanzströmen innerhalb des Finanzsektors aufzuhalten, hat nicht genügend Effektivität: Zu kompliziert ist die Klassifizierung nachhaltiger Wirtschaftsformen und zu aufwändig ist die Bürokratie, die „richtigen“ Finanzierungen umzusetzen. Auch hier kommt es letztlich maßgeblich auf die Freiwilligkeit der Marktteilnehmer an, sich an nachhaltigen Finanzierungen zu beteiligen.

Es gibt andere staatliche Instrumente, die eine Transformation der Wirtschaft effektiver voranbringen könnten. Grundsätzlich kann der Staat ordnungsrechtliche und marktbasierende Instrumente einsetzen. Zu den ordnungsrechtlichen Instrumenten gehören Ge- und Verbote. So ist die offene Lagerung von radioaktivem Material unter freiem Himmel in Deutschland verboten. So einfach ist es allerdings nicht immer: Da Umweltbelastung, zum Beispiel durch Fluglärm, nicht nur mit Kosten, sondern auch mit Nutzen (Fliegen) verbunden ist, müssen hier Kosten und Nutzen abgewogen werden. Dafür benötigt der Staat sehr viele Informationen über die betroffenen Unternehmen und Haushalte. Daneben besteht für die Verursacher kein Anreiz, mehr als nötig zu tun, um die Regeln gerade eben einzuhalten. Nur die Ordnungspolitik einzusetzen, ist ökonomisch wenig sinnvoll. Vielmehr muss sie als Rahmen dienen, innerhalb dessen marktbasierende Instrumente eine effiziente Lösung schaffen. Marktbasierende staatliche Instrumente sind Steuern/Subventionen und der Zertifikatehandel. Diese Instrumente sind sehr effizient, wurden bislang jedoch zu spärlich eingesetzt, teilweise weil kein Verständnis für die Wirksamkeit von Marktmechanismen vorhanden ist, vielleicht aber auch, weil man gerade diese Wirksamkeit fürchtet, denn die Konsumge-

wohnheiten der Menschen werden empfindlich verändert, wenn die Kosten für CO₂-Ausstoß sich tatsächlich in den Preisen für die Konsumenten widerspiegeln. Es gehört aber angesichts der Dimension der Aufgabe wohl zu den großen Illusionen der Klimapolitik, dass sie möglichst kosten- und geräuschlos an den Konsumenten (und Wählern) vorbeigehen möge und man trotzdem ehrgeizige Klimaziele erreichen kann.

Das Pariser 1,5-Grad-Celsius-Ziel oder gar Klimaneutralität bis 2050 sind extrem anspruchsvolle Vorhaben, insbesondere, wenn man die internationalen Dimensionen berücksichtigt, denn eine vorbildliche Klimapolitik in Deutschland wäre eben nur eine vorbildliche Klimapolitik in einem 3-Prozent-Anteil der Weltwirtschaft. Die Instrumente, um diese Ziele zu erreichen, sind jedoch vorhanden. Der Staat muss dafür sorgen, dass der CO₂-Ausstoß in der Kostenstruktur von Haushalten und Unternehmen angemessen berücksichtigt wird. Umfassende Maßnahmen sind dafür erforderlich: ein ordnungspolitischer Rahmen, kurzfristig einsetzbare Steuern bei internationalem Grenzausgleich mit der Gründung sogenannter Klimaclubs von gleichgesinnten Ländern, mittelfristig ein umfassender internationaler Zertifikatehandel, Förderung von Forschung und Entwicklung sowie Subvention von klimafreundlichem Verhalten. Und über allem stünde eine ehrliche Kommunikation mit den und an die Bürgerinnen und Bürger, dass es selbst oder vielleicht gerade bei marktbasierenden Klimamaßnahmen gerade am Beginn einer solchen „radikalen“ Klimawende Einschränkungen bei Wohlstand und Lebensgewohnheiten geben wird. Erträge wiederum werden erst in der Zukunft, also nach dem Umbau der Wirtschaft, stattfinden. Dann könnten Klimaschäden vermindert und aus einem marktbasierten Prozess leistungsfähige Klimaindustrien entstanden sein. ■

TRANSFORMATION BRAUCHT STARKE NETZWERKE

Die Bundesregierung will Milliarden investieren. Landesförderbanken kommt bei dieser Offensive eine Schlüsselrolle zu – deshalb bündeln sie nochmals ihre Kräfte: mit innovativen Tools und Standards. Das Netzwerk PartnerRegio erlebt eine Renaissance.

DIE FÖRDERBANKEN IN DEUTSCHLAND

PARTNERREGIO AUF EINEN BLICK

- **Gründung:** 2008
- **Sprecher:** Daniel Schmidt (Thüringer Aufbaubank), Stellvertreter: Thomas Kull (NRW.BANK)
- **Ansprechpartner beim VÖB:** Stefan Becker
- **Mitglieder:** derzeit zwölf Landesförderinstitute
- **Austausch:** zweimal jährlich Netzwerktreffen, Online-Austausch, alle zwei Jahre Fachkongress für die Öffentliche Hand, ansonsten direkter Draht nach Bedarf
- **Schwerpunkte:** Gemeinsame Standards und Tools, Austausch, mehr Transparenz gegenüber der Politik



* Mitglied im Netzwerk PartnerRegio

Es ist wieder Geld da, eine gute Nachricht. Wenn auch auf Pump: Die neue Bundesregierung öffnet die Schleusen und hat mit dem Sondervermögen für Infrastrukturprojekte in Höhe von 500 Milliarden Euro eine historische Investitionsoffensive eingeläutet. Ein Anteil von 100 Milliarden Euro wird den Bundesländern und Kommunen zur Verfügung gestellt, um die Verkehrsinfrastruktur zu sanieren, die Strom- und Wärmenetze fit für die Klimawende zu machen, Start-ups und Grundlagenforschung zu finanzieren. Für die Landesförderbanken bedeutet das: Sie rücken ins Zentrum einer gewaltigen Transformation. „Unsere Beratungs- und Umsetzungskompetenz ist gefragter denn je“, sagt Daniel Schmidt von der Thüringer Aufbaubank. Er findet das erfreulich, ahnt aber schon: Die Arbeit wird sich schon bald auf den Schreibtischen türmen. Wer da auf Standards und Tools zurückgreifen kann, ist gut dran.

Kein Wunder also, dass das 2008 gegründete Netzwerk PartnerRegio, dessen Sprecher Schmidt ist, zuletzt einen regelrechten Boom erlebt hat. Immer mehr Landesinstitute treten bei, um die Transformation gemeinsam voranzutreiben (siehe Grafik). „Die Herausforderungen sind zu groß, um sie im Alleingang zu meistern“, bestätigt Stefan Becker, der PartnerRegio von Seiten des VÖB betreut. „Das Netzwerk bringt die richtigen Akteure zusammen und schafft Synergien.“

Die Mittel aus dem Sondervermögen müssen schnell dahin fließen, wo man sie braucht. Kommunen wollen bei der Planung großer Projekte beraten und begleitet werden – gerade in Zeiten, in denen die Ämter teils dünn besetzt sind. Die Energiewende erfordert Know-how-Transfer. Gemeinsame Standards und digitale Tools, wie PartnerRegio sie bereitstellt, sparen Zeit, Geld und Ressourcen.

Wirtschaftlichkeitsrechner: ein Tool macht Schule

Ein Paradebeispiel dafür ist der Wirtschaftlichkeitsrechner, ursprünglich entwickelt von der NRW.BANK. Mit dem Modell kann man etwa Varianten wie Sanierung, Erweiterung oder Neubau miteinander vergleichen – inklusive Bau-, Betriebs- und Folgekosten. Für die strukturierte Entscheidungsfindung in den Kommunen ist das Gold wert.

Die Thüringer Aufbaubank hat von der NRW.BANK von dem Tool erfahren, es mit eigenen Spezifika versehen und adaptiert. Auch weitere Förderbanken – darunter die in Hessen und Schleswig-Holstein – nutzen den Wirtschaftlichkeitsrechner bereits in eigenen Varianten, die N.Bank ist aktuell im Onboarding. „Der Markt wird mit Bundesmitteln regelrecht geflutet – das verführt zur Gießkanne“, erklärt Netzwerk-Sprecher Daniel Schmidt. „Mit dem Rechner können wir gezielt ermitteln, wo der Bedarf einer Kommune wirklich liegt.“ So Sorge PartnerRegio für sinnvolle Ausgaben. „Und wir vermeiden, dass das dritte Schwimmbad gebaut wird, obwohl eigentlich ein Wärmenetz gebraucht wird.“

Dass die Kollegen in anderen Instituten weiter an dem Rechner herumtüftelten, ist für den Initiator NRW.BANK eine gute Nachricht. „Uns hat zum Beispiel interessiert, wie sich CO₂-Schattenpreise integrieren lassen“, berichtet Thomas Kull, stellvertretender Sprecher von PartnerRegio und Abteilungsleiter Öffentliche Kunden der NRW.BANK in Düsseldorf.

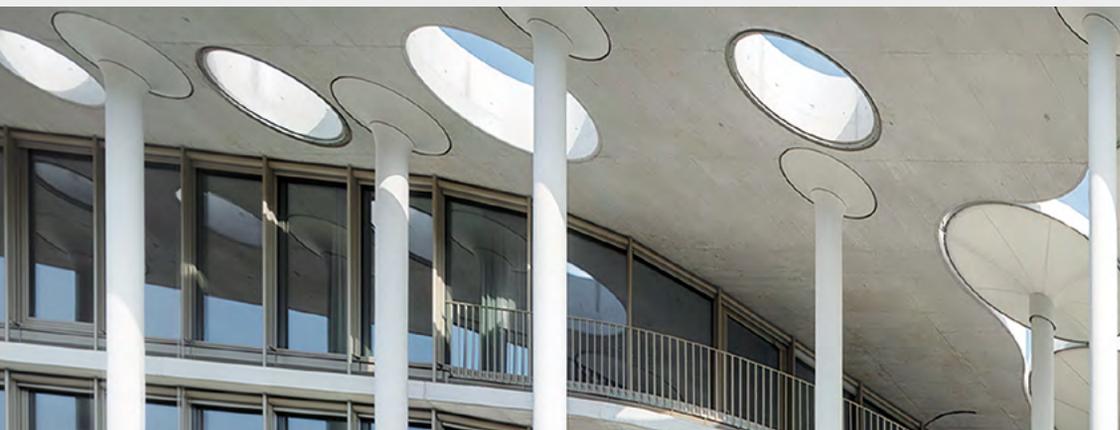
Gemeinsame Standards und Tools stärken die Beratungskompetenz der Landesförderbanken, Prozesse werden effizienter und die Institute können voneinander lernen. „Wer eine Frage, ein Problem oder eine Idee hat, wendet sich einfach an die anderen Mitglieder“, sagt NRW.BANK-Sprecher Thomas Kull. „Das läuft sehr niederschwellig und unbürokratisch ab. Es gibt weder großen Aufwand noch hohe Kosten.“

Drei Schwerpunkte für die Zukunft

PartnerRegio setzt auf drei zentrale Bausteine: die Entwicklung gemeinsamer Beratungsleistungen und Standards, Veranstaltungsformate, die den Austausch fördern und eine starke Stimme gegenüber der Politik. „Wir wollen, dass Institutionen wie die Europäische Investitionsbank nicht mit jedem Bundesland einzeln verhandeln, sondern wir als Netzwerk mit einer Stimme auftreten“, erklärt Netzwerk-Sprecher Daniel Schmidt aus Thüringen.

Er findet: Kooperation und föderale Kompetenz können und müssen die Transformation in Deutschland beschleunigen. Und die Landesförderbanken können einmal mehr beweisen: Gemeinsam erreichen sie mehr. ■

WIE DIE SAB DIE ZUKUNFT GESTALTET...



„Statt: Das haben wir schon immer so gemacht, heißt es nun: Wir machen vieles möglich!“, so Dr. Katrin Leonhardt, Vorstandsvorsitzende der SAB.

Die Sächsische Aufbaubank (SAB) ist eines der zentralen Förderinstitute in Ostdeutschland und steht für die Entwicklung und den Wandel ganzer Regionen. Sie hat sich im Inneren stark verändert, um schneller, digitaler und wirksamer zu werden.

Die Ausgangslage: Über Jahrzehnte gewachsene Silo-Strukturen und wenig standardisierte, komplexe Prozesse erlebten in der Corona-Pandemie den ultimativen Stresstest. „Wir müssen aufhören, Probleme und Schwierigkeiten zu sehen – stattdessen müssen wir stärker in Lösungen denken und handeln“, sagte Dr. Katrin Leonhardt, Vorstandsvorsitzende der SAB zum Kick-off eines Strategie- und Transformationsprozesses im Jahr 2020.

Mit einem klaren Zukunftsbild hat die Bank seitdem die Weichen neu gestellt. Der Leitsatz „Wir geben Ideen Kraft – für ein lebenswertes und zukunftsfähiges Sachsen“ ist dabei Richtschnur für die Weiterentwicklung. Die Mission der SAB ist es, die digitale und nachhaltige Transformation Sachsens zu unterstützen – und gleichzeitig selbst zukunftsfähig, beweglich und wirksam zu werden. Vier zentrale Ziele prägen den Weg: Stärkung der wirtschaftlichen Stabilität, Erhöhung der Wirksamkeit gegenüber Kunden und Partnern, Vereinfachung von Regeln, Pro-

zessen und Produkten sowie die Digitalisierung und Automatisierung. Viele Maßnahmen in diesem Transformationsprozess haben Wirkung gezeigt. Die SAB bewältigt heute mit weniger Personal wesentlich mehr Geschäft, und das auch noch schneller. Neben einer nachhaltigen strategischen Neuausrichtung wurden Förderprozesse vereinfacht, standardisiert, digitalisiert und teilweise automatisiert.

Ab dem 1. Mai 2025 macht die Umsetzung des Transformationsprojekts SIGMA einen entscheidenden Unterschied: Die gesamte Aufbauorganisation orientiert sich künftig am Wertschöpfungsprozess front-to-end. Gleichzeitig wird der Einsatz von KI verstärkt und Innovationsmanagement sowie Kostengovernance werden besser verankert. Nicht zuletzt entwickelt sich die interne Zusammenarbeit weiter: agile Entwicklungsteams, flachere Hierarchien, mehr Eigenverantwortung und Prozessverständnis prägen die Arbeitsweise. ■

KOMMUNIKATION ALS MOTOR DES WANDELS



Veränderung braucht Verständlichkeit, Vertrauen – und vor allem Dialog. Die IBB Gruppe befindet sich mitten in einem Transformationsprozess. Um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten, entwickelt sie nicht nur Strukturen und Prozesse weiter, sondern auch ihre interne Kommunikation. Denn nur wer informiert und eingebunden ist, kann Veränderung aktiv mitgestalten.

Zentrales Element war dabei der Relaunch des Mitarbeitermagazins „punktgenau“. Mit magaziniger Gestaltung, klarer Struktur und persönlichen Geschichten schafft die IBB eine Plattform, die mehr bietet als Information: Sie macht Wandel erlebbar, zeigt neue Perspektiven und gibt den Menschen hinter Projekten ein Gesicht.

Interne Messe: Zukunft gemeinsam gestalten

Ein weiterer Meilenstein war 2023 die erste interne Messe, die seitdem jährlich stattfindet. Unter dem Motto „Zukunft gemeinsam gestalten“ kamen viele Kolleginnen und Kollegen der IBB Gruppe zusammen, um Bereiche, Projekte und neue Arbeitsweisen kennenzulernen. Stände und Impulsvorträge förderten den Austausch, bauten Barrieren ab und machten sichtbar: Transformation ist Teamarbeit.

Intranet: Plattform für Transparenz und Vernetzung

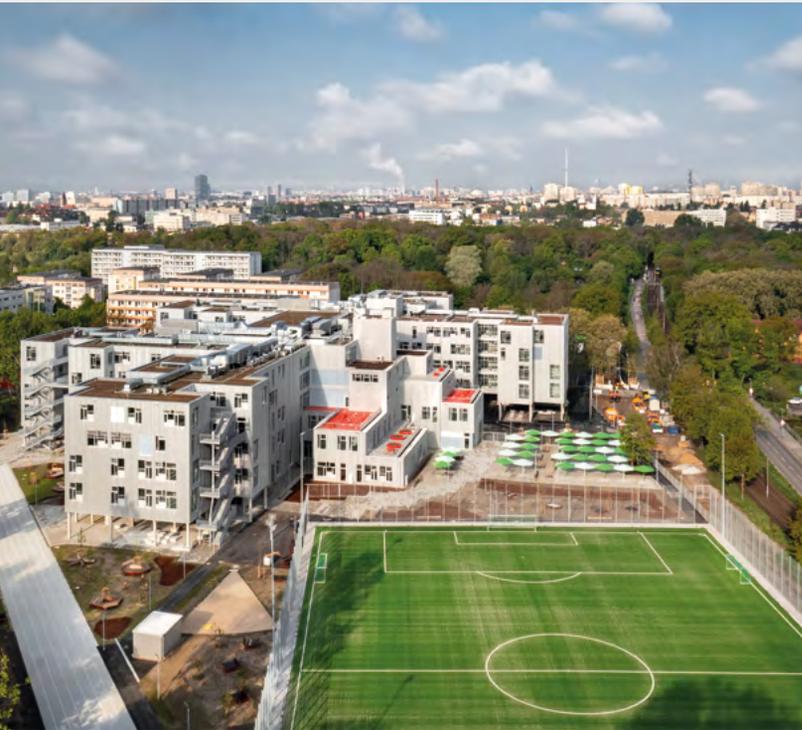
Parallel dazu hat die IBB ein neues Intranet angestoßen. Die neue Plattform soll nicht nur technisch moderner werden, sondern auch ein klares Signal für den Kulturwandel sein: mehr Transparenz, mehr Vernetzung, mehr Dialog. Mitarbeitende werden sich künftig aktiv einbringen können, Inhalte mitgestalten und sich so schneller in der IBB Gruppe orientieren können.

Gemeinsam gestalten wir den Wandel

All diese Maßnahmen zahlen auf ein gemeinsames Ziel ein: eine offene, partizipative Unternehmenskultur, in der der Wandel gemeinsam gestaltet wird. In einer Zeit großer Umbrüche setzt die Bank auf Kommunikation – für eine IBB Gruppe, die ihre Zukunft aktiv gestaltet. ■



FÜR MEHR BILDUNG UND EINE STARKE ZUKUNFT



Berlin wächst – und mit der Stadt auch die Anforderungen an eine moderne Infrastruktur. Neben dem Schaffen von bezahlbarem Wohnraum ist der Ausbau von Bildungseinrichtungen ein zentraler Faktor, um die Lebensqualität in der Hauptstadt zu sichern. Die Investitionsbank Berlin (IBB) unterstützt dieses Vorhaben.

Um neue Schulen zu bauen und den bestehenden Sanierungsstau zu beseitigen, wurde die Berliner Schulbauoffensive (BSO) ins Leben gerufen – ein Projekt, das Nutzen und Aufgabe einer öffentlichen Förderbank aufzeigt.

IBB unterstützt Berliner Schulbauoffensive in Zusammenarbeit mit der HOWOGE

Der Berliner Senat startete dieses Projekt 2016 in Form einer Öffentlich-Öffentlichen Partnerschaft (ÖÖP). Einen Teil der dazugehörigen Projekte vergab der Senat an das kommunale Wohnungsbauunternehmen HOWOGE. Damit die HOWOGE ihre langjährige Expertise im Bau möglichst effektiv einsetzen kann, wird sie von der Investitionsbank Berlin (IBB) durch die Vergabe von Krediten unterstützt. Die Schulbauprojekte werden über eine Miete finanziert, die von der HOWOGE berechnet wird. Diese Miete beinhaltet alle Bau- und Finanzierungskosten und wird vom Bezirk

über 25 Jahre monatlich abbezahlt. Empfänger der Miete ist die IBB. Nachdem die Schule abbezahlt ist, wird der Bezirk selbst Eigentümer.

Neue Schulen mit Sport- und Freiflächen

2024 hat die HOWOGE bereits zwei Schulen im Bezirk Lichtenberg fertiggestellt und an den Schulbetrieb übergeben. Die IBB hat die Berliner Schulbauoffensive im selben Jahr mit weiteren zugesagten 506 Millionen Euro unterstützt. IBB-Vorstand Stephan Brandt zieht eine positive Bilanz. Er sieht die Berliner Schulbauoffensive, aber auch die Rekommunalisierung des Berliner Fernwärmenetzes, für dessen Finanzierung die IBB 1,5 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt hat, als gelungene Beispiele für das ÖÖP-Modell: „Bei diesem Konzept verbindet die öffentliche Hand privatrechtliche Rahmen mit staatlicher Refinanzierungssicherheit und kann außerhalb der kameralistischen Haushaltsführung flexibler agieren.“ ■

GRÜNER SCHULDSCHEIN FÜR OFFENBACH

Nachhaltige Geldanlagen gewinnen immer stärker an Bedeutung. Die Stadt Offenbach reiht sich in den Kreis von Kommunen ein, die deutschlandweit diesen Trend erkannt haben und erfolgreich einsetzen. Mit Unterstützung der Helaba konnte die Kommune ein grünes Schuldscheindarlehen in Höhe von 136,5 Millionen Euro am Kapitalmarkt platzieren, um ihre Infrastruktur zukunftsorientiert und umweltfreundlich zu modernisieren.



Die Helaba agierte bei diesem Projekt als federführender Sole-Lead-Arrangeur und spielte eine zentrale Rolle bei der Platzierung des Darlehens. Durch ihre langjährige Erfahrung im Bereich nachhaltiger Finanzierungen und ihre Expertise im Kapitalmarkt konnte die Helaba die Stadt Offenbach bei der Entwicklung und Umsetzung dieses zukunftsweisenden Instruments maßgeblich unterstützen. Das Darlehen wurde in Tranchen von 10, 15 und 30 Jahren ausgegeben, was den Investoren Flexibilität bietet und die langfristige Planungssicherheit der Stadt stärkt.

Das grüne Schuldscheindarlehen ist mehr als nur eine Finanzierungsquelle – es ist ein Bekenntnis zu nachhaltiger Stadtentwicklung. Die Mittel werden gemäß dem Green Finance Framework der Stadt eingesetzt, das strenge Kriterien für Umwelt- und Klimaschutzprojekte festlegt. Dazu zählen der Neubau energieeffizienter

Schulen wie der Integrierten Gesamtschule Lindenfeld und der Geschwister-Scholl-Schule, die beide den KfW-Effizienzstandard 40 erfüllen. Auch die Sanierung des Maindeichs, um Hochwasserrisiken im Zuge des Klimawandels zu minimieren, gehört zu den geförderten Maßnahmen. Diese Projekte tragen dazu bei, Offenbach lebenswerter und umweltfreundlicher zu gestalten, während sie gleichzeitig dem ambitionierten Ziel der Stadt – Klimaneutralität bis 2045 – näher kommen.

Das Projekt zeigt, wie eine enge Zusammenarbeit zwischen Kommunen und spezialisierten Finanzinstituten nachhaltige Stadtentwicklung vorantreiben kann. Durch die Platzierung des grünen Schuldscheins hat Offenbach nicht nur eine wichtige Finanzierungsquelle erschlossen, sondern auch ein Signal an den Kapitalmarkt gesendet: Nachhaltigkeit ist eine Investition in die Zukunft. ■



Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind für die Wirtschaft mit enormem Investitionsbedarf verbunden. Die Unterstützung des Mittelstands spielt deshalb eine entscheidende Rolle für eine positive wirtschaftliche Entwicklung.

TRANSFORMATION IM FOKUS: WIE DIE LFA DEN BAYERISCHEN MITTELSTAND AUF DEM WEG IN DIE ZUKUNFT UNTERSTÜTZT

Die LfA Förderbank Bayern baut ihre Förderangebote gezielt aus, um Mittelstand und Selbständige in Bayern bei den Herausforderungen der Transformation noch besser unterstützen zu können. Mit deutlichen Anhebungen der Darlehenshöchstbeträge in fast allen Kreditprogrammen sowie Erweiterungen des Antragstellerkreises schafft die Bank neue Möglichkeiten für mittelständische Unternehmen, in ihre Zukunftsfähigkeit zu investieren.

So wurde zum Beispiel der Kredithöchstbetrag im Innovationskredit 4.0 auf 15 Millionen Euro für innovative Vorhaben verdoppelt und im Gründungs- und Wachstumskredit bzw. dem Universalkredit auf 20 bzw. 25 Millionen Euro angehoben. Bei den Energiekrediten werden die Darlehenshöchstbeträge künftig auf bis zu 50 Millionen Euro pro Vorhaben erhöht, so sollen unter anderem die hohen Finanzierungsbedarfe beim Ausbau der erneuerbaren Energien oder der Wärmewende unterstützt wer-

den. Außerdem wurden die Förderkredite für die digitale und nachhaltige Transformation für den größeren Mittelstand (Jahresumsatz bis 500 Millionen Euro) geöffnet. In bestimmten Programmen können ab sofort Kreditbeträge von bis zu 5 bzw. 7,5 Millionen Euro zu 50, 60 bzw. 70 Prozent haftungsfreigestellt werden.

Bei den Eigenkapitalinstrumenten werden im Rahmen der vom Freistaat Bayern angestoßenen VC4Start-ups-Initiative neue Wagniskapitalfonds mit einem zusätzlichen Volumen von insgesamt 750 Millionen Euro geschaffen. So wird etwa mit der Neuauflage des Bayern Kapital Wachstums- und ScaleUp-Fonds mit einem Fondsvolumen von 500 Millionen Euro auch das maximale Investment pro Start-up auf bis zu 50 Millionen Euro angehoben. Damit trägt die LfA noch stärker zu einem günstigen Umfeld für Innovationen und nachhaltiges Wachstum in Bayern bei. ■

L-BANK FÖRDERT KI-INNOVATIONEN

Die digitale Transformation ist für mittelständische Unternehmen schon lange eine große Herausforderung. Immer häufiger wird dabei Künstliche Intelligenz (KI) zum Erfolgsfaktor. Sie kann über Produktivitätssteigerungen und Prozessvereinfachungen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.



Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, hat die L-Bank ihr Programm „Innovationsfinanzierung 4.0“ um den neuen Förderbaustein KI erweitert. Kleine und mittlere Unternehmen, die in KI investieren, erhalten mit dem neuen Förderangebot nicht nur attraktive Zinskonditionen für ihr Darlehen, sondern auch einen erhöhten Tilgungszuschuss.

Ein Unternehmen, das diese Förderung in Anspruch nimmt, ist die Setreo GmbH mit Sitz in Oberkirch am Rande des Schwarzwalds. Sie ist im Bereich der digitalen Vermessung und Planung von Infrastrukturprojekten tätig. Als Grundlage für die Planung von Projekten verwendet das Unternehmen hochdetaillierte digitale Daten. Diese Daten werden weiterverarbeitet zu digitalen Karten, die die geplante Infrastruktur (zum Beispiel Gebäude) dreidimensional darstellen. Diese „Bauwerkinformationsmodelle“ ermöglichen es, die gesamte Lebenszyklusplanung eines Bauprojekts zu digitalisieren

und zu optimieren. Im Rahmen dieses Prozesses kommt Künstliche Intelligenz zum Einsatz, beispielsweise bei der automatisierten Erkennung von Straßenschäden. KI wird auch zur automatisierten Erkennung und Klassifizierung von Bauteilen verwendet oder ermöglicht die Erstellung von 3D-Objekten, sodass Planungen schneller und mit höherer Präzision erstellt werden können.

„KI ist eine Schlüsseltechnologie für die künftige Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Sie ist von entscheidender Bedeutung, um die Stellung Baden-Württembergs als eine der führenden europäischen Innovationsregionen zu festigen“, so die Vorsitzende des L-Bank-Vorstands Edith Weymayr.

Das neue Förderangebot wurde im Dezember 2024 gestartet. In den wenigen Monaten bis April konnten bereits Finanzierungszusagen in Höhe von 5,1 Millionen Euro erteilt werden. ■

REFORMBEDARF

Das Tarifentgeltsystem für die öffentlichen Banken stammt noch aus den 70er Jahren. Eine Erneuerung darf aus Sicht der Arbeitgeber nicht zu Kostensteigerungen führen.



DIE VERHANDLUNGSVERPFLICHTUNGEN AUS DER TARIFEINIGUNG

- **Reform des Tarifentgeltsystems**
Es soll ein neues Tarifentgeltsystem erarbeitet werden.
- **Lebensphasenorientierte Gestaltung der Arbeitszeit**
Es sollen tarifliche Gestaltungsoptionen zur lebensphasenorientierten Gestaltung der Arbeitszeit erarbeitet werden.
- **Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements**
Die Sozialpartner sollen Verhandlungen zu Regelungen aufnehmen, um die Demokratiekompetenzen in der Bankenbranche zu stärken und den Arbeitsplatz als einen Ort der demokratischen Kultur zu erhalten.



*Dominik Lamminger,
Mitglied der VÖB-Hauptgeschäfts-
führung*



*Dr. Hagen Christmann,
Leiter der Geschäftsstelle Tarif-
gemeinschaft Öffentlicher Banken*

Im Oktober 2024 konnten die öffentlichen Banken sich mit den Gewerkschaften ver.di und DBV in der dritten Verhandlungsrunde auf einen neuen Tarifabschluss verständigen. Er sieht Gehaltssteigerungen von 11,5 Prozent in drei Stufen bei einer Laufzeit von 32 Monaten vor. Die Tarifparteien hatten sich beim Abschluss im Herbst verpflichtet, im Anschluss in Verhandlungen über eine Reihe gesonderter Punkte einzusteigen (s. Kasten links).

Tarifentgeltssystem aus den 70er Jahren

Ein wesentlicher Verhandlungspunkt ist die Reform des Tarifentgeltsystems. Dieses System stammt – wie bei den Privatbanken – noch aus den 70er Jahren und ist nach Ansicht aller Beteiligten in vielerlei Hinsicht modernisierungsbedürftig.

„Es ist im Interesse sowohl der Arbeitgeber als auch der Beschäftigten, dass wir das Tarifentgeltssystem für die öffentlichen Banken praxisorientiert modernisieren“, betonen VÖB-Geschäftsführer Dominik Lamminger und Dr. Hagen Christmann, Leiter der beim VÖB angesiedelten Geschäftsstelle Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken. „Es sollte an die betrieblichen Realitäten angepasst, transparenter und flexibler gestaltet werden. Dabei geht es auch darum, künftige Jobs im Tarifvertrag rechtsicher einordnen zu können.“

Die öffentlichen Banken sehen sich dabei vor der Herausforderung, dass eine Reform des Tarifsystems im aktuellen Umfeld nicht mit dauerhaften Kostensteigerungen verbunden sein darf. Die Entgeltstrukturreform soll weder Gehälter senken noch automatische Gehaltssteigerungen auslösen. Insoweit ist die Gewerkschaftsforderung nach einer deutlichen Erweiterung der Tariftabelle über die heutige Tarifgruppe 9, 11. Berufsjahr hinaus bis 100.000 Euro Jahresgehalt aus Sicht der Arbeitgeber nicht verhandelbar.

Christmann verweist auf die angespannte Kostensituation der öffentlichen Banken: „Unsere Mitglieder sind bei der Modernisierung des Tarifvertrags gesprächsbereit. Im derzeit schwierigen wirtschaftlichen Umfeld darf diese aber nicht zu neuen Kostenbelastungen führen. Wir haben im vergangenen Jahr bereits sehr attraktive Gehaltssteigerungen vereinbart, die in mehreren Schritten bis in das Jahr 2027 hinein wirksam werden.“

Demokratiekompetenz stärken

Beim Tarifabschluss im Oktober wurde zudem vereinbart, über Möglichkeiten zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements der Bankbeschäftigten zu verhandeln. Christmann stellt klar: „Angesichts des Erstarkens populistischer und autoritärer politischer Kräfte ist es uns ein wichtiges Anliegen, die Demokratie in unserem Land zu stärken. Wir stellen uns dieser Verantwortung und nehmen sie sehr ernst.“

Christmann verweist darauf, dass viele öffentliche Banken bereits entsprechende Maßnahmen zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements anbieten. „Das ist ein starkes Zeichen auf betrieblicher Ebene. Allerdings sollten wir hier nach Lösungen suchen, die auf die begrenzten Kapazitäten in den Mitgliedsinstituten Rücksicht nehmen. Im VÖB haben wir dies bereits im vergangenen Jahr umgesetzt, als wir unseren Mitarbeitenden Schulungen des Business Council for Democracy (BC4D) angeboten haben. Diese wurden stark nachgefragt.“

Eine weitere Verhandlungsverpflichtung betrifft die lebensphasenorientierte Gestaltung der Arbeitszeit. Die Idee dahinter: In bestimmten Lebensphasen die wöchentliche Arbeitszeit individuell anpassen, je nach individuellen persönlichen und familiären Bedürfnissen. Hierzu gibt es bislang verschiedene Modelle auf der betrieblichen Ebene, aber noch keine tariflichen Regelungen. ■

NEU IM VÖB: DEG IMPULSE



Die DEG Impulse fördert Unternehmen, die nachhaltig in den Zukunftsmarkt investieren und ihre operative Tätigkeit vor Ort ausbauen wollen – so auch das Stuttgarter Unternehmen Selecta One – ein führender Züchter, Produzent und Vermarkter von Zierpflanzen. Bereits vor einigen Jahren hat die DEG in die Erweiterung der Produktionskapazitäten des Tochterunternehmens Selecta Kenya investiert. Aktuell baut das Unternehmen mit Unterstützung der DEG Impulse Qualifizierungsangebote für junge und überwiegend weibliche Mitarbeitende auf und trägt so zur Reduzierung der hohen Arbeitslosigkeit in der Region bei.

PARTNER FÜR DIE ZUKUNFT

Wie können Unternehmen nachhaltig wachsen und gleichzeitig einen positiven Beitrag zur globalen Entwicklung leisten? Genau hier setzt DEG Impulse an.

Seit Januar 2025 ist die DEG Impulse gGmbH neues Mitglied im VÖB. Als Tochtergesellschaft der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH – begleitet die DEG Impulse Unternehmen dabei, ihre Aktivitäten in Zukunftsmärkten nachhaltig und wirkungsorientiert zu gestalten.

Während die DEG langfristige Finanzierungen für Unternehmen, Banken und Private Equity Fonds bereitstellt, konzentriert sich die DEG Impulse auf die Förderung und Beratung von Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern aktiv sind.

Ob es um Markteintritt, Trainings von Mitarbeitenden, Innovation oder Skalierung geht – die DEG Impulse bietet Zugänge, Expertise und finanzielle Förderung.

Zudem unterstützt die DEG Impulse über den Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte Unternehmen dabei, menschenrechtliche Sorgfaltspflichten entlang globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten einzuhalten. Ziel ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen und mit praxisnaher Beratung, Tools und Orientierung an internationalen Standards proaktiv gegenzusteuern.

Mit fundierter Beratung, globaler Erfahrung und einem klaren Fokus auf Wirkung stärkt die DEG Impulse Unternehmen, die Verantwortung übernehmen – wirtschaftlich erfolgreich, sozial gerecht und ökologisch zukunftsfähig. ■

EXPERTIN BEIM VÖB: ASTRID FREIER

Die Bedeutung der IT in Banken nimmt stetig zu. Finanzinstitute sind auf stabile, sichere und effiziente IT-Strukturen angewiesen, um den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden. Das sind zum einen das Gestalten, Steuern und Überwachen der Geschäftsprozesse und ist zum anderen das Einhalten der regulatorischen Vorgaben. Astrid Freier hat sich beim VÖB auf dieses Thema spezialisiert.

Die Juristin Astrid Freier gehört beim VÖB einem umfangreichen Team von Experten an. Ihre Themenschwerpunkte sind die IT-Regulierung und IT-Steuerung in Banken. Mit ihrer Expertise unterstützt sie die Mitgliedsinstitute dabei, sich in einem komplexen regulatorischen Umfeld zurechtzufinden und ihre IT-Strukturen optimal aufzustellen. „Wir können unsere Mitglieder in der Gremienarbeit aufgrund unserer regulatorischen Erfahrung mit den richtigen Themen und Informationen versorgen“, erklärt sie.

Ein wesentlicher Bestandteil ihrer Arbeit ist das Aufzeigen von Best Practices über den Austausch der Mitgliedsinstitute. Durch diesen Austausch hilft sie den Mitgliedsinstituten, ihre Prozesse effizienter zu gestalten und regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Dazu gehören auch Handlungsempfehlungen: So hat Astrid Freier mit ihrer Kollegin Gabriele Rutenberg und ihrem Kollegen Roger Dippel umfangreiche FAQ zu DORA erarbeitet, worin neben Antworten auf viele Fragen rund um das Thema „Digitale operationale Resilienz im Finanzsektor“ auch Vorschläge für vertragliche Vorgaben mit Beispielformulierungen enthalten sind.

Ein weiteres zentrales Element der Tätigkeit der VÖB-Expertin ist es, stets am Puls der Zeit zu bleiben. Sie beschäftigt sich intensiv mit den Gesetzen und Interpretationen im Bereich IT-Steuerung und -Regulierung und versucht, die Interessen der Mitglieder in den Gesetzgebungsprozess einzubringen. Es ist ihr wichtig, das Ohr immer an den Mitgliedsinstituten zu haben:



Was bewegt sie? Wo benötigen sie Unterstützung? Dabei schaut sie auch über den Tellerrand der Finanzwelt hinaus.

„Ich muss viel von links nach rechts schauen, wie machen es andere, wie lösen andere die Probleme?“, erklärt die Juristin. Für ihre tägliche Arbeit braucht sie einen gescheiten Mix aus Tiefgang und Breite im Bereich IT, um den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden.

Und dass ihr Wissen und Know-how gebraucht werden, erlebt die VÖB-Expertin täglich durch die Anrufe und E-Mails mit Bitten zum Erfahrungsaustausch zu den verschiedensten IT-bezogenen Fachfragen. „Ich bin froh, dass wir als VÖB unseren Mitgliedsinstituten auch in diesem komplexen Thema mit Rat und Tat zur Seite stehen können.“

Redaktion



Dr. Thomas Klodt
Leiter Presse und
Kommunikation
Pressesprecher



Bianca Blywis-Bösendorfer
Pressesprecherin



Janet Eicher
Kommunikationsexpertin

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, Volker Stößel [S. 18],
Helene Kube [S. 19]
Design: DieFarbeBlau, Bonn
Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

Fotos: Janko Woltersmann [S. 1, 8, 9, 10], Peter Himsel [S. 4/5, S. 24],
DekaBank [S. 15], SAB Dominik Butzmann [S. 11, 18],
IBB Gruppe [S.19,20], Josef Fischnaller [S. 25], Selecta Kenya [S.
26], Philipp Gaiko [S. 27]
Adobe Stock: Itzies Design [S. 6/7], jeson [S. 10], stockr [S. 13],
Igor [S. 21], Matthias [S. 22], btiger [S. 23]

