

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

78. Jahrgang · 1. Juli 2025

**13-2025**



Mitherausgeber dieser Ausgabe:  
Bundesverband Öffentlicher  
Banken Deutschlands, VÖB, e.V.

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

# FÖRDERBANKEN 2025



# GEMEINSAM KRAFT



Leistungsfähigkeit bedeutet für uns,  
**Herausforderungen in Chancen zu  
verwandeln.**

Das japanische Handwerk Kintsugi verbindet Bruchstücke mit Gold und schafft so etwas Einzigartiges und Besseres. Dies ist



für uns Inspiration: Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir individuelle Lösungen, die zukunftssichere Strukturen ermöglichen. Erfahren Sie, wie wir Leistungsfähigkeit sichern unter [firmenkunden.dzbank.de](https://www.firmenkunden.dzbank.de)

## Aufsätze

„Unsere Wirtschaft steht immer noch auf einem stabilen Fundament“ Redaktionsgespräch mit Eckhard Forst, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e.V.	10	Öffentliches Beteiligungskapital – verlässliches Instrument zur Investitionsfinanzierung Matthias Wierlacher, Thüringer Aufbaubank / Dominik Lamminger, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e.V.	31
Von der Kohle zur KI – Förderbanken als Motor der Transformation Marcus Optendrenk, Minister der Finanzen, Land Nordrhein-Westfalen	12	Deutschland muss Veränderungsweltmeister werden Nikola Steinbock, Landwirtschaftliche Rentenbank	34
Investitionen, Innovationen, Reformen: Deutschlands Zukunft im globalen Wettbewerb Stefan B. Wintels, KfW Bankengruppe	14	Transformation als gesamtgesellschaftliche Aufgabe Michael Kiesewetter, Investitions- und Förderbank Niedersachsen – N-Bank	38
Wachstum mit Verantwortung – Europas Infrastruktur im Wandel René Repasi, Europäisches Parlaments / Alissa Nanami Ostendorf	19	„Der wirtschaftliche Erfolg der Transformation ist unverzichtbar für zukunftsfähige Strukturen“ Redaktionsgespräch mit Erk Westermann-Lammers, Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH)	40
Förderbanken: Schlüsselakteure für den Infrastrukturausbau Iris Bethge-Krauß, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e.V., Berlin	22	Transformation ermöglichen – gemeinsam, gezielt, wirksam Hinrich Holm, Investitionsbank Berlin (IBB)	43
„Die Wirtschaft wünscht sich grundsätzlich möglichst wenige, einfache und klare Vorgaben“ Redaktionsgespräch mit Bernhard Schwab, LfA Förderbank Bayern	24	Transformation gestalten, Lebensqualität sichern Gottfried Milde, Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WI-Bank)	46
Aufgeben oder übergeben – Herausforderungen der Unternehmensnachfolge Edith Weymayr, L-Bank	28	Jetzt in die Infrastruktur investieren und die Zukunft sichern Katharina Beck, Bundestagsfraktion der Grünen	50
		Förderstatistik 2024: Förderbanken als Stabilitätsanker im Zeichen multipler Transformationen	52
		Zeitenwende, Schuldenwende, Förderwende? Carsten Englert (Leitartikel)	2

## Gespräch des Tages

Großbanken: Widerstandsfähig	4
Regulatorik: Noch viel Überzeugungsarbeit	4
Nachhaltigkeit: Kein Mangel an Rahmenwerken	5
Rechtsfragen: BGH zur unwirksamen „Zustimmungsfiktionsklausel“	6

## Vermerkt

Bankenchronik	8
Personalien	9
Zentralbanken	54
Börsen	56
Impressum/Fotonachweise	37

## Zeitenwende, Schuldenwende, Förderwende?



Foto: Fritz Knappp Verlag

Carsten Englert

Leitender  
Redakteur



Deutschland steht am Scheideweg. Wieder einmal. Aber diesmal ist es ernst – und teuer. Verteidigung, Dekarbonisierung, Digitalisierung, Demografie, marode Infrastruktur und ein Bildungssystem mit Schlagseite: Die Liste der strategischen Großbaustellen ist erschreckend lang. Der Investitionsbedarf ebenso – über eine Billion Euro wurden dafür von der neuen Regierung in den Raum gestellt, verteilt auf Sondervermögen, Fonds, Schattenhaushalte oder wie auch immer man es nennt, wenn man es nicht Haushalt nennen will. Und während sich die Regierung in ihrer dritten Umverpackung des alten Problems gegenseitig auf die Schulter klopfte, taucht eine Frage auf, die eigentlich schon viel früher hätte gestellt werden müssen: Wer soll das alles eigentlich finanzieren?

Die Bundesregierung – neu im Amt, aber alt in den Mustern – hat sich für eine altbekannte Lösung entschieden: mehr Schulden. Anstatt Ausgaben zu priorisieren und dort einzusparen wo viel zu viel ausgegeben wird, geht man auf Einkaufstour mit der Kreditkarte. Die Rückkehr zur Schuldenbremse ist auf dem Papier zwar beschlossene Sache, in der Praxis aber bestenfalls ein frommer Wunsch. Denn die schwindelerregenden Haushaltslöcher – 144 Milliarden Euro! –, die sich bereits kurz nach Verabschiedung des Finanzplans 2025 wieder auftun, lassen nichts Gutes erahnen.

Fast wirkt es, als sei die 1-Billion-Euro-Offensive weniger ein strategisches Zukunftsprogramm als vielmehr ein ambitionierter Versuch, mit viel Geld noch mehr Versäumnisse zu kaschieren. Die Ironie: Während man öffentlichkeitswirksam Sondervermögen für Verteidigung und Infrastruktur auflegt, werden im Hintergrund bereits Stimmen laut, dass diese Mittel auch „flexibel“ eingesetzt werden sollten – also auch zum Stopfen jener Haushaltslöcher, die sich aus politischer Unfähigkeit, demografischer Realitätsverdrängung und

wachsender Rentenlast ergeben. Wer es wagt, hier nachzufragen, wird mit der üblichen Wortakrobatik beschwichtigt. Natürlich, alles sei „zweckgebunden“. Die Geschichte öffentlicher Finanzen zeigt allerdings: Zweckbindung ist in etwa so belastbar wie ein Ampel-Koalitionsvertrag auf Speed-Dating-Niveau.

In diesem Spiel zwischen haushaltspolitischer Schönfärberei und realwirtschaftlichem Investitionsstau fristet eine Akteursgruppe ein unterschätztes Dasein: die Förderbanken. Ihre Rolle in der öffentlichen Debatte? Nebensächlich. Ihr Anteil an den Gesamtinvestitionen? Moderat. Ihre Bedeutung? Unterschätzt! Die Förderstatistik des VÖB zeigt: Im Jahr 2024 vergaben die Förderbanken der Bundesländer fast 60 Milliarden Euro an neuen Förderkrediten und 18,8 Milliarden Euro an Zuschüssen und die KfW nochmals 79 Milliarden Euro – ein stolzer Betrag! Doch angesichts des riesigen Investitionsstaus ist klar: Der Löwenanteil wird nicht über Förderbanken fließen. Und trotzdem kommt ihnen eine besondere Rolle zu – nicht in der Breite, sondern in der Tiefe.

Denn kaum ein anderer Akteur verfügt über derart viel Erfahrung bei der Begleitung von Transformationsprozessen. Ob Gebäudeeffizienz, Mittelstandsfinanzierung oder kommunale Infrastruktur – Förderbanken wie die KfW, die LfA oder NRW-Bank wissen, wie man Projekte nicht nur finanziert, sondern auch strukturiert. Gerade in einer Zeit, in der staatliche Programme vor allem durch hektisch improvisierte Volumina, aber kaum durch Wirksamkeit glänzen, sind diese Häuser mit ihrer technischen Expertise und Nähe zum Fördernehmer systemrelevanter denn je und werden zur Umsetzung der großen Herausforderungen dringend gebraucht.

Und doch stehen die Förderbanken selbst vor einem Dilemma – vielleicht dem größten seit ihrer Gründung. Denn die politische Realität



heißt nun leider nicht mehr nur Energiewende und Klimaziele, sondern auch Wehrhaftigkeit, Abschreckung, Verteidigungsindustrie. Der Ukrainekrieg hat die illusionäre Sicherheitspostkarte aus den 1990er Jahren endgültig zerrissen. Die NATO diskutierte lange Zeit über ein Zwei-Prozent-Ziel, was auch Donald Trump schon in seiner ersten Amtszeit vehement einforderte. Die jüngsten weiteren geopolitischen Eskalationen und die zunehmenden Sorgen um die Zuverlässigkeit des Trump'schen Amerikas haben nun sogar dazu geführt, dass die NATO-Staaten einem 5-Prozent-Ziel zugestimmt haben, wenn auch erst bis 2035 – und wenn auch davon „nur“ 3,5 Prozent für die Kernanforderungen. Für den Rest dürfen auch zum Beispiel Ausgaben für die Terrorismusbekämpfung und militärisch nutzbare Infrastruktur angerechnet werden. Dennoch: Auch die 3,5 Prozent dürften mehr als 180 Milliarden Euro im Jahr entsprechen (Basis für die Berechnung: IWF-Prognose für das BIP 2030) – statt aktuell (ohne Sondervermögen) 62,4 Milliarden Euro. Die Rückstände aus zwei Jahrzehnten sicherheitspolitischer Naivität fordern nun ihren Tribut.

Das Problem: Förderbanken gehörten in den vergangenen Jahren zur Avantgarde der Nachhaltigkeit. ESG-Kriterien, Impact-Bewertungen, grüne Taxonomien – alles gut, alles richtig. Doch wie lässt sich das mit der Finanzierung von Munitionsfabriken oder Drohnenentwicklung vereinbaren? Rüstung ist – nomen est omen – das Gegenteil von Abrüstung. Und Nachhaltigkeit, das war bislang: Frieden, Umwelt, Soziales. Wie also umgehen mit dieser neuen Grauzone? Sollten Förderbanken künftig auch Unternehmen aus dem Rüstungsbereich fördern dürfen – zumindest dann, wenn es sich um systemrelevante Technologien handelt? Wie steht es um die ESG-Klassifizierung solcher Vorhaben? Muss die EU-Taxonomie überarbeitet werden, um Freiheit und Sicherheit nicht nur als politische, sondern auch als finanzierbare Ziele definieren zu können? Immerhin: Die nationalen Förderbanken Frankreichs, Deutschlands, Italiens, Polens und Spaniens sowie die Europäische Investitionsbank (EIB) arbeiten bereits gemeinsam daran, Wege zu finden, die europäische Sicherheits- und Verteidigungsindustrie zu stärken und prüfen die Möglichkeiten von Kofinanzierungen in diesem Bereich.

Während Deutschland noch über die Vereinbarkeit von Nachhaltigkeit und Sicherheit diskutiert, drehen sich die geopolitischen Spiralen weiter. Der Ukrainekrieg wird nicht – so ist es zumindest zu befürchten – schnell enden, der Konflikt zwischen Iran und Israel hat immer noch Eskalationspotenzial und kann eine ganze Region weiter destabilisieren, die sowieso schon immer permanent am Rande der ganz großen Eskalation entlangschrammt, und in russischen Militärkreisen spricht man bereits offen über einen „Test“ der NATO – irgendwo an der Ostflanke, irgendwo zwischen Kaliningrad und der Realität. Gleichzeitig ist die Verwundbarkeit Deutschlands so offensichtlich wie nie. Ein Blick auf den Zustand der Bundeswehr genügt, um zu wissen: Sollte der Ernstfall eintreten, hilft auch das größte Sondervermögen nichts, wenn Lieferketten brechen, Know-how fehlt und politische Entscheidungen mit dem Tempo eines Berliner Flughafenbaus getroffen werden.

Die gute Nachricht für alle: Es ist noch nicht zu spät. Die schlechte Nachricht: Wir haben keine Zeit mehr zu verlieren! Wenn Deutschland seine strategischen Ziele ernst nimmt – und dazu gehören eben nicht nur die Windräder, sondern auch die Verteidigung des demokratischen Europas, dann braucht es jetzt eine konzertierte Kraftanstrengung: Politik, Realwirtschaft, Bevölkerung und Finanzindustrie – alle müssen mitziehen. Förderbanken als kleiner, aber wichtiger Teil der letztgenannten können hier keine Wunder vollbringen, aber sie sind das Nadelöhr, durch das die Transformation geführt werden kann. Mit technischer Präzision, finanzieller Hebelwirkung und institutioneller Erfahrung. Sie sind der unaufgeregte Gegenentwurf zur hektischen Politik. Und genau deshalb so wichtig.

Doch auch sie müssen sich anpassen. Das Dogma der Nachhaltigkeit braucht Ergänzung um den Faktor Sicherheit. ESG darf nicht länger der Vorwand sein, der notwendige Investitionen in kritische Infrastrukturen verhindert. Es braucht eine neue Ernsthaftigkeit in der Förderpolitik – und einen gesellschaftlichen Konsens, dass Freiheit, Bildung, Dekarbonisierung und Verteidigung keine konkurrierenden Ziele, sondern wechselseitige Voraussetzungen sind.

## Großbanken

### Widerstandsfähig

Noch immer ist nicht ganz klar, wie ernst es die Unicredit tatsächlich mit einer Übernahme der Commerzbank meint. Denn es ist doch schon viel Zeit ins Land gegangen, seitdem die Italiener mit einem Paukenschlag ihren Einstieg bei Deutschlands zweiter Großbank verkündet haben. Mitte September 2024 nutzte der italienische Bankkonzern einen Aktienverkauf des Bundes (4,49 Prozent der Aktienanteile), um bei der Commerzbank einzusteigen. Weitere 5 Prozent wurden über den Markt zugekauft. In den kommenden Wochen sicherte sich Unicredit dann noch weitere etwa 18,5 Prozent der Commerzbank-Aktien über derivative Instrumente. Doch seitdem ist es etwas still geworden um die Übernahme. Obwohl die zwischenzeitlich ebenfalls angestrebte Übernahme des heimischen Konkurrenten Banco BPM mittlerweile wohl vom Tisch ist, Unicredit-Chef Andrea Orcel bezeichnete sie aufgrund von hohen Auflagen der italienischen Regierung als „unwahrscheinlich“.

Gleichzeitig reüssiert die Commerzbank. Was auch an Bettina Orlopp liegt, die kurz nach Bekanntgabe der italienischen Gelüste Manfred Knof an der Spitze des Instituts ablöste. Als langjährige Finanzchefin kannte sie die Stärken und Schwächen der Bank bestens. Seitdem führt sie die Commerzbank mit ruhiger, aber klarer Hand. Das Ziel: der Erhalt der Eigenständigkeit. Die Börse reagiert positiv: Seit Orlopps Amtsantritt am 1. Oktober 2024 ist der Aktienkurs von gut 16 auf über 27 Euro gestiegen, ein Plus von mehr als 67 Prozent. Zu teuer für die Unicredit? Orcel sagte jedenfalls kürzlich gegenüber CNBC, dass die Übernahmepläne vorerst gestoppt seien. Er hält das deutsche Geldhaus für zu hoch bewertet. Alles Taktik?

In einem aktuellen Interview mit „Capital“ legt die frühere McKinsey-Partnerin Orlopp nun nach und strahlt Selbstbewusstsein und Stärke aus. Für die Commerzbank sei ihr Führungsstil „richtig und gut“, sagte die Vorstandschefin. Und weiter: „Ich wusste, dass ich das kann. Da war ich mir in der Situation sehr sicher.“ Drittens schließlich: „Ich bringe alles mit, was jetzt nötig ist an Know-how und Erfahrung.“ Für die Stakeholder der Com-

merzbank ist das in diesen bewegten Tagen natürlich Balsam für die Seele. Das weiß auch Orlopp: „Das Wichtigste in dieser Situation ist, dass man sich nicht aus der Ruhe bringen lässt, dass man die Organisation zur Ruhe bringt, selbst wenn von außen Unruhe produziert wird.“ Ob sich das alles am Ende auszahlt, wird sich noch zeigen müssen. Aber wünschen tut man es der Bank und der Vorstandschefin nach vielen aufregenden Jahren auf jeden Fall.

## Regulatorik

### Noch viel Überzeugungsarbeit

Am 16. Juni 2025 gab der Bundesverband deutscher Banken (BdB) schon mal vorab eine Stellungnahme ab zu den bereits am Folgetag erwarteten Reformvorschlägen der Regeln für Verbriefungen in der Europäischen Union. Dabei begrüßte es der Verband, dass viele seiner Vorschläge für Reformen aufgegriffen wurden, insbesondere die Vereinfachung der Sorgfaltspflichten, die Reduktion der Anforderungen an das Reporting und die Verschlankeung aufsichtlicher Prozesse. Diese Schritte würden den Markt wieder effizienter machen und die Regulierung praxisnäher.

Der Teufel liegt laut BdB-Vorstand Heiner Herkenhoff jedoch im Detail, vor allem im Aufsichtsrecht. Hier gebe es noch Verbesserungsbedarf. Ein zentrales Thema seien und blieben die Kapitalanforderungen. Investitionen in Verbriefungen sollten mit Kapitalanforderungen belegt werden, die dem Risiko und den Kapitalanforderungen vergleichbarer Anlageformen entsprechen, so Herkenhoff, sonst könne kein fairer Wettbewerb entstehen und nur dann könne der Markt auch wieder attraktiv für Investoren werden. Mit ihren Vorschlägen zu den Kapitalanforderungen betrete die Kommission nun Neuland. Bei den Kapitalanforderungen soll insbesondere an den Stellschrauben Mindestrisikogewicht und dem p-Faktor geschraubt werden. In der Pressekonzferenz zeigte der BdB eine Folie, die die Verkomplizierung aufzeigen sollte. Bisher konnten die Angaben in einer kleinen übersichtlichen Tabelle dargestellt werden, nach der Reform wäre eine ausufernde Tabelle mit 32 Fällen und 16 Formeln nötig.



Wie erwartet veröffentlichte die EU-Kommission dann am 17. Juni 2025 Reformvorschläge für den europäischen Verbriefungsmarkt. Laut Stellungnahme der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) sind dabei die geplanten Entlastungen bei Sorgfaltspflichten, Reporting und aufsichtlichen Prozessen ein „Schritt in die richtige Richtung“. „Die Kommission hat wichtige Ansätze geliefert. Gerade die Reduktion bürokratischer Hürden war überfällig“, sagte Heiner Herkenhoff, Hauptgeschäftsführer des Bankenverbandes und diesjähriger Federführer der DK. „Verbriefungen sind ein unverzichtbares Finanzierungsinstrument. Sie stellen eine wesentliche Brücke zwischen Kreditvergabe und Kapitalmarkt dar und bilden damit ein zentrales Element für die Finanzierung von Transformation und Innovation.“ Gleichzeitig monierte die DK, dass die Vorschläge bei den Kapitalanforderungen mit einer neuen Kategorie der resilienten Verbriefungen zusätzliche Komplexität einführe und damit den Markt ausbremse. Es bleibt also noch viel Überzeugungsarbeit für die Verbände in Brüssel zu leisten.

## Nachhaltigkeit

### Kein Mangel an Rahmenwerken

Nachhaltigkeit hat in der Diskussion der zukunftsbestimmenden Themen in den vergangenen zwei Jahren deutlich an Stellenwert eingebüßt, bleibt aber dennoch ein wichtiges und omnipräsentes Thema, zumal viele Fragen der Nachhaltigkeit auch mit den anderen großen prägenden Themen dieser Zeit – Digitalisierung und das geopolitisch neue Zeitalter der Bedrohungen und Instabilität – eng verknüpft sind. Daher ging es im Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2025 wenig überraschend in Teilen auch um diese Spannungsfelder zwischen neuer Realität und ideologischem Wunschenken der Nachhaltigkeit. Das Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG), das den Bericht erstellt und vorgestellt hat, spricht dabei von mehreren zentralen Ergebnissen.

Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine habe zuletzt eine Debatte entfacht, ob Rüstungsinvestitionen mit Nachhaltigkeit kompatibel sind. Dabei geht es – muss man entgegenen – natürlich nicht nur um diesen Krieg an sich, sondern vielmehr um die Erkenntnis, dass

es doch noch raumgreifende Diktatoren gibt, die Europas Sicherheit – von vielen als gottgegeben oder zumindest von den USA garantiert angesehen – bedrohen. Doch das jahrzehntelange Vertrauen in Gott und die USA wurde spätestens seit der Wahl Trumps in seinen Grundfesten erschüttert. Die plötzliche Erkenntnis: Europa muss selbst wieder verteidigungsbereit werden. Das erfordert natürlich große Investitionen unter anderem in Rüstungsgüter, was nachhaltig investierende Kapitalgeber bislang kategorisch ausschließen.

Das FNG hat dazu eine Top 10 der Ausschlusskriterien erstellt. Im Jahr 2024 haben 99 Prozent der investoren Streubomben und Antipersonenminen und auch ABC-Waffen ausgeschlossen. Doch 72 Prozent schließen auch sämtliche Waffen aus. Die Umfrage erfasste dabei ein Volumen nachhaltiger Geldanlagen in Höhe von 672 Milliarden Euro. Das ist natürlich nur ein Bruchteil der 4,1 Billionen Euro, die in Deutschland in Fonds investiert sind, dennoch stellt sich die Frage, ob diese Haltung nicht überdacht werden sollte. Was nützt Nachhaltigkeit ohne Freiheit? Dass diese in Gefahr sein könnte, wissen auch die Befragten, denn eine der zentralen Beobachtungen des FNG ist, dass die Befragten mit steigender Besorgnis auf globale geopolitische Unsicherheiten schauen.

Eine weitere zentrale Erkenntnis: fehlende Standards im Bereich der sozialen Kriterien in der nachhaltigen Geldanlage. Dazu Verena Menne, Geschäftsführerin des FNG: „Wir sehen, dass soziale Nachhaltigkeit immer stärker in den Fokus rückt – etwa bei der Kreditvergabe. Doch der Mangel an einheitlichen Standards verhindert eine systematische und messbare Integration. Hier braucht es ein freiwilliges Rahmenwerk für soziale Investitionen, wenn wir das volle Potenzial nachhaltiger Investitionen ausschöpfen wollen.“ Ob es ein Mangel an Rahmenwerken und Vorgaben gibt und es jetzt noch ein weiteres – wenn auch freiwilliges – dazu braucht? Das ist eine Schlussfolgerung, die sicher nicht jeder in der Finanzindustrie teilt. Vielleicht wäre es sinnvoller, bestehende Rahmenwerke zu entschlacken und an den Stellen, wo es noch Reglungsbedarf gibt, nachzuschärfen. Wenn es an einem ganz sicher nicht mangelt, sind es Rahmenwerke, die die Finanzindustrie gängeln und in ihrer Leistungsfähigkeit hemmen, die auch und gerade bei der nachhaltigen Transformation gebraucht wird!

## Rechtsfragen

### BGH zur unwirksamen „Zustimmungsfiktionsklausel“

Die Kreditinstitute waren enttäuscht bis ungehalten, als der BGH mit Urteil vom 27. April 2021 (AZ XI ZR 26/20) die von ihnen überwiegend verwendeten AGB-Klauseln für gesetzwidrig und unwirksam erklärte. In der ZfgK, Heft 17/2022, wiesen wir dazu unter anderem auf kritische Meinungen aus der Rechtswissenschaft mit der Ansicht hin, der BGH richte mit seinem Urteil „einen Scherbenhaufen“ an. Inzwischen hat sich vermutlich die Einsicht durchgesetzt, dass für alle Verträge, gerade auch in dem subtilen Geschäft der Kreditinstitute mit ihren Kunden, per se der Grundsatz gilt, dass Änderungen von Vereinbarungen und Bedingungen nur bei „aktiver“ Zustimmung beider Parteien wirksam werden können. Es war zu erwarten, dass dieses Votum des BGH weitere Fragen über rechtliche Folgewirkungen auslösen werde. Vor allem gilt das für die Frage, ob die Kreditinstitute nun den Kunden, die Gebührenanhebungen nur „fiktiv“ zugestimmt haben und daher „ohne Rechtsgrund“ belastet wurden, die Mehrbeträge als „ungerechtfertigte Bereicherung“ im Sinne der §§ 812 ff BGB zu erstatten haben, und welche Modalitäten dafür gelten.

Auf diese Frage gibt die neue BGH-Entscheidung vom 2. Juni 2025 (AZ XI ZR 45/24) Antwort. Sie geht von dem Sachverhalt aus, dass die Kreditinstitute zwar die unwirksame „Zustimmungsfiktionsklausel“ (ZFK) nicht mehr anwenden, aber auf das Kundenverlangen, „unwirksam“ erhobene oder belastete Gebührenbeträge den Konten wieder gutzuschreiben, eher zögerlich oder ablehnend reagieren. Darüber entschied nun der „Bankensenat“ des BGH in seinem Urteil über eine von der Bundeszentrale der Verbraucherschutzverbände (Klägerin) gegen eine Sparkasse („Musterbeklagte“) erhobene „Musterfeststellungsklage“. Die Klägerin hatte mit ihrer Klageaktion die rechtskräftige Bestätigung mehrerer von ihr so bezeichneter „Feststellungsziele“ angestrebt. Die Vorinstanz des BGH, das Berliner Kammergericht, folgte der Klage in wesentlichen Punkten, wies sie aber auch in Teilen ab. In dem folgenden Überblick ist über den wesentlichen Inhalt der BGH-Ent-

scheidung sowie deren Konsequenzen konzentriert auf das Wesentliche zu berichten:

Die „musterbeklagte“ Sparkasse hatte die frühere Regelverwendung der ZFK aufgrund des BGH-Urteils aus 2021 in ihrem Geschäftsverkehr mit Verbraucherkunden eingestellt, aber Forderungen von Bestandskunden abgelehnt, die „ohne Rechtsgrund“ erhobenen Mehrbeträge zu erstatten beziehungsweise den Konten wieder gutzuschreiben. Es war daher folgerichtig, dass der BGH den als „Feststellungsziel 1“ (FeZiel) der Klage formulierten Antrag zurückwies, der beklagten Sparkasse im Geschäftsverkehr mit Verbrauchern die Verwendung der ZFK zu verbieten und sie für unwirksam zu erklären. Dieser Antrag sei unzulässig, weil die Frage mit dem BGH-Urteil aus dem Jahr 2021 entschieden worden sei und kein weiterer Klärungsbedarf dazu bestehe. Das – für den Rechtsstreit zentrale – FeZiel 3a) der Klägerin war die richterliche Musterfeststellung, dass die beklagte Sparkasse (und damit zugleich praktisch alle Kreditinstitute) den Verbraucherkunden alle Entgelte beziehungsweise Gebühren zu erstatten habe, soweit dem keine wirksame ausdrückliche Vereinbarung zugrunde lag. Dieses FeZiel bestätigte der BGH in der Fassung des prozessualen Hilfsantrags der Klägerin.

Diese Feststellung des BGH war als logische Konsequenz zu dem Verdikt der ZFK des BGH in seinem Urteil aus dem Jahr 2021 eigentlich nicht anders erwartbar. Sie hat nun zur Folge, dass nicht nur die „musterbeklagte“ Sparkasse, sondern praktisch alle Kreditinstitute, die von der ZFK Gebrauch gemacht haben, gehalten und verpflichtet sein werden, sich mit ihren Verbraucherkunden über die Regulierung der „rechtsgrundlos“ erhobenen Gebührenbeträge zu arrangieren und sie ihnen zurückzugewähren. Solche Arrangements erscheinen in einer Skala denkbar zwischen voller Rückerstattung (Gutschrift) aller geleisteten Mehrbeträge über individuell zu vereinbarenden Teilerstattungen bis – am Ende der Skala – der nachträglichen „aktiven“ Zustimmung (= Genehmigung) der Kunden zu den „rechtsgrundlos“ erhobenen Entgelten (unter Umständen bei einem angemessenen Ausgleichsangebot des Instituts).

Das Urteil des BGH hat aber noch weitere Komponenten: So weist das Gericht darauf hin, dass die Verbraucherkunden der Kredit-



institute sich auch dann noch auf die Unwirksamkeit einer ZFK berufen und die ohne Rechtsgrund entrichteten oder abgebuchten Entgelte zurückfordern können, wenn sie diese länger als drei Jahre widerspruchslos gezahlt haben beziehungsweise von ihren Konten abbuchen ließen. Der BGH erklärte dazu, dass die Regelung für Energielieferungsverträge, bei der die dreijährige widerspruchslose Hinnahme einer Preiserhöhung durch den Verbraucher als Genehmigung gilt, auf Verträge über Zahlungsdienstleistungen nicht übertragbar sei. Auch zum FeZiel 5 der Klägerin, dass sich die Beklagte gegenüber einem Verbraucherkunden nicht auf eine konkludente (also „faktische“) Zustimmung zu angebotenen Entgelten aufgrund des Umstands berufen könne, dass er sein Konto im vertragsmäßigen Umfang auch nach der Änderungsmitteilung weiter genutzt habe, äußerte sich der Bankensenat. Der BGH hielt dieses FeZiel für unzulässig, weil sich schlüssiges Verhalten dieser Art nicht verallgemeinernd als Akzeptanz geänderter Bedingungen auslegen lasse. Es komme darauf an, wie das Verhalten des Verbrauchers objektiv im Einzelfall aus der Sicht des Vertragspartners zu verstehen sei; es könne daher in einem Musterfeststellungsverfahren nicht entschieden werden.

Von maßgebender Bedeutung für die Praxis ist die Frage der Verjährung der nach diesem Urteil nun rückforderbar erhobenen Leistungen wegen „ungerechtfertigter Bereicherung“ im Sinne der §§ 816 ff. BGB. Die Klägerin hatte dazu als FeZiel 7 beantragt, die Verjährung solcher Ansprüche frühestens zu dem Zeitpunkt beginnen zu lassen, zu dem der Verbraucher Kenntnis von der Unwirksamkeit der ZFK hatte oder „ohne grobe Fahrlässigkeit hätte haben können“, also frühestens mit dem Schluss des Jahres 2021. Dieses FeZiel hielt der BGH für unbegründet und entschied die Frage so: Ansprüche von Verbrauchern auf Erstattung von ohne Rechtsgrund vereinnahmten Entgelten unterliegen der regelmäßigen Verjährungsfrist des § 195 BGB von drei Jahren. Diese Frist beginnt gemäß § 199 Abs. 1 BGB mit dem Schluss des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist und der Verbraucher als Gläubiger Kenntnis der den Anspruch begründenden Umstände und der Person des Schuldners (hier also dem „bereicherten“ Kreditinstitut) erlangt oder ohne grobe Fahrlässigkeit hätte erlangen können.

Dazu ist die spezielle Feststellung des BGH wichtig, dass die Ansprüche auf Erstattung nicht schon mit der Abbuchung der Beträge von den Kundenkonten entstehen würden, sondern erst mit der Genehmigung der Saldoabschlüsse der Girokonten durch die Verbraucher. Diese Genehmigung trete mit Ablauf der 6-wöchigen Frist ein, die den Verbrauchern nach Nr. 7 Abs. 3 S. 1 der AGB Sparkassen für Einwendungen gegen einen Saldoabschluss zustehen. Es komme dabei nicht darauf an, ob der Verbraucher Kenntnis von der Unwirksamkeit der ZFK hatte. Auch werde der Verjährungsbeginn, so der BGH, nicht durch eine etwaige Unkenntnis des Verbrauchers über die Unwirksamkeit der ZFK bis zum Urteil des BGH vom 27. April 2021 hinausgeschoben. Denn den Verbrauchern sei eine Klage auf Rückerstattung auch bereits vor diesem Urteil zumutbar gewesen. Den Grundsatz, dass „Schweigen“ auf eine Mitteilung über eine Vertragsänderung nicht deren fiktive Genehmigung bedeute, habe die Rechtsprechung auch schon früher aufgezeigt und sie geprägt. Bankkunden hätten also auch schon früher rechtsgrundlos geleistete Zahlungen erfolgreich zurückfordern können. Auch wenn hier manche Aussagen des BGH nicht ohne Weiteres auf Anhieb verständlich sein mögen, sollte man für die Praxis den Schluss ziehen können, dass für die Rückforderung von aufgrund einer ZFK rechtsgrundlos erhobenen Zahlungen grundsätzlich die allgemeine dreijährige Verjährungsfrist mit dem Ende des Jahres beginnt, in dem der Verbraucherkunde die zu den Monatsenden erteilten Saldoabschlüsse seines Girokontos (auch durch sechswöchiges Schweigen) genehmigt hat. Es ist nicht auszuschließen, dass es zum Thema Verjährung in Zukunft noch weitere differenzierende Entscheidungen des BGH geben könnte (und vielleicht sogar müsste).

Ergebnis mithin: Das neue Urteil des BGH schließt an sein Grundsatzurteil vom 27.4.2021 konsequent und nahtlos an. Es erscheint jedoch in Bezug auf den konkreten Beginn der Verjährungsfristen für die Rückerstattungsansprüche der Verbraucher nicht ohne Weiteres verständlich und in der Praxis nachvollziehbar zu sein; das Thema mag daher auch Stoff für die weitere rechtswissenschaftliche Durchdringung der Rechtsmaterie bilden.

*RA Dr. Claus Steiner, Wiesbaden*

## 5. Juni bis 24. Juni 2025

Mit der Eintragung in das Genossenschaftsregister ist die Fusion der **Volksbank Mittelhessen** mit drei kleineren Instituten auf die Zielgerade gegangen. Die Fusion mit dem **VR-Bankverein Bad Hersfeld-Rotenburg** ist am 2. Juni 2025 in das Genossenschaftsregister eingetragen worden. Die Eintragung der Fusionen mit den **Volksbanken Schupbach** und **Feldatal** folgten am 10. beziehungsweise 11. Juni 2025. Damit ist die Verschmelzung der Banken rechtlich abgeschlossen. Nun fehlt lediglich noch die technische Umsetzung, um die Banksysteme und technische Infrastruktur der beteiligten Häuser zusammenzuführen. Diese „technische Fusion“ soll rund um das zweite Wochenende im Juli 2025 stattfinden.

Die **Allianz** hat den Verkauf ihrer 50-Prozent-Beteiligung an der **Unicredit Allianz Vita SpA**, einem Lebensversicherungs Joint Venture mit der **Unicredit-Gruppe** in Italien, abgeschlossen. Der Verkaufspreis betrug 0,8 Milliarden Euro. Die Allianz macht nach eigenen Angaben mit der Transaktion einen Gewinn von 0,2 Milliarden Euro, was sich mit plus 1 Prozent auf die Solvency-II-Kapitalisierungsquote auswirken werde. Diese Transaktion betreffe nicht die anderen Partnerschaften zwischen den beiden Unternehmen.

Die Privatbank **Donner & Reuschel** hat im Maintower in Frankfurt am Main neue Räume bezogen und damit einen festen Standort in Frankfurt etabliert. Inhaltlich liegt der Fokus des neuen Standorts auf dem institutionellen Fixed-Income- und Alternatives-Geschäft sowie dem Asset Servicing. Den Sitz hat die Privatbank in Hamburg und München.

Mit der technischen Fusion haben die **Bank für Kirche und Caritas eG** (Paderborn) und die **Pax-Bank eG** (Köln) Mitte Juni 2025 ihre Verschmelzung zur **Pax-Bank für Kirche und Caritas eG** erfolgreich abgeschlossen. Die Eintragung ins Genossenschaftsregister erfolgte be-

reits Anfang Juni. Mit einer Bilanzsumme von rund 8,6 Milliarden Euro und einem Kundengeschäftsvolumen von mehr als 18 Milliarden Euro zählt das neue Institut nach eigenen Angaben zu den größten christlich-nachhaltigen Banken Deutschlands.

Die **Deutsche Pfandbriefbank** beschleunigt die Umsetzung ihrer Strategie 2027 und wird sich aus den USA zurückziehen und künftig voll auf den europäischen Markt konzentrieren. Das US-Portfolio im Volumen von rund 4,1 Milliarden Euro mit einer gewichteten durchschnittlichen vertraglichen Restlaufzeit von rund 2,5 Jahren soll wertschonend abgebaut, veräußert oder verbrieft werden. Dennoch warnt das Institut, dass ein Sonderaufwand entstehen könnte, der für das Geschäftsjahr 2025 zu einem Jahresverlust führen könnte.

Seit dem 13. Juni 2025 bietet die Finanzaufsicht **BaFin** auf ihrer Melde- und Veröffentlichungsplattform (MVP) ein neues Fachverfahren an. Erstmals können Verpflichtete ihre geldwäscherechtlichen Anzeigepflichten laut BaFin digital, schnell und nachweisbar erfüllen. Gemäß § 7 Absatz 4 Geldwäschegesetz (GwG) müssen von der BaFin beaufsichtigte Verpflichtete die Bestellung und Abberufung von Geldwäschebeauftragten und deren Stellvertretungen der BaFin vorab anzeigen. Das Fachverfahren „Geldwäscheprävention und Terrorismusfinanzierung“ richtet sich an die Verpflichteten nach dem GwG, die unter der Aufsicht der BaFin stehen (§ 50 Nr. 1 und Nr. 2 GwG). Eine Anleitung zur Abgabe der Anzeige bei der BaFin findet sich in der Anleitung zum Fachverfahren „Geldwäscheprävention und Terrorismusfinanzierung“. Der Verweis in Kapitel 3.2.1 der Auslegungs- und Anwendungshinweise zum Geldwäschegesetz (AuA AT) wird entsprechend angepasst.

Das Fintech **Finom** hat eine Serie-C-Finanzierungsrunde in Höhe von 115 Mil-

lionen Euro abgeschlossen, die von **AVP** zusammen mit **Headline Growth** angeführt wurde, mit kontinuierlicher Unterstützung durch die bestehenden Investoren **General Catalyst**, **Northzone** und **Cogito Capital**. Zusammen mit der jüngsten Wachstumsinvestition in Höhe von 92,7 Millionen Euro aus dem Customer Value Fund von General Catalyst habe Finom nun insgesamt über 300 Millionen Euro an Finanzmitteln aufgebracht. Finom hat im Jahr 2024 nach eigenen Angaben seinen Umsatz verdoppelt und die Mitarbeiterzahl auf 500 gesteigert.

Die **ING Deutschland** hat gemeinsam mit der digitalen Vermittlungsplattform **Komuno** einen standardisierten Prozess zur Vergabe nachhaltiger Kommalkredite für Bauvorhaben entwickelt. Ein erster Meilenstein wurde gestern erreicht: Die **Stadt Essen** hat den ersten über die Plattform vermittelten grünen Kommalkredit in Höhe von 100 Millionen Euro erhalten.

**Groupe BPCE**, die zweitgrößte Bank in Frankreich und die viertgrößte in Europa, hat eine Vereinbarung über den Erwerb einer 75-Prozent-Beteiligung an der viertgrößten portugiesischen Bank **Novobanco** von der Private-Equity-Firma **Lone Star Funds** unterzeichnet. Die Transaktion, die einen Barbetrag von etwa 6,4 Milliarden Euro – für 100 Prozent der Aktien – und ein Vielfaches des neunfachen Jahresgewinns darstellt, ist laut BPCE die größte grenzüberschreitende Akquisition in der Eurozone seit mehr als 10 Jahren. BPCE führt Gespräche mit der portugiesischen Regierung und dem portugiesischen Bankenregulierungsfonds, um ihre Beteiligungen an Novobanco (11,5 Prozent beziehungsweise 13,5 Prozent) zu gleichen Bedingungen zu erwerben. BPCE will mit den notwendigen Konsultationen mit den Arbeitnehmervertretungen fortfahren, um den Erwerbsvertrag zu unterzeichnen. Das Projekt soll in der ersten Hälfte des Jahres 2026 abgeschlossen sein.



Finastra, ein Anbieter von Softwarelösungen für die Finanzindustrie, hat Erweiterungen seines Führungsteams bekannt gegeben. So wird **Don Baptiste** neuer Chief Operating Officer und soll die Bereiche Analytics, Customer Insights, Cross-Selling, Partnerschaften, Sales Operations und strategisches Programmmanagement verantworten. Zudem wird **Shirly Powell** neuer Head of Strategic Communications.

Nach über 28 Jahren im Dienst der Hoerner Bank AG und knapp 50 Jahren im Bankwesen ist der Vorstandsvorsitzende **Ralf Hirschfeld** zum 31. Mai 2025 in den Ruhestand getreten. Zum 1. Juni 2025 besteht der Vorstand der Hoerner Bank aus **Stefan Baumann** und **Christoph Winkhart**.



Die Deutsche Wertpapier Service Bank (DWP Bank) hat **Kristina Lindenbaum** zum 1. Juli 2025 in den Vorstand berufen. Als Vorständin soll sie künftig für den Verantwortungsbereich Kunde und digitale Transformation zuständig sein.

Die Bank of New York Mellon Corporation hat **Christopher Porter** zum BNY Country Manager Deutschland ernannt. Mit sofortiger Wirkung soll er in seiner neuen Position für die Umsetzung der Wachstumsstrategie von BNY in Deutschland als einem der globalen Kernmärkte für das Unternehmen verantwortlich sein. Christopher Porter bekleidet mehrere Vorstandsmandate in wichtigen Branchenverbänden in Deutschland, darunter bei dem Verband der Auslandsbanken in Deutschland e.V., der American Chamber of Commerce in Deutschland sowie dem regionalen Arbeitsausschuss „Bankenverband Mitte“ des Bundesverbandes deutscher Banken.



Allianz Global Investors (AGI) hat **Christian Schulz** zum 1. Juli 2025 als Chief

Economist berufen. In seiner neuen Funktion soll er das Global Economics & Strategy Team von AGI leiten, das für die Erstellung makroökonomischer Analysen und Markteinschätzungen zuständig ist. Schulz soll künftig an den CIO Public Markets **Michael Krautzberger** berichten. Zuvor war er Deputy Chief European Economist bei Citigroup Global Markets.



**Olaf Sleijpen** (Foto) ist seit dem 1. Juli 2025 neuer Präsident der niederländischen Zentralbank De Nederlandsche Bank (DNB). Auf Empfehlung des DNB-Aufsichtsrats hat Finanzminister **Eelco Heinen** am Freitag Olaf Sleijpen zur Ernennung per königlichem Dekret nominiert. Sleijpen, seit Anfang 2020 Mitglied des Vorstands der DNB, tritt die Nachfolge von **Klaas Knot** an, der seit 2011 Präsident der DNB ist.

## Sparkassen-Finanzgruppe

**Matthias Nester**, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Koblenz, wird Ende April 2026 in den Ruhestand treten. Vom Verwaltungsrat des Instituts wurde bereits die Nachfolge geklärt: **Jörg Perscheid**, Vorstand der Sparkasse Koblenz, soll ab Mai 2026 das Amt des Vorstandsvorsitzenden übernehmen. Die im Mai 2026 freiwerdende Position als Vorstandsmitglied der Sparkasse Koblenz wird im Sommer dieses Jahres öffentlich ausgeschrieben.

**Christian Spindler**, Vorstandsmitglied der Sparkasse Bad Tölz-Wolfratshausen, verzichtet aus persönlichen Gründen und auf eigene Entscheidung auf eine Verlängerung seines Vertrags. Dem Unternehmen werde er „in einer anderen Position als Angestellter verbunden bleiben“. Der Vertrag des Vorstands endet am 30. September 2026. Die Nachfolge soll **Michael Kinshofer** antreten, derzeit Vertriebsvorstand der Kreissparkasse Traunstein-Trostberg.

## 5. Juni bis 24. Juni 2025

### Genossenschaftliche Finanzgruppe



**Michael Hoeck** (Foto) wird zum 1. September 2025 neuer Vorstandsvorsitzender des Genoverband e.V. Die Entscheidung über die Nachfolge von **Ingmar**

**Rega** im Vorstandsvorsitz hat der Verbandsrat des Genoverbandes in seiner gestrigen Sitzung getroffen. Stellvertreter der Vorstandsvorsitzender wird **Marco Schulz**. Seit 2009 ist er Co-Vorstandssprecher der Vereinigten Volksbank Raiffeisenbank eG mit Sitz in Simmern.

### Feier-Tage

Am 20. Juni 2025 feierte **Dr. Johann Rudolf Fleisch**, ehemaliges Vorstandsmitglied der DG Bank, seinen 75. Geburtstag.

Seinen 75. Geburtstag beging am 6. Juni 2025 **Jean Lemierre**, Chairman of the Board of Directors der BNP Paribas.

Am 18. Juni 2025 hat **Norbert Lohöfer**, ehemaliges Vorstandsmitglied der LBS Südwest, seinen 70. Geburtstag gefeiert.

**Klaus Rehbaum**, Vorstandsmitglied in Ruhestand der Sparkasse Herford, wurde am 20. Juni dieses Jahres 75 Jahre alt.

Am 25. Juni 2025 beging **Horst Schönfeld**, Vorstandsmitglied der Kreissparkasse Augsburg, seinen 70. Geburtstag.

**Bernhard Termühlen**, ehemaliges Vorstandsmitglied der MLP AG, hat am 3. Juni 2025 sein 70. Lebensjahr vollendet.

Wichtige Basis für Personalien ist neben den Pressemitteilungen der jeweiligen Institute und den eigenen Recherchen insbesondere bei den Volks- und Raiffeisenbanken das Unternehmensregister, dessen Veröffentlichungstermine leider nicht sehr zeitnah sind.

## Redaktionsgespräch mit Eckhard Forst

# „Unsere Wirtschaft steht immer noch auf einem stabilen Fundament“

### ◀ Herr Forst, wie schätzen Sie die wirtschaftliche Lage in Deutschland derzeit ein?

Wir erleben aktuell eine Situation, die von zahlreichen geopolitischen Unsicherheiten geprägt ist. Deshalb halten sich Unternehmen mit Investitionen zurück, genauso wie private Haushalte trotz gestiegener Reallöhne bei Ausgaben vorsichtig sind. Zwar gibt es erste Anzeichen einer Stabilisierung – etwa durch ein leichtes BIP-Wachstum im ersten Quartal 2025 oder bessere ifo-Werte –, dennoch spricht der Sachverständigenrat weiterhin von einer Phase der wirtschaftlichen Stagnation. Die Aussichten verbessern sich, wenn es gelingt, Vertrauen durch planbare Rahmenbedingungen und gezielte Investitionen zu stärken. Die wirtschaftspolitische Aufgabe bleibt daher anspruchsvoll.

### ◀ Was erwarten Sie von der neuen Bundesregierung?

Das Wichtigste ist, dass die Unternehmen verlässliche Rahmenbedingungen für ihre Planungen haben. Und der Bürokratieabbau sollte entschieden angegangen werden.

### ◀ Können denn die Förderbanken einen Beitrag leisten, um die Wachstumsschwäche zu überwinden?

Sie können keine Wunder bewirken, aber einen Beitrag leisten können sie in der Tat. Vieles hängt an der Frage, ob Unternehmen jetzt investieren oder weiter abwarten. Mit gut durchdachten Förderprogrammen für die gewerbliche

Wirtschaft können Förderbanken Impulse geben und Anreize für Investitionen setzen, ergänzend zu den Steuererleichterungen, die die neue Bundesregierung auf den Weg bringt. In der NRW-Bank haben wir zum Beispiel das neue Programm NRW-Bank-Invest Zukunft entwickelt, das mit einer spürbaren Zinsvergünstigung und hohen Tilgungsnachlässen dafür sorgt, dass sich Investitionen in Transformation für Unternehmen schnell rechnen.

### ◀ Wie sehen Sie die Zukunft des Industriestandorts Deutschland? Ist er langfristig noch wettbewerbsfähig?

Es ist zwar richtig, dass wir an Wettbewerbsfähigkeit verloren haben. In die allgemeine Schwarzmalerei möchte ich aber nicht einstimmen. Unsere Wirtschaft steht immer noch auf einem stabilen Fundament, mit hochqualifizierten Arbeitnehmern, innovativen Unternehmen und einem breiten, gut aufgestellten Mittelstand. Natürlich haben wir Baustellen wie die Digitalisierung oder den Aufbau zukunftsfähiger Infrastrukturen. Da müssen wir ran.

### ◀ Wird das neue Sondervermögen Infrastruktur da helfen und welche Rolle werden die Förderbanken dabei spielen?

Ich denke schon, dass das neue Sondervermögen einen wesentlichen Beitrag zur Modernisierung und Erneuerung unserer Infrastruktur leisten wird. Und die Förderbanken werden mit ihrem Know-how und ihrer regionalen Verankerung auf jeden Fall eine wichtige Rolle spielen.

### ◀ Man hört im Zusammenhang mit dem Sondervermögen Infrastruktur jetzt häufiger etwas von einer „Hebelwirkung“. Was ist damit gemeint?

Durch klug konzipierte Förderung lassen sich durch den Einsatz öffentlicher Mittel Investitionsanreize setzen, die private Gelder mobilisieren und so ein insgesamt deutlich höheres Investitionsvolumen generieren. Das kann auf unterschiedlichen Wegen geschehen. Aus dem Sondervermögen können Zuschüsse angeboten werden, mit denen wir Hausbank-Kredite ergänzen – schon dadurch steigt das Gesamtvolumen der Investitionen. Darüber hinaus können Förderbanken die Mittel einsetzen, um spezielle Darlehensprogramme mit besonders attraktiven Konditionen auszustatten. Dadurch vervielfacht sich das investierte Gesamtvolumen – und das meint der Begriff „Hebelwirkung“.

### ◀ Beim Thema Bürokratie geht der Blick oft nach Brüssel. Wie schätzen Sie die Entwicklung dort ein?

Die EU-Kommission hat angekündigt, Bürokratie abbauen zu wollen. Sie scheint es nach meinem Eindruck ernst zu meinen, was ich ausdrücklich begrüße. Die Ankündigungen sind im Kontext der politischen Neuausrichtung in Brüssel zu sehen, bei der die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Europas stärker in den Fokus rückt. Auch dies ist positiv zu sehen.

### ◀ Wie blicken Sie in diesem Zusammenhang auf die Veränderungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung?

Zunächst: Viele Banken, wie auch die NRW-Bank, veröffentlichen bereits Nachhaltigkeitsberichte nach den neuen europäischen Berichtsstandards, um Investoren und Öffentlichkeit Transparenz im Bereich Soziales und Umwelt zu geben. Aus den Erfahrungen bei der Berichtserstellung wissen wir aber auch, dass es bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung administrative Erleichterungen geben muss. Daher begrüßen wir die in Brüssel angestoßenen Erleichterungen. Zur Wahrheit gehört allerdings auch, dass Banken im Rahmen ihrer Geschäftsmodelle, ihrer förderpolitischen Zielsetzung und ihres Risikomanagements auf ESG-Daten angewiesen sind. Im Zweifel werden Banken diese Daten von ihren Geschäftspartnern erfragen müssen, unabhängig von gesetzlichen Berichtspflichten.

**Die öffentlichen Banken haben sich in der Vergangenheit als Treiber der Transformation positioniert. Gilt das immer noch?**

Das gilt heute mehr denn je. Die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen haben in jüngster Zeit ja eher zugenommen. Und damit auch die Transformations- und Anpassungsherausforderungen für Unternehmen und Haushalte. Es ist weiterhin das Selbstverständnis der öffentlichen Banken, diese Transformation zu begleiten. Daher haben wir unseren Transformationsbegriff auch erweitert.

**Das heißt konkret?**

In den vergangenen Jahren stand zum einen die ökologische Transformation im Fokus, vielfach ging es um Maßnahmen zum Klimaschutz und für ein nachhaltiges Wirtschaften. Zum anderen lag ein Schwerpunkt bei der digitalen Transformation, also bei grundlegenden Veränderungsprozessen beim Einsatz digitaler Technologien. In diesen Themenfeldern werden wir weiterhin mitgestalten.

Was aber zukünftig wichtiger werden wird, sind einerseits Anpassungen an

den demografischen Wandel, also insbesondere an die Alterung der Gesellschaft und daraus folgend das Fehlen einer ausreichenden Zahl von Arbeitskräften. Andererseits zeigt die Entwicklung der letzten Jahre, dass der geoökonomische Wandel vielfach eine Neuausrichtung der Wirtschaft erfordert. Förderbanken können Unternehmen unterstützen, die die eigene Resilienz stärken, indem sie unabhängiger von Rohstoffzulieferungen und Energiepreisen werden.

**Viele Förderbanken haben historische Wurzeln in der Wohnraumförderung. Die bleibt vermutlich ein wichtiges Förderfeld?**

Das ist richtig. Vor allem in den Ballungsräumen ist bezahlbarer Wohnraum weiterhin Mangelware. Daraus ergeben sich soziale Spannungen, die wir unbedingt auflösen müssen. Das gilt übrigens nicht nur in Deutschland, sondern für viele europäische Länder. Es ist daher folgerichtig, dass es in Brüssel jetzt einen EU-Kommissar gibt, der für Wohnraum zuständig ist. In Nordrhein-Westfalen erleben wir gerade eine Renaissance des geförderten Wohnraums. Durch attraktive Kreditkonditionen werden Wohnbauprojekte realisiert, die ansonsten unter den aktuell schwierigen Rahmenbedingungen kaum noch tragfähig wären.

**Könnte die EU hier auch unterstützen?**

Das könnte ich mir in der Tat gut vorstellen, etwa durch eigene EU-Förderprogramme. Wichtig ist allerdings, dass die EU-Unterstützung mit den jeweils nationalen Regeln kompatibel ist.

**Vor welchen Aufgaben stehen die Förderbanken hinsichtlich ihrer internen Prozesse?**

Bei den Themen IT und Digitalisierung wurde in den vergangenen Jahren schon viel erreicht. Es gibt aber gleichwohl noch viel zu tun. Wir sollten Fördernehmern möglichst viel Papierkram ersparen. Digitale Antragswege sollten überall das Ziel sein. Hier sind



Foto: NRW-BANK / Christian Lord (Foto)

**Eckhard Forst**



Präsident, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e.V., Berlin

Geopolitische Unsicherheiten und verhaltenen Investitionsbereitschaft prägen aktuell die wirtschaftliche Lage in Deutschland – trotz erster Anzeichen einer Stabilisierung bleibt das Umfeld herausfordernd. Förderbanken wie die NRW-Bank setzen gezielt Impulse, um die Transformation der Wirtschaft zu unterstützen. Programme wie beispielsweise das „NRW-Bank-Invest Zukunft“ sollen Investitionen durch Zinsvorteile und Tilgungsnachlässe attraktiver machen. Der Industriestandort Deutschland gilt trotz Wettbewerbsverlusten weiterhin als robust, jedoch sind Digitalisierung, Infrastruktur und demografischer Wandel zentrale Baustellen. Förderbanken sehen sich als aktive Treiber der Transformation – ökologisch, digital und geoökonomisch. Auch in der Wohnraumförderung gewinnt ihre Rolle angesichts wachsender sozialer Spannungen an Bedeutung. Bürokratieabbau, Digitalisierung und stärkere EU-Kooperationen bleiben dabei zentrale Aufgaben. (Red.)

viele Häuser schon sehr weit, aber sicherlich noch nicht jeder am Ziel. Daher werden viele Institute auch weiterhin in ihre IT investieren. Hierzu wird es übrigens auch eine engere Zusammenarbeit unter den Förderbanken geben. Wir haben im VÖB den neuen IT-Ausschuss für Förderbanken gegründet. Es freut mich, dass meine Vorstandskollegin Claudia Hillenherms hier den Vorsitz einnehmen wird.

Marcus Optendrenk

## Von der Kohle zur KI – Förderbanken als Motor der Transformation

Deutschland steht vor einer doppelten Herausforderung: Die öffentliche Infrastruktur muss umfassend modernisiert werden – und zugleich gilt es, die ökologische, ökonomische und digitale Transformation entschlossen voranzutreiben. Jahrzehntlang wurden Stra-

und nahe an den Bedarfen vor Ort. So können sie Motor der Entwicklung in die Zukunft sein.

Förderbanken sind Spezialisten für den Ausgleich von Marktschwächen: Sie greifen dort ein, wo privatwirtschaftliche

Draghi-Bericht zur Wettbewerbsfähigkeit Europas, dass auch Investitionen in Digitalisierung, Bildung, Verteidigung und Innovation auf breiter Front hochgefahren werden müssen – auf bis zu 800 Milliarden Euro jährlich EU-weit. Die staatlichen Haushalte allein können das nicht leisten. Es braucht ein intelligentes Zusammenspiel aus öffentlichen Impulsen und privaten Mitteln – strukturiert, abgesichert und verstetigt durch starke Finanzierungsakteure wie die Förderbanken.

---

„Transformation gelingt nur  
mit massiven Investitionen.“

---

ßen, Brücken und Schienen vielerorts auf Verschleiß gefahren und warten auf Erneuerung. Gleichzeitig erfordern Klimaneutralität, Digitalisierung und demografischer Wandel ein neues Denken. Die Herausforderungen sind groß, der Investitionsbedarf ist immens – das stemmt der Staat nicht allein.

Finanzierung nicht ausreicht oder zu teuer ist, etwa bei sozialer Infrastruktur, nachhaltiger Mobilität, Wohnungsbau oder klimafreundlichen Technologien. Sie leisten damit einen unverzichtbaren Beitrag für gleichwertige Lebensverhältnisse in Stadt und Land und für die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Ob die Council of Europe Development Bank in der Europäischen Union, die Kreditanstalt für Wiederaufbau auf Bundesebene oder die Landesförderinstitute: Sie sind eine tragende Säule für das Gelingen der Infrastrukturmodernisierung und auch der Transformation insgesamt.

### Tempo machen bei den Planungen

Wie groß der politische Handlungsdruck ist, zeigt die aktuelle bundespolitische Entscheidung für die Einrichtung eines Sondervermögens zur Infrastrukturfinanzierung. Mit einem Volumen von 500 Milliarden Euro könnten Bund, Länder und Kommunen dringend notwendige Investitionen anstoßen und damit auch eine wirtschaftliche Dynamik erzeugen.

### Mutig handeln

Transformation gelingt nur mit massiven Investitionen. Das gilt für staatliche ebenso wie für private Investitionen. Doch gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten fällt es schwer, langfristige Zukunftsaufgaben gegen kurzfristige Konsolidierungsbedarfe durchzusetzen.

Denn: Die Investitionslücke ist gewaltig. Allein für die Energiewende werden laut

Entscheidend wird sein, dass die zur Verfügung stehenden Mittel schnell und zielführend zur Wirkung kommen. Dazu braucht es flexible, bürokratiearme Strukturen in der Umsetzung sowie klare Prioritäten. Und selbstverständlich müs-

Umso wichtiger ist es, dass Deutschland jetzt mutig handelt – mit einem klaren ordnungspolitischen Rahmen, pragmatischen Instrumenten und starken Partnern. Dazu gehören stark aufgestellte Förderbanken. Sie verbinden strategische Zielsetzungen mit konkreten Finanzierungslösungen – schnell, wirksam

Institut der deutschen Wirtschaft bis 2030 rund 600 Milliarden Euro benötigt. Gleichzeitig zeigen Studien wie der

sen auch die Akteure, die die Infrastruktur praktisch ausbauen, Tempo machen bei den Planungen.

---

„Förderbanken sind Spezialisten für  
den Ausgleich von Marktschwächen.“

---



Ein Blick nach Nordrhein-Westfalen zeigt, wie Förderbanken flankierend große Transformationsprozesse unterstützen können: Als größtes Landesförderinstitut unterstützt die NRW-Bank seit Jahren Kommunen, Unternehmen und Privatpersonen mit gezielten Programmen bei der Transformation. Mit dem neu geschaffenen Vorstandsressort „Innovation und Transformation“ hat sie sich strategisch neu ausgerichtet und bündelt ihre Programme im neuen Förderangebot „NRW-Bank-Invest Zukunft“.

Es fördert gezielt Digitalisierung, nachhaltige Technologien, Elektromobilität und künstliche Intelligenz mit Darlehen von bis zu 10 Millionen Euro, Zinsvorteilen von bis zu zwei Prozentpunkten und Tilgungsnachlässen von bis zu 20 Prozent.

### Entscheidende Rolle bei der kommunalen Infrastruktur

Das schafft konkrete Anreize für Investitionen in eine zukunftsfähige Wirtschaft. Ein Beispiel für den nordrhein-westfälischen Weg „von der Kohle zur KI“. Denn wir wollen die erste klimaneutrale Industrieregion Europas werden. Die NRW-Bank unterstreicht mit diesem Programm ihre Rolle als Partnerin dieses Wandels im bevölkerungsreichsten Bundesland.

Und: Förderbanken leisten mehr als reine Finanzierung. Sie begleiten Transformationsprozesse auch beratend – mit Marktkennntnis, Projektverständnis und

um Kapitalmärkte, ihre Erfahrung mit dem Programmdesign und ihre Nähe zur Praxis machen sie zu unverzichtbaren Partnern der öffentlichen Hand. Und sie sind in der Lage, externe Investoren sinnvoll in die Finanzierung öffentlicher Infrastruktur einzubinden.

### Ein entscheidender Baustein

Gleichzeitig treiben sie Innovation auch im eigenen Haus voran. Nachhaltige Refinanzierung über Green Bonds, digitale Antragsstrecken, Einsatz von KI: Förderbanken selbst verändern sich und gestalten neue Standards für eine moderne Förderpolitik. Das gilt für die KfW ebenso wie für die Landesbanken. Das macht deutlich: Transformation ist keine Einbahnstraße.

Förderbanken sind ein entscheidender Baustein, um ordnungspolitische Ziele in konkrete Projekte zu übersetzen. Sie verbinden staatliche Strategien mit unternehmerischem Handeln. Und sie schaffen Vertrauen in einer Zeit, in der langfristige Planungssicherheit und Verlässlichkeit wieder zur knappen Ressource geworden sind.

### Starke institutionelle Partner frühzeitig einbinden

Ob bei Infrastruktur, Innovation oder Klimaschutz: Für den Erfolg der Transformation insgesamt wird es entscheidend darauf ankommen, starke institutionelle

„Der Investitionsstau in vielen Städten und Gemeinden ist enorm – bundesweit.“

regionaler Nähe. Gerade bei der kommunalen Infrastruktur spielt das eine entscheidende Rolle. Der Investitionsstau in vielen Städten und Gemeinden ist enorm – bundesweit.

Die Förderbanken helfen hier, Finanzierungen zu strukturieren und Förderkulissen sinnvoll zu kombinieren. Ihr Wissen

Partner frühzeitig einzubinden. Förderbanken sind hier längst etabliert. Ihre Expertise kann helfen, Mittel zielgenau zu lenken, Mitnahmeeffekte zu vermeiden und echte Impulse für eine nachhaltige Entwicklung zu setzen.

Deutschland hat die Ressourcen, das Wissen und den Willen, um als führende



Foto: Ministerium der Finanzen NRW

### Dr. Marcus Optendrenk



Minister der Finanzen, Land Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Deutschlands Modernisierung steht unter doppeltem Druck: Marode Infrastruktur trifft auf enorme Anforderungen durch Klimawandel, Digitalisierung und demografischen Wandel. Der Investitionsbedarf ist gewaltig – allein für die Energiewende werden bis 2030 rund 600 Milliarden Euro benötigt. In dieser Gemengelage gewinnen Förderbanken an strategischer Bedeutung. Sie kompensieren Marktschwächen, mobilisieren privates Kapital und übersetzen politische Ziele in konkrete, regional wirksame Projekte. Beispiele wie die NRW-Bank zeigen, wie zielgerichtete Programme – etwa für KI, nachhaltige Technologien oder Elektromobilität – Transformationsprozesse aktiv beschleunigen. Förderbanken bieten dabei nicht nur Finanzierung, sondern auch Beratung, Strukturierung und Marktnähe. Mit innovativen Ansätzen wie Green Bonds und digitaler Antragsverarbeitung entwickeln sie sich selbst weiter. Ihre Rolle als verbindendes Element zwischen öffentlicher Hand, Wirtschaft und Zivilgesellschaft macht sie laut Marcus Optendrenk zu unverzichtbaren Akteuren im Wandel. (Red.)

Industrieration auch im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein. Was es jetzt braucht, sind intelligente Allianzen zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Förderbanken sind dabei die leisen, aber entscheidenden Möglichenmacher. Bei der Bewältigung der großen Aufgaben unserer Zeit sind sie nicht mehr wegzudenken.

Stefan B. Wintels

## Investitionen, Innovationen, Reformen: Deutschlands Zukunft im globalen Wettbewerb

Deutschland im Jahr 2025: Ein Land der Kontraste, Herausforderungen und Chancen. Die deutsche Wirtschaft ist stark von geopolitischen Veränderungen betroffen. Die Unternehmen sehen sich mit hohen Energiekosten und Hemmnissen im internationalen Handel konfrontiert. Hinzu kommt der demografische Wandel, der in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt bestimmen dürfte. Die Produktivität hat nachgelassen, die Bürokratie ist gestiegen.

Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit ist angeschlagen. Im IMD World Competitiveness Ranking ist das Land von Platz 6 im Jahr 2014 auf Platz 24 im Jahr 2024 abgerutscht. Während die Weltwirtschaft in den vergangenen fünf Jahren (2019 bis 2024) um beeindruckende 15 Prozent gewachsen ist, verzeichnet Deutschland kumuliert nur 0,3 Prozent Wachstum – weit abgeschlagen gegenüber den USA mit über 12 Prozent. Für das Jahr 2025 prognostiziert der Internationale Währungsfonds ein globales Wachstum von 3,3 Prozent, für Deutschland hingegen wird laut Ifo ein Nullwachstum – magere 0,3 Prozent – erwartet – ein Zustand, der kumuliert bereits seit sieben Jahren anhält.

Wäre die deutsche Wirtschaft in diesem Zeitraum nur halb so stark gewachsen wie die der USA, hätte der Staat – unter sonst gleichen Bedingungen – zusätzliche 50 Milliarden Euro an Steuereinnahmen generieren können, um die Investitionslücke in zentralen Bereichen zu verringern. Die Debatten um den richtigen Einsatz knapper Haushaltsmittel hätte dadurch entschärft, die Dringlichkeit kreditfinanzierter Sondervermögen verringert werden können.

Die Stagnation hat vor allem strukturelle Gründe. Es muss deshalb jetzt gelingen, die wirtschaftlichen Muskeln Deutschlands nachhaltig zu stärken. Der Weg zu einem wirtschaftlich starken Deutschland führt über drei zentrale Hebel:

**Investitionen zur Modernisierung der Infrastruktur – einem zentralen Standortfaktor.** Die Investitionslücke ist groß: Deutschland benötigt laut KfW Research bis 2045 rund 5 Billionen Euro zur Erreichung der Klimaziele. Weitere Milliarden sind nötig für den Ausbau digitaler Infrastrukturen, Rechenzentren, 5G und nachhaltige Mobilität. Allein bis 2030 fehlen laut Fortschrittsmonitor von BDEW und EY rund 500 Milliarden Euro im Verkehrs- und Energiesektor und 150 Milliarden Euro im Digitalbereich.

Für die öffentliche Hand ist es unmöglich, diese enormen Summen allein aufzubringen. Vielmehr müssen in großem Umfang privates Kapital, vor allem von institutionellen Investoren, mobilisiert werden. Die Chancen hierfür stehen gut. In den vergangenen Monaten hat sich das Sentiment gegenüber Deutschland international bemerkenswert verbessert. Noch Ende 2024 galt das Land als wenig attraktiv, inzwischen ist das Interesse, hier zu investieren, deutlich gestiegen. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Faktoren: Zum einen hat die Wirtschaftspolitik der aktuellen US-Administration die Investoren verunsichert. Zum anderen sorgt die Wachstumsagenda der neuen Bundesregierung für Zuversicht. Sie rückt Wachstum und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ins Zentrum und bestätigt zu-

gleich die gesetzlichen Klimaziele bis 2045. Und der Ton in Brüssel bei der EU-Kommission hat sich hörbar verändert – hin zu einer wachstumsorientierten, weniger auf Regulierung und mehr auf Integration setzende Wirtschaftspolitik.

**Innovationen und Technologie als notwendige Katalysatoren für Wachstum.** Eine wettbewerbsfähige Volkswirtschaft ist notwendigerweise innovativ und technologiestark. Noch verfügt Deutschland über ein leistungsfähiges Innovationssystem. Im Innovationsindikator 2024 des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) und der Unternehmensberatung Roland Berger belegt Deutschland bei Schlüsseltechnologien Platz 7 von 35 Nationen; schaut man nur auf die großen Industrieländer, steht nur Südkorea besser da als Deutschland.\* Zu denken geben sollte aber, dass Deutschland im Gesamtranking um zwei Plätze auf Rang 12 abgerutscht ist. Kein Zweifel: Deutschland muss seine Position als führender Innovations- und Technologiestandort wiedererlangen.

Die Voraussetzungen hierfür sind gut, denn noch immer hält das Land eine Spitzenstellung in der wissenschaftlichen Grundlagenforschung – insbesondere in Bereichen wie zum Beispiel Quantenforschung, künstliche Intelligenz, Luft- und Raumfahrttechnik, Green Tech oder Lasertechnologie. Dabei profitieren wir von hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung, die eine starke Forschungslandschaft, global angesehene Universitäten und eine wachsende Start-up-Szene fördern. Diese Investitionen müssen durch eine breite Wachstums- und Innovationsfinanzierung möglichst in

Deutschland monetarisiert werden, damit wir den Anschluss um Schlüsseltechnologien nicht verlieren. Allein der Markt für grüne Technologien könnte in Deutschland bis 2030 auf über eine Billion Euro anwachsen.

Neben den Start-ups muss Deutschland seinen traditionellen Mittelstand mitdenken: Laut KfW Research bieten mittelständische Unternehmen mit eigener Forschung und Entwicklung entscheidende Impulse für den Markt, indem sie über zwei Drittel der Innovationsausgaben tätigen und mehr als die Hälfte des Umsatzes mit Produktinnovationen erwirtschaften. Diese Unternehmen erzielen durchschnittlich eine höhere Umsatzrendite und tragen entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit des Landes bei. Die Innovationskraft im breiten Mittelstand nimmt jedoch aktuell ab. Ein zunehmender Anteil, mittlerweile von 42 Prozent, bringt keine Innovationen hervor, überwiegend aufgrund begrenzter Ressourcen kleinerer Unternehmen. Ursachen wie Fachkräftemangel und hohe Kosten müssen unbedingt adressiert werden. Ebenso entscheidend sind Investitionen in immaterielles Kapital wie Weiterbildung, Software und Datenbanken, die zur Produktivitätssteigerung beitragen. Deutschland muss diese Hemmnisse überwinden und seine Innovationskraft insgesamt stärken, um wieder als Vorreiter für Wirtschaft und Technologie zu glänzen.

**Reformen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen.** Um Investitionen zu stärken und Innovationen zu fördern, muss Deutschland die notwendigen Rahmenbedingungen aktiv gestalten. Das Land steht vor einem großen Reformbedarf und gleichzeitig bietet es attraktive Standortfaktoren, die international gefragter sind denn je.

Im Mittelpunkt einer entschlossenen Reformagenda stehen der Abbau bürokratischer Hürden, steuerliche Erleichterungen und die umfassende Digitalisierung des öffentlichen Sektors, insbesondere der Verwaltung. Diese Maßnahmen sollten jetzt entschlossen umgesetzt werden.

Der Koalitionsvertrag der Bundesregierung setzt klare Ziele: Deutschland soll wieder handlungsfähig, wettbewerbsfähig und digital gerüstet sein für die Zukunft, um die Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte zu meistern. Die KfW unterstützt die geplante Stärkung der sozialen Marktwirtschaft und der Wettbewerbsfähigkeit sowie das Festhalten an den deutschen beziehungsweise europäischen Klimazielen.

### Drei zentrale Handlungsfelder für Deutschlands Zukunft

Die KfW ist nicht nur finanziell, sondern auch strategisch gut aufgestellt, um einen wichtigen Beitrag für die Stärkung der deutschen Wettbewerbsfähigkeit sowie der Resilienz und Souveränität zu leisten. Fundament dieser Stärke ist die Transformationsagenda KfWplus, die seit ihrer Verabschiedung im April 2022 konsequent umgesetzt wird. Der Fokus liegt auf drei strategischen Handlungsfeldern, die im Folgenden erläutert werden. Sie geben Orientierung, indem sie dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherheit Deutschlands nachhaltig zu stärken. Voraussetzung ist hierfür eine leistungsstarke KfW. Deshalb legt das Institut auch intern den Schwerpunkt auf einen klaren Modernisierungskurs mit Fokus auf IT & Digitalisierung, Mitarbeiterpotenziale, ein gutes Operating Model & Governance sowie Kultur & Innovation.

**Erstes Handlungsfeld: „Digitalisierung & Innovation“.** Ein entscheidender Faktor für die Innovationskraft des Landes sind junge, technologieorientierte Unternehmen mit großem Wachstumspotenzial. Deutschland erfreut sich inzwischen einer lebhaften und hochinnovativen Start-up-Szene sowie einem dynamischen Venture-Capital-Markt, der zunehmend das Interesse internationaler Investoren weckt. Doch diese jungen Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihr Wissen marktfähig zu machen und hierfür die notwendige Finanzierung zu sichern. Es muss darum das Ziel sein, dass ein möglichst großer Teil, der in Deutschland entstehenden „Forschungsdividende“ auch hier wirksam wird – idealerweise zum



**Stefan B. Wintels**



Vorsitzender des Vorstands, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main

Die deutsche Wirtschaft bleibt 2025 hinter ihren Möglichkeiten zurück: Wachstumschwäche, Investitionszurückhaltung und Innovationsdefizite gefährden Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand. Internationale Rankings verweisen auf strukturelle Schwächen – von Bürokratie über Digitalisierung bis zur Steuerlast. Zugleich stehen enorme Zukunftsaufgaben an: Klimaneutralität, Digitalisierung, demografischer Wandel. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es einen strategischen Investitions- und Innovationsschub. Bürokratieabbau, bessere Standortbedingungen, gezielte Förderpolitik und kluge Kapitalmobilisierung sind laut Stefan Wintels zentrale Hebel. Förderbanken wie die KfW können dabei eine Schlüsselrolle spielen – als Impulsgeber, Risikopuffer und Partner für die Transformation. (Red.)

Vorteil der Bürger, die als Aktionäre dieser innovativen Unternehmen partizipieren sollten.

Im internationalen Vergleich wird deutlich, dass Deutschland beim Wachstumskapital den USA hinterherhinkt, vor allem im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt. Um deutschen Start-ups ein Finanzierungsumfeld zu schaffen, das es ihnen ermöglicht, ihre Erfolgsgeschichte fortzuschreiben und zunehmend mehr Wertschöpfung hierzulande zu generieren, sind jährlich mindestens etwa 30 Milliarden Euro erforderlich.

Die KfW leistet hier unter anderem mit der WIN-Initiative, aber auch dem Zukunftsfonds einen wesentlichen Beitrag. Die WIN-Initiative ist eine gemeinsame Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Verbänden, die darauf abzielt, das Wachstums- und Innovationskapital im deutschen Start-up-Ökosystem zu stärken. Die KfW hat die Rolle des öffentlichen Partners übernommen, um diese Initiative zu koordinieren. Sie hat drei zentrale Stoßrichtungen, um die Bedingungen für junge, innovative Unternehmen in Deutschland nachhaltig zu verbessern:

1. Die regulatorischen Rahmenbedingungen werden überprüft, um den Zugang zu privatem Kapital zu erleichtern. Ein Beispiel ist die Anpassung der Anlageverordnung, die kleineren und mittelständischen Versicherungen sowie der Pensionsindustrie zusätzliche Spielräume eröffnet.

2. Die WIN-Initiative erarbeitet Impulse für die Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen. Hier haben die beteiligten Partner bereits eine Vielzahl von Ansatzpunkten identifiziert und den Dialog mit der Politik intensiviert. Das Zukunftsfinanzierungsgesetz 2 hat einige dieser Impulse aufgenommen.

3. Eine verstärkte Werbung für die Attraktivität dieser Anlageklasse gegenüber institutionellen Investoren ist notwendig. Durch zielgerichtete Dialogformate mit unter anderem Stiftungen, Family Offices und Pensionskassen soll die Asset-Allokation zugunsten von alternativen Anlagen (zum Beispiel Venture Capital) erhöht werden.

Der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung bekräftigt die Fortführung und Expansion der WIN-Initiative, mit dem ehrgeizigen Ziel, die Zusagen auf über 25 Milliarden Euro mehr als zu verdoppeln. Das Interesse aufseiten der Marktakteure ist erheblich, und die KfW rechnet damit, dass für 2026 weitere Zusagen aus der Wirtschaft folgen werden.

Mit dem 2021 gestarteten Zukunftsfonds stärkt die KfW gemeinsam mit

KfW Capital das VC-Ökosystem. Ziel ist, bis 2030 gemeinsam mit privaten Investoren rund 30 Milliarden Euro für technologieorientierte Start-ups zu mobilisieren – davon 10 Milliarden Euro öffentliches Kapital, das über verschiedene Module entlang des Lebenszyklus der Start-ups investiert wird.

KfW Capital verfolgt dabei einen doppelten Hebel: Einerseits werden VC-Fonds gestärkt, die gezielt in forschungs- und technologieintensive Start-ups investieren. Andererseits wird durch die Beteiligung des öffentlichen Sektors privates Kapital aktiviert, das in der Vergangenheit zu oft auf andere Anlageklassen ausgewichen ist.

### Der deutsche Mittelstand – Rückgrat der Wirtschaft

Will Deutschland seine Position als führender Innovations- und Technologiestandort wiedererlangen, reicht der Fokus auf Spitzenforschung und Hightech-Start-ups nicht aus. Auch die mittelständischen Unternehmen sind gefordert, noch innovativer zu sein und neue technologische Entwicklungen zu nutzen.

Für die KfW zählt die Unterstützung des deutschen Mittelstands unverändert zu ihren Kernaufgaben. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Kontext der ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit der KfW, der insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zinsgünstige Kredite zur Verfügung stellt. Er zielt darauf ab, Investitionen in digitale Technologien, IT-Sicherheit, datengetriebene Geschäftsmodelle und Prozessinnovationen zu ermöglichen und zu beschleunigen. Das Besondere: Die KfW verbilligt das Förderprodukt mit Eigenmitteln.

Mittelständische Unternehmen sind geprägt durch Vielfalt und starke regionale Verwurzelung, wobei viele „Hidden Champions“ fernab der großen Metropolen ihren Sitz haben. Für sie ist der Zugang zu einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur entscheidend, um

wettbewerbsfähig zu bleiben. Die KfW sowie die KfW IPEX Bank setzen sich aktiv für den Ausbau dieser Infrastruktur in Deutschland ein, insbesondere mit Blick auf Breitbandnetze und Rechenzentren. Ziel ist es, die Potenziale der Digitalisierung, einschließlich der künstlichen Intelligenz, auch für den breiten Mittelstand zugänglich zu machen.

### Digitale Bildung – Voraussetzung für die Fachkräfte von morgen

In einer zunehmend digitalisierten Welt entscheidet der kompetente Umgang mit Technologie über die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit ganzer Länder. Für Deutschland ist digitale Bildung nicht nur ein bildungspolitisches Ziel, sondern ein zentraler Hebel zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Denn nur wenn junge Menschen frühzeitig digitale Kompetenzen erwerben, kann der Wirtschaftsstandort Deutschland langfristig Innovationen vorantreiben, den Fachkräftemangel im IT-Bereich abfedern und global wettbewerbsfähig bleiben.

Hier setzen die TUMO-Zentren an. Sie fördern innovative Bildungsangebote, die Jugendliche zwischen 12 und 18 Jahren kostenlos an digitale Technologien heranführen. Die TUMO-Zentren kombinieren selbstgesteuertes Lernen mit Workshops zu Themen wie Programmieren, Grafikdesign, Robotik oder künstliche Intelligenz. Sie schaffen damit niedrigschwellige, praxisorientierte Zugänge zur digitalen Welt – unabhängig von Herkunft oder schulischer Vorbildung.

TUMO Berlin dient als Blaupause mit 1000 Kindern und Jugendlichen pro Woche. Inzwischen sind 6 weitere Zentren in Deutschland eröffnet worden beziehungsweise stehen kurz vor der Eröffnung noch in diesem Jahr.

**Handlungsfeld „Klima & Biodiversität“.** Inmitten globaler Konflikte und drängender wirtschaftspolitischer Herausforderungen gerät das drängende Problem des Klimawandels zunehmend in den



Hintergrund. Dennoch bleiben die selbst gesteckten Klimaziele 2045 oben auf der Agenda und erfordern erhebliche Investitionen – nämlich rund 190 Milliarden Euro pro Jahr, etwa 5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts Deutschlands.

Deutsche Unternehmen investieren bereits intensiv in Klimaschutzmaßnahmen. Das KfW-Klimabarometer 2024 zeigt eine Steigerung des Engagements im Klimaschutz um 5,3 Prozent. Diese positive Entwicklung wird vor allem von Großunternehmen getragen, die ihre Investitionen um beeindruckende 19 Prozent auf 50 Milliarden Euro erhöht haben. Im Gegensatz dazu haben die kleinen und mittleren Unternehmen ihre Investitionen um 10 Prozent auf 35 Milliarden Euro reduziert. Zudem sank die Zahl der Unternehmen, die in Klimaschutz investieren, deutlich um 150 000. Der Anteil der investierenden Unternehmen fiel auf nur 9 Prozent, verglichen mit 13 Prozent im Jahr 2022 und 23 Prozent im Jahr 2021.

Das Förderangebot der KfW im Bereich Klimaschutz, wie zum Beispiel die Klimaschutzoffensive für den Mittelstand mit zinsgünstigen Krediten für Investitionen in klimafreundliche Technologien und Maßnahmen, unterstützt diese positive Entwicklung. Seit 2017 hat die KfW bereits rund 350 Milliarden Euro für Klima- und Umweltschutzfinanzierungen zugesagt, insbesondere auch im deutschen Wohn- und Gebäudesektor. Für das laufende Jahr 2025 ist ein Volumen von rund 40 Milliarden Euro geplant.

Eine Studie von KfW Research zeigt, dass mittelständische Unternehmen in Deutschland bei der Finanzierung ihrer Klimaschutzinvestitionen stark auf öffentliche Fördermittel angewiesen sind. Im Jahr 2023 hatten Fördermittel wie staatliche Investitionszuschüsse oder zinsverbilligte Darlehen einen Anteil von 22 Prozent am Finanzierungsmix – ein Anstieg von drei Prozentpunkten gegenüber 2021. Besonders bei größeren Klimainvestitionen mit einem Volumen

von über 80 000 Euro waren Fördermittel sehr wichtig, sie machten durchschnittlich 24 Prozent aus. Ein solch hoher Anteil an Fördermitteln bei großen Projekten zeigt, dass die Umsetzung oft die Finanzkraft der Unternehmen übersteigt.

### Bauen & Wohnen – zentraler Hebel zur Senkung des CO<sub>2</sub> Ausstoßes

Es reicht nicht, allein auf die Unternehmen zu schauen. Der Fokus muss verstärkt auf den Gebäudebestand gerichtet werden. Eine Erhöhung der Sanierungsrate von 0,8 auf 2,0 Prozent ist entscheidend, um die Klimaziele zu erreichen. Die KfW steht seit langer Zeit an der Seite von privaten Kunden bei der Sanierung und dem klimafreundlichen Neubau von Eigentum. So förderte die KfW im Jahr 2024 den Kauf, den Neubau die Sanierung und den altersgerechten Umbau von 645 000 Wohneinheiten mit 20,8 Milliarden Euro.



# Innovation. Fördern.Berlin.

#jetztfürberlin



Innovative Ideen treiben Berlin voran. Mit vielfältigen Fördermöglichkeiten tragen wir zur Entwicklung der Stadt und zur Stärkung der Wirtschaft bei. **Wir fördern, was Berlin voranbringt und gestalten so die Zukunft unserer Stadt.**

[ibb.de](https://www.ibb.de)



Für Förderungen im privaten Sektor plant die künftige Regierung unter anderem, die KfW- Förderprogramme im Bereich des klimafreundlichen Bauens und Wohnens zu vereinfachen und in zwei zentralen Programmen für den Neubau beziehungsweise die Modernisierung von Bestandsgebäuden zusammenzufassen sowie einen Investitionsfonds für den Wohnungsbau zur Vergabe von Eigen- und Fremdkapital im Zusammenspiel von öffentlichen Garantien (zum Beispiel durch die KfW) und privatem Kapital aufzulegen.

**Handlungsfeld „Resilienz & Souveränität“.** In einer Ära wachsender geopolitischer Spannungen ist es ein Gebot verantwortungsbewusster Politik, die Resilienz und Souveränität Deutschlands und Europas zu stärken. Die KfW legt dabei besonderes Augenmerk auf drei zentrale Bereiche:

**1. Zuverlässige Versorgung der Wirtschaft mit essenziellen Rohstoffen.** Deutschlands Abhängigkeit von begrenzten Rohstoffquellen gefährdet die Handlungsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Das Land steht vor bedeutenden Herausforderungen in der Rohstoffversorgung, insbesondere bei Kupfer, Lithium und Seltenen Erden, die essenziell für die industrielle Wertschöpfung, die grüne Transformation und unsere grundsätzliche Unabhängigkeit sind. Eine diversifizierte Rohstoffversorgung ist daher unerlässlich für die Souveränität Deutschlands.

Die KfW wird sich im Auftrag der Bundesregierung intensiv für die Verbesserung der Rohstoffversorgung in Europa einsetzen, unter anderem durch einen Rohstofffonds, der Investitionen in Bergbau, Weiterverarbeitung und Recycling fördern soll. Der Fokus soll dabei auf Projekten liegen, die langfristig Produktionsstandorte in Deutschland und der EU sichern.

**2. Nachhaltige und klimaneutrale Energieversorgung.** Der russische Angriff auf die Ukraine hat unter anderem die Fragilität der Energieversorgung offen-

bart. Der Aufbau einer zukunftsfähigen Energieinfrastruktur ist entscheidend für Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit. Hier unterstützt die KfW die Bundesregierung bei der Modernisierung und dem Ausbau durch den geplanten Energieinfrastruktur-Investitionsfonds.

### Mobilisierung privaten Kapitals

Das Ziel ist es, unter anderem die Erzeugung und Verteilung von Strom und Wärme zu fördern und den Ausbau von Übertragungs- und Verteilnetzen, die Entwicklung und Speicherung von Wasserstoff sowie die CO<sub>2</sub>-Abscheidung zu unterstützen. Der entscheidende Faktor für die Entwicklung einer klimafreundlichen Energieversorgung ist die Mobilisierung von privatem Kapital.

Der KfW kommt auch hier eine zentrale Rolle zu: Sie agiert als Ratgeberin und Impulsgeberin wenn es darum geht, Kapitalnachfrage und -angebot zusammenzuführen. Gemeinsam mit Partnern wie der Deutschen Bank fördert sie den Dialog zwischen Wirtschaft und Politik, um die Rahmenbedingungen für ein stärkeres Engagement internationaler Investoren zu erörtern und zu verbessern.

Ein erster Schritt war die im Sommer 2024 mit großem Erfolg durchgeführte Capital Market Conference on Energy Transition for Germany. Die KfW setzt sich dafür ein, den angestoßene Dialog soll auch in den kommenden Jahren fortführen.

**3. Die Entwicklung maßgeschneiderter Finanzierungsangebote für die deutsche und europäische Sicherheits- und Verteidigungsindustrie.** Seit Jahrzehnten engagiert sich die KfW für Krisenprävention und friedliches Konfliktmanagement in Europa. Ihre regulären Finanzierungsangebote stehen grundsätzlich auch den Unternehmen der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie offen. Seit dem 1. Mai 2025 hat die Tochtergesellschaft KfW Capital ihre Finanzierungsregelungen angepasst und ermöglicht den von ihnen mitfinanzier-

ten Fonds, in Unternehmen im Bereich Sicherheit und Verteidigung zu investieren. Zudem können nicht nur Unternehmen aus der EU, sondern auch Norwegen, dem Vereinigten Königreich und der Schweiz finanziert werden.

Daneben ist die KfW im Sommer 2025 mit den großen nationalen Förderbanken aus Frankreich, Italien, Polen, Spanien sowie der Europäischen Investitionsbank übereingekommen, bei der Unterstützung der europäischen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie enger zusammenzuarbeiten und hat ein entsprechendes Memorandum of Understanding unterzeichnet.

### Aufbruch zu einem zukunftssicheren Deutschland

Deutschland im Jahr 2025: Ein Land der Chancen und Möglichkeiten, den Standort nachhaltig attraktiver zu gestalten und zukunftssicher zu machen. Internationale Investoren schauen mit viel Zuversicht auf Deutschland und dieses Momentum gilt es jetzt zu nutzen. Die KfW wird als strategische Partnerin der Bundesregierung und der deutschen Wirtschaft hierzu einen wirkungsvollen Beitrag leisten.

Es gilt jetzt, das Land mit aller Kraft zu modernisieren – durch gezielte Investitionen in die Infrastruktur, die Digitalisierung und die Klimaneutralität. Es ist jetzt der Moment, die Anstrengungen zu intensivieren, die dringend notwendigen Reformen entschlossen umzusetzen und so die Zukunft Deutschlands zu sichern.

Die gute Nachricht: Viele der notwendigen Veränderungen haben die Deutschen selbst in der Hand! Jetzt müssen sie ins Machen kommen.

#### Fußnote

\* <https://bdi.eu/artikel/news/innovationsindikator-2024-deutschlands-innovationsfaehigkeit-erodiert-weiter> (Innovationsindikator 2024 – Deutschlands Innovationsfähigkeit erodiert weiter)



René Repasi / Alissa Nanami Ostendorf

## Wachstum mit Verantwortung – Europas Infrastruktur im Wandel

Europa steht an einem Wendepunkt: unterschiedliche Herausforderungen und Krisen überlagern sich – von den Folgen der Klimakrise über Energieengpässe und geopolitische Spannungen bis hin zu einer stark gestiegenen Belastung der Bürgerinnen und Bürger durch Lebenshaltungs- und Wohnkosten. Nach Schätzungen der Europäischen Zentralbank<sup>1)</sup> beläuft sich die öffentliche Investitionslücke in der EU zwischen 2025 und 2031 auf über 900 Milliarden Euro pro Jahr – zusätzlich zum aktuellen Niveau. Diese Investitionen wären notwendig, um die Ziele der digitalen und nachhaltigen Transformation sowie der europäischen Verteidigungsfähigkeit zu erreichen. Allein für die Umsetzung der Klimaziele fehlen bis 2030 Investitionen in Höhe von rund 620 Milliarden Euro jährlich.<sup>2)</sup>

Diese Summen machen bereits deutlich, dass diese Herausforderung allein mit öffentlichem Geld nicht zu meistern ist. Privates Kapital muss hierfür zusätzlich mobilisiert werden. Private Kapitalgeber folgen dabei anderen Entscheidungskriterien als die öffentliche Hand. Wenn das Zusammenspiel von privatem und öffentlichem Kapital richtig kalibriert wird, können sie sich gegenseitig in ihrer Wirkung stärken. Verfehlte Abstimmung führt jedoch zu Fehlinvestitionen und Effizienzverlusten, die sich Deutschland und die Europäische Union angesichts der Herausforderungen nicht leisten können. Das ist die zentrale Herausforderung der künftig als „Spar- und Investitionsunion“ bezeichnete Kapitalmarktunion.

Diese Herausforderungen treffen nicht nur einzelne Mitgliedsstaaten, sondern bedrohen die wirtschaftliche und soziale

Stabilität der gesamten Union, wodurch diese im globalen Wettbewerb an Boden zu verlieren droht. Der massive Finanzbedarf in den Bereichen Energie, Wohnen, Verkehr und Digitalisierung wirft die Frage auf, wie Investitionen klug priorisiert und verteilt werden können, ohne bestehende Ungleichheiten zu verschärfen oder Marktverzerrungen zu schaffen.

Die 19 Förderbanken des Bundes und der Länder sowie die Europäische Investitionsbank (EIB) spielen in diesem Spannungsfeld eine Schlüsselrolle: Sie können Risiken reduzieren und so gezielt Investitionen im öffentlichen Interesse mobilisieren und Projekte ermöglichen, die im freien Markt keine ausreichende Finanzierung fänden – und dabei sicherstellen, dass der notwendige Umbau Europas gerecht, inklusiv und innovationsfördernd gestaltet wird. Ihre strategische Unterstützung ist zentral, um Europas grüne und soziale Transformation nachhaltig zu gestalten und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Der Ausbau klimafreundlicher und digitaler Infrastruktur entscheidet über die künftige Wettbewerbsfähigkeit Europas. Dabei geht es nicht nur um Hochtechnologiezentren oder industrielle Großprojekte, sondern insbesondere um Investitionen in die nachhaltige Daseinsvorsorge: etwa in Energieinfrastruktur, Schienenverkehr, Wärmenetze, nachhaltige Gebäude, Wasserversorgung, Biodiversitätsschutz sowie klimaresiliente urbane Räume.

Laut dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)<sup>3)</sup> ist insbesondere der Ausbau grenzüberschreitender Energie- und Stromverbindungen ein zentrales

Element für Europas industrielle Zukunft – etwa um Lastflüsse aus erneuerbaren Quellen effizient zu steuern und europäische Energiemärkte zu integrieren. Doch viele strukturschwache Regionen bleiben von dieser Entwicklung bislang ausgeschlossen.

### Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit braucht Infrastruktur

Ein zentrales Hemmnis für diese Transformation ist jedoch weniger fehlendes Kapital, sondern der Mangel an Personal, technischer Kompetenz und Ko-Finanzierungsmöglichkeiten, wie die EIB<sup>4)</sup> in ihrer Kommunalstudie 2023 zeigt. Mehr als die Hälfte der europäischen Städte möchten ihre Klimainvestitionen ausbauen, scheitern jedoch an den genannten strukturellen Defiziten.

Förderbanken wie die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), EIB, die baden-württembergische L-Bank oder die Sächsische Aufbaubank (SAB) übernehmen hier eine Schlüsselfunktion: Sie bieten nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch strategische und technische Beratung. Durch gezielte Programme auf Landes- und Bundesebene können Förderbanken zunehmend auch Start-ups und technologieorientierte Mittelständler erreichen. So tragen sie zur Entwicklung und Skalierung nachhaltiger Geschäftsmodelle bei – mit positiven Effekten auf Wertschöpfung, Beschäftigung und Innovationsdynamik auch außerhalb etablierter Clusterregionen.

Ein zentraler Hebel ist dabei die Investition in Wagniskapitalfonds: Allein über KfW

Capital, eine Tochter der KfW, wurden bis Ende 2024 rund 2,5 Milliarden Euro in 132 europäische VC-Fonds investiert<sup>5)</sup> – mit Unterstützung des ERP-Sondervermögens und des Zukunftsfonds. Diese Fonds erreichten über 2400 Start-ups und junge Technologieunternehmen, viele davon im Bereich Klimaschutz, Digitalisierung oder Gesundheit. Durchschnittlich investieren die Fonds fast das Vierfache des von KfW Capital bereitgestellten Kapitals in deutsche Unternehmen. Das trägt maßgeblich dazu bei, auch strukturschwache Regionen in den Innovations- und Transformationsprozess einzubeziehen.

### Gesamtgesellschaftliches und gesamteuropäisches Projekt

Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit darf nicht zur exklusiven Domäne einzelner Innovations-Cluster werden. Eine gerechte europäische Industriepolitik muss gezielt Regionen mit Strukturwandelpotential einbinden – ob in Ostdeutschland, Südosteuropa oder ländlichen Räumen. Förderbanken sind in der Lage, EU-Instrumente wie InvestEU, REPowerEU oder den Innovationsfonds mit lokalen Gegebenheiten zu verzahnen – und so Investitionen dorthin zu lenken, wo sie am meisten bewirken.

Der viel zitierte Bericht von Mario Draghi betont zu Recht die Notwendigkeit von Produktivität und technologischer Souveränität für die Zukunft der europäischen Wettbewerbsfähigkeit – doch ohne eine faire Infrastrukturstrategie bleibt dieser Anspruch unvollständig. Es braucht einen europäischen Politikansatz, der regionale Gerechtigkeit zum integralen Bestandteil von Wettbewerbsfähigkeit macht. Eine europäische Förderpolitik, die im Gleichschritt mit einer dezentralen Infrastrukturstrategie agiert, kann hier entscheidende Impulse setzen.

Die klimaneutrale Transformation kann nur gelingen, wenn sie als gesamtgesellschaftliches und gesamteuropäisches Projekt gedacht wird – wirtschaftlich, sozial und räumlich ausgewogen. Förderbanken sind dabei nicht nur Kapitalgeber, sondern strategische Partner im Wandel.

Wegen ihres öffentlichen Auftrags sind sie in der Lage, Investitionen dorthin zu lenken, wo sie heute noch nicht selbstverständlich sind – und damit Europas Innovationskraft auf ein breiteres, gerechteres Fundament zu stellen.

Steigende Lebenshaltungskosten und explodierende Wohnpreise zählen heute zu den drängendsten sozialen Problemen Europas. Laut einer aktuellen Eurobarometer-Umfrage von Juli 2024<sup>6)</sup> waren dies die Hauptgründe, die viele Bürgerinnen und Bürger bei der Wahl zum Europäischen Parlament motivierten. Zwischen 2015 und 2023 stiegen die Immobilienpreise in der EU im Durchschnitt um 48 Prozent. Parallel dazu erhöhten sich die Mietpreise im Zeitraum 2010 bis 2022 um durchschnittlich 18 Prozent. Immer mehr Haushalte geben mehr als 40 Prozent ihres Einkommens für Wohnen aus – in Städten betrifft dies rund 10,6 Prozent aller Haushalte, in ländlichen Regionen immerhin 7 Prozent.<sup>7)</sup> Gleichzeitig zeigen Einschätzungen der KfW<sup>8)</sup> einen Abfall in privaten und öffentlichen Investitionen, die auch den Wohnungsbereich betreffen. Diese lagen in Deutschland zuletzt 13 Prozent unter dem Investitionswert von 2019.

### Eine soziale Frage und eine Infrastrukturherausforderung

Diese Entwicklung trifft insbesondere jene, die ohnehin am stärksten belastet sind: junge Menschen, Familien mit geringem oder mittlerem Einkommen sowie ältere Menschen. Wohnraum, der eine Grundlage für soziale Teilhabe und wirtschaftliche Sicherheit bildet, wird zunehmend zur Ware und damit zum Spekulationsobjekt. Dies widerspricht zutiefst dem Verständnis von Wohnen als Menschenrecht und öffentlichem Gut.

Trotz der Dringlichkeit bleibt die Modernisierung und der Ausbau bezahlbarer Wohninfrastruktur eine enorme Herausforderung. Produktivitätseinbrüche, hohe Baukosten und Fachkräftemangel verzögern Neubauten, während gleichzeitig der ökologische Umbau des Gebäudebestands durch hohe Energiepreise und ineffiziente Bestandsgebäude

erschwert wird. Insbesondere die energetische Sanierung des Bestandswohnraums bietet ein großes Wirkungsfeld für Förderbanken. Etwa zwei Drittel des Energieverbrauchs privater Haushalte in Europa entfällt auf das Heizen und rund 46 Millionen Europäer leben heute in Energiearmut.<sup>9)</sup>

### Fokussierung auf Bestandsgebäude

Die Bezahlbarkeit von Sanierungen wird zur Schlüsselfrage, ob die nachhaltige Transformation von den Bürgern gestützt wird. Führt sie zur Überlastung der privaten Haushalte, bricht die öffentliche Unterstützung für diese Herausforderung ein. Die Sanierung des Hausbestands stellt dabei ein Geschäftsmodell dar, dessen Risiken überschaubar sind. Steigt die Energieeffizienz des Hauses, reduzieren sich die Ausgaben für den Energieverbrauch, was seinerseits einen entsprechenden Nachhaltigkeitskredit refinanziert. Zu häufig erscheint jedoch die Sanierung eines Hauses für dessen Eigentümer als ein finanzieller Kraftakt, den diese nicht mehr stemmen können. Hier müssen neue Finanzprodukte entwickelt und deren Entwicklung durch die Finanzmarktregulierung befördert werden.

Förderbanken sind bereits heute wichtige Akteure in diesem Bereich, wenn beispielsweise die KfW Kredite<sup>10)</sup> von bis zu 150000 pro Wohneinheit ermöglicht und Tilgungszuschüsse von bis zu 45 Prozent bewilligt in Abhängigkeit vom erreichten Effizienzstandard. Solche Finanzprodukte führen zu einer verbesserten Wohnqualität und reduzieren Energiekosten für Haushalte mit geringen Einkommen – und adressieren somit die gemeinwohlorientierten Zielsetzungen von Förderbanken. Gleichzeitig eröffnet die Fokussierung auf Bestandsgebäude neue Wirkungsfelder für Förderbanken: Sanierungsvorhaben in ländlichen Regionen oder Städten mit schrumpfender Bevölkerung, die für private Investoren oft unattraktiv sind, können durch öffentliche Förderung angestoßen werden. Hierzu bedarf es klarer Rahmenbedingungen – etwa einer Weiterentwicklung der EU-Beihilferegeln, die öffentliche Investitionen in gemein-

wohlorientierte Wohnprojekte erleichtert, ohne den Wettbewerb zu verzerren.

Vor diesem Hintergrund dürfte sich die neue politische Priorisierung durch die Europäische Kommission – mit einem eigenen Kommissar für Energie und Wohnen sowie einer Sonderkommission für bezahlbares Wohnen – auch aus Sicht der Förderbanken als strategisch sinnvoll erweisen. Die Bündelung von Energie- und Wohnungspolitik auf EU-Ebene eröffnet Synergien, von denen Förderbanken unmittelbar profitieren können. Diese entstehen einerseits durch eine stärkere Ausrichtung bestehender EU-Instrumente wie InvestEU oder REPowerEU auf den Wohnbereich, andererseits durch eine bessere Verknüpfung mit nationalen Förderprogrammen.

Die beispielsweise von der EIB angekündigte Investitionsplattform<sup>11)</sup> für bezahlbaren Wohnraum, die in Zusammenarbeit mit der Kommission nationale und lokale Akteure einbindet, wird in den kommenden zwei Jahren rund 10 Milliarden Euro mobilisieren, um bis zu 1,5 Millionen neue oder sanierte Wohneinheiten zu schaffen. Durch solche Initiativen können bestehende Finanzierungslücken effizient adressiert werden – und die Transformation des europäischen Wohnraums gelingt nicht nur ökologisch, sondern auch sozial ausgewogen.

## Mehr als strategische Zielsetzungen

Damit Europa im globalen Wettbewerb um eine klimaneutrale Industrie nicht zurückfällt, braucht es mehr als strategische Zielsetzungen – es braucht investitionsfähige Infrastrukturen, und zwar überall. China und die USA machen vor, wie entschlossene Investitionspolitik Innovationskraft und wirtschaftliche Souveränität sichern kann. China zum Beispiel ist längst zur dominanten Macht in den Märkten für erneuerbare Energien, Elektrofahrzeuge und Batteriespeicher aufgestiegen und baut seine grüne Infrastruktur mit enormem Tempo weiter aus.

Die Vereinigten Staaten haben mit dem Inflation Reduction Act nachgezogen,

der mit über 370 Milliarden<sup>12)</sup> US-Dollar vor allem über steuerliche Anreize massive private Investitionen in grüne Technologien auslöst. Europa darf in diesem Wettlauf nicht zögern. Doch gerade in der Vielfalt Europas liegt seine Stärke: Eine dezentrale, gerechte und zielgerichtete Investitionsstrategie – getragen von Förderbanken – kann die Transformation wirtschaftlich, ökologisch und sozial tragfähig gestalten.

Förderbanken wie die KfW, EIB und ihre Partner auf Landes- und Regionalebene haben bereits bewiesen, dass sie nicht nur Kapitalgeber, sondern strategische Partner für eine nachhaltige Zukunft sind. Wenn Europa es jetzt schafft, diese Institutionen stärker mit europäischer Industriepolitik, regionaler Strukturförderung und sozialer Wohnungspolitik zu verzahnen, kann die EU nicht nur verlorrenes Terrain zurückgewinnen, sondern mit einem „Green Industrial Deal“ zum Vorreiter einer gerechten, inklusiven und zukunftsfähigen Wirtschaft werden. Förderbanken sind das Rückgrat dieser Transformation – und ein Hoffnungsträger für ein Europa, das Klimaschutz mit Wohlstand, Gerechtigkeit und technologischer Souveränität verbindet.

### Fußnoten

- 1) EZB „Mind the gap: Europe's strategic investment needs and how to support them“ 27 Juni 2024: <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2024/html/ecb.blog240627~2e939aa430.en.html>
- 2) EU Kommission 2023 Strategic Foresight Report, p. 14: [https://commission.europa.eu/document/download/ca1c61b7-e413-4877-970b-8ef619fc6b6c\\_en?filename=SFR-23-beautified-version\\_en\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/ca1c61b7-e413-4877-970b-8ef619fc6b6c_en?filename=SFR-23-beautified-version_en_0.pdf)
- 3) ZEW „EU-Energiepolitik: Europäische Infrastruktur zukunftsgerichtet aus- und umbauen“ <https://www.zew.de/handlungsempfehlungen-2025/eu-energiepolitik>
- 4) CoR „Städte in ganz Europa wollen Klimaschutz und soziale Infrastruktur stärken, wie eine Umfrage der EIB zeigt“ 8 April 2025: <https://cor.europa.eu/de/aktuelles/staedte-ganz-europa-wollen-klimaschutz-und-soziale-infrastruktur-staerken-wie-eine-umfrage-der-eib>
- 5) <https://www.kfw.de/About-KfW/Reporting-Portal/Reporting-2023/KfW-Capital/index-2.html>
- 6) EU Post-electoral survey 2024: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3292>
- 7) EP Rising housing costs in the EU: the facts (infographics): <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20241014STO24542/rising-housing-costs-in-the-eu-the-facts-infographics>
- 8) Handelsblatt „Deutschland fällt bei Investitionen zurück“ 23. Januar 2025: <https://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/infrastruktur-deutschland-faellt-bei-investitionen-zurueck/100102795.html>
- 9) EIB 6 March 2025: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-123-eib-group-and-european-commission->

Foto: Rene Repasi



Prof. Dr. René Repasi

Mitglied des Europäischen Parlaments, Brüssel

Alissa Nanami Ostendorf



Parlamentarische Assistentin, Europäisches Parlament, Brüssel

Europa steht angesichts massiver Transformationsbedarfe unter hohem Handlungsdruck: Klimaziele, digitale Infrastruktur, Energieversorgung und bezahlbarer Wohnraum erfordern jährlich Investitionen in dreistelliger Milliardenhöhe – weit über das aktuelle öffentliche Budget hinaus. Der Schlüssel liegt laut den Autoren in einer intelligenten Verzahnung von öffentlichem und privatem Kapital. Förderbanken wie die KfW und EIB übernehmen hierbei eine zentrale Rolle: Sie mildern Risiken, schließen Finanzierungslücken und fördern gezielt Innovation, Nachhaltigkeit und regionale Ausgewogenheit. Ob Wagniskapital für Start-ups, energetische Sanierung von Wohnraum oder grenzüberschreitende Netzinfrastrukturen – ihre Strategien reichen weit über reine Finanzierung hinaus. Die Zukunftsfähigkeit Europas hängt maßgeblich von ihrer Einbindung in eine integrierte Industrie-, Energie- und Sozialpolitik ab. Eine resiliente „Green Industrial Strategy“ könnte laut René Repasi und Alissa Nanami Ostendorf so zur tragfähigen Antwort auf globale Wettbewerbsdynamiken werden. (Red.)

lay-foundations-for-a-new-pan-european-investment

platform-for-affordable-and-sustainable-housing

10) <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Bestandsimmobilie/Energieeffizient-Sanieren/F%C3%B6rderprodukte/>

11) EIB „European Commission and EIB group lay foundations for a new pan-European investment platform for affordable and sustainable housing“ 6 March 2025: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-123-eib-group-and-european-commission-lay-foundations-for-a-new-pan-european-investment-platform-for-affordable-and-sustainable-housing>; und: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_25\\_671](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_671)

12) „\$369 billion in investment incentives to address energy security and climate change“ 16 Aug 2022: <https://investmentpolicy.unctad.org/investment-policy-monitor/measures/4004-369-billion-in-investment-incentives-to-address-energy-security-and-climate-change-#:~:text=The%20law%20includes%20about%20369,of%20clean%20energy%20production%20and>

Iris Bethge-Krauß

## Förderbanken: Schlüsselakteure für den Infrastrukturausbau

Brücken werden gerne als Symbol für etwas Verbindendes genommen. In Deutschland waren sie zuletzt allerdings eher ein Symbol für Vernachlässigung, und zwar die Vernachlässigung der heimischen Infrastruktur. Bilder der eingestürzten Carolabrücke in Dresden gingen um die Welt. Die Brücke am Magdeburger Damaschkeplatz sowie eine Autobahnbrücke im Westen Berlins mussten wegen Einsturzgefahr kurzfristig gesperrt werden, was zu erheblichen Verkehrsbehinderungen führte.

Vorfälle wie diese haben sicherlich dazu beigetragen, die Akzeptanz für eine erhebliche Ausweitung der öffentlichen Verschuldung zu erhöhen. Noch mit den Mehrheiten des alten Bundestages wurde im März per Grundgesetzänderung ein 500 Milliarden Euro schweres Son-

auch jenseits maroder Brücken vorhanden, etwa für den Ausbau des Schienennetzes, die energetische Sanierung öffentlicher Gebäude, die Stärkung der Gesundheitsinfrastruktur oder die Digitalisierung kommunaler Dienste – um nur einige Beispielfelder zu nennen. Zudem können die vorgesehenen Investitionen dringend benötigte Wachstumsimpulse geben und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft erhöhen.

### Effiziente Mittelverwendung

Die Finanzierung über ein Sondervermögen schafft Handlungsspielräume, die so vorher nicht vorhanden waren. Allerdings sollte sichergestellt werden, dass die Investitionen auch tatsächlich zusätz-

lich, eine besondere Rolle zukommen. Sie sind langjährige Partner der öffentlichen Hand und haben ihre Expertise in der Finanzierung von Infrastrukturvorhaben vielfach unter Beweis gestellt. Ihre regionale Verankerung ermöglicht es ihnen, flexible und passgenaue Lösungen für die vielfältigen Bedarfe von Kommunen, Unternehmen und anderen Akteuren anzubieten. Sie kennen die regionalen Besonderheiten und können gezielt auf unterschiedliche Bedarfsstrukturen reagieren.

Über einen intelligenten Einsatz der Mittel aus dem Sondervermögen können die deutschen Förderbanken dazu beitragen, ein vielfach höheres Investitionsvolumen zu generieren. Ureigene Methodik ist dabei das Hebeln privaten Kapitals. In erster Linie sind dabei revolvingende Finanzinstrumente wie Förderdarlehen zu nennen, um den großen Investitionsbedarfen mit den bereitgestellten Mitteln gerecht zu werden. Durch weitere Finanzierungsinstrumente wie Tilgungszuschüsse oder Garantien kann zusätzliches privates Kapital mobilisiert werden. Über eine solche Hebelung beziehungsweise Skalierung kann der erhebliche Investitionsbedarf deutlich besser gedeckt werden. Auf europäischer Ebene sind solche Ansätze schon lange erprobt.

### „Die Finanzierung über ein Sondervermögen schafft Handlungsspielräume.“

dervermögen Infrastruktur auf den Weg gebracht. Mit diesen Mitteln soll in den kommenden zwölf Jahren die Verkehrs-, Energie- und soziale Infrastruktur umfassend modernisiert werden. Davon kommen 100 Milliarden Euro den Bundesländern zugute. In den Klima- und Transformationsfonds fließen weitere 100 Milliarden Euro, um das Ziel der Klimaneutralität bis 2045, das jetzt auch im Grundgesetz steht, zu erreichen.

Eine Behebung des Investitionsstaus bei der öffentlichen Infrastruktur ist klar zu begrüßen. Der Bedarf ist zweifelsfrei

lich durchgeführt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es zu Verschiebemanövern und einer Ausweitung konsumtiver staatlicher Ausgaben kommt. Die im Referentenentwurf eines Errichtungsgesetzes zum Sondervermögen festgehaltene Zusätzlichkeit sowie die entsprechend definierten Zielfelder unterstützen wir daher ausdrücklich.

Zudem sollte es das Ziel sein, die Mittel nicht nur bereitzustellen, sondern sie auch effizient und zielgerichtet zu verwenden. Hierbei wird den öffentlichen Banken, insbesondere den Förderban-

### Kommunen als Träger des Infrastrukturausbaus

Auf kommunaler Ebene ist der Investitionsbedarf besonders hoch, beispielsweise für die energetische Sanierung von Schulen und öffentlichen Einrichtungen, den Ausbau der Ladeinfrastruktur für



Elektromobilität, die Modernisierung der Energie- und Wasserversorgung oder die Erstellung klimafreundlicher Verkehrskonzepte. Förderbanken stehen den Kommunen als verlässliche Partner zur Seite und unterstützen sie bei der Finanzierung und Umsetzung ihrer Projekte.

Durch Maßnahmen wie die vom VÖB vor kurzem vorgeschlagene zweckgebundene Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital können zudem kommunalnahe Unternehmen, etwa Stadtwerke, gestärkt werden. Diese spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung lokaler Infrastrukturvorhaben im Wärme- und Energiebereich und somit auch bei der Erreichung der Klimaziele. Der VÖB schlägt daher vor, die Kommunalordnungen der Länder entsprechend zu flexibilisieren.

Gleichzeitig bietet die Integration von Banken in Infrastrukturfinanzierungen Effizienzvorteile. Durch innovative Realisierungsmodelle, etwa öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP), können Lebenszykluskosten optimiert und qualitativ bessere Ergebnisse erzielt werden. Betrachtet man die Kosten über den gesamten Lebenszyklus von Investitionen, erweisen sich ÖPPs oft als wirtschaftlich vorteilhaft.

Eine stärkere Beteiligung privater Akteure wird dazu beitragen, die Investitionskraft nachhaltig zu erhöhen und die Standortattraktivität Deutschlands zu sichern. Darüber hinaus stärkt dies den Markt für infrastrukturbezogene Finanzprodukte, was langfristig die Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionen am Standort Deutschland verbessert.

Der VÖB schlägt zudem vor, die Bund-Länder-Koordination zu verbessern. Gemeinsame Förderprogramme und institutionalisierte Dialogformate können dazu beitragen, Synergien zu heben und die Effektivität der eingesetzten Mittel zu erhöhen. Ein weiterer Vorschlag des VÖBs ist daher die Einrichtung einer neuen Gemeinschaftsaufgabe Infrastruktur, analog zur erfolgreichen Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirt-

schaftsstruktur“. Hierdurch könnten Investitionen in die Energie- und Wärmenetze ebenso wie in die digitale Infrastruktur nachhaltig unterstützt werden. Besonders für finanzschwache Kommunen wäre dies ein entscheidender Hebel, um notwendige Zukunftsinvestitionen zu realisieren.

### Flankierende Maßnahmen als Erfolgsvoraussetzung

Damit die Ziele des Sondervermögens erreicht werden, bedarf es aber nicht nur intelligenter Finanzierungsmodelle, sondern weiterer flankierender Maßnahmen. Hierzu zählen vor allem schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren. Wir können uns Fertigstellungszeiten von über einem Jahrzehnt für große Infrastrukturvorhaben nicht mehr leisten. Dabei sollte auch die Digitalisierung konsequent vorangetrieben werden. So könnten digitale Plattformen Genehmigungszeiten verkürzen und die Umsetzung von Infrastrukturprojekten beschleunigen. In diesem Rahmen begrüßt der VÖB auch die angekündigte Einführung einer Genehmigungsfiktion.

Aber auch eine investitionsfreundliche Steuer- und Arbeitsmarktpolitik sowie eine gezielte Fachkräftezuwanderung sind vonnöten. Nur so werden zu erwartende Engpässe, insbesondere in der Bauwirtschaft, überwunden werden können.

Die öffentlichen Banken sind prädestiniert, die Modernisierung und Erneuerung der heimischen Infrastruktur aktiv zu gestalten. Ihre Erfahrung, ihr Spezialwissen sowie ihre enge Verzahnung mit der öffentlichen Hand machen sie bei der anstehenden Mammutaufgabe zu unverzichtbaren Partnern. In diesem Zusammenhang empfiehlt der VÖB die Einrichtung eines „Föderalen Kompetenznetzwerkes für nachhaltige Infrastrukturfinanzierung“. Die Förderbanken stehen bereit, sich an einem solchen Bund-Länder-Netzwerk konstruktiv zu beteiligen.

Das neue Sondervermögen ist ein historischer Schritt – seine erfolgreiche Umset-



Foto: Josef Fischhaller

### Iris Bethge-Krauß



Hauptgeschäftsführerin und geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e. V., Berlin

Der massive Investitionsstau in Deutschlands Infrastruktur rückt durch marode Brücken und zunehmende Verkehrsprobleme verstärkt ins öffentliche Bewusstsein. Mit einem 500-Milliarden-Euro-Sondervermögen sollen nun gezielt Verkehrswege, Energieversorgung und soziale Infrastruktur modernisiert werden. Förderbanken spielen dabei laut Iris Bethge-Krauß eine Schlüsselrolle: Dank ihrer Erfahrung, regionalen Verankerung und Finanzierungsinstrumente wie Förderdarlehen und Garantien können sie Investitionen hebeln und effektiv steuern. Insbesondere Kommunen profitieren von ihrer Expertise. Um die Wirkung der Mittel zu maximieren, braucht es klare Förderkriterien, zügige Genehmigungen, neue Koordinierungsstrukturen und eine stärkere Einbindung privater Akteure. Ein Kompetenznetzwerk könnte die Umsetzung zusätzlich stärken. (Red.)

zung wird auch davon abhängen, wie gut es gelingt, die Stärken der öffentlichen Banken gezielt zu nutzen. Es ist eine einmalige Chance, den Investitionsstau der vergangenen Jahrzehnte zu überwinden und damit die Grundlage für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu schaffen. Damit die deutsche Wirtschaft Schwung bekommt und die Wachstumsraten wieder nach oben zeigen. Und Brücken wieder Symbole für etwas Verbindendes werden.

## Redaktionsgespräch mit Bernhard Schwab

# „Die Wirtschaft wünscht sich grundsätzlich möglichst wenige, einfache und klare Vorgaben“

**Herr Schwab, welche Hauptfaktoren führen derzeit zur Zurückhaltung bei Investitionen – sind es eher konjunkturelle Unsicherheiten, hohe Zinsen, Energiepreise oder Fachkräftemangel?**

Wir führen die Zurückhaltung bei Investitionen in erster Linie auf die herausfordernde konjunkturelle Lage sowie strukturelle und politische Unsicherheiten zurück. Den einen alles entscheidenden Grund gibt es aus meiner Sicht dabei nicht, sondern es ist das ungewöhnliche Zusammentreffen der genannten Faktoren, dass die Unternehmen abwartend agieren lässt. Im Moment deuten die Anzeichen leider

Auch im Mittelstand beobachten wir seit einiger Zeit leider ein zurückhaltendes Investitionsgeschehen. Das zeigt sich auch in unseren Förderzahlen. So war 2024 ein eher verhaltenes Förderjahr. Das Gesamtfördervolumen, also Kredite und Risikoübernahmen zusammengenommen, lag bei 1,86 Milliarden Euro. In unserem Kerngeschäft mit den programmgebundenen Förderkrediten betrug das Fördervolumen 1,37 Milliarden Euro. Das sind knapp 15 Prozent weniger im Vergleich zum Vorjahr.

Es gibt aber auch Lichtblicke. Trotz des Rückgangs beim Gesamtfördervolumen ist beispielsweise die Zahl der zugesag-

ten Investitionsneigung bei den mittelständischen Betrieben aus. Vieles wird sicherlich davon abhängen, welchen Effekt die wirtschaftspolitischen Unsicherheiten wie die internationalen Zollkonflikte, aber auch wirtschaftspolitische Maßnahmen auf Konjunktur und Wirtschaft tatsächlich haben werden.

**Gab es aber auch Förderprogramme mit besonders hoher Nachfrage – und wenn ja, in welchen Bereichen?**

Die größte Nachfrage gab es auch im vergangenen Jahr wieder bei unseren Finanzierungsangeboten für Gründung und Unternehmensnachfolge sowie für Modernisierungs- und Wachstumsinvestitionen. Entgegen dem allgemeinen Trend hat sich unsere Gründungsförderung mit einem leichten Anstieg gegenüber dem Vorjahr auf nun 472 Millionen Euro positiv entwickelt. In diesem Rahmen haben wir nicht nur über 320 Neugründungen, sondern auch über 550 Existenzgründungen durch Betriebsübernahmen finanziert.

Erfreulich ist auch die Entwicklung in unserem Schlüsselprogramm für die digitale Transformation, dem Innovationskredit 4.0. Hier wuchs das Gesamtvolumen auf nun knapp 200 Millionen Euro – ein Anstieg von über sieben Prozent. Ein weiterer Schwerpunkt mit Zusage von 722 Millionen Euro lag auf der Finanzierung weiterer Modernisierungs- und Wachstumsvorhaben. Einen positiven Anteil daran hat die Öffnung unseres Standardprogramms für die Gründungs- und Wachstumsfinanzie-

**„Die größte Nachfrage gab es bei Finanzierungsangeboten für Gründung und Unternehmensnachfolge.“**

darauf hin, dass die Gesamtumstände auf absehbare Zeit nicht einfacher werden. Positive Wirkung erhoffen wir von den angekündigten Wachstumsimpulsen der Bundesregierung. Einen positiven Effekt auf das Investitionsgeschehen, zumindest was Förderkredite angeht, sollte darüber hinaus der seit Jahresbeginn gesunkene EU-Referenzzinssatz haben. Dadurch ist die Attraktivität von Förderkrediten wieder gestiegen.

**Und wie bewerten Sie aktuell die Investitionsbereitschaft im deutschen Mittelstand? Wie spiegelt sich das in Ihren Förderzahlen wider?**

ten Programmkredite für neue Investitionen, Innovationen und Unternehmensübernahmen an mittelständische Unternehmen, Selbstständige und Kommunen um zwei Prozent gestiegen. Erfreulich ist außerdem die positive Tendenz im Jahresverlauf: In den vergangenen beiden Quartalen 2024 war die Fördernachfrage am höchsten. Diese vorsichtig positive Entwicklung hat sich in den ersten Monaten des laufenden Jahres fortgesetzt.

Insgesamt gehen die Prognosen der Forschungsinstitute für den weiteren Verlauf des Jahres jedoch von einer schwachen konjunkturellen Entwicklung und einer weiterhin eher zögerli-

derung dem Gründungs- und Wachstumskredits (GuW) für Betriebsmittel im Juni vergangenen Jahres. Seither ist die Nachfrage spürbar gestiegen.

**Wie schätzen Sie die Finanzierungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen aktuell allgemein ein – sind Kredite schwerer zu bekommen als früher?**

Der Eindruck, dass es für mittelständische Unternehmen seit einiger Zeit schwieriger geworden ist, Kredite zu bekommen, drängt sich in der Tat auf. Auch die jüngsten Zahlen der sogenannten KfW-ifo-Kredithürde bestätigen diesen Trend. Ungeachtet der herausfordernden Umstände bleibt der Investitionsbedarf des Mittelstands aber hoch. Als Förderbank kommt uns vor diesem Hintergrund eine besonders wichtige Rolle zu.

Ein wichtiges Instrument sind dabei unsere Risikoübernahmen. Prinzipiell leiten die Hausbanken unsere Förderdarlehen in ihrem eigenen Risiko an die Endkunden weiter. Bei Bedarf können wir ihnen aber in vielen Fällen mit einer Haftungsfreistellung einen großen Teil des Ausfallrisikos abnehmen. Durch ihr so reduziertes Risiko können die Hausbanken Förderdarlehen leichter auch an Unternehmen weitergeben, die zwar nur wenige Sicherheiten, wohl aber ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell haben. Auf diese Weise können wir den Zugang zu Krediten deutlich erleichtern. Zuletzt haben wir unsere Risikoübernahmen auch aufgrund der aktuellen Lage deutlich ausgeweitet.

**Gibt es spezifische Hürden für kleinere Mittelständler oder familiengeführte Unternehmen beim Zugang zu Kapital?**

Kleine und mittlere Unternehmen haben gegenüber Großunternehmen insofern strukturelle Finanzierungsnachteile, als diese sich neben der klassischen Bankfinanzierung auch am Kapitalmarkt refinanzieren können. Um für Chancengleichheit zu sorgen, liegt ein Schwerpunkt unserer Förde-

derung deshalb auf speziellen Förderangeboten für kleine und mittlere Unternehmen sowie Gründer. Neben Förderkrediten spielt auch hier das Instrument der Haftungsfreistellungen eine wichtige Rolle. Denn gerade kleinere oder jüngere Unternehmen haben häufig wenige Sicherheiten und stehen daher auf dem „klassischen“ Kreditmarkt häufig vor besonderen Herausforderungen.

**Wie stark wirken sich aktuelle oder geplante Regulierungen zum Beispiel im Bereich Nachhaltigkeit, Lieferketten, ESG auf Investitionsentscheidungen aus?**

Pauschal lässt sich das schwer beantworten. Komplexe Regulierungen und der mit ihnen verbundene (finanzielle) Aufwand können Unternehmen auf der einen Seite vom Wesentlichen abhalten und so ein Hemmschuh für Investitionen sein. Auf der anderen Seite können Vorgaben zumindest dann zu Investitionen anregen, wenn sich aus ihnen konkreter Handlungs- und Investitionsbedarf ergibt. Es kommt dabei immer auch ein Stück weit auf die Ausgestaltung der Regeln an: Die Wirtschaft wünscht sich grundsätzlich möglichst wenige, einfache und klare Vorgaben und gegebenenfalls Berichtspflichten.

**Welche Trends oder Entwicklungen sehen Sie in den nächsten Jahren – wo wird der Investitionsbedarf am stärksten wachsen? Und welche Rolle können dabei Förderbanken wie die LfA oder staatliche Förderprogramme spielen?**

In den kommenden Jahren bleibt die Transformation hin zu Digitalisierung und nachhaltigem Wirtschaften die alles überlagernde Aufgabe für die heimische Wirtschaft. Damit ist enormer Investitionsbedarf verbunden, für den es gezielter Förderung bedarf. Deshalb und um in dem aktuell schwierigen wirtschaftlichen Umfeld Wachstumsinvestitionen anzustoßen, will die Bayerische Staatsregierung die LfA zur starken Mittelstands- und Transformationsbank weiterentwickeln und stellt



Foto: Sebastian Art

**Dr. Bernhard Schwab**

Vorsitzender des Vorstands, LfA Förderbank Bayern, München

Die Investitionszurückhaltung im Mittelstand ist laut Bernhard Schwab, Vorstandschef der LfA Förderbank Bayern, Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels aus konjunkturellen, strukturellen und politischen Unsicherheiten. Trotz eines Rückgangs beim Gesamtfördervolumen im Jahr 2024 zeigt sich in bestimmten Bereichen wie Gründungsfinanzierung und digitaler Transformation eine stabile oder gar steigende Nachfrage. Besonders stark nachgefragt waren Programme für Unternehmensnachfolge und Modernisierung. Um Investitionen zu fördern, hat die LfA ihre Förderinstrumente erheblich ausgeweitet – etwa durch höhere Kreditobergrenzen und mehr Haftungsfreistellungen. Auch bei Venture Capital baut sie ihr Engagement deutlich aus. Die LfA versteht sich als finanzieller Enabler und zugleich beratender Partner – mit klarem Ziel: Förderung möglichst einfach und wirksam gestalten. (Red.)

hierfür neue Finanzmittel für zinsgünstige Kredite und Hightech-Unternehmensgründungen zur Verfügung. Wir konnten dank der finanziellen Unterstützung durch den Freistaat im April unser Förderangebot deutlich ausweiten. Das ist ein echter Meilenstein in unserer bald 75-jährigen Geschichte.

**Wie sehen die Neuerungen konkret aus? Was ist jetzt möglich, was zuvor nicht ging?**

Mit der Erweiterung unserer Förderinstrumente können wir jetzt sowohl die bisherigen Zielgruppen wie KMU und

Wie bereits angekündigt haben wir darüber hinaus auch die Risikoentlastungen durch Haftungsfreistellungen stark aus-

Euro neu aufgelegt. Dabei wird auch das maximale Investment pro Start-up auf bis zu 50 Millionen Euro angehoben. Dazu kommt der Bayern Kapital Innovationsfonds in Höhe von 100 Millionen Euro für Start-ups in frühen Phasen und der LfA Dachfonds für den Ausbau der LfA-Investments in Venture-Capital-Fonds um 150 Millionen Euro.

---

**„Förderung kann nur Wirkung haben, wenn sie einfach zugänglich ist.“**

---

Selbstständige noch besser unterstützen als auch bislang nur eingeschränkt erreichbare Zielgruppen wie größere Mittelständler und öffentliche Unternehmen fördern. Damit wollen wir insbesondere für mehr Investitionen in Gründung, Innovation und nachhaltige Transformation sorgen.

Im Förderkreditgeschäft gibt es folgende Verbesserungen: Die Darlehenshöchstbeträge in zahlreichen Kreditprogrammen liegen jetzt deutlich höher. Im Gründungs- und Wachstumskredit sind es statt bisher 10 nunmehr 20 Millionen Euro und im universell einsetzbaren Universalkredit gab es einen Anstieg von 15 auf jetzt 25 Millionen Euro. In unserer Innovations- und Digitalisierungsförderung wurde der maximale Kreditbetrag zudem auf 15 Millionen Euro verdoppelt. In der bereits Anfang des Jahres neu aufgestellten Produktfamilie unserer Energiekredite haben wir des Weiteren die Darlehenshöchstbeträge des Energiekredits Produktion und des Energiekredits Regenerativ von bislang jeweils 10 Millionen Euro auf nun 15 beziehungsweise sogar 40 Millionen Euro erhöht. Damit können wir beispielsweise die teilweise hohen Finanzierungsbedarfe beim Ausbau der erneuerbaren Energien noch umfangreicher unterstützen.

Für die Finanzierung der Wärmewende wird zudem der neue Energiekredit Wärme im dritten Quartal voraussichtlich auf bis zu 50 Millionen Euro je Vorhaben ausgebaut. Die Darlehensprogramme zur digitalen und nachhaltigen Transformation haben wir zudem für den größeren Mittelstand geöffnet. Es sind jetzt alle bayerischen Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 500 Millionen Euro antragsberechtigt.

geweitet. Bei den Förderprogrammen Gründungs- und Wachstumskredit, Energiekredit Produktion, Innovationskredit 4.0 und Universalkredit können nun Darlehensbeträge von bis zu 5 beziehungsweise 7,5 Millionen Euro zu 50, 60 beziehungsweise 70 Prozent haftungsfreigestellt werden. Auch damit ermöglichen wir mehr Wachstum und Transformation.

 **Und machen Sie passend zum Ruf Bayerns als führendem Hightech- und Start-up-Standort auch etwas für Start-ups?**

In Verbund mit unserer 100-prozentigen Venture-Capital-Tochter Bayern Kapital sowie der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft sind wir nach der KfW bereits jetzt führender Venture-Capital-Geber in Deutschland. Wie bieten eine breite Auswahl an Eigenkapitalinstrumenten für alle betrieblichen Entwicklungsphasen an. Diesen Weg gehen wir konsequent weiter. Im Rahmen der von der Bayerischen Staatsregierung beschlossenen VC4 Start-ups Initiative werden nun Wagniskapitalfonds

mit einem zusätzlichen Volumen von insgesamt 750 Millionen Euro geschaffen. Im Fokus stehen insbesondere Hightech-Unternehmen und der Deep-tech-Bereich. Es gibt dabei keine Branchenausschlüsse.

Im Einzelnen wird der Bayern Kapital Wachstums- und ScaleUp-Fonds mit einem Fondsvolumen von 500 Millionen

 **Wie reagiert die LfA auf das ganze Thema Sicherheit und Verteidigung? Werden Sie sich hier verstärkt engagieren?**

Bayern ist ein führender Standort der Rüstungs- und Verteidigungsindustrie. Wir sehen uns als einen wichtigen Finanzierungspartner für Unternehmen dieses Bereichs. Unsere Förderangebote können für die Finanzierung von Rüstungsgütern eingesetzt werden. Daran wird sich auch nichts ändern. Ausgeschlossen waren und sind lediglich die Produktion und der Handel mit sogenannten „kontroversen“ Waffen. Das ist seit vielen Jahren unveränderte Linie bayerischer Förderpolitik.

In diesem Rahmen unterstützen wir natürlich auch Unternehmen aus der bayerischen Zuliefererbranche, die ihr Geschäft in Richtung Verteidigung ausweiten möchten. Ihnen stehen wir mit unseren Angeboten bei der Erschließung dieser neuen Märkte zur Verfügung. Wir haben aber den Eindruck, dass die Möglichkeiten öffentlicher Förderangebote beim Thema Si-

cherheit und Verteidigung noch bekannter sein könnten. Dafür setzen wir uns ein.

Unterschätzt wird beim Thema Sicherheit und Verteidigung teilweise auch die Bedeutung von Start-ups als Innovationstreiber. Dabei gibt es in diesem Feld eine ganze Reihe von Gründerinnen und Gründer mit vielverspre-

---

**„Im Mittelstand beobachten wir seit einiger Zeit leider ein zurückhaltendes Investitionsgeschehen.“**

---



chenden Anwendungen, oft auch als Dual-Use-Geschäftsmodell – Stichwort Drogen. Auch ihnen soll der Ausbau unseres Venture-Capital-Angebots zugutekommen.

**Sehen Sie sich bei der Wirtschaftsförderung allgemein eher in einer beratenden oder finanziell ermöglichenden Rolle – oder beides?**

Als Förderbank haben wir in erster Linie eine finanziell ermöglichende Rolle. Dabei bildet naturgemäß auch die Beratung einen wichtigen Baustein. Herzstück unserer Informations- und Beratungsarbeit ist die Förderberatung. Unsere Expertinnen und Experten beraten Gründer, Unternehmen und Hausbanken kostenfrei und wettbewerbsneutral bei allen Fragen zu Förderkrediten und Risikoübernahmen. In diesem Rahmen sind wir auch ganzjährig in ganz Bayern auf zahlreichen Veranstaltungen und bei unseren Beratungstagen in Zusammenarbeit mit

den Kammern präsent, um über unsere Förderangebote zu informieren.

Unternehmen in wirtschaftlichen Krisen können sich darüber hinaus Hilfe bei der LfA-Individualberatung suchen. Das Team berät Unternehmen im Rahmen unseres staatlichen Förderauftrags kostenfrei und neutral zu Wegen aus der finanziellen Schieflage. Wichtig: Die Individualberatung führt jedoch keine Unternehmens-, Steuer- oder Rechtsberatung durch und tritt daher nicht in Konkurrenz zu selbstständigen Beratern oder Beratungsgesellschaften.

**Und zu guter Letzt: Wie gehen Sie mit der Herausforderung um, Fördermittel zugänglich und unbürokratisch zu gestalten?**

Förderung kann nur Wirkung haben, wenn sie einfach zugänglich ist. Das ist unser Anspruch und mit Blick auf die hohe Komplexität der Rahmenbedingungen keine ganz einfache und auch

wohl nie endende Aufgabe. Zunächst einmal müssen wir die Bedürfnisse der Unternehmen und Kommunen so gut wie möglich kennen, um gute Förderangebote anbieten zu können. Deshalb ist ein kontinuierlicher, vertrauensvoller Austausch mit unseren Partnern in Wirtschaft, Verbänden, Banken und Politik unverzichtbar. Dann gilt auch für unsere Förderinstrumente der Leitsatz: so viele Regelungen wie nötig – vor allem aber so wenige wie möglich.

Darüber hinaus müssen wir uns und unsere Prozesse auch selbst transformieren. Wir arbeiten zurzeit daran intensiv daran, die Bearbeitungszeiten bei der Kreditvergabe weiter zu beschleunigen. Hier wollen wir effizienter und noch kundenfreundlicher werden. Und wir müssen Sorge dafür tragen, dass unsere Angebote bei unseren Zielgruppen auch bekannt sind. Auch deshalb sind wir das ganze Jahr über in Bayern unterwegs und freuen uns über Gesprächsmöglichkeiten wie diese.

Bank aus Verantwortung **KfW**

**Irgendwann Förderung für Vorsprung nutzen. Oder einfach jetzt.**

Der Mittelstand ist das Rückgrat unseres Wohlstands. Damit das so bleibt, unterstützt ihn die KfW, die Herausforderungen des Wandels zu bestehen. Bei der Digitalisierung, bei Innovationen und beim Klimaschutz. Beim Gründen, Nachfolgen und vielem mehr. Mit einem breiten Förderangebot für eine wettbewerbsfähige Zukunft.

Jetzt informieren unter: [kfw.de/mittelstand-stärken](https://www.kfw.de/mittelstand-staerken)

Edith Weymayr

## Aufgeben oder übergeben – Herausforderungen der Unternehmensnachfolge

Deutschland verdankt seine wirtschaftliche Stärke und Attraktivität maßgeblich einem leistungsfähigen Mittelstand. Für Baden-Württemberg gilt das ganz besonders: familiengeführte Betriebe mit langer Tradition, innovative High-Tech-Unternehmen mit Weltmarktanspruch, moderne Handwerksbetriebe und Dienstleistungsunternehmen zeichnen den Wirtschaftsstandort aus. Rund 99 Prozent aller Unternehmen in Baden-Württemberg sind nach gängiger Definition KMU, also kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten. Drei Millionen Frauen und Männer arbeiten in diesen Unternehmen, das sind fast zwei Drittel aller Beschäftigten in Baden-Württemberg.

Seit einigen Jahren stehen sehr viele mittelständische Unternehmen aber vor einer wachsenden Herausforderung: Es gilt, die Nachfolgelücke zu schließen.

### Zahlen sind eindeutig und alarmierend

Die KfW geht in ihrem Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024 von 215 000 Unternehmen in Deutschland aus, die bis Ende 2025 eine Nachfolgeregelung anstreben. Demgegenüber stehen aber auch 231 000 Unternehmen, die entweder sicher oder vielleicht stillgelegt werden.

Die Nachfolgelücke wird größer, stellt die KfW fest. Unternehmerinnen und Unternehmer aus den Babyboomer-Jahren werden älter und ziehen sich zurück, die Anzahl möglicher Nachfolgepersonen sinkt dagegen, ebenso wie das Interesse, bestehende Unternehmen weiterzuführen. Die Folge: Unabhängig von einem konkreten

Zeitpunkt könnte fast ein Viertel aller mittelständischen Unternehmen, 920 000 an der Zahl, stillgelegt werden, wenn die aktuelle Unternehmensleitung ausscheidet. Beim KfW-Nachfolge-Monitoring 2023 lag der Prozentsatz derjenigen, die diese Option zumindest erwägen, noch bei 15 Prozent. Entsprechend hat sich auch der Prozentsatz der Unternehmen entwickelt, für die die aktuelle Unternehmensleitung eine Nachfolgelösung suchen will. Er ist von 41 Prozent im Monitoring 2023 auf 33 Prozent im Monitoring 2024 zurückgegangen.

Die Zahlen, die der Deutsche Industrie- und Handelskammertag auf Basis seiner Unternehmensberatungen zumeist kleinerer Unternehmen (weniger als 50 Beschäftigte) erhoben hat, sprechen eine ebenso klare Sprache: 28 Prozent der beratenen und zur Nachfolge anstehenden Unternehmen droht das Aus (DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024). Der Bericht nennt die Zahl von einer Viertel-million Betriebe, die bis Ende 2028 abgewickelt werden könnten.

### Nachfolgelücke bedroht Wirtschaftsstandort und Wohlstand

Welche Risiken die Nachfolgelücke birgt, lässt sich unschwer vorstellen. Massive Abwicklungen kleiner und mittlerer Unternehmen gehen zu Lasten der wirtschaftlichen Vielfalt, entziehen dem Arbeitsmarkt in großer Zahl wertvolle Arbeitsplätze, schwächen die Wirtschaftsleistung und bedrohen damit letztlich den Wohlstand und die künftige Entwicklung des gesamten Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Auch für die wirtschaftliche Entwicklung Baden-Württembergs sind Unternehmensübernahmen von zentraler Bedeutung. Das trifft besonders auf die ländliche Struktur weiter Teile des Landes zu. Durch eine Übernahme der ortsansässigen kleinen und mittleren Betriebe werden diese Strukturen geschützt und erhalten. Das Bestehende und Bewährte wird gleichermaßen stabilisiert und zukunftsfähig weiterentwickelt. Genau das sind die wesentlichen Anliegen von der L-Bank als Förderbank: stabilisieren und entwickeln.

Nachfolgeförderung ist für die L-Bank Teil der Existenzgründungsförderung – denn nichts anderes ist es im Kern für die Unternehmerin oder den Unternehmer, die einen Betrieb übernehmen. Er oder sie gründet eine neue Existenz. Oft ist das finanzielle Risiko dabei hoch. Größere Investitionen, etwa in Modernisierung und Transformation oder in Maschinen, Ausstattung und Infrastruktur, machen die Unternehmensübernahme schwierig.

Diese spezielle Form der Existenzgründung muss die Wirtschaftspolitik genauso in den Fokus nehmen wie die L-Bank als staatliche Förderbank und ihre Partner, beispielsweise die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg. Die Landesregierung bietet seit einigen Monaten gebündelt Informationen rund um das Thema Unternehmensnachfolge an und hat dafür eigens die Plattform Nachfolge BW gegründet. Auf dieser Plattform finden sich nützliche Kontaktadressen, Beratungsangebote und eine Auflistung der wichtigsten Fördermöglichkeiten für übergebende und übernehmende Unternehmerinnen und Unternehmer.



Mit Blick auf das kommende Jahrzehnt werden Beratung und Förderung bei anstehenden Unternehmensübergaben auch in der L-Bank ein noch größeres Gewicht erhalten, als es bisher schon der Fall war.

In einer von der L-Bank und der Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg gemeinsam in Auftrag gegebenen Studie zur Unternehmensnachfolge wird aktuell untersucht, wo die größten Herausforderungen für die Beteiligten bei einer Unternehmensübergabe liegen und aus welchen Gründen Übergaben scheitern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Aspekten der Finanzierung und damit auf der Frage, wie eine Förderbank zum Gelingen einer Unternehmensnachfolge beitragen kann. Von den Ergebnissen der Studie erhoffen sich die beiden Institute Hinweise darauf, wie sie ihre Beratungs- und Förderangebote noch besser auf den Bedarf der Senior-Generation einstellen können, die in den kommenden Jahren aus der Leitung vieler mittelständischer Unternehmen ausscheiden wird.

### Neue Nachfolgestudie im Auftrag der L-Bank

Die Studie basiert im Wesentlichen auf der qualitativen Inhaltsanalyse von 21 umfassenden Experteninterviews und auf Daten der Nachfolgemonitore, die die FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Kooperation mit dem Verband Deutscher Bürgerschaftsbanken und Creditreform Rating herausgibt. Verantwortlich für die Studie sind Prof. Dr. Holger Wassermann und Prof. Dr. Carsten Kruppe von der FOM Hochschule.

Für die 21 Interviews konnten Expertinnen und Experten aus Kammern und Verbänden beziehungsweise Fachleute mit einem Beratungshintergrund im Bereich der Unternehmensnachfolge und der Finanzierung gewonnen werden. Die interviewten Expertinnen und Experten sind ausschließlich dem Bundesland Baden-Württemberg zuzuordnen, was die Aussagekraft der Analyseergebnisse für die L-Bank als Förderinstitut des Landes noch erhöht. Die erste Auswertung der Interviews ist bereits erfolgt und schon jetzt lassen sich zentrale

Herausforderungen und Muster im Nachfolgeprozess erkennen.

### Matching und Finanzierung sind wesentliche Hürden

Eine wesentliche Hürde steht bereits ganz am Anfang des Prozesses: das Matching. Übergeber und Übernehmer müssen zusammenpassen und zusammenfinden. Für ein Unternehmen den geeigneten Nachfolger zu finden, erweist sich aber zunehmend als Problem. Hauptgrund ist, dass die Anzahl potenzieller Kandidaten schon aufgrund des demografischen Wandels abnimmt. Dazu kommen insbesondere finanzielle Risiken, die mit einer Unternehmerschaft verbunden sind, sodass viele grundsätzlich geeignete Nachfolgepersonen die abhängige Beschäftigung der unternehmerischen Existenzgründung vorziehen. Und schließlich scheinen Existenzgründerinnen und -gründer die Übernahme eines bestehenden Unternehmens und damit bestehender Strukturen nur als zweitbeste Gründungsoption zu betrachten. Gut drei Viertel ziehen laut KfW-Nachfolgemonitoring Mittelstand 2024 eine Übernahme gar nicht erst in Betracht.

Als zweite große Hürde im Nachfolgeprozess gilt die Finanzierung. Dabei wurden die Bedingungen für eine Finanzierung der Unternehmensübernahme in Baden-Württemberg von den interviewten Expertinnen und Experten nahezu durchgehend als sehr gut beschrieben. Die Finanzierung stellt grundsätzlich nur dann eine Hürde dar, wenn der Kaufpreis insgesamt sehr beziehungsweise zu hoch ist. Außerdem treten Finanzierungslücken oft auch einige Zeit nach der Übernahme auf. In dem Moment, in dem die Übernehmenden das Unternehmen besser kennengelernt haben und sich Finanzbedarfe ergeben, die zum Zeitpunkt der Übernahme nicht im Vordergrund standen.

### L-Bank-Programme sind nachgefragt und wirksam

Sowohl bei der Investition der Übernahme als auch bei der Nachfinanzierung sind gute Beratungsangebote und Finanzie-



Foto: L-Bank/Wagenhan

**Edith Weymayr**



Vorsitzende des Vorstands, L-Bank, Karlsruhe

Ein wachsender Anteil mittelständischer Unternehmen in Deutschland, insbesondere in Baden-Württemberg, steht vor einem kritischen Wendepunkt: der fehlenden Nachfolge. Laut KfW könnten bundesweit bis 2025 mehr Unternehmen stillgelegt als erfolgreich übergeben werden. Die Gründe reichen von sinkendem Interesse potenzieller Nachfolger über Matching-Probleme hin zu Finanzierungshemmnissen – trotz grundsätzlich guter Förderbedingungen im Land. Die L-Bank begegnet diesen Herausforderungen mit gezielten Programmen zur Unterstützung von Unternehmensübernahmen. Ihre Rolle als Förderbank sieht das Institut dabei zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine aktuelle Studie, initiiert von der L-Bank und der Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg, analysiert erstmals systematisch die konkreten Hürden im Nachfolgeprozess und liefert erste Impulse für neue, bedarfsgerechte Förderinstrumente. Erste Ergebnisse der Studie hat Edith Weymayr im vorliegenden Gastbeitrag auch schon eingearbeitet. (Red.)

rungsangebote mit möglichst niedriger Zugangsschwelle von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess. Zwar spielen Förderkredite bei der Übernahmefinanzierung insgesamt eine relativ kleine Rolle. Der Nachfolgemonitor der FOM Hochschule für Ökonomie und Management, des Verbandes Deutscher Bürgerschaftsbanken und der Creditreform Rating AG gibt den Anteil von Förderkrediten an den Fremdmitteln bei der Nach-

folgefiananzierung mit 6 Prozent an. Die Anzahl der von der L-Bank als Förderbank mitfinanzierten Übernahmen zeigt aber, dass Förderdarlehen einen festen Platz in Nachfolgeprozessen haben.

In den kommenden Jahren stehen laut KfW bundesweit rund 106 000 Unternehmen jährlich zur Übernahme an. In Baden-Württemberg sind es mehrere Tausend jedes Jahr. Für 2023 und 2024 beziffert das Statistische Landesamt die Menge der bestehenden Unternehmen, die im Zuge einer Nachfolgeregelung an eine neue Firmenleitung übergeben und damit erhalten werden konnten, mit jeweils rund 6 000. Die meisten davon sind kleinere Handwerksbetriebe, aber in nennenswerter Anzahl auch Hotels und Gastronomiebetriebe, Dienstleistungs- und Einzelhandelsunternehmen sowie Unternehmen aus der Industrie.

2024 konnte die L-Bank über ihre Förderprogramme 1 210 Übernahmen (Vorjahr: 1 218) mit einem Betrag von etwa 460 Millionen Euro (Vorjahr 484 Millionen Euro) fördern. Das heißt, die L-Bank hat rund ein Fünftel aller Übernahmen in Baden-Württemberg finanziell unterstützt.

### Fast 120 Millionen Euro für Unternehmensnachfolgen

Die L-Bank hat vor allem zwei größere Förderprogramme im Bereich Existenzgründung und Unternehmensübernahme im Angebot für Baden-Württemberg. Die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung BW (GuW) sowie die Startfinanzierung 80. Beide Programme sind seit vielen Jahren ausgesprochen erfolgreich.

Die Startfinanzierung 80 ist das insgesamt kleinere Programm, das speziell auch für kleinere Unternehmen und für Existenzgründungen im Handwerk konzipiert ist, häufig also Unternehmen, die für einen größeren Kredit möglicherweise nicht genügend Sicherheiten vorweisen können. Attraktive Besonderheit des Programms ist die Übernahme einer (obligatorischen) Darlehensbürgschaft in Höhe von 80 Prozent durch die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg.

Ausdrücklich bietet die L-Bank das Programm als Unterstützung auch für die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit durch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens oder tätige Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen an. Förderfähig sind Investitionen in die Erweiterung oder Modernisierung nach der Gründungsphase sowie Investitionen in Warenlager oder Betriebsmittel. Die Kredithöhe beträgt maximal 175 000 Euro für eine übernehmende Person, bei mehreren Personen maximal 700 000 Euro für die Unternehmensübernahme. Mit der Meistergründungsprämie in Form eines zusätzlichen Tilgungszuschusses des Landes werden gezielt Gründer im Handwerk adressiert. Wer sich mit Meisterbrief selbstständig machen will, profitiert von einem Tilgungszuschuss in Höhe von 10 Prozent des Bruttodarlehensbetrags.

Die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung BW ist breiter angelegt als die Startfinanzierung 80 und richtet sich sowohl an junge als auch an etablierte Unternehmen. Aber auch in der GuW BW ist die Unternehmensübernahme erklärter Förderzweck: Betriebsübernahmen sowie Erweiterung, Modernisierung oder Umstrukturierung bestehender Unternehmen sind grundsätzlich förderfähig. Anders als bei der Startfinanzierung 80 also ausdrücklich auch der Erwerb und die Standortverlagerung eines Unternehmens. Auch die Meistergründungsprämie ist Bestandteil der GuW BW und dazu ein Nachhaltigkeitsbonus für Unternehmen, die nachweislich und konkret daran arbeiten, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren.

Im gesamten vergangenen Jahr gingen fast 34 Prozent der Fördermittel im Programm Startfinanzierung 80 in Unternehmensübernahmen. Bei der GuW BW waren es im Bereich der jungen Unternehmen fast 54 Prozent, womit 759 Unternehmensübernahmen unterstützt wurden. Es war damit das erfolgreichste Nachfolgeprogramm der L-Bank.

Im ersten Quartal dieses Jahres hat die L-Bank bereits rund 96 Millionen Euro in der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung BW sowie in der Startfinanzierung 80 bewilligen können, um die Nachfolge-

lücke schließen zu helfen. 295 Unternehmensnachfolgen wurden damit gefördert. Neben den beiden großen Programmen werden Unternehmensübernahmen in kleinerem Maß auch in der Tourismusfinanzierung mit dem Liquiditätskredit und über das Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum unterstützt.

### Unterstützungsbedarf wird weiter steigen

Die Auswertung der Interviews der Studie zur Unternehmensnachfolge zeigt, dass Banken und Finanzierern bei der Bewältigung der Nachfolgelücke eine wichtige Rolle zugeordnet wird, dass sie die in sie gesetzten Erwartungen aber nicht immer erfüllen. Es besteht eine Kluft zwischen dem Kapitalbedarf der Nachfolge und der Finanzierungsbereitschaft beziehungsweise den Finanzierungsmöglichkeiten. Kritisiert werden oft die hohen Anforderungen der Banken und deren Zurückhaltung bei der Finanzierung von Unternehmensübernahmen. In den nächsten Wochen und Monaten werden wir die ersten Studienergebnisse absichern und mithilfe einer Befragung von mehreren hundert Teilnehmern noch klarer herauszuarbeiten versuchen. Aktuell läuft die Befragung, erste Ergebnisse hieraus sind für den Spätsommer zu erwarten.

Auch wenn die Startfinanzierung 80 in den Experteninterviews durchgehend positiv hervorgehoben wird, ebenso wie die Arbeit der Bürgschaftsbanken, dürfen wir uns nicht damit zufriedengeben. Der in den Interviews geäußerte Wunsch nach mehr Unterstützung für Beteiligungsfinanzierungen ist ein Hinweis, in welche Richtung es gehen könnte.

Im Zusammenspiel mit der Partnerinstitutionen wie der KfW, der Bürgschaftsbank, aber auch allen Primärbanken und Sparkassen im Land, wird die L-Bank vorhandene Finanzierungsangebote optimieren und neue Instrumente entwickeln. Im Zentrum der L-Bank-Wirtschaftsförderung steht dabei stets, mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg bei ihren Entscheidungen und Investitionen bestmöglich zu unterstützen.



Matthias Wierlacher / Dominik Lamming

## Öffentliches Beteiligungskapital – verlässliches Instrument zur Investitionsfinanzierung

Seit fünf Jahren arbeiten deutsche Unternehmen unter erschwerten Bedingungen. Die Corona-Pandemie samt Konjunkturerinbruch und Kurzarbeit, Rohstoffknappheit, Engpässe in den Lieferketten, Krieg, Energiekrise und Inflation zehrten an der Substanz. Eine verhaltene Konsumnachfrage sowie strukturelle Probleme in der deutschen Wirtschaft durch Bürokratie, Fachkräftemangel sowie Rückstände bei Digitalisierung und Infrastruktur bremsen das Wachstum weiterhin. Die schwächelnde konjunkturelle Lage und höhere Finanzierungskosten drücken zunehmend auf die Eigenkapitalausstattung insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dies dämpft die Investitionsbereitschaft in Deutschland, was wiederum der Wettbewerbsfähigkeit schadet. Eigenkapitalbeteiligungen bei

Innovationen sind wichtige Treiber für die kontinuierliche Modernisierung und Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft. Solche Innovationen erfordern Investitionen. Allerdings ist laut dem Mittelstandspanel 2024 der KfW die Investitionstätigkeit in Deutschland ins Stocken geraten, obwohl gerade jetzt hoher Handlungsdruck besteht.

### Wirtschaftslage und Finanzierungskosten

Unternehmen müssen investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Transformation hin zu Klimaneutralität und Digitalisierung zu bewältigen. Doch statt Aufbruch herrscht Zurückhaltung, vor allem im Mittelstand. Der Anteil investierender KMU sank bran-

Diese Entwicklung verwundert auf den ersten Blick. In Deutschland liegen die Finanzierungskosten für Fremdkapital auch ohne Niedrigzinsen immer noch im europäischen Durchschnitt. Die Gründe für die Zurückhaltung liegen denn auch eher bei den potenziellen Kreditnehmern, vor allem den mittleren und kleinen Unternehmen: Der Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit durch das Vermeiden von Schulden sowie ein stärkerer Fokus auf Eigenmittel zur Investitionsfinanzierung hält mehr mittelständische Unternehmer davon ab, Fremdfinanzierungen aufzunehmen. Ohnehin nutzen mittelständische Unternehmen dafür eher zusätzliches Eigenkapital von bestehenden Gesellschaftern, durch Factoring und Forfaitierung generierte Liquidität und aus gestiegenen Umsatzrentabilitäten sowie hohen Cashflow-Raten gebildete Rücklagen – laut der KfW-Studie aktuell so viel wie nie zuvor.

### „Seit fünf Jahren arbeiten deutsche Unternehmen unter erschwerten Bedingungen.“

KMU durch Förderbanken können diesen Teufelskreis durchbrechen, indem sie die Substanz der Unternehmen stärken. Sie setzen zugleich Impulse, um Investitionen in Produkte und Technologien im Mittelstand zu stimulieren.

Zum Mittelstand in Deutschland zählen mehr als drei Millionen Unternehmen, oft inhabergeführte und regional verwurzelte Handwerks-, Industrie- und Zulieferbetriebe, deren Jahresumsatz bis zu 50 Millionen Euro beträgt. Sie sind die tragende Säule für Beschäftigung, Wachstum und Wohlstand im Land. Ihre

chenübergreifend auf einen historisch niedrigen Wert. Die Gründe sind der Studie zufolge neben gestiegenen Material-, Energie- und Lohnkosten sowie wirtschaftlicher Unsicherheit auch hohe Finanzierungskosten. Gleichzeitig fragen Mittelständler weniger Bankkredite zur Finanzierung ihrer Investitionen nach. Dies zeigt eine weitere Untersuchung der KfW. Demnach hat sich der Anteil der Mittelständler, die zur Finanzierung ihrer Investitionen Bankkredite genutzt haben, in den vergangenen 20 Jahren nahezu halbiert und liegt auf einem Tiefstwert.

Die klassische Fremdfinanzierung durch Bankkredite abzuschreiben, ginge aber zu weit. In Kombination mit öffentlichen Fördermitteln sind sie bei fast jedem zweiten Mittelständler Teil der Investitionsfinanzierungen. Die Förderbanken von Bund und Ländern spielen hierbei eine wichtige Rolle: Als Spezialbanken setzen sie Wirtschaftspolitik mit bankmäßigen Mitteln um und unterstützen so die Unternehmen mit Darlehen, Zuschüssen, Bürgschaften und Kapitalbeteiligungen. Damit gelten Förderbanken als Stabilitätsanker und Wachstumstreiber der deutschen Wirtschaft. Insbesondere während der Corona-Pandemie und seit Ausbruch des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine

haben sie ihre bedeutende Rolle für den Standort Deutschland bewiesen.

### Bedarf an öffentlichen Eigenkapitalbeteiligungen steigt

Öffentliche Beteiligungen oder Private Equity zur Stärkung des Eigenkapitals kommen für Mittelständler neben der Fremdfinanzierung immer dann mit in Betracht, wenn die Selbstfinanzierung mit Eigenmitteln nicht ausreicht und die Eigenkapitalbeschaffung von außen auf

quote bis auf heute rund 30 Prozent gestärkt. Zuletzt sank die durchschnittliche Eigenkapitalquote allerdings leicht. Zuwächse bei größeren KMU kompensierten stärkere Rückgänge des Eigenkapitals vor allem bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Damit vergrößert sich der Unterschied beim Eigenkapital im Mittelstand weiter – zugunsten der größeren Unternehmen. Im internationalen Vergleich ist die Eigenkapitalausstattung deutscher Unternehmen ohnehin eher unterdurchschnittlich.

Anders als bei privaten Beteiligungen mit Wagniskapital steht die Einflussnahme auf die unternehmerische Steuerung nicht im Fokus. Damit behalten die im Mittelstand häufig aus der Familie stammenden Gesellschafter die Kontrolle über ihr Unternehmen und profitieren gleichzeitig von den Vorteilen einer Beteiligung. Ermöglicht werden Wachstum in bestehenden oder neuen Märkten, Investitionen in Forschung, Produkte und Anlagen, strategische Neuausrichtungen sowie Nachfolgevorhaben. Gefördert werden Unternehmen fast aller Branchen. Dies folgt der Absicht der Wirtschaftsförderung von Bund und Ländern, den Mittelstand in seiner ganzen Breite und Tiefe resistenter zu machen gegen die aktuellen und zukünftigen Krisen sowie Investitionen in Fortschritt und Wachstum zu ermöglichen.

### „Hoch entwickelte Industrieunternehmen brauchen Unterstützung bei kapitalintensiven Investitionen.“

dem Anleihemarkt oder durch einen Börsengang nicht in Frage kommt. Gerade hoch entwickelte Industrieunternehmen, wie es sie in Deutschland in großem Umfang gibt, brauchen Unterstützung bei kapitalintensiven Investitionen, die aus eigener Kraft oft nicht allein zu stemmen sind. Eigenkapital- und Mezzanine-Finanzierung sind bei Mittelständlern daher wichtige Kernelemente einer nachhaltigen Eigenkapitalstrategie.

Laut einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft Ernst & Young können mit Beteiligungskapital finanzierte Unternehmen schneller expandieren und eine höhere Rentabilität erzielen, weil sie investitions- und forschungstärker sind. Seit den 2000er Jahren hat der deutsche Mittelstand seine Eigenkapital-

Gleichzeitig steigt der Bedarf an verlässlichen Eigenkapitalbeteiligungen bei KMU, seit der Markt für Private Equity und Venture Capital unter Druck ist. Private Geldgeber zögern angesichts globaler und konjunktureller Unsicherheiten, Investments für Eigen- und vor allem Risikokapital zur Verfügung zu stellen. Die öffentlichen Förderbanken der Bundesländer füllen hier eine Lücke und stärken die Substanz junger und etablierter Unternehmen. Mit ihren Beteiligungsgesellschaften stellen sie wirtschaftliches Eigenkapital für den Mittelstand zur Verfügung. Üblich sind stille Beteiligungen als Nachrangdarlehen oder Minderheitsbeteiligung am Kapital der Gesellschafter mit bis zu fünf Millionen Euro und bis zu zehn Jahren Laufzeit.

### Neuaufgabe des erfolgreichen Mittelstandsfonds in Thüringen

In Thüringen hat sich die Wirtschaft seit der Wiedervereinigung im Vergleich der neuen Bundesländer positiv entwickelt. Die Produktivität liegt aber immer noch unter dem Bundesdurchschnitt. Eine wichtige Ursache hierfür sind vergleichsweise geringe Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Thüringer Industrieunternehmen. Deswegen unterstützt das Land Thüringen gezielt die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen von Unternehmen mit hohem Wachstums- und Entwicklungspotenzial. Mit Förderprogrammen wie unter anderem FTI-Thüringen Technolo-

Sie haben Fragen zum Abonnement?



Fritz Knapp Verlag GmbH | Telefon 069/97 08 33 - 25 | E-Mail k.matkovics@kreditwesen.de | Karin Matkovics

gie bündelt der Freistaat die Innovationsförderungen in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung. Neben klassischen Förderdarlehen und Zuschüssen sind hier auch Eigenkapitalbeteiligungen mittels verschiedener Beteiligungsfonds je nach Unternehmensphase möglich.

Die Thüringer Aufbaubank nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Als Förderinstitut des Freistaats Thüringen ist es ihr Auftrag, Investitionen anzustoßen und die wirtschaftliche Entwicklung im Land nachhaltig zu fördern. Das Unternehmensbeteiligungsgeschäft Thüringens wird durch die BM-T Beteiligungsmangement Thüringen GmbH betrieben, eine Tochtergesellschaft der Thüringer Aufbaubank. Die BM-T stellt seit über 20 Jahren sowohl jungen Technologieunternehmen als auch etablierten wachstumsstarken Industrieunternehmen Risiko- und Beteiligungskapital zur Verfügung. Sie verwaltet aktuell ein Fondsvolumen von fast einer halben Milliarde Euro und ist in 66 Unternehmen investiert.

### An den Erfolg anknüpfen

Der mit den Investments verbundene positive Effekt auf den Standort Thüringen ist signifikant – so wurden in den vergangenen 10 Jahren über 500 neue hochqualifizierte Arbeitsplätze geschaffen und seit Gründung der BM-T über 1,3 Milliarden Euro an privaten Investments von Co-Investoren nach Thüringen geholt. Außerdem gehört die BM-T zu den aktivsten Frühphaseninvestoren in Deutschland und konnte sowohl durch einen erfolgreichen Nasdaq-Börsengang als auch durch den Verkauf von Portfoliofirmen an Facebook, Evonik, Scanfil, Kerry, Euroapi oder Blockchains Inc. internationale Aufmerksamkeit erreichen.

An den Erfolg des im Jahr 2015 mit 40 Millionen Euro aufgelegten MFT Mittelstandsfonds Thüringen soll nun mit einem neuen Fonds angeknüpft werden. Ziel ist unter anderem, mittelständische Unternehmen bei der Finanzierung der Unternehmensnachfolge zu unterstützen – ein Thema, welches

schon vor 10 Jahren aktuell war und zusehends an Brisanz gewinnt. Dies zeigt der aktuelle Thüringer Nachfolgereport, der vom Kammernetzwerk Unternehmensnachfolge erstellt wird, einem Projekt vom Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx). Rund 500 Inhaber und Geschäftsführer über 55 Jahre hatten sich an der 2024er-Befragung der drei Industrie- und Handelskammern sowie der drei Handwerkskammern in Thüringen beteiligt.

Nur noch 37 Prozent (2017: 56 Prozent) der Unternehmer verfolgen die feste Absicht, ihr Unternehmen an eine/n Nachfolger/in zu übergeben. Mehr als die Hälfte von ihnen hat dies schon in den nächsten ein bis drei Jahren vor. Als größte Herausforderungen für das Organisieren der Unternehmensnachfolge sehen sie die gesamtwirtschaftliche Situation in Deutschland, steuerliche Belastungen, die Suche nach Nachfolgepartnern, aber auch die Ermittlung des Unternehmenswertes und die Finanzierung der Unternehmensübergabe.

Auch deshalb hält die Thüringer Landesregierung mehr öffentliches Beteiligungskapital in Thüringen für notwendig. Hierzu soll in Kürze der Mittelstandsfonds Thüringen II mit 20 Millionen Euro aufgelegt werden. Etablierte, mittelständische Unternehmen sollen so mittels Eigenkapitalbeteiligungen die Spätphasenfinanzierung für ihre Wachstums- und Modernisierungsinvestitionen oder die Unternehmensnachfolge sicherstellen können. Unterstützt werden Unternehmen ab einem Alter von fünf Jahren und einem Mindestumsatz von zwei Millionen Euro.

Weil gerade in Ostdeutschland zu wenig privates Wagnis- und Beteiligungskapital zur Verfügung steht, werden weitere öffentliche Förderprogramme folgen – auch mit der Möglichkeit für Eigenkapitalbeteiligungen, um Investitionen sicherzustellen und Wachstum zu fördern. Die Thüringer Aufbaubank ist sich hierbei ihrer Verantwortung bewusst und wird diese Initiativen weiterhin aktiv begleiten und unterstützen.

Foto: Jacob Schröter



Matthias Wierlacher

Vorsitzender des Vorstands, Thüringer Aufbaubank, Erfurt

Foto: Josef Fischmaller



Dominik Lamming

Mitglied der Hauptgeschäftsführung, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e. V., Berlin

Deutschlands Mittelstand steht unter Druck: Krisen, Transformation und hohe Finanzierungskosten belasten besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Investitionsbereitschaft sinkt, Eigenkapitalquoten nehmen ab – mit Folgen für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Klassische Bankkredite werden seltener nachgefragt, privates Beteiligungskapital bleibt knapp. Öffentliche Förderbanken schließen diese Lücke: Mit Eigenkapitalbeteiligungen stärken sie gezielt die Substanz von KMU, ermöglichen Wachstum, Innovation und Unternehmensnachfolgen. Besonders in strukturschwächeren Regionen wie Thüringen zeigt sich das Potenzial dieser Instrumente – etwa durch den neuen Mittelstandsfonds Thüringen II. Ein Beitrag über ein bewährtes Finanzierungsinstrument, das in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit wichtiger denn je ist. (Red.)

Sie ist damit ein anschauliches Beispiel für die vielfältigen Tätigkeiten der öffentlichen Banken in Deutschland, insbesondere der Förderbanken des Bundes und der Länder. Mit maßgeschneiderten Förderprogrammen unterstützen sie gemeinsam mit dem VÖB nicht nur den Mittelstand, sondern gestalten als Begleiter der Transformation wesentliche Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft. Sie tragen so dazu bei, Fortschritt und Wohlstand in unserem Land zu sichern.

Nikola Steinbock

## Deutschland muss Veränderungsweltmeister werden

„Was ist los mit unserem Land? Der Verlust wirtschaftlicher Dynamik, die Erstarrung der Gesellschaft, eine unglaubliche

Fratzscher beschreibt diese Herausforderungen anhand dreier zentraler Entwicklungen, die auf Deutschland ein-

des zu nutzen, forderte er damals vor allem eines von den Menschen: Veränderungsbereitschaft. Genau diese zeigte das Land in den darauffolgenden Jahren. In einem gemeinsamen Kraftakt wurden wichtige Reformen auf den Weg gebracht, die den Weg ebneten für das über viele Jahre hinweg starke Wirtschaftswachstum. Gleichzeitig begann Deutschland die Vorteile der Globalisierung stärker für sich zu nutzen und wurde zum Exportweltmeister. Made in Germany stand wieder für weltweit führende Qualität.

„Es ist wieder an der Zeit, in den Veränderungsmodus zu schalten.“

mentale Depression – das sind die Stichworte der Krise.“ Diese Sätze stammen aus der berühmten Ruck-Rede von Altbundespräsident Roman Herzog, die er 1997 bei der Wiedereröffnung des Hotel Adlon in Berlin hielt. Im Kontrast zur festlichen Kulisse attestierte er seinen Landsleuten in seiner Ansprache eine alles überschattende Mutlosigkeit und ein Gefühl der Lähmung, während man gleichzeitig „wirtschaftlich und gesellschaftlich vor den größten Herausforderungen seit 50 Jahren“ stünde.

Im Jahr 2025 wiederholt der Ökonom und Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), Professor Marcel Fratzscher, die eindringliche Mahnung Roman Herzogs vor über 200 Vertreterinnen und Vertretern aus der Finanzbranche, der Politik, der Wirtschaft sowie Verbänden und Wissenschaft bei der Agrarfinanztagung der Rentenbank in Berlin. Ein Vierteljahrhundert nach der Rede des damaligen Bundespräsidenten scheinen seine Aussagen die aktuelle Lage in Deutschland erneut treffend zu beschreiben. Denn auch heute beobachten wir eine mentale Depression, die das Land beherrscht, während wir wieder vor erheblichen – vielleicht sogar noch gewaltigeren – Herausforderungen stehen.

wirken: die Globalisierung, die sich durch Handelskonflikte, die Coronapandemie und den Krieg in der Ukraine grundlegend verändert hat. Diese Faktoren haben Deutschlands bisherige Strategie, sich auf die USA (Sicherheit), Russland (günstige Energie) und China (Wachstumslokomotive) zu stützen, ins Wanken gebracht. Darüber hinaus ist Deutschland von der digitalen sowie der ökologischen Transformation betroffen, die die Technologielandschaft und die Unternehmen nachhaltig beeinflusst. Zuletzt nennt er die soziale Transformation, die durch radikal veränderte Produktionsprozesse geprägt ist und bereits jetzt für viele in der Gesellschaft spürbar ist.

Diese drei großen Transformationsstränge waren bereits vor 25 Jahren

### Wandel erfordert Veränderungsbereitschaft

Die Veränderungen im Land waren ein Erfolg. Doch irgendwann begann Deutschland, sich auf diesem Erfolg auszuruhen. Dabei ist klar, dass die Welt nicht stillsteht. Im Gegenteil: Während Deutschland immer langsamer wurde und aufgehört hat, sich weiterzuentwickeln, hat sich der Wandel um Deutschland herum extrem beschleunigt. Genau deshalb befindet sich das Land heute erneut in einer ähnlichen, vielleicht sogar dramatischeren Situation

„Fast ein Drittel der Landwirte plant Veränderungen in ihren Betriebszweigen.“

präsent. Auch Herzog sprach in seiner Rede von der Globalisierung, der Digitalisierung und dem Wandel der Arbeitswelt. Um diese Herausforderungen zu bewältigen und zum Vorteil des Lan-

als damals. Und genau wie damals ist es jetzt wieder an der Zeit, in den Veränderungsmodus zu schalten. Nur so kann man wieder erfolgreich werden und aktiv die Zukunft gestalten.



Wie so oft im Leben ist die Analyse verhältnismäßig leicht, während die Umsetzung harte Arbeit erfordert. Dies liegt daran, dass der Wille zur Veränderung nicht Teil der genetischen Grundausstattung ist. Zwei wesentliche Faktoren stehen dem Weg in eine bessere Zukunft entgegen: Gewohnheiten und Angst. Ein Großteil der täglichen Handlungen erfolgt automatisch, was Energie spart und Raum für wichtigere Dinge schafft. Bei Veränderungen von Gewohnheiten oder Verhaltensweisen empfindet man zunächst Unbehagen, da das Gehirn jede Abweichung vom gewohnten Weg als unangenehm wahrnimmt.

### Veränderung ist nicht Teil der DNA

Diese individuelle Herausforderung lässt sich ebenso auf die Gesellschaft übertragen. Entsprechend bleibt man gern auf den vertrauten Pfaden, die Deutschland früher erfolgreich gemacht haben. Hinzu kommt die lähmende Angst vor dem Scheitern, das in Deutschland häufig mit einem Stigma behaftet ist, sowie eine generelle Abneigung gegenüber Risiken.

Nicht zuletzt mangelt es in unserem Land häufig an Eigenverantwortung, da für notwendige Veränderungen oft schnell nach dem Staat gerufen wird, anstatt im Kleinen bei sich selbst zu beginnen.

Fest steht, dass Veränderungen notwendig sind, jedoch oft äußerst schwerfallen. Die gute Nachricht ist, dass man Veränderungsfähigkeit erlernen kann, indem man sie wie einen Muskel trainiert. Neues auszuprobieren stimuliert die neuronalen Netzwerke und aktiviert Teile des Belohnungssystems, was zur Ausschüttung des Glückshormons Dopamin führt. Die Erfolge, die durch Veränderungen sowohl mittel- als auch langfristig erzielt werden, verstärken diesen positiven Effekt.

Was für das Individuum gilt, hat auch für die Gesellschaft als Ganzes eine wichtige Bedeutung. Wenn Veränderungen initi-

iert werden, spürt man eine positive Aufbruchstimmung und erkennt die langfristig positiven Auswirkungen des Wandels. Diese kollektive Erfahrung kann helfen, den Wandel als Chance zu begreifen und ihn voranzutreiben.

### Landwirtschaft als Vorbild

Eine Branche, die zeigt, wie das Gelingen kann, ist die deutsche Landwirtschaft. Auch sie ist von den grundlegenden Veränderungen durch die Globalisierung sowie die ökologische, digitale und soziale Transformation betroffen – und auch hier war zeitweise eine gewisse Veränderungsmüdigkeit zu spüren. Die Ergebnisse des Rentenbank-Agrarbarometers<sup>1)</sup>, einer regelmäßigen Befragung der Branche, zeigen, dass die Stimmung in den vergangenen Jahren gedrückt war, was mit einer spürbaren Investitions- und damit auch Veränderungszurückhaltung einherging.

Inzwischen ist jedoch ein deutlicher Aufwärtstrend zu erkennen. Landwirte schöpfen neuen Mut und stellen sich den Herausforderungen. Dies zeigt sich auch in ihrer hohen Bereitschaft, ihre Betriebe zu diversifizieren und breit aufzustellen. Laut dem aktuellen Agrarbarometer plant fast ein Drittel der befragten Landwirte, in den nächsten zwei bis drei Jahren Veränderungen in ihren Betriebszweigen vorzunehmen. 23 Prozent beabsichtigen, den Ackerbau auszubauen oder neu aufzubauen, während 30 Prozent in Photovoltaik investieren wollen. Fast ein Fünftel der Tierhalter plant, in den nächsten zwei bis drei Jahren auf eine höhere Haltungsumgebung umzustellen.

### Innovative Beispiele schaffen Zuversicht

Gleichzeitig ist klar, dass nicht jeder in der Landwirtschaft seinen Betrieb verändern und dort neue Wege gehen will. Manche steigen angesichts der großen Herausforderungen sogar aus, weil sie für sich und ihr Unternehmen keine Zukunft sehen. Das ist nicht nur



Foto: Landwirtschaftliche Rentenbank

**Nikola Steinbock**



Sprecherin des Vorstands,  
Landwirtschaftliche Rentenbank,  
Frankfurt am Main

Ein Vierteljahrhundert nach Roman Herzogs Ruck-Rede greift DIW-Präsident Marcel Fratzscher deren Kernbotschaft erneut auf: Deutschland steckt in einer tiefgreifenden mentalen und wirtschaftlichen Krise – und steht zugleich vor historischen Umbrüchen. Globale Machtverschiebungen, digitale und ökologische Transformation sowie gesellschaftlicher Wandel erfordern ein neues Maß an Veränderungsbereitschaft. Die deutsche Landwirtschaft zeigt laut Nikola Steinbock, wie Wandel Gelingen kann: Trotz anfänglicher Investitionszurückhaltung nehmen Mut und Innovationskraft wieder zu. Beispiele wie die Diversifizierung von Betrieben oder die Integration digitaler Technologien zeigen Potenzial auf. Unterstützt wird dieser Weg von der Rentenbank, die über gezielte Förderprogramme, Start-up-Finanzierung und praxisnahe Beratung Veränderung aktiv ermöglichen will. Der Appell der Autorin: Transformation darf nicht aufgeschoben werden – nur wer sich bewegt, bleibt zukunftsfähig. (Red.)

schade, sondern auch ein wirtschaftlicher und sicherheitspolitischer Verlust für unser Land – Stichwort Ernährungssicherheit. Umso wichtiger ist es, dass es gelingt, positive Veränderungen zu kommunizieren und praktische Beispiele transparent zu machen – um voneinander zu lernen, Mut zu machen und zukunftsweisende Veränderungen anzustoßen.

Diese Beispiele sieht man immer wieder, wenn man auf den Höfen unterwegs ist – und sie machen stolz, für diese Branche zu arbeiten. Menschen wie Torsten

**Förderung der Veränderungsfähigkeit:** Durch ihr umfangreiches Förderportfolio unterstützt die Rentenbank landwirtschaftliche Unternehmer bei Verän-

und sinnvoll zu bewerten, um die Finanzierbarkeit der Branche sicherzustellen. Die Sicherung der Finanzierung der Landwirtschaft ist auch der Fokus bei der Klimastrategie der Rentenbank, die Anfang des Jahres veröffentlicht wurde. Mit ihr zeigt die Förderbank Wege auf, wie landwirtschaftliche Betriebe ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck durch wirtschaftlich sinnvolle Investitionen in Innovationen reduzieren können.

---

### „Wir können unsere Veränderungsfähigkeit wie einen Muskel aktiv trainieren.“

---

Krawczyk<sup>2)</sup>, landwirtschaftlicher Unternehmer und Präsident des Sächsischen Bauernverbands, sind dafür exemplarisch. Gemeinsam mit seinem Bruder bewirtschaftet er das 400 Hektar große Landgut Westewitz in Sachsen, auf dem er verschiedene Getreide- und Gemüsesorten anbaut.

derungen, die sie und die Branche zukunftssicher machen. Dazu gehört zum Beispiel die Förderung von Investitionen in die Steigerung der Energieeffizienz, die Minderung von Emissionen und die Verbesserung der Tierhaltung.

**Klimabilanzförderung:** Ein konkretes Beispiel für die Unterstützung der Rentenbank ist auch der neu gestartete „Zuschuss Klimabilanz“. Mit diesem Zuschuss wird die Beratungsleistung zur Erstellung einer Klimabilanz inklusive eines Maßnahmenkatalogs für landwirtschaftliche Unternehmen durch kompetente Berater gefördert. Die Netto-Beratungskosten werden mit 90 Prozent bezuschusst, maximal jedoch bis zu 1 000 Euro. Im Laufe des Jahres wird die Rentenbank zudem einen „Zinsbonus Klimabilanz“ einführen, der gewährt wird, wenn bei der Beantragung eines Darlehens eine Klimabilanz vorliegt.

Ergänzend zum Ackerbau betreibt er eine Biogasanlage, eine Logistiksparte und die Haltung von Schweinen und Rindern. Krawczyk ist besonders erfolgreich, weil er Veränderungen als Chancen begreift und sie aktiv vorantreibt. Er ruht sich nicht auf seinen Erfolgen aus, sondern analysiert kontinuierlich Trends und zukünftige Chancen, die sich bieten. So sieht er beispielsweise großes Potenzial bei den Themen CO<sub>2</sub>-Bilanzierung und Digitalisierung. Ein weiteres positives Beispiel ist Tobias Babel, Landwirt des Jahres 2024 (Ceres Award), der Anfang Juni 2025 auf einem Panel beim Parlamentarischen Abend der Rentenbank diskutiert hat. Seine Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreude ziehen sich durch den gesamten Familienbetrieb und tragen entscheidend zu dessen Erfolg bei.

Ebenso unterstützt die Förderbank wirtschaftlich sinnvolle Investitionen in Zukunftsthemen wie Agri-Photovoltaik-Anlagen, den Umstieg auf ökologischen Landbau, effiziente Bewässerung und Speicherbecken sowie vieles mehr.

**Unterstützung für Start-ups:** Die Rentenbank fördert zudem junge und innovative agrarnahe Start-ups, die neue Ideen zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen entwickeln. Dies geschieht zum einen durch die Vergabe von Nachrangdarlehen in Zusammenarbeit mit dem Bundeslandwirtschaftsministerium. Zum anderen unterstützt die Förderbank das Startup-Ökosystem durch ihr Engagement im Bereich Venture Capital.

**Kommunikationsplattform:** Schließlich fördert die Rentenbank die Veränderungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit der Branche auch durch ihre Forschungsförderung, die Erarbeitung von Studien und indem sie als Kommunikationsplattform für die Landwirtschaft und den ländlichen Raum agiert. Beim bereits erwähnten Parlamentarischen Abend, der gemeinsam mit dem Bayerischen Agrarministerium veranstaltet wurde, disku-

**Praktische Hilfestellung:** Neben der klassischen Finanzierung fördert die

### Unterstützung durch die Rentenbank

Diesen Menschen – Torsten Krawczyk, Tobias Babel und den vielen weiteren innovativen und veränderungsfreudigen Landwirten in Deutschland – steht die Rentenbank als Förderbank für die Agrarwirtschaft und den ländlichen Raum als starker Partner zur Seite. Sie bietet Unterstützung und Beratung, um Herausforderungen zu bewältigen und die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Rentenbank die Veränderungsbereitschaft der grünen Branche auch durch praktische Hilfestellungen, beispielsweise bei der Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Das Fachkonzept, das die Rentenbank im vergangenen Jahr veröffentlicht hat, hilft Bankberatern dabei, das Thema Nachhaltigkeit bei Agrarkunden einfach

tierten Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbände über mögliche Lösungsansätze für Herausforderungen.

### Fokus auf Stärken

Bei all den Aufgaben, die vor dem Land liegen, hilft es, die eigenen Stärken zu

---

### „Die Rentenbank fördert die Wandlungsfähigkeit der Branche.“

---



kennen und sinnvoll für sich und den eigenen Weg zu nutzen. Für die Landwirtschaft ist eine dieser Stärken die Rentenbank als erfahrener, flexibler und leistungsstarker Finanzierungspartner.

Übrigens ist „flexibel“ in diesem Kontext keine leere Floskel, denn auch die Förderbank stellt sich durch ihren eigenen Transformationsprozess veränderungsfähig auf, sodass sie nicht nur heute, sondern auch morgen und übermorgen der starke Partner der grünen Branche sein kann.

Was für die Landwirtschaft gilt, trifft auch auf die Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes zu. Auch kann sie auf ihre Stärken zurückgreifen, darunter ein deutschlandweites Netz von Förderbanken, die die Wirtschaft vor Ort unterstützen, gut etablierte staatliche Strukturen, einen starken Rechtsstaat, eine resiliente und langfristig orientierte

Wirtschaftsstruktur sowie eine ausgeprägte Solidarität und Zivilgesellschaft.

Solidarität ist ein zentrales Schlagwort. Denn für die Herausforderungen in der Landwirtschaft sowie in allen anderen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft ist es entscheidend, alle Akteure zusammenzubringen. Veränderung ist eine Aufgabe, bei der es auf jede Einzelne und jeden Einzelnen ankommt, die aber nur gemeinsam bewältigt werden kann.

### Veränderung als gemeinsame Aufgabe

1997 im Adlon schloss Roman Herzog seine Ruck-Rede mit folgenden Worten: „Wir müssen jetzt an die Arbeit gehen. Ich rufe auf zu mehr Selbstverantwortung. Ich setze auf erneuerten Mut. Und ich vertraue auf unsere Gestaltungskraft. Glauben wir wieder an

uns selber. Die besten Jahre liegen noch vor uns.“

Genau in diesem Sinne möchte ich zum Abschluss des Beitrags einen Appell an alle richten: Lassen Sie uns gemeinsam eine positive Zukunft gestalten – für die Landwirtschaft und für das Land. Wenn wir unsere Verantwortung wahrnehmen – jeder Einzelne von uns! – können wir gemeinsam viel bewegen. Dann können wir Veränderungsweltmeister werden.

#### Fußnoten

1) Das Rentenbank-Agrarbarometer ist der einzige empirisch fundierte und über einen längeren Zeitraum verfügbare Index mit Aussagen zur aktuellen Situation und den Erwartungen in der deutschen Landwirtschaft. Es wird seit März 2024 vierteljährlich im Auftrag der Landwirtschaftlichen Rentenbank vom Marktforschungsunternehmen Kynetec erhoben und knüpft an das frühere „Konjunktur- und Investitionsbarometer Agrar“ an. Das aktuelle Agrarbarometer ist hier abrufbar: <https://www.rentenbank.de/research/rentenbank-agrarbarometer/>

2) Mehr über Torsten Krawczyk erfahren Sie im Podcast auf unserem neuen Blog „steinbock spricht...“ unter: <https://www.rentenbank.de/blog/Kompromisse-sind-das-Ziel-in-einer-Demokratie-und-nicht-das-ueble-Ende/>



#### IMPRESSUM

##### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9, 60594 Frankfurt am Main  
Postfach 70 03 62, 60553 Frankfurt am Main

Telefon +49(0)69 97 08 33 - 0  
Telefax +49(0)69 7 07 84 00  
E-Mail: [red.zfgk@kreditwesen.de](mailto:red.zfgk@kreditwesen.de)  
Internet: [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto (K.O.)

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.)

**Redaktion:** Swantje Benkelberg (sb), Carsten Englert (Leitender Redakteur, ce), Dr. Axel Prümm (ap)

**Redaktionsassistentz und Lektorat:** Volker Schmidt

**Satz und Layout:** J. Altstadt, M. Moleri

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiterenervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto

**Anzeigenverkauf:** Philipp Otto  
Telefon +49(0)69 97 08 33 - 0

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 67 vom 1.1.2025 gültig.

**Zitierweise:** KREDITWESEN

**Erscheinungsweise:** am 1. und 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 753,68 bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 387,74, 1/4-jährlich € 203,04. Ausland: jährlich € 814,88. Preis des Einzelheftes € 30,00 (zuzügl. Versandkosten).

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 1 153,56, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 610,04 1/4-jährlich € 320,51. Ausland: jährlich € 1 257,96.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Telefon +49(0)69 97 08 33 - 25

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

**Bankverbindung:** Frankfurter Sparkasse,  
IBAN: DE68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

**Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes:** Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

ISSN 0341-4019

Wir legen Wert auf gendergerechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

Fotonachweise für Heft 13/2025 – Seite 2: Fritz Knapp Verlag; Seite 9: Kristina Lindenbaum/DWVPBank; Christopher Porter/BNY; Olaf Sleijpen/DNB; Michael Hoeck/Genoverband e.V.; Seite 11: NRW.BANK Christian Lord Otto; Seite 13: Ministerium der Finanzen NRW; Seite 15: KfW Bankengruppe (Alex Habermehl); Seite 21: René Repasi/Rene Repasi; Seite 23: Josef Fischnaller; Seite 25: Sebastian Arlt; Seite 29: L-Bank Wagenhan; Seite 33: Matthias Wierlacher/Jacob Schröter; Dominik Lamminger/Josef Fischnaller; Seite 35: Landwirtschaftliche Rentenbank; Seite 39: N-Bank Fokuspokus; Seite 41: Investitionsbank Schleswig-Holstein IB.SH, Seite 45: Investitionsbank Berlin (IBB); Seite 47: WI-Bank; Seite 51: Henning Angerer

Michael Kiesewetter

## Transformation als gesamtgesellschaftliche Aufgabe

Deutschland steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Die großen Trends dieser Zeit – Digitalisierung, Dekarbonisierung und der demografische Wandel – wirken parallel mit hoher Geschwindigkeit auf Wirtschaft und Gesellschaft ein. Diese gleichzeitige Transformation ist historisch einzigartig. Sie erfordert enorme Investitionen in Infrastruktur, Innovation, Qualifikation und soziale Sicherheit. In Niedersachsen zeigen sich diese Herausforderungen besonders deutlich: Die Transformation der Automobilindustrie als tragende Wirtschaftsbranche, der notwendige Ausbau der digitalen und energetischen Infrastruktur sowie die Gestaltung des Fachkräftemangels sind nur einige der Themen, die für das Land von strategischer Bedeutung sind.

Hinzu kommen externe Unsicherheiten: Der Krieg in der Ukraine hat nicht nur sicherheitspolitische, sondern auch wirtschaftliche Auswirkungen. Energiepreise, Lieferketten, Inflation und neue politische Allianzen verändern die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns grundlegend. Auch globale Entwicklungen wie Handelskonflikte, Subventionswettbewerbe und regulatorische Divergenzen, etwa zwischen der Europäischen Union, den USA und China, beeinflussen zunehmend Investitionsentscheidungen in Niedersachsen.

### Gemeinsames Handeln für nachhaltige Investitionen

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine grundlegende Frage: Wie können diese notwendigen Investitionen finanziert werden, wenn die öffentlichen Haushalte unter erheblichem Druck stehen?

Die Antwort auf diese Frage kann nur ein gemeinschaftlicher Ansatz sein. Transformation ist keine rein staatliche Aufgabe. Sie erfordert das Zusammenwirken vieler Akteure: der öffentlichen Hand, privater Investoren, Unternehmen, Wissenschaft und nicht zuletzt der Bürger. Auch Banken und hier insbesondere die Förderbanken spielen dabei eine zentrale Rolle.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass gezielte Förderprogramme Investitionen mobilisieren, Risiken abfedern und Innovationen beschleunigen können. Aber sie haben auch gezeigt, dass eine zuschussfokussierte Förderung an Grenzen stößt: Begrenzte Mittel, aufwendige Verfahren und teilweise fehlende Anreize führen zu Ineffizienzen. Es wird daher notwendig, die Förderlogik neu zu denken. Ein wesentlicher Hebel ist die stärkere Integration von Darlehensinstrumenten, um öffentliche Mittel effizienter einzusetzen, zusätzliche private Mittel zu mobilisieren und nachhaltige Finanzierungsmodelle zu etablieren.

Zuschüsse haben unbestritten ihren Platz in der Förderarchitektur. Sie sind besonders dort sinnvoll, wo es um gesellschaftlich gewünschte, aber wirtschaftlich nicht tragfähige Maßnahmen geht. Beispiele sind die Förderung von sozialen Trägern, arbeitsmarktpolitische Maßnahmen oder Investitionen in strukturschwache Regionen. Auch in Krisensituationen wie der Corona-Pandemie waren Zuschüsse das Mittel der Wahl, um kurzfristig Liquidität bereitzustellen und wirtschaftliche Existenzen zu sichern. Allerdings zeigen sich auch Schwächen: Zuschüsse sind teuer, können Fehlanreize setzen, unterliegen Mitnahmeeffekten und stehen oft nur

für begrenzte Zeiträume zur Verfügung. Ihre Wirkung verpufft, wenn keine Anschlussfinanzierung besteht. Zudem geraten sie in Zeiten knapper Haushalte schnell unter politischen Druck.

### Niedersachsen: traditionelle Zuschussorientierung im Wandel

In Niedersachsen war die Förderpolitik lange geprägt von einer starken Zuschussorientierung. Dies zeigte sich besonders im Bereich der Wirtschaftsförderung, wo vielfach kleine, zielgruppenspezifische Zuschussprogramme aufgelegt wurden. Diese haben zwar wichtige Impulse gesetzt, aber auch zu einer hohen und unübersichtlichen „Kleinteiligkeit“ und Komplexität geführt. Andere Bundesländer sind hier bereits weiter. Die NRW-Bank in Nordrhein-Westfalen oder die L-Bank in Baden-Württemberg setzen seit Jahren stärker auf Darlehensprogramme, die mit öffentlichen Haftungsfreistellungen oder Zinsverbilligungen kombiniert werden. Der Vorteil: größere Skalierbarkeit, höhere Hebelwirkung und eine engere Einbindung der Hausbanken.

Der Koalitionsvertrag der aktuellen niedersächsischen Landesregierung markiert nun einen Kurswechsel: Die N-Bank soll zur echten Investitionsbank weiterentwickelt werden. Das bedeutet: mehr Fokus auf marktnähere Produkte, stärkere Kooperation mit Banken und den gezielten Ausbau bedarfsgerechter Förderdarlehen.

Die N-Bank hat diesen Auftrag angenommen. Derzeit wird ein umfassendes Transformationsprogramm durchgeführt mit dem Ziel, die Bank strategisch und opera-



tiv neu auszurichten. Im Zentrum steht die Entwicklung eines zukunftsfähigen Förderportfolios, das sich konsequent an den Bedarfen von Wirtschaft, Kommunen und Gesellschaft orientiert. Die Bank investiert in den Aufbau eines skalierbaren Förderfinanzierungsangebots, optimiert ihre Prozesse und stärkt ihre interne Kompetenz im Bereich Förderfinanzierung. Das Programm ist darauf ausgerichtet, die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der N-Bank nachhaltig zu erhöhen – als aktiver Partner des Landes in der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Transformation.

### N-Bank auf dem Weg zur Investitionsbank

Ein erster Blick in die Werkstatt zeigt: Der neue Prozess der marktbedarfsge-rechten Produktentwicklung unter Einbindung diverser Stakeholder hat bereits erste Ideen für Darlehensprodukte zur Unterstützung der Transformation Niedersachsens identifiziert. Diese Ideen werden zurzeit konkretisiert und sukzessive zur Marktreife entwickelt – mit dem Fokus auf Qualität vor Schnelligkeit. Die N-Bank setzt auch dabei auf enge Abstimmung mit der Politik, den Wirtschaftsverbänden, Kammern und Hausbanken. Ziel ist ein gemeinsamer Lernprozess, der zu passgenauen, einfach zugänglichen Produkten mit hoher Förderwirkung führt.

Parallel zur Produktentwicklung steht die Vereinfachung im Fokus. Gerade in Zeiten enormer gesellschaftlicher Herausforderungen sind reibungslos funktionierende Abläufe von enormer Bedeutung und Grundlage einer leistungsfähigen Förderpraxis. Diese erfordert ein gemeinsames Umdenken von N-Bank und Land. Die Landesregierung hat dazu eine Regierungskommission und einen interministeriellen Arbeitskreis eingesetzt, die Vorschläge zur Vereinfachung, Digitalisierung und zur Beschleunigung der Förderverfahren erarbeitet haben. Erste Ergebnisse liegen vor. Dazu gehören:

- die Einführung pauschaler Kostenansätze bei bestimmten Programmen,

- der Verzicht auf Schriftform zugunsten digitaler Antragsstrecken,
- die Harmonisierung von Prüfstandards und Belegpflichten,
- die Nutzung von Schnittstellen zu kommunalen Systemen.

Diese Vorschläge werden nun Schritt für Schritt in konkrete Programme übertragen. In der Kommunalförderung werden bereits erste Pilotprojekte gestartet. Die N-Bank begleitet diesen Prozess aktiv mit ihrem Know-how in Digitalisierung und Prozessoptimierung. Die Umstellung auf eine neue Förderlogik ist komplex. Sie erfordert neue Denkweisen, neue Kompetenzen und teils auch neue Strukturen. Die N-Bank baut derzeit interne Fähigkeiten im Bereich Risikoanalyse, Produktdesign und Wirkungsmonitoring aus. Gleichzeitig gilt es, die Mitarbeiter für die neuen Anforderungen zu qualifizieren und eine offene Lernkultur zu etablieren.

Chancen liegen vor allem in der möglichen Hebelwirkung: Mit revolvingierenden Darlehensfonds lassen sich öffentliche Mittel mehrfach nutzen. Durch Kombination mit EU-Mitteln (zum Beispiel EIF) oder Bundesinstrumenten (zum Beispiel KfW) können zusätzliche Ressourcen mobilisiert werden. Zudem bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Prozessautomatisierung, Zielgruppenansprache und Wirkungsanalyse. Basis hierfür ist eine leistungs- und zukunftsfähige IT-Architektur, in die die N-Bank gezielt investiert.

### N-Bank als Motor der Transformation

Die N-Bank stellt sich aktiv den Herausforderungen der Zeit. Mit dem klaren Auftrag, sich zur Investitionsbank weiterzuentwickeln, geht sie mutige Schritte in Richtung einer neuen Förderlogik. Dabei wird sie nicht nur zum Finanzierer, sondern auch zum Impulsgeber, Moderator und Partner für die Transformation in Niedersachsen.

Der Weg ist ambitioniert und wird nicht ohne Rückschläge verlaufen. Aber die



Foto: N-Bank/Fokuspokus

**Michael Kiesewetter**



Vorsitzender des Vorstands, Investitions- und Förderbank Niedersachsen – N-Bank, Hannover

Der Aufsatz beleuchtet die Transformation Deutschlands als komplexe gesamtgesellschaftliche Aufgabe, getrieben durch Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie. Am Beispiel Niedersachsens wird deutlich, wie stark bestehende Wirtschaftsstrukturen unter Druck geraten und neue Finanzierungsmodelle erforderlich werden. Die N-Bank positioniert sich dabei als zentraler Akteur: Weg von kleinteiliger Zuschussförderung hin zu marktnäheren, skalierbaren Darlehensinstrumenten. Damit orientiert sie sich an erfolgreichen Ansätzen anderer Landesförderbanken und fördert gezielt private Investitionen. Parallel treibt sie die Digitalisierung, Prozessoptimierung und strategische Kooperationen mit Hausbanken und Stakeholdern voran. Die Umstellung verlangt organisatorischen Wandel, eröffnet jedoch große Hebelwirkungen für zukunftsfähige Finanzierungen. Die N-Bank will sich so zur Investitionsbank und zum strategischen Partner im Transformationsprozess entwickeln – auch für die Finanzwirtschaft. (Red.)

Richtung stimmt. Die N-Bank setzt auf strategische Partnerschaften, auf Innovation im Produktdesign und auf Vereinfachung in der Umsetzung. Damit leistet sie einen zentralen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Landes – als Motor für nachhaltige Investitionen und als Brücke zwischen öffentlicher Hand, Wirtschaft und Gesellschaft.

## Redaktionsgespräch mit Erk Westermann-Lammers

# „Der wirtschaftliche Erfolg der Transformation ist unverzichtbar für zukunftsfähige Strukturen“

**Unternehmen und Banken stehen vor der Aufgabe, sich zu transformieren. Welches Ziel verfolgen sie damit?**

Ziel der Transformation ist, dass sich Unternehmen, Banken und ganze Regionen für die Zukunft wettbewerbsfähig aufstellen. Oder etwas drastischer formuliert, wenn wir uns nicht transformieren, sind wir in wenigen Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig.

**Die Notwendigkeit zur Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft gab es doch aber schon immer – wo liegt der Unterschied zwischen Veränderung und Transformation?**

In der Vergangenheit haben wir auf veränderte Rahmenbedingungen häufig reagiert, wir haben uns an neue Marktbedingungen, geänderte Kundenwünsche und regulatorische Rahmendingun-

gen angepasst. Wir erleben eine Kombination und Gleichzeitigkeit mehrerer tiefgreifender Entwicklungen, die es so bisher nicht gegeben hat. Mit der ökologischen und digitalen Transformation setzen wir uns seit Jahren auseinander und auch der demografische Wandel verlangt schon seit längerem von uns Anpassungen.

In jüngerer Vergangenheit haben sich zusätzlich die geopolitischen Rahmenbedingungen grundlegend geändert. Der höhere Handlungsbedarf entsteht dadurch, dass sich diese Entwicklungen gegenseitig verstärken und beschleunigen. Sie greifen tief in gewachsene Strukturen ein und verlangen erhebliche Investitionen, vorausschauende Strategien und koordiniertes Handeln über viele Bereiche hinweg.

Dabei sind wir aufgefordert, einer neuen Erwartungshaltung der Gesellschaft gerecht zu werden. Neben Aspekten wie

Erfolgreiche Transformationsprozesse bilden die Grundlage für Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft. Die Kernherausforderung besteht darin, langfristig profitabel zu wirtschaften und dabei Ressourcen zu schonen. Neue Technologien und digitale Lösungen ermöglichen es, Prozesse effizienter, nachhaltiger und dauerhaft erfolgreich zu gestalten.

Gleichzeitig ist klar: Ohne soziale Gerechtigkeit und ökologische Verantwortung verliert die Transformation an Akzeptanz und Wirkung. Deshalb braucht es gezielte Maßnahmen, um Menschen in strukturell besonders betroffenen Regionen oder Branchen zu unterstützen – etwa durch Weiterbildung, soziale Absicherung oder Integrationskonzepte.

Es gilt, zu vermitteln, dass der wirtschaftliche Erfolg der Transformation kein reiner Selbstzweck ist, sondern ein unverzichtbares Mittel für zukunftsfähige und gerechte Strukturen.

**„Erfolgreiche Transformationsprozesse bilden die Grundlage für Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft.“**

Wirtschaftlichkeit und Effizienz sind in den vergangenen Jahren ökologische und soziale Komponenten getreten und haben maßgeblich an Bedeutung gewonnen.

**In der aktuellen Diskussion klingt häufig ein gesteigener Handlungsbedarf an. Welche Gründe gibt es dafür?**

**Das klingt nach einer großen Aufgabe. Wie lassen sich Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft fördern, ohne dass soziale Gerechtigkeit oder ökologische Verantwortung auf der Strecke bleiben?**

**Gibt es für die erfolgreiche Transformation schon Beispiele in Schleswig-Holstein?**

Die erfolgreiche Umsetzung zeigt sich schon. Ein Beispiel sind Investitionen in den Ausbau erneuerbarer Energien oder die digitale Infrastruktur. Da sind wir gerade in Schleswig-Holstein in den vergangenen Jahren vorangegangen. Im echten Norden sind die erneuerbaren Energien inzwischen gut ausgebaut. Auch beim Breitbandausbau haben wir deutschlandweit eine Spitzenposition. Damit ist eine grundlegende Voraussetzung für eine weitergehende Digitalisierung geschaffen. Durch unsere Marktnähe und Markt-



kenntnisse können wir passgenau in Regionen fördern, die besonders von strukturellen Umbrüchen betroffen sind. Hier haben sich Instrumente wie der Gewerbeflächenentwicklungs- und auch der Baulandfonds bewährt.

Solche Instrumente fördern Investitionen in Infrastruktur, schaffen Arbeitsplätze und sichern soziale Teilhabe. Sie steigern die Attraktivität des Standortes und legen die Basis für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Region und damit für Wachstum und Wohlstand in unserem Bundesland.

Das sind ganz konkrete Beispiele, bei denen wir alle unmittelbar den Nutzen der Transformation spüren.

**Wenn Transformation entscheidende und langfristige Vorteile mit sich bringt, welche Gründe gibt es dann, dass die Transformationsbereitschaft in Wirtschaft und Gesellschaft nicht viel ausgeprägter ist?**

Transformation verlangt mehr als kleine, situative Anpassungen. Sie verlangt von uns, vertraute und bislang bewährte Strukturen aufzugeben. Transformation ist durchaus disruptiv, ein tiefgreifender Umbau von Geschäftsmodellen, Arbeitsprozessen, Infrastrukturen und gesellschaftlichen Leitbildern. Hinzu kommt, dass der Nutzen von Transformation oft erst mittel bis langfristig sichtbar wird, während die Kosten sofort spürbar sind. Dabei sind Nutzen und Kosten auch nicht unmittelbar auf gleicher Ebene angesiedelt. Oft ist mit Transformation vorrangig ein gesell-

Maß an Unsicherheit, das Investitionen be- oder gar verhindert. Für Menschen bedeutet Transformation oft, dass sie kurzfristig gewohnte Strukturen oder Routinen und die damit verbundene Sicherheit verlieren. Ein Beispiel ist ganz aktuell die künstliche Intelligenz: Wenn ich fürchte, dass eine KI meinen Arbeitsplatz übernimmt, fühle ich mich dadurch in meiner Existenz bedroht. Einen Nutzen kann ich nur erkennen, wenn Risiken abgefedert und mir Alternativen geboten werden.

**Dann braucht es also eine Art Katalysator, der die Reaktionsgeschwindigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft im Transformationsprozess erhöht. Kommt diese Rolle den Förderbanken zu?**

Förderbanken sind Unterstützer, Mitgestalter und gleichzeitig selbst Teil des Transformationsprozesses. Ganz grundsätzlich übernimmt der Finanzsektor allgemein die Aufgabe, Anreize für Transformationsvorhaben zu setzen und Kapital in diese Richtung zu lenken.

Am Markt sind schon eine Reihe entsprechender Finanzierungsinstrumente etabliert: Unter anderem können Sustainability-Linked Loans, Zinsnachlässe, Tilgungszuschüsse und Sondertilgungsmöglichkeiten genutzt werden, um Investitionen in den Transformationsprozess zu lenken.

Förderbanken übernehmen dann die Rolle, gemeinsam mit den Hausbanken dort zu unterstützen, wo der Markt noch keine Lösung hervorgebracht hat.

**„Messbarkeit ist ein wichtiges Element, um Transparenz zu schaffen.“**

schafflicher und erst nachgelagert ein unternehmerischer Nutzen verbunden. Die Kosten allerdings liegen direkt auf unternehmerischer Ebene.

Zusammen betrachtet führen diese Faktoren bei Unternehmen zu einem hohen

Dies kann beispielsweise durch gezielte zusätzliche Förderung neuer Technologien, Beratung von Kunden (Privatkunden, Unternehmen, Kommunen) zu Energie- und Klimaschutzthemen oder der Weitergabe von Zuschüssen aus den EU- und Landesprogrammen für Bil-



Foto: Investitionsbank Schleswig-Holstein\_IB.SH

**Erk Westermann-Lammers**



Vorsitzender des Vorstands, Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH), Kiel

Transformation ist aktuell ein viel strapaziertes Schlagwort – doch was bedeutet es wirklich? Mit Erk Westermann-Lammers, dem Vorstandsvorsitzenden der Investitionsbank Schleswig-Holstein, hat die Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen in diesem Redaktionsgespräch über die Besonderheiten von Transformation gesprochen: Was sie ausmacht, warum sie so herausfordernd ist und wie sie gelingen kann. Förderbanken finanzieren und gestalten die Transformation mit. Als Partner von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik tragen sie nach eigener Einschätzung dazu bei, aus Veränderung eine zukunftsfähige und nachhaltige Entwicklung zu machen. (Red.)

ungs- und Weiterbildungsmaßnahmen geschehen. Auch die Aktivierung von privatem Kapital für den Transformationsprozess ist eine bedeutende Aufgabe der Förderbanken.

Die Förderinstrumente können dazu dienen, Übergangsphasen zu überwinden oder innovative Pilotprojekte anzuschieben. Mit langfristig wirkenden Programmen lässt sich der Wandel in strukturschwachen Regionen begleiten. Bedeutend für die Akzeptanz der Transformation ist dabei, dass Förderbanken als Wegbereiter und Begleiter agieren. Wir wollen gemeinsam mit allen Akteuren und Akteuren den Weg in eine nachhaltige und stabile Zukunft ebnen.

 **Transformation verlangt ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und schon kleine Veränderungen sind meist nicht sehr beliebt. Welche Wege wählen Förderbanken, um die Akzeptanz von Transformation zu erhöhen?**

Für uns ist es wesentlich, zu Transformationsthemen in den Austausch mit allen

**Erfolg solcher Maßnahmen messbar machen, insbesondere in Übergangsphasen?**

Die Messbarkeit ist ein wichtiges Element, um Transparenz zu schaffen und darüber die gesellschaftliche Legitimität der Transformation zu erhöhen. Das gilt umso mehr, weil Transformation kein einzelner Schritt, sondern ein vielschichtiger Prozess ist. Es ist sinnvoll, Fördermaßnah-

volles Instrument, um Transparenz über die Verwendung und Wirkung von Fördergeldern zu schaffen.

 **Lassen Sie uns an Ihrem persönlichen Blick in die Zukunft teilhaben? Wo sehen Sie die Förderbanken in diesem Transformationsprozess in zehn Jahren? Spielen sie dann in der gesamtgesellschaftlichen und ökonomischen Transformation immer noch eine entscheidende Rolle?**

In zehn Jahren werden wir in der entscheidenden Phase der Transformation stehen: Die Weichenstellungen von heute – sei es bei der Klimaneutralität, der Digitalisierung, der Fachkräftesicherung oder der globalen Wettbewerbsfähigkeit – haben dann konkrete Wirkungen entfaltet, einige vermutlich schon deutlich früher.

Förderbanken haben sich intern transformiert: Digitalisierung ihrer Prozesse, Nachhaltigkeitskriterien als Standard in der Förderlogik, Diversität in den Teams, Datenkompetenz als Grundvoraussetzung für Programmdesign und Wirkungsmessung sind umgesetzt. Sie werden vernetzter arbeiten – national wie international – und KI-basiert individuellere, effizientere Förderung ermöglichen.

---

### „Transformation verlangt mehr als kleine, situative Anpassungen.“

---

Stakeholdergruppen zu gehen. Das schließt Kundinnen und Kunden, Verbände, das Land Schleswig-Holstein wie auch unsere Mitarbeitenden mit ein. Über diesen Weg wollen wir Zielkonflikte vermeiden und die Akzeptanz von Transformation erhöhen. Da wir unsere Produkte und Dienstleistungen immer in Kooperation mit den Hausbanken anbieten, hat auch der Austausch mit ihnen für uns eine besondere Relevanz.

Wenn wir beispielsweise Nachhaltigkeitskriterien in unsere Förderentscheidungen integrieren, gehen wir dazu in den Dialog mit den Beteiligten. Für diesen Austausch haben wir Formate wie unser Sustainable Finance Forum geschaffen. In dessen Rahmen haben wir zuletzt gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Landwirtschaft und der Finanzbranche die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsbewertungen auf die Kreditvergabe an landwirtschaftliche Unternehmen diskutiert.

Grundlegend ist auch die Beratung zu Transformationsprozessen. Dafür haben wir in der Vergangenheit gezielt Kompetenzzentren in unserer Bank auf- und ausgebaut. Über diese Kompetenzzentren bieten wir Beratung zu Themen wie Infrastrukturausbau oder zu erneuerbaren Energien und haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht.

 **Die Förderung von Transformationsprozessen ist oft langfristig angelegt – wie lässt sich der**

men mit Blick darauf zu evaluieren, welchen Beitrag sie auf dem Weg leisten, um ein Transformationsziel zu erfüllen.

Ein Ansatz, den auch wir in der IB.SH gewählt haben, ist die Wirkungsmessung der Förderung. Dabei geht es darum, eine Wirkungskette abzubilden, vom Input (Kredit, Beratung, Zuschuss) über die erbrachten Leistungen bis hin zu Veränderungen bei den Zielgruppen. Um die Wirkung zu messen, dienen Wirkungsindekatoren, die zur jeweiligen Förderung passen, beispielsweise geförderter, bezahlbarer Wohnraum oder die Zahl der Menschen, die wir mit Aufstiegs-BAföG unterstützt haben.

---

### „Ohne soziale Gerechtigkeit und ökologische Verantwortung verliert die Transformation an Akzeptanz und Wirkung.“

---

Niederschlag findet dieser Ansatz in unserem Mapping der Sustainable Development Goals, der SDGs, und unseren Erfolgskennzahlen. Das SDG-Mapping zeigt, dass unsere Kredite, Zuschüsse und Beratungen zu den SDGs beitragen. Die Erfolgskennzahlen zeigen die konkrete Wirkung, wie die installierte Leistung erneuerbarer Energieanlagen, die wir in den vergangenen Jahren mitfinanziert haben.

Die Wirkungsmessung liefert Informationen für die Steuerung unserer Förderung und trägt zur internen und externen Kommunikation bei. Sie bildet ein wert-

Förderbanken haben sich dann strukturell, fachlich und strategisch so aufgestellt, dass sie über die Aufgabe der Fördermittelbereitstellung noch stärker als Innovationstreiber und Kompetenzzentren agieren. Ihre Förderstrategien betrachten die verschiedenen Transformationsdimensionen – ökologisch, sozial, digital, demografisch – integriert und tragen dazu bei, Zielkonflikte zu vermeiden oder aufzulösen. Sie übernehmen noch stärker eine Rolle als strategische Transformationspartner für Wandel, gesellschaftliche Verantwortung und Innovationsfähigkeit.



Hinrich Holm

## Transformation ermöglichen – gemeinsam, gezielt, wirksam

Berlin ist eine Stadt, die Wandel nicht nur kennt, sondern lebt. Vom geteilten Nachkriegsberlin zur kreativen Start-up-Metropole – jede Epoche brachte neue Herausforderungen und Chancen. Auch heute steht die Hauptstadt wieder an ei-

maschutzplan 2050 formulierte Ziel eine Treibhausgasminde- rung von bis zu 90 Prozent gegenüber 1990 zu erreichen, braucht es erhebliche finanzielle Mittel. Dabei belaufen sich die Kosten der Klimawende insgesamt auf rund 190 Milli-

Brandenburg (UVB) durchgeführt hat, zeigt nun: Mindestens 108 Milliarden Euro müssen in den kommenden zehn Jahren allein in die Sanierung und Modernisierung der öffentlichen Infrastruktur in Berlin fließen, heißt bis 2035 rund 10 Milliarden Euro jährlich. Damit sollen Straßen, Brücken, Schulen, Universitäten, Wasser- und Wärmenetze umfassend modernisiert und klimafit gemacht werden. Mit 48 Milliarden Euro entfällt nahezu die Hälfte der Summe auf den Gebäudesektor, also auf Wohngebäude, Turnhallen, Rathäuser oder Polizeiwachen. Es folgen der öffentliche Nahverkehr mit 17 Milliarden Euro, der Bildungssektor aus Hochschulen, Schulen und Kitas mit 13 Milliarden und die landeseigenen Betriebe wie BVG, Berliner Wasserbetriebe oder Berliner Energie und Wärme mit 11 Milliarden Euro.

„Berlin steht vor einer  
gewaltigen Investitionsaufgabe.“

nem Wendepunkt und mitten in einem umfassenden Transformationsprozess. Doch es geht längst nicht mehr nur um politische Kurskorrekturen oder wirtschaftliche Anpassungen, sondern um eine grundlegende, zeitgemäße Neuausrichtung des urbanen Lebens. Ob Energie, Mobilität, Verwaltung oder Stadtentwicklung – alle Bereiche sind betroffen. Und der Wandel vollzieht sich schneller, technologiegetriebener und komplexer als je zuvor.

Zwei Aufgaben sind dabei maßgeblich für die Zukunft Berlins entscheidend: die Erreichung der Klimaneutralität und die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum. Beide Themen sind eng miteinander verknüpft und sie zeigen, dass Transformation nur gelingen kann, wenn sie strategisch gedacht, sozial ausgewogen und finanziell tragfähig gestaltet wird. Genau hier kommen auch wir als Förderbank ins Spiel.

Transformation finanzieren – aber wie?

Berlin steht vor einer gewaltigen Investitionsaufgabe. Um das im nationalen Kli-

arden Euro – für Maßnahmen in den Bereichen Energie, Mobilität und Gebäudehülle. Diese Summen kann die öffentliche Hand nicht allein stemmen. Über 80 Prozent der Mittel müssen aus der Privatwirtschaft kommen. Dabei werden die öffentlichen Mittel des Landes gezielt als Hebel eingesetzt, um private Investitionen zu mobilisieren. Umso wichtiger ist es, die richtigen Rahmenbedingungen zu setzen. Es braucht ein stabiles Fundament aus Investitionssicherheit, Planungssicherheit und finanziellem Spielraum. Die IBB Gruppe steht bereit, diesen Wandel mit ihrer Expertise, unserer Strukturierungskompetenz und passgenauer Förderung aktiv zu begleiten.

Über 100 Milliarden Euro  
Investitionsbedarf bis 2035

Bereits 2023 haben IBB-Volkswirte den Investitionsbedarf für eine klimaneutrale Zukunft auf 45 Milliarden Euro bis 2045 beziffert. Eine neue Analyse, die die IBB im April 2025 gemeinsam mit dem Ostdeutschen Bankenverband (OstBV) und den Unternehmensverbänden Berlin-

Im Schnitt hat Berlin in den vergangenen Jahren rund drei 3 Milliarden Euro jährlich aus dem Haushalt investiert, zuletzt etwa 4,5 Milliarden Euro. Zwar kann das Land mit rund 350 Millionen Euro jährlich aus dem neuen Sondervermögen rechnen, ergänzt durch einen möglichen jährlichen Kreditspielraum von etwa 700 Millionen Euro. Doch selbst mit diesen Mitteln bleibt eine erhebliche Finanzierungslücke. Ohne zusätzliches privates Kapital und neue Finanzierungsmodelle wird der notwendige Wandel nicht zu stemmen sein.

IBB mit neuem Bereich  
„Transition Finance“

Um diese Lücke gezielt zu adressieren, startet die IBB im Juli 2025 mit ihrem neu-

en Bereich „Transition Finance“. Hier bündeln wir unsere Kompetenzen, um Transformationsprojekte von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Infrastrukturträgern passgenau zu begleiten.

Der Fokus liegt auf ambitionierten Vorhaben in den Bereichen Klimaschutz, Energieeffizienz und nachhaltige Wirtschaftsentwicklung – gerade dort, wo klassische Förderansätze nicht ausreichen oder neue Impulse erforderlich sind.

### ÖÖP als Zukunftsmodell

Neben Public-Private Partnerships (PPP) werden insbesondere Öffentlich-Öffentliche-Partnerschaften (ÖÖP) als erfolgversprechende Modelle betrachtet. Sie setzen auf Kooperationen innerhalb des öffentlichen Sektors – etwa zwischen dem Land Berlin und landeseigenen Unternehmen – und eröffnen neue Spielräume für die Finanzierung zentraler Infrastrukturprojekte.

Auch die IBB hat in den vergangenen Jahren gute Erfahrungen bei der Finanzierung solcher ÖÖP gesammelt. Beispiele sind die Berliner Schulbauoffensive oder auch die Rekommunalisierung des Fernwärmenetzes. Bei diesem Modell setzt die öffentliche Hand auf die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Einrichtungen – ohne Einbindung privater Unternehmen. Durch Eigenkapitalzufüh-

und vermietet sie langfristig an die Bezirke – die Mietzahlungen dienen der Kredittilgung. Diese interessenwahrende Kooperation stellt sicher, dass die Kontrolle über die Projekte vollständig beim Land Berlin verbleibt.

Angesichts begrenzter Haushaltsmittel wird der Berliner Senat künftig verstärkt auf das ÖÖP-Modell setzen, etwa im Wohnungsbau, im Hochschulbereich oder bei der Entwicklung des ehemaligen Flughafens Tegel. Die IBB wird diesen Weg – besonders mit ihrem bereits erwähnten neuen Bereich „Transition Finance“ – gezielt unterstützen und eine Schlüsselrolle bei der Strukturierung und Umsetzung übernehmen.

### Rekommunalisierung als Wegbereiter der Wärmewende

Im April 2024 hat die IBB das Land Berlin bei der Übernahme der Vattenfall Wärme Berlin AG – heute BEW Berlin Energie und Wärme GmbH – mit einem Kreditengagement von 1,5 Milliarden Euro begleitet. Damit ist die Fernwärmeversorgung des Landes wieder in öffentlicher Hand.

Mit der Rückführung dieses zentralen Versorgungsnetzes wurde zugleich die Grundlage geschaffen, um die nächste Phase der Wärmewende einzuleiten: die Dekarbonisierung. Dafür braucht es unter anderem eine verlässliche kommunale

beschleunigen und flexibler zu gestalten. Da Setzt die IBB große Hoffnung in das angekündigte Landesorganisationsgesetz des Berliner Senats. Dieses soll einen großen Wurf mit Unterstützung der Oppositionsparteien im Abgeordnetenhaus von Berlin ermöglichen.

### Infrastrukturkonferenz bringt Akteure an einen Tisch

Um den Wandel noch konkreter voranzubringen, hat die IBB bereits Anfang des Jahres zentrale Akteure aus Politik, Finanzsektor und Infrastrukturunternehmen zur „Infrastrukturkonferenz“ in die IBB eingeladen. Ziel war es, gemeinsam zu diskutieren, wie sich die Rahmenbedingungen für Investitionen in die Energiewende und die Dekarbonisierung der Wirtschaft weiter verbessern lassen.

Im Zentrum der Gespräche stand vor allem die Frage, wie sich zusätzliches privates Kapital gezielt mobilisieren lässt – als notwendige Ergänzung zu den begrenzten öffentlichen Mitteln. Es ging darum, wie Investitionssicherheit erhöht, die Energie- und Wärmeinfrastruktur als Treiber des Wandels gestärkt und Planungs- sowie Genehmigungsprozesse spürbar beschleunigt werden können. Der intensive Austausch hat gezeigt, wie wichtig es ist, dass alle Akteure an einem Strang ziehen – nur so schafft man die Voraussetzungen dafür, dass Investitionen wirksam, schnell und zielgerichtet zur Umsetzung der Klimaziele beitragen.

---

„Der anhaltend starke Zuzug in die Hauptstadt verschärft den Druck auf den Wohnungsmarkt deutlich.“

---

rungen an öffentliche Unternehmen können die Finanzierungsbedingungen verbessert und größere Investitionsspielräume ermöglicht werden. Eine eigenständige, kreditfähige öffentliche Einrichtung übernimmt die Finanzierung, während das Land Berlin als Auftraggeber und Nutzer auftritt.

Im Fall der Schulbauoffensive beispielsweise errichtet ein landeseigenes Wohnungsbauunternehmen neue Schulen

Wärmeplanung, damit Fördermittel gezielt und wirksam eingesetzt werden können. Und eine Verwaltung, die schneller entscheidet. Denn zu oft werden Transformationsprojekte durch langwierige Verfahren, überlastete Strukturen oder fehlende Koordination ausgebremst. Gerade bei Bauvorhaben, Anträgen und Genehmigungen ist Geschwindigkeit ein entscheidender Hebel. Wenn Berlin bei der Transformation erfolgreich sein will, muss es gelingen, Verfahren zu

### Sicherheitswirtschaft im Spannungsfeld der Nachhaltigkeit

Neben Klima- und Infrastrukturfragen rücken angesichts der veränderten geopolitischen Lage auch Fragen der Sicherheits- und Verteidigungsfähigkeit stärker in den öffentlichen Fokus – auch für Förderbanken wie uns. Investitionen in die innere Sicherheit und äußere Verteidigung gelten mittlerweile als zentrale Voraussetzung für die Stabilität demokratischer Gesellschaften. Gleichzeitig stehen sie im Spannungsfeld zu den globalen



Nachhaltigkeitszielen – etwa, wenn hohe Rüstungsausgaben Mittel für Klimaschutz, Bildung oder soziale Gerechtigkeit binden.

Vor diesem Hintergrund prüft die IBB aktuell intensiv ihren Umgang mit sicherheitsrelevanten Industrien in Berlin. Das Ziel ist es, Klarheit und Transparenz darüber zu schaffen, welche Vorhaben im Rahmen des öffentlichen Auftrags finanzierbar sind und welche eben nicht. Grundlage bleibt der bewährte Nachhaltigkeitsrahmen. In ihren Nachhaltigkeitsleitlinien hat die IBB Ausschlusskriterien definiert – für Kredite, Zuschüsse, Avale und Beteiligungen. Wir unterscheiden zwischen kontroversen Geschäftspraktiken (zum Beispiel Menschenrechtsverletzungen), die grundsätzlich ausgeschlossen sind, und kontroversen Geschäftsfeldern (unter anderem Rüstungs- und Waffenindustrie), die im Einzelfall geprüft werden.

Besonders differenziert werden dabei sogenannte Dual-Use-Güter betrachtet, also Technologien mit sowohl ziviler als auch militärischer Anwendung. Hier gilt: Nicht der Anteil zivil nutzbarer Komponenten entscheidet, sondern eine sorgsame, kontextbezogene Prüfung. Denn die IBB weiß, dass Verteidigungsausgaben, zum Beispiel für modernste Abwehrentechnologie, wichtige Spillover-Effekte erzeugen können, die zur Stärkung der technologischen Souveränität und Innovationskraft beitragen und damit auch zentrale volkswirtschaftliche Segmente nachhaltig beeinflussen.

Die Haltung der IBB ist aber klar: Was völkerrechtlich geächtet ist, bleibt für uns ausgeschlossen. Aber die IBB verschließt nicht die Augen vor den sicherheitspolitischen Realitäten. Vielmehr ist es der Anspruch der IBB, auch hier verantwortungsvoll abzuwägen – mit Augenmaß, Klarheit und im Einklang mit ihrem öffentlichen Auftrag.

Gleichzeitig bleibt sie soziale Infrastruktur entscheidend für den gesellschaftlichen Zusammenhalt – allen voran der Wohnungsmarkt. Die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum ist neben dem Ziel

der Klimaneutralität eine der drängendsten sozialen Aufgaben dieser Zeit, gerade in Berlin. Der anhaltend starke Zuzug in die Hauptstadt, derzeit etwa ein Prozent pro Jahr, verschärft den Druck auf den Wohnungsmarkt deutlich. Wie Berlin steht fast jede Großstadt in Deutschland vor ähnlichen Schwierigkeiten.

### Wohnraum sichern – sozial und zukunftsfähig

Gleichzeitig profitieren man hier aber von einem stabilen und gut funktionierenden Programm der Landesregierung zur Förderung des sozialen Wohnungsbaus. Besonders erfreulich ist, dass erstmals seit der im Jahr 2014 wieder eingeführten Wohnungsneubauförderung mit mehr als 5000 Bewilligungen für den Bau von Sozialwohnungen die vom Land Berlin gesetzte Zielmarke überschritten werden konnte. Insgesamt wurden 5188 Wohneinheiten mit einem Volumen von 1,3 Milliarden Euro bewilligt – ein starkes Zeichen dafür, dass gezielte Fördermaßnahmen Wirkung entfalten und einen wichtigen Beitrag zur Schaffung von bezahlbarem Wohnraum leisten.

Dennoch bleibt die Lage auf dem Berliner Wohnungsmarkt angespannt. Wirtschaftliche Unsicherheiten, steigende Baukosten, hohe Zinsen, Fachkräftemangel und langwierige Verwaltungsprozesse erschweren Neubau und Sanierung spürbar. Viele Vorhaben werden verschoben oder gar nicht erst umgesetzt. Auch hier hegt man große Erwartungen in das am 5. Dezember 2024 vom Berliner Landesparlament verabschiedete „Schneller-Bauen-Gesetz“. Ziel dieses Gesetzes ist es, Planungs-, Genehmigungs- und Bauprozesse zu beschleunigen und die Rahmenbedingungen für die Bau- und Wohnungswirtschaft zu verbessern. Hinzu kommen zusätzliche Herausforderungen im Bereich der Energieeffizienz. Strengere Auflagen und gestiegene Standards führen häufig zu deutlich höheren Baukosten. Hier sind neue, ganzheitliche Ansätze gefragt. Die Dekarbonisierung der Fernwärme könnte beispielsweise auch hier helfen, den Aufwand für teure Isolierungsmaß-



Foto: IBB

Dr. Hinrich Holm



Vorsitzender des Vorstands,  
Investitionsbank Berlin (IBB), Berlin

Berlin steht vor einer umfassenden Transformation – ökologisch, infrastrukturell und sozial. Die Klimaneutralität bis 2045 und der Ausbau bezahlbaren Wohnraums erfordern gewaltige Investitionen: Über 100 Milliarden Euro bis 2035 allein für die öffentliche Infrastruktur. Die IBB etabliert dazu mit „Transition Finance“ einen neuen Förderbereich, der Transformationsprojekte gezielt strukturiert – insbesondere dort, wo klassische Förderinstrumente nicht greifen. Neben Public-Private Partnerships gewinnen laut IBB Öffentlich-Öffentliche-Partnerschaften zunehmend an Bedeutung. Die IBB spielt dabei eine zentrale Rolle, etwa bei der Schulbauoffensive oder der Rekommunalisierung des Fernwärmenetzes. Auch sicherheitsrelevante Finanzierungen rücken angesichts geopolitischer Entwicklungen stärker in den Fokus. Der Text beleuchtet, wie Förderbanken finanzielle Hebel wirksam einsetzen können, um Transformationen strategisch, sozial ausgegogen und nachhaltig zu gestalten. (Red.)

nahmen zu verringern, ohne beim Klimaschutz Abstriche zu machen.

Die Aufgaben sind groß, aber mit klarer Strategie, mutiger Umsetzung, guter Zusammenarbeit und gezielter Förderung auch lösbar. Mit den Instrumenten der IBB, ihrer Erfahrung und ihrem Engagement unterstützt sie das Land Berlin dabei, die Transformation aktiv zu gestalten. Für ein starkes, zukunftsfähiges Berlin.

Gottfried Milde

## Transformation gestalten, Lebensqualität sichern

Die tiefgreifende Transformation, die Wirtschaft und Gesellschaft derzeit durchlaufen, stellt diese vor komplexe und vielschichtige Aufgaben. Wirtschafts- und Klimakrise, technologischer und demografischer Wandel und nicht zuletzt das Infragestellen der regelbasierten Ordnung erfordern umfassende Anpassungen und Innovationen in nahe-

kung sozialer und ökologischer Projekte. Durch maßgeschneiderte Förderinstrumente trägt sie dazu bei, die notwendigen Transformationsprozesse in Gesellschaft und Wirtschaft aktiv mitzugestalten und zu beschleunigen.

Treiber für Innovationen zu sein, hat bei der WI-Bank eine lange Tradition. Ihre

hat sie mit zahlreichen Meilensteinen – von der Förderung des Wiederaufbaus nach der Wiedervereinigung über die landesweit angelegte Entschuldung von Kommunen bis hin zur Unterstützung moderner Transformationsprozesse wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit – ihre Rolle als Impulsgeberin immer wieder unter Beweis gestellt. Aus dieser langen Geschichte ist ein tiefes Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen des Landes Hessen erwachsen – und der Anspruch, auch in Zukunft an der Seite der verschiedenen Akteure zu stehen.

---

„Treiber für Innovationen zu sein, hat bei der WI-Bank eine lange Tradition.“

---

zu allen Lebensbereichen. Um auch die Chancen, die sich aus diesen Umwälzungen ergeben, zu nutzen, bedarf es nicht nur einer strategischen Weitsicht und eines gemeinsamen Engagements von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, sondern auch gezielter Förderinstrumente, die den notwendigen Wandel aktiv unterstützen.

### 75 Jahre hessische Förderbank: Tradition und Erfahrung

Inmitten dieser weitreichenden Veränderungen ist es entscheidend für die Bewältigung dieser zentralen Aufgaben, verlässliche Partner an der Seite zu wissen. Als Förderbank des Landes Hessen übernimmt die Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WI-Bank) hierbei eine zentrale Rolle: Sie unterstützt dort, wo Veränderungen angestoßen und Innovationen ermöglicht werden müssen – sei es bei der Modernisierung von Infrastrukturen, der Förderung von Bildung und Forschung oder der Stär-

Geschichte reicht bis in die Anfänge der deutschen Wohnbau- und Wirtschaftsförderung nach dem Zweiten Weltkrieg zurück. 1950 gegründet, lenkte die LTH Landestreuhandstelle Hessen die Auszahlung und Verwaltung von Landesdarlehen zur Förderung von Wohnungsbau und Siedlungen. Bereits ein Jahr später trat mit der Hessischen Treuhandverwaltung (HTV) als eine Vorläuferin der Investitionsbank Hessen (IBH) ein weiterer wichtiger Akteur hinzu, der sich vor allem der Förderung der gewerblichen Wirtschaft widmete.

2009 entstand aus der LTH und IBH die WI-Bank, die seither nahezu das gesamte öffentliche monetäre Fördergeschäft

Doch wie müssen sich die Angebote einer modernen Förderbank weiterentwickeln, um den komplexen Anforderungen dieser Zeit gerecht zu werden? Welche Schwerpunkte setzt die WI-Bank, um Unternehmen, Kommunen und Privatpersonen auf ihrem Weg in eine nachhaltige und wettbewerbsfähige Zukunft zu begleiten?

### Vielfalt für Hessens Zukunft

Um den vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit wirkungsvoll zu begegnen, setzt die WI-Bank auf ein breites Angebot an Förderinstrumenten. Ihre Produktpalette ist so konzipiert, dass sie

---

„2009 entstand aus der LTH und IBH die WI-Bank.“

---

bündelt und darüber hinaus eigene Programme entwickelt. Im Laufe der Jahre

gezielt auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse eingeht – immer mit



dem Ziel, nachhaltige Entwicklung, Innovation und gesellschaftlichen Fortschritt zu ermöglichen.

Im Zentrum ihrer Arbeit stehen dabei vier strategische Geschäftsfelder, die nahezu das gesamte Spektrum öffentlicher monetärer Förderung in Hessen abdecken: Neben den Bereichen „gründen & wachsen“ sowie „bauen & wohnen“, die angesichts aktueller Herausforderungen in diesem Beitrag besonders im Fokus stehen, engagiert sich die Bank auch in zwei weiteren zentralen Bereichen: „versorgen & modernisieren“ sowie „bilden & beschäftigen“.

Im Bereich Infrastruktur unterstützt die WI-Bank Kommunen und öffentliche Träger dabei, kommunale Zukunftsprojekte umzusetzen – etwa den Ausbau nachhaltiger Mobilität, die Modernisierung öffentlicher Gebäude wie Krankenhäuser und Schulen oder den Breitbandausbau. So werden die Grundlagen geschaffen, damit Hessen als attraktiver Lebens- und Wirtschaftsstandort weiterwachsen kann. Die kritische Haushaltslage zahlreicher Kommunen stellt auch das Thema der Kommunalfinanzierung – ebenfalls eine wichtige Aufgabe der WI-Bank – in den Fokus.

Doch die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft beginnt bei den Menschen. Gerade deshalb fördert die WI-Bank mit Mitteln der Europäischen Union und des Landes Hessen gezielt Projekte in den Bereichen „bilden & beschäftigen“. Hierbei werden unterschiedliche Maßnahmen unterstützt, die Menschen dabei helfen, ihren Schulabschluss zu absolvieren, ihren Weg in den Arbeitsmarkt zu finden oder eine Weiterbildung zu absolvieren. Dies ist ein wichtiger Beitrag zur Chancengerechtigkeit, zur Fachkräftesicherung und zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts in Hessen.

### Wirtschaftsförderung: starke Impulse für Hessens Unternehmen

Die nachhaltige Stärkung des Wirtschaftsstandorts steht im Mittelpunkt

einer zukunftsorientierten Förderpolitik. Denn nur mit einer starken, innovativen und anpassungsfähigen Wirtschaft kann Hessen die Herausforderungen der Gegenwart meistern und die Chancen der Zukunft nutzen. Die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, die Förderung nachhaltiger Geschäftsmodelle zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Unterstützung bei der digitalen und ökologischen Transformation sind dabei zentrale Aufgaben.

Die WI-Bank nimmt diese Verantwortung seit jeher wahr und versteht sich als Motor für Innovation und Wachstum in Hessen. Ihr Ziel ist es, die Basis für Wohlstand, Beschäftigung und gesellschaftlichen Fortschritt im Land zu sichern und Impulse zu setzen, damit Unternehmen auch in einem dynamischen Umfeld erfolgreich bleiben.

In den vergangenen Jahren hat die WI-Bank bewiesen, wie wichtig eine starke Förderbank gerade in Krisenzeiten ist. Während der Corona-Pandemie etwa konnte sie mit zahlreichen Sonderprogrammen und schnellen Hilfen vielen Unternehmen das Überleben sichern und neue Perspektiven eröffnen. Auch aktuell zeigt die Entwicklung des Neugeschäfts im Bereich „gründen & wachsen“ eine ungebrochen hohe Nachfrage nach Fördergeldern. Allein im Jahr 2024 ist das Volumen um rund 26 Prozent auf etwa 778 Millionen Euro gestiegen.

### Der Hessen-Fonds – 1 Milliarde Euro für den Strukturwandel

Ein Beispiel für die Zukunftsorientierung der WI-Bank ist der neue Hessen-Fonds, den die WI-Bank in Kooperation mit dem Land Hessen entwickelt hat. Mit einem Volumen von einer Milliarde Euro setzt er ein deutliches Zeichen für die Unterstützung des hessischen Mittelstands und der regionalen Wirtschaft im Strukturwandel. Seit dem zweiten Quartal 2025 können Unternehmen aus vier verschiedenen Darlehens-Förderprogrammen wählen, die gezielt auf aktuelle Transformationsprozesse zuge-



Foto: WI-Bank

### Gottfried Milde



Sprecher der Geschäftsleitung, Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WI-Bank), Offenbach

Die Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WI-Bank) positioniert sich als strategischer Akteur im Spannungsfeld gesellschaftlicher Transformation und wirtschaftlicher Herausforderungen. Seit 75 Jahren begleitet sie den Wandel in Hessen mit einem umfassenden Förderansatz, der weit über reine Finanzierung hinausgeht. Im Fokus stehen zukunftsweisende Themen wie Digitalisierung, Dekarbonisierung, Fachkräftesicherung und Wohnraumentwicklung. Der neu geschaffene Hessen-Fonds mit einem Volumen von einer Milliarde Euro unterstreicht laut Autor die Rolle der WI-Bank als Impulsgeberin für Strukturwandel und Innovationsförderung. Durch maßgeschneiderte Programme, gezielte Beratungsangebote und den Aufbau starker Netzwerke unterstütze sie Unternehmen, Kommunen und Privatpersonen bei der Anpassung an ein dynamisches Umfeld. Damit leiste die WI-Bank einen zentralen Beitrag zur Sicherung der Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit Hessens – und will damit Maßstäbe für moderne Förderpolitik in Zeiten fundamentaler Umbrüche setzen. (Red.)

schnitten sind. Ergänzt wird das Angebot durch ein Beteiligungsprogramm.

Im Mittelpunkt der Förderung stehen Projekte, die sich den großen Herausforderungen unserer Zeit stellen: Dekarbonisierung, Ressourcen- und Energieeffizienz, Digitalisierung, strategische

## Programme des Hessen-Fonds

Hessen-Fonds Kleindarlehen	Hessen-Fonds GuW (ERP)	Hessen-Fonds Innovationskredit	Hessen-Fonds Großdarlehen	Hessen-Fonds Beteiligungen
Für alle Unternehmensgrößen Kredite zwischen 35 000 und 300 000 Euro Direkt bei WI-Bank beantragen Laufzeit bis 10 Jahre	Für KMU Kredite zwischen 100 000 und 1 Million Euro 80 % BBH-Bürgschaft möglich Bei Hausbank beantragen Laufzeit bis zu 10 bzw. 20 Jahre für Gründende und junge Unternehmen	Für KMU und Small Midcaps Kredite zwischen 100 000 und 10 Millionen Euro Bei Hausbank beantragen Haftung der Hausbank: 30 %	Für alle Unternehmensgrößen Kredite zwischen 10 Millionen und 25 Millionen Euro Direkt bei WI-Bank beantragen	Für Start-ups, KMU, Small Midcaps, im Einzelfall auch Großunternehmen Instrumente: stille Beteiligungen und Direktbeteiligungen zur Eigenkapitalstärkung Zwischen 200 000 und 10 Millionen Euro Bei BMH Beteiligungs-Managementgesellschaft Hessen mbH beantragen

Fördergebiete: Dekarbonisierung, Ressourcen- und Energieeffizienz, Digitalisierung, strategische Resilienz, demografischer Wandel, Anpassung an den Strukturwandel, zukunftsweisende Technologien, Produkt- bzw. Geschäftsinnovationen

Quelle: WI-Bank

Resilienz sowie der demografische Wandel und die Anpassung an strukturelle Veränderungen. Auch Unternehmen mit innovativen Ideen für neue Technologien, Produkte oder Geschäftsmodelle profitieren vom Hessen-Fonds. Damit werden nicht nur Investitionen ermöglicht, sondern auch gezielt Zukunftschancen eröffnet – für einzelne Unternehmen ebenso wie für den gesamten Standort Hessen.

### Netzwerke, Innovation und Beratung: mehr als Finanzierung

Alle Förderprogramme aus dem Hessen-Fonds erlauben tilgungsfreie Jahre. Die Zinsvergünstigung der Programme kann bis zu 2 Prozent pro Jahr betragen.

Wirtschaftsförderung ist für die WI-Bank weit mehr als die Bereitstellung von Kapital. Sie versteht sich als umfas-

sende Partnerin für die hessische Wirtschaft und begleitet Unternehmen auf ihrem gesamten Entwicklungsweg, von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung. So können sich Start-ups, Existenzgründende oder etablierte Unternehmen auf regelmäßig stattfindenden Sprechtagen in ganz Hessen persönlich und unabhängig beraten lassen. Mit Finanzierungsangeboten wie dem Hessen-Mikrodarlehen, dem Digi-Zuschuss oder EU- und Landesmitteln aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung werden Gründungsbereitschaft, Unternehmertum, Forschung und Innovation gezielt gefördert. Auch die Eigenkapitalfinanzierung über die Beteiligungs-Managementgesellschaft Hessen mbH eröffnet wichtige Spielräume für Gründung und Wachstum.

Gemäß eines ganzheitlichen Ansatzes ist es ein zentrales Anliegen der WI-Bank, Unternehmen nicht nur Zugang zu finanziellen Ressourcen, sondern auch zu Wissen und Netzwerken zu verschaffen. Über Initiativen wie das Tech

etablierten Unternehmen und Forschungseinrichtungen. So entstehen wertvolle Synergien, die Innovationen beschleunigen und die Wettbewerbsfähigkeit der hessischen Wirtschaft nachhaltig verbessern.

### Wohnungsbau: Lebensqualität sichern, Zukunft gestalten

Neben der Stärkung der Wirtschaft ist der Wohnungsbau eine der zentralen Säulen für die Zukunftsfähigkeit Hessens. Denn Wohnen ist weit mehr als ein Grundbedürfnis – es ist ein Grundrecht und die Basis für gesellschaftlichen Zusammenhalt, soziale Stabilität und individuelle Lebensqualität. Besonders in Zeiten wachsender Urbanisierung, steigender Mieten und des demografischen Wandels gewinnt die Schaffung und Sicherung von bezahlbarem Wohnraum immer mehr an Bedeutung. Hinzu kommt, dass mangelnder Wohnraum auch die Allokation dringend benötigter Arbeitskräfte erschwert.

Daher unterstützt die WI-Bank das Land Hessen bei einem seiner wichtigsten Ziele: Wohnen muss bezahlbar bleiben. Ob der Erwerb eines Eigenheims, der Bau von Sozialwohnungen oder mehr bezahlbarer Wohnraum für Familien,

„Wirtschaftsförderung ist für die WI-Bank weit mehr als die Bereitstellung von Kapital.“

sende Partnerin für die hessische Wirtschaft und begleitet Unternehmen auf ihrem gesamten Entwicklungsweg, von der ersten Idee bis zur erfolgreichen

Quartier, den Greentech Accelerator Ryon oder die länderübergreifende Innovators Challenge fördert die WI-Bank aktiv den Austausch zwischen Start-ups,



Studierende und Auszubildende – die Förderproduktpalette setzt an den unterschiedlichen Bedürfnissen der Menschen in Hessen an und bietet Unterstützung. So zum Beispiel für den Bau neuer Wohnungen, die Modernisierung bestehender Quartiere und die energetische Sanierung von Gebäuden.

Im vergangenen Jahr hat die WI-Bank ihr Neugeschäftsvolumen in diesem Geschäftsfeld fast verdoppelt und damit maßgeblich dazu beigetragen, zahlreiche Wohnprojekte erfolgreich auf den Weg zu bringen. Allein die Mietwohnungsbauförderung verdreifachte sich nahezu auf insgesamt 450 Millionen Euro. Darunter fällt auch der Soziale Mietwohnungsbau, der 2024 auf einen historischen Höchstwert von insgesamt 332 Millionen Euro anstieg.

### Förderung für mehr bezahlbare Eigenheime

Zur Entlastung des umkämpften Mietwohnungsmarktes und zur nachhaltigen Versorgung von bezahlbarem Wohnraum helfen auch Programme für die eigenen vier Wände. Das Hessen-Darlehen stellt das zentrale Instrument der privaten Wohnraumförderung in Hessen dar. Es ermöglicht insbesondere Familien, zu besonders günstigen Konditionen in ihrem Eigenheim zu leben.

Das Programm bietet mit seinen langfristig festgeschriebenen Zinssätzen sowie den Sondertilgungen ohne Vorfälligkeitsentschädigung, die jederzeit in beliebiger Höhe möglich sind, besonders attraktive Bedingungen. Außerdem wird das Darlehen nachrangig im Grundbuch eingetragen. Dadurch kann die Möglichkeit entstehen, bei einer Hausbank für die restliche Finanzierung einen geringeren Darlehenszinssatz zu erhalten. Damit die Förderung auch dort ankommt, wo sie benötigt wird, ist sie unter anderem an klare Einkommensgrenzen gekoppelt.

Die hohe Nachfrage und stetig steigende Bewilligungszahlen zeigen: Das Hessen-Darlehen trägt maßgeblich dazu

bei, den Wohnungsmarkt in Hessen zu entlasten und mehr Menschen ein sicheres Zuhause zu ermöglichen.

Mit dem neuen Hessengeld setzt die WI-Bank gemeinsam mit dem Land Hessen einen weiteren, gezielten Impuls für die Förderung von Wohneigentum. Das Programm wurde 2024 als Reaktion auf die gestiegenen Bau- und Immobilienpreise eingeführt und richtet sich an Menschen, die erstmals ein Eigenheim, eine Eigentumswohnung oder einen Bauplatz erwerben möchten. Mit dem Hessengeld werden erstmalige Immobilienerwerber im Hinblick auf die anfallende Grunderwerbsteuer entlastet. Die Förderung wird in Form eines Zuschusses bis zur Höhe der tat-

Mit dem Hessengeld und dem Hessen-Darlehen bietet die WI-Bank somit ein starkes Förderpaket, das den Traum vom Eigenheim für viele Menschen in Hessen realisierbar macht und einen nachhaltigen Beitrag zur Wohnraumversorgung im Land leistet.

### Anpassung und Weiterentwicklung sind entscheidend

Die Herausforderungen unserer Zeit sind vielfältig und betreffen nahezu alle Lebensbereiche – von der Wirtschaft über den Wohnungsbau bis hin zu Bildung, Infrastruktur und sozialem Zusammenhalt. Gerade in einem dynamischen Umfeld braucht es verlässliche

---

## „Das Hessengeld hat bereits kurz nach seiner Einführung deutliche Wirkung entfaltet.“

---

sächlich gezahlten Grunderwerbsteuer gewährt und jährlich in zehn gleichen Raten ausgezahlt. Es kann zusätzlich zu bestehenden Förderprogrammen wie dem Hessen-Darlehen beantragt werden.

### Wirkung und erste Ergebnisse des Hessengelds

Das Hessengeld hat bereits kurz nach seiner Einführung deutliche Wirkung entfaltet. Nach aktuellen Angaben wurden über 100 Millionen Euro an Fördermitteln zugesagt, die über einen Zeitraum von zehn Jahren ausgezahlt werden. Bis Mai 2025 konnten fast 7 000 Anträge positiv beschieden werden, rund 4 500 Familien und Einzelpersonen sind bereits in ihre geförderte Immobilie eingezogen und haben erste Auszahlungen erhalten. Die durchschnittliche Fördersumme pro Antrag beträgt etwa 15 500 Euro. Die hohe Nachfrage und die schnelle Mittelbindung belegen, dass das Hessengeld ein wirksames und zielgerichtetes Instrument zur Förderung von Wohneigentum in Hessen ist.

Akteure, die Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv gestalten. In Hessen übernimmt die WI-Bank diese Rolle seit 75 Jahren mit großem Engagement und einer klaren Ausrichtung auf nachhaltige Entwicklung, gesellschaftlichen Fortschritt und Chancengerechtigkeit.

Ihr ganzheitlicher Förderansatz – von maßgeschneiderten Finanzierungsprogrammen über Beratung und Netzwerkangebote bis hin zur gezielten Unterstützung von Innovation und sozialem Zusammenhalt – macht sie zu einer unverzichtbaren Partnerin für das Land und seine Menschen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Angebote und die enge Zusammenarbeit mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sichern, dass die WI-Bank auch in Zukunft wichtige Impulse setzt, um Hessen lebenswert, wettbewerbsfähig und zukunftsfähig zu machen.

So bleibt die WI-Bank ein Motor der Transformation und trägt dazu bei, dass Hessen auch in Zeiten des Wandels ein Ort ist, an dem Menschen gerne leben, arbeiten und ihre Zukunft gestalten.

Katharina Beck

## Jetzt in die Infrastruktur investieren und die Zukunft sichern

Es sind unsichere politische Zeiten. Seit drei Jahren Krieg in Europa, seit einem halben Jahr Trump, der „checks and balances“ der US-amerikanischen Demokratie ignoriert und Welthandel und internationale Regeln auf den Kopf stellt. In Deutschland: vorzeitiges Aus der Ampel-Koalition, ein intensiver Wahlkampf, eine Kanzlerwahl, die erstmals erst im zweiten Wahlgang erfolgreich war und eine die freiheitliche Grundordnung ablehnende Partei mit jeder fünften Wählerstimme.

Politische Stabilität ist aber ein wichtiger Standortfaktor für die Wirtschaft. Sie ist in Zeiten tiefgreifender, globaler Umbrüche umso notwendiger und auch eine Chance für das Land und den Kontinent, wenn man es gut anstellt.

Daher sage ich auch jetzt aus der Opposition heraus: Es ist gut, dass Deutschland wieder eine Regierung hat. Diese muss nun ihre Handlungsfähigkeit beweisen. Die Wirtschaft und die freiheitliche Ge-

Wirtschaft wird die Probleme nämlich leider noch verschärfen und das ist häufig sogar schon Realität – ob man das wahrhaben will oder nicht. Für die Weltwirtschaft, also für unternehmerische Stärke, sind der Klimawandel und der fortschreitende Biodiversitätsverlust laut „World Economic Forum“ (WEF) die Top-Risiken. Durch diese oft fälschlicherweise als reine Ökothemen betrachteten Entwicklungen erodieren Lieferketten, sind Wertschöpfungs- und Lebensgrundlagen bedroht und soziale Konflikte und Fluchtbewegungen verschärfen sich.

### Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sichern

Die Folgen des Klimawandels sind für die Finanzbranche, die besonders aufs Risikomanagement achtet, besonders relevant. Dies hat zuletzt Günther Thallinger, Mitglied des Vorstands der Allianz, mit seiner Warnung auf den Punkt gebracht:

„Politische Stabilität ist ein wichtiger Standortfaktor für die Wirtschaft.“

sellschaft stehen vor großen Herausforderungen. Ich will, dass eine positive Zukunft gelingt.

### Alle ernsthaften Risiken sind ernst zu nehmen

Für echten Erfolg müssen alle ernsthaften Risiken für die Wirtschaft ernst genommen werden. Der immer schnellere

Eine „Welt in Flammen“ sei „nicht versicherbar“. Deswegen muss die neue Regierung hier ihr Mindset ändern. Vermeintliche Ökopolitik, zum Beispiel aktive internationale Klimapolitik, ist kluge Wirtschafts- und Finanzpolitik. Schade, dass diese Themen aus dem Wirtschaftsministerium entfernt wurden.

Aktuelle Studien zeigen, wie dringend wir handeln müssen: Laut einer vom BDI

in Auftrag gegebenen Studie der Boston Consulting Group zu den Transformationspfaden für das Industrieland Deutschland sind bis 2030 insgesamt 1,4 Billionen Euro an zusätzlichen Investitionen erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes Deutschland zu sichern.

### In stabile Fundamente, in Infrastruktur investieren

Das Potenzial dieser Investitionen ist enorm. Der BDI schätzt, dass in den kommenden Jahren vor allem im Bereich der grünen und digitalen Technologien neue Wachstumsmärkte entstehen werden. Bis 2030 könnten diese Märkte einen Umsatz von mehr als 15 Billionen Euro generieren. Das sind pure Wachstumschancen.

Gut ist, dass nun Investitionen in die Infrastruktur vorgenommen werden sollen. Denn ähnlich wie politische Stabilität ist Infrastruktur, neben der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, einer der entscheidenden Faktoren für die Attraktivität eines Standorts und ein Fundament für seine Wettbewerbsfähigkeit.

### Wichtig: die „Zusätzlichkeit“ im Sondervermögen

Mit dem neuen 500 Milliarden Euro Sondervermögen muss es nun endlich los gehen. Bürger und Unternehmen erwarten zu Recht von der drittgrößten Volkswirtschaft der Welt ein modernes Schienennetz, gut ausgestattete Schulen und Krankenhäuser, intakte Straßen und zukunftsfähige Energieinfrastrukturen.

Angesichts des enormen Handlungsbedarfs ist allerdings wichtig, dass jeder Euro aus dem Sondervermögen tatsächlich in Investitionen in die Infrastruktur fließt. Die Grünen erwarten, dass die Mittel wirklich „zusätzlich“ ausgegeben werden, wie es bei den Verhandlungen im Grundgesetz verankert wurde. Erste zu beobachtende mögliche Tricks beim schwarz-roten Haushalt, doch Steuersenkungen mit Schulden quer zu finanzieren werden die Grünen hart kritisieren. Sie sind für den Standort Deutschland schlecht. Das Sondervermögen muss dem Aufbau eines stabilen Fundaments für die Zukunft zugutekommen – im Bund, Ländern und Kommunen.

### Genauso wichtig: Leidenschaft für private Finanzierung

Die Grünen haben lange dafür geworben, die Schuldenbremse für Infrastrukturinvestitionen zu öffnen. Das Infrastruktursondervermögen war das in der gebotenen Eile politisch Mögliche, und mit der Aufnahme der „Zusätzlichkeit“ und dem Klimaschutzbezug auch politisch vertretbar. Aufgrund der neuen geopolitischen Realitäten haben die Grünen ebenfalls mit beschlossen, Verteidigungsausgaben in großem Stil von der Schuldenbremse auszunehmen.

Die öffentliche Hand allein wird die enormen Zukunftsinvestitionen nicht stemmen können, und das soll sie auch gar nicht. Auch Realwirtschaft und Finanzbranche sind gefragt. Der Investitionsstandort Deutschland muss wieder attraktiver werden, auch im Mittelstand. Es braucht neben Venture- auch ein viel besseres langfristiges Wachstumskapital-Umfeld, um Start-ups in Deutschland und in Europa zu halten, wenn sie größer werden. Die Kapitalmarktunion in Europa muss von einem seit Jahren in kaum einer Sonntagsrede fehlenden Schlagwort endlich in die Realität überführt werden. Lars Klingbeil ist gefragt, große Leidenschaft für Finanzierung an den Tag zu legen.

Erste Möglichkeiten liegen vor: Die rot-grüne Übergangsregierung hat mit dem

Zukunftsfinanzierungsgesetz 2 schon Maßnahmen vorgelegt, um privates Kapital für Infrastruktur und erneuerbare Energien zu mobilisieren. Der Gesetzentwurf sah beispielsweise Erleichterungen bei Investitionen in erneuerbare Energieanlagen vor und hätte einen sicheren Rahmen für Investitionen geschaffen. Die Autorin hofft, dass das Finanzministerium unter neuer Führung daran weiter arbeitet.

### Die relevante Aufgabe der Förderbanken

Um die Gelder auf die Straße zu bringen, sollte die neue Bundesregierung die Förderbanken bei der Verteilung und Hebelung der Mittel miteinbeziehen. Mit 57 Prozent sind die öffentlichen Banken Marktführer bei der Kommunalfinanzierung und stellen zudem rund 22 Prozent aller Unternehmenskredite in Deutschland zur Verfügung.

Viele der Investitionen und Veränderungen finden auf der kommunalen Ebene statt und ebenso ist wie beschrieben die Unternehmensfinanzierung mit der größte Hebel für die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft. Mit ihrer Expertise und Verankerung in der Breite der deutschen Wirtschaft und den Kommunen sind die Förderbanken eine entscheidende Schnittstelle zwischen Staat, Wirtschaft und der Finanzbranche.

### Grundsätzlich: Anreize richtig setzen

Eine Regierung muss die richtigen Rahmenbedingungen setzen. Fossile, von Russland abhängige Energiepolitik schadet Deutschland geopolitisch und wirtschaftlich – auch den Hunderttausenden hier, die den Wettbewerb um die zukunftsfähigen Märkte und Technologien schon aufgenommen haben. Fast jedes zweite Start-up ordnet sich der „Green Economy“ zu.

Anreize müssen besser gesetzt werden: Es braucht den entschlossenen Abbau der über 60 Milliarden Euro umweltschädli-



Foto: Henning Angerer

Katharina Beck



Finanzpolitische Sprecherin,  
Bundestagsfraktion der Grünen, Berlin

In einem geopolitisch und wirtschaftlich angespannten Umfeld gewinnt der Investitionsstandort Deutschland strategisch an Bedeutung. Angesichts globaler Risiken wie Klimawandel und Biodiversitätsverlust fordert der Beitrag ein Umdenken: Nachhaltigkeit sei kein Öko-Thema, sondern wirtschaftspolitisch essenziell. Um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern, braucht es laut BDI-Studie bis 2030 zusätzliche Investitionen von 1,4 Billionen Euro – insbesondere in grüne und digitale Infrastruktur. Das neue 500-Milliarden-Euro-Sondervermögen soll gezielt zur Modernisierung von Verkehrs-, Energie- und Bildungsinfrastruktur beitragen. Private Finanzierung und ein starker Finanzplatz Deutschland sind dabei laut Katharina Beck unverzichtbar. Förderbanken könnten als Hebel und Bindeglied zwischen Staat, Wirtschaft und Finanzbranche fungieren. Entscheidend seien klare Anreize, etwa über CO<sub>2</sub>-Bepreisung und den Abbau klimaschädlicher Subventionen. Die Zeit für entschlossenes Handeln ist jetzt. (Red.)

chen Subventionen, eine ambitionierte CO<sub>2</sub>-Bepreisung mit einem fairen sozialen Ausgleich und steuerliche und bilanzielle Anreize, damit es sich finanziell lohnt, nachhaltig zu wirtschaften.

Die Bundesregierung hat die Chance, die Infrastruktur zu erneuern und richtige Weichen zu stellen. Sie muss sie – gemeinsam mit den richtigen Partnern – ergreifen.

## Förderstatistik 2024: Förderbanken als Stabilitätsanker im Zeichen multipler Transformationen

Die Förderstatistik des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) zeigt auch für das Jahr 2024 eine Branche im Wandel – nicht mehr getrieben von akuten Kriseninterventionen, sondern zunehmend orientiert an langfristigen Strukturzielen. Mit einem Gesamtvolumen von 79,95 Milliarden Euro bewegen sich die von den Förderbanken bewilligten Mittel auf einem Niveau leicht unterhalb des Vorjahres (81,6 Milliarden Euro), markieren aber zugleich eine Stabilisierung nach den Ausschlägen der Pandemie- und Energiekrisenjahre. Die Rolle der Förderinstitute wandelt sich weiter – hin zu Partnern der Transformation in einem zunehmend herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld.

Die Verschiebung der inhaltlichen Prioritäten wird dabei deutlich sichtbar: Der Bereich Wohnungs- und Städtebau rückte 2024 noch stärker in den Fokus der Förderaktivitäten. Mit einem Darlehensvolumen von 27,1 Milliarden Euro (Vorjahr: 23,95 Milliarden Euro) und Zuschüssen in Höhe von 6,25 Milliarden Euro (2023: 2,96 Milliarden Euro) ist dies erneut der mit Abstand stärkste Förderbereich. Das Plus bei den Zuschüssen beträgt 111 Prozent. Verantwortlich ist vor allem die politische Reaktion auf den angespannten Wohnungsmarkt in vielen Teilen Deutschlands – ein Indikator dafür, wie eng Förderpolitik an gesellschaftliche Bedarfe gekoppelt bleibt. Der Anteil des Bereichs am gesamten Fördervolumen ist damit weiter gestiegen.

Demgegenüber verlor die Gewerbliche Förderung spürbar an Gewicht. Aggregiert über die vier Förderinstrumente Zuschüsse, Darlehen, Bürgschaften und Haftungsfreistellungen sowie Globaldarlehen entfielen auf die Gewerbliche Förderung 26,54 Milliarden Euro nach 32,99 Milliarden Euro im Vorjahr. Die Darlehensvergabe ging dabei um fast

23 Prozent von 24,96 Milliarden Euro auf 19,3 Milliarden Euro zurück, die Zuschüsse stagnierten bei knapp unter 6,1 Milliarden Euro. Damit setzt sich der rückläufige Trend der gewerblichen Investitionstätigkeit aus dem Vorjahr fort, wenn auch auf geringerem Niveau. Der Anteil der Gewerblichen Förderung am Gesamtvolumen sinkt entsprechend, was auf eine anhaltende Investitionszurückhaltung der Unternehmen – möglicherweise infolge konjunktureller Unsicherheit und regulatorischer Komplexität – hindeuten könnte.

Auch im Bereich der Kommunalen Förderung war ein leichter Rückgang zu beobachten. Die Darlehen sanken von 13,74 auf 12,04 Milliarden Euro, während die Zuschüsse moderat von 3,25 auf 3,83 Milliarden Euro anstiegen – ein Zuwachs um 17,7 Prozent. Die Globaldarlehen an Geschäftsbanken brachen in diesem Segment von 146,5 Millionen Euro im Vorjahr auf nur noch 5 Millionen Euro ein. Kumuliert über alle drei Förderarten in diesem Fördersegment sank das Fördervolumen um 7,4 Prozent auf 15,84 Milliarden Euro, nach 17,14 Milliarden Euro ein Jahr zuvor. Die Kommunen stehen angesichts wachsender Investitionserfordernisse in Infrastruktur, Bildung und Digitalisierung unter erheblichem Handlungsdruck. Die Förderbanken versuchen diesen Bedarf mit gezielten Finanzierungsangeboten zu flankieren, doch die abnehmende Kreditaufnahme deutet auch auf die angespannte Haushaltslage vieler Gebietskörperschaften hin.

Wie schon im Vorjahr sank die Förderung der Landwirtschaft insgesamt. Die Zuschüsse stiegen dennoch auf 492,8 Millionen Euro, ein Plus von 9,5 Prozent. Die Darlehen sanken hingegen erneut auf 1,46 Milliarden Euro (2023: 1,61 Milliarden Euro) und haben den Zuwachs bei den Zuschüssen damit überkompensiert.

Der Anteil an der Gesamtförderung bleibt damit weiterhin unter 3 Prozent. Dennoch signalisiert die Entwicklung eine erhöhte Sensibilität der Förderinstitute für die Transformation im Agrarbereich, etwa in Richtung Nachhaltigkeit, Tierwohl oder Digitalisierung.

Ein gemischtes Bild zeigt der Blick auf die einzelnen Förderarten. Der Rückgang beim Gesamtfördervolumen speist sich beinahe ausschließlich aus dem Rückgang der Darlehen um 4,47 Milliarden Euro auf 59,97 Milliarden Euro. Die Zuschüsse kletterten hingegen um 3,67 Milliarden Euro auf 18,80 Milliarden Euro. Erneut rückläufig waren die Bürgschaften und Haftungsfreistellungen, deren Volumen mit 685,8 Millionen Euro (2023: 857,8 Millionen Euro) noch einmal um rund 20 Prozent sank. Aufgrund der niedrigen absoluten Zahlen ist der Anteil am Rückgang jedoch überschaubar. Während sie in den Krisenjahren 2020 und 2021 zeitweise zu einem wichtigen Instrument avancierten, normalisieren sich nun die Risikopositionierungen. Die Bedeutung von Risikoübernahmen im Fördergeschäft dürfte jedoch mit Blick auf künftige Transformationsinvestitionen wieder ansteigen – vor allem, wenn privatwirtschaftliches Kapital in größerem Umfang mobilisiert werden soll.

Auch der regionale Blick liefert interessante Befunde. Während Niedersachsen in der gewerblichen Förderung einen sehr deutlichen Rückgang bei den Darlehen um 813 Millionen Euro auf 1,348 Milliarden Euro verzeichnete, stiegen die Zuschüsse in diesem Fördersegment um 171,1 Millionen Euro auf 486,9 Millionen Euro. Das ist besonders spannend, da der Vorstandsvorsitzende der N-Bank, Michael Kiesewetter, im Beitrag auf Seite 38 einen Paradigmenwandel weg von der Zuschussorientierung hin zur mehr Darle-

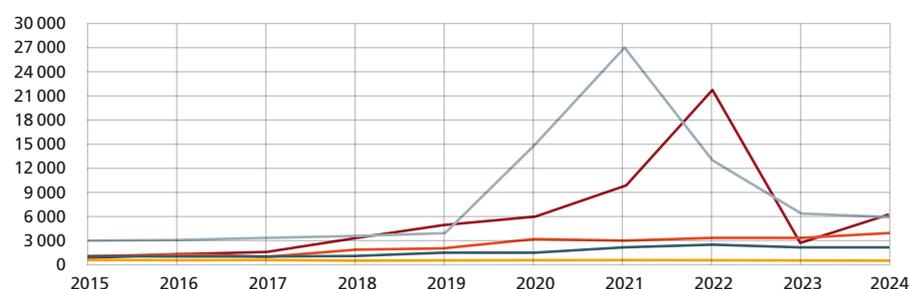


hen ankündigt. Bei den Zuschüssen in der gewerblichen Förderung gab es zudem einen Wachwechsel. Seit 2018 hatte in jedem Jahr Baden-Württemberg die meisten Zuschüsse an Unternehmen ausgereicht. Doch nach einem dynamischen Rückgang um 26 Prozent sanken die Zuschüsse hier im Jahr 2024 auf 1,575 Milliarden Euro, was nun nur noch für den zweiten Rang hinter Sachsen reicht, die ihre Zuschüsse um 437,6 Millionen Euro auf 1,719 Milliarden Euro erhöhten. Das war zuletzt 2017 der Fall. In der Summe haben jedoch beide Bundesländer seit 2017 ihre Zuschüsse in etwa verdoppelt. Vor allem während der Corona-Zeit war Baden-Württemberg weit enteilt.

Insgesamt markiert die VÖB-Förderstatistik 2024 eine neue Etappe: Weg von krisenbedingten Ausnahmesituationen hin zu einer zunehmend strukturpolitisch ausgerichteten Förderpraxis. Die Förderbanken bestätigen ihren gesellschaftlichen Auftrag – nun aber mit Fokus auf Daueraufgaben wie die ökologische Transformation, die Stabilisierung kommunaler Finanzen und die Versorgung mit bezahlbarem Wohnraum. Der Blick auf das kommende Jahr wird zeigen, wie sich das angekündigte Sondervermögen „Klima und Infrastruktur“ auf die Praxis der Förderbanken auswirkt – nicht zuletzt in Bezug auf Hebelwirkung, Kofinanzierung und Innovationsförderung. Daher mahnen Iris Bethge-Krauß und Dominik Lamminger im Vorwort zur Förderstatistik auch an: „Wir als VÖB plädieren dafür, den Förderbanken bei Ausbau und Erneuerung der Infrastruktur eine tragende Rolle zukommen zu lassen. Mit ihren Finanzierungsinstrumenten kann zusätzliches privates Kapital mobilisiert und der Einsatz öffentlicher Mittel verstetigt werden. Unsere Statistik zeigt wieder einmal, dass die Förderbanken in den vergangenen Jahren ihrem gesellschaftlichen Auftrag als verlässliche Partner und wichtige Wegbegleiter gerecht geworden sind.“

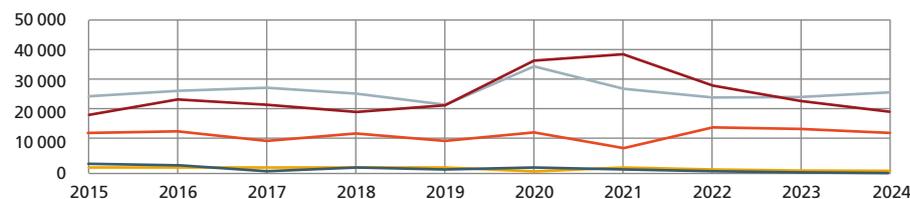
### Zuschüsse (Bewilligungen in Millionen Euro)

Förderbereiche	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gewerbliche Förderung	2 563,8	3 254,3	3 486,5	3 829,7	4 059,8	15 124,6	27 750,4	13 205,4	6 048,0	6 090,4
Kommunale Förderung	1 126,6	1 398,7	1 871,9	2 217,1	2 152,3	3 578,9	3 163,1	3 653,7	3 250,2	3 826,62
Wohnungs- und Städtebau	1 016,9	1 180,2	1 716,6	3 207,4	5 268,7	6 458,0	10 414,1	22 306,4	2 958,1	6 252,2
Landwirtschaft	308,4	354,1	337,1	371,4	448,8	388,8	428,5	419,1	450,0	492,8
Sonstige	1 429,7	1 265,0	1 490,9	1 634,5	1 567,6	1 734,7	2 165,8	2 677,9	2 427,2	2 142,4
<b>Summe</b>	<b>6 445,4</b>	<b>7 452,3</b>	<b>8 903,0</b>	<b>11 260,1</b>	<b>13 497,2</b>	<b>27 285,0</b>	<b>43 921,9</b>	<b>42 262,5</b>	<b>15 133,5</b>	<b>18 804,4</b>



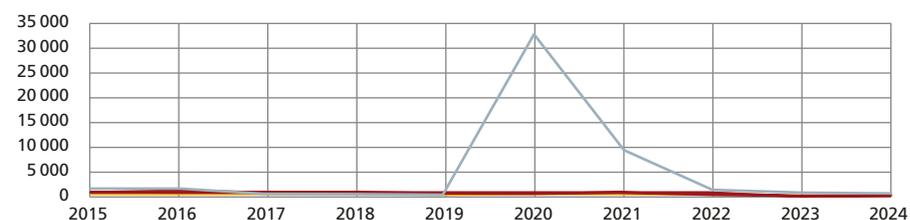
### Darlehen (Bewilligungen in Millionen Euro)

Förderbereiche	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gewerbliche Förderung	25 050,3	27 403,5	28 117,5	26 002,6	22 596,2	35 882,9	27 826,2	25 540,0	24 985,6	19 300,5
Kommunale Förderung	13 423,0	13 913,0	10 494,9	13 332,5	10 726,9	13 763,3	8 886,1	16 004,0	13 744,1	12 035,9
Wohnungs- und Städtebau	19 829,9	24 252,9	22 521,2	20 048,4	22 219,9	37 500,3	39 610,2	28 444,8	23 951,2	27 081,0
Landwirtschaft	3 218,4	2 428,4	2 239,6	2 240,7	2 285,8	2 164,0	2 483,0	2 166,3	1 605,0	1 464,0
Sonstige	3 294,4	2 508,4	93,5	2 183,8	2 001,3	2 627,7	2 218,7	119,8	126,3	83,7
<b>Summe</b>	<b>64 816,0</b>	<b>70 506,2</b>	<b>63 446,7</b>	<b>63 808,0</b>	<b>59 830,1</b>	<b>91 938,2</b>	<b>81 024,2</b>	<b>72 275,5</b>	<b>64 412,2</b>	<b>59 965,1</b>



### Bürgschaften und Haftungsfreistellungen (Bewilligungen in Millionen Euro)

Förderbereiche	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gewerbliche Förderung	1 348,6	1 300,8	907,9	679,1	665,1	33 933,3	9 483,2	2 054,4	857,1	680,7
Wohnungs- und Städtebau	24,0	25,4	33,0	6,3	52,7	0,0	10,6	3,6	0,0	2,1
Landwirtschaft	1,2	1,7	1,4	0,3	0,6	28,1	15,6	0,2	0,7	3,0
Sonstige	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0
<b>Summe</b>	<b>1 373,8</b>	<b>1 327,9</b>	<b>942,3</b>	<b>685,7</b>	<b>718,4</b>	<b>33 961,8</b>	<b>9 509,5</b>	<b>2 058,2</b>	<b>857,8</b>	<b>685,8</b>



■ Gewerbliche Förderung ■ Kommunale Förderung ■ Wohnungs- und Städtebau ■ Landwirtschaft ■ Sonstige

Quelle: VÖB

## Eurosystem führt neues ECMS ein

Das Eurosystem hat am 16. Juni 2025 erfolgreich sein einheitliches Sicherheitenmanagementsystem (Eurosystem Collateral Management System – ECMS) eingeführt. Die Migration auf das neue System war bereits am Wochenende vom 13. bis 15. Juni 2025 erfolgt. Mit dem ECMS ist nun der vierte TARGET-Dienst in Betrieb gegangen. Damit hat das Eurosystem in seinen Bemühungen um ein einheitliches, effizientes und innovatives europäisches Rahmenwerk für Infrastrukturen in Zahlungsverkehr und Wertpapierabwicklung einen weiteren Fortschritt erzielt.

Im ECMS werden Vermögenswerte verwaltet, die bei den Kreditgeschäften des Eurosystems als Sicherheiten genutzt werden. Zusammen mit den anderen TARGET-Diensten wird das ECMS eine freie Übertragung von Kontoguthaben, Wertpapieren und Sicherheiten innerhalb Europas gewährleisten.

Geliefert wurde das neue System von der Deutschen Bundesbank, der Banco de España, der Banque de France und der Banca d'Italia. Diese vier Zentralbanken stellen die TARGET-Dienste (T2, TARGET2-Securities und TIPS) zur Verfügung. Die erfolgreiche Einführung des Eurosystem Collateral Management System spiegelt die gemeinsamen Bemühungen

und das Engagement aller Zentralbanken des Euroraums wider. Sie haben darauf hingearbeitet, ihre Marktteilnehmer (Geschäftspartner, Zentralverwahrer und Drittdienstleister (Triparty Agents)) während des gesamten Projekts zu unterstützen. Durch die enge Zusammenarbeit und die aufwendigen Vorarbeiten (zum Beispiel Tests des neuen Systems und Probeläufe für die Migration) haben alle Parteien sichergestellt, dass die Teilnehmer die Vorteile der neuen Plattform vom ersten Tag an vollumfänglich nutzen können.

Mit der Inbetriebnahme des ECMS bietet das Eurosystem nun eine Plattform an, mit dem die Verwaltung von Sicherheiten für die Kreditgeschäfte des Eurosystems harmonisiert wird. Das ECMS ersetzt die lokalen Sicherheitenverwaltungssysteme, die bislang von den 20 nationalen Zentralbanken des Euroraums betrieben wurden. Darüber hinaus wird das ECMS die reibungslose Übertragung von Kontoguthaben, Wertpapieren und Sicherheiten innerhalb des Euroraums erleichtern, indem es die Liquiditätsmanagementfunktionen der TARGET-Dienste erweitert.

## Strukturelle Finanzindikatoren

Die Europäische Zentralbank (EZB) hat ihren Datensatz struktureller Finanzindi-

katoren für den Bankensektor in der Europäischen Union für das Jahr 2024 aktualisiert. Der jährliche Datensatz enthält Angaben zur Anzahl der Zweigstellen und der Beschäftigten von Kreditinstituten in der EU sowie Informationen zum Konzentrationsgrad des Bankensektors in den einzelnen EU-Ländern. Aus den Daten geht hervor, dass sich die Anzahl der Zweigstellen von Banken in der Europäischen Union abermals verringert hat (im EU-weiten Durchschnitt um 3,41 Prozent). In 25 der 27 EU-Mitgliedsstaaten war ein Rückgang zu verzeichnen, der je nach Land zwischen 0,71 Prozent und 12,48 Prozent lag. Die Gesamtzahl der Zweigstellen in der Europäischen Union belief sich Ende 2024 auf 127 264. Davon hatten 82,09 Prozent ihren Sitz im Euroraum.

Die Zahl der Beschäftigten in Kreditinstituten sank 2024 in 13 der 27 EU-Mitgliedsstaaten und stieg in 14 Ländern an. Insgesamt nahm die Zahl der Beschäftigten zu, und zwar um 1,05 Prozent im EU-weiten Durchschnitt. Somit wurde 2024 im zweiten Jahr in Folge insgesamt ein leichter Anstieg der Beschäftigtenzahl bei Kreditinstituten verzeichnet, was darauf hindeutet, dass der seit 2008 allgemein beobachtete tendenzielle Rückgang zum Stillstand gekommen ist. Zudem deuten die Indikatoren darauf hin, dass der Konzentrationsgrad im Bankensektor (gemessen am Anteil der fünf größten Kreditinstitute eines Landes an den gesamten Ak-

## Bestände des Eurosystems an Wertpapieren für geldpolitische Zwecke

Wertpapiere für geldpolitische Zwecke	Ausgewiesener Wert zum 6. Juni 2025	Veränderungen zum 30. Mai 2025		Ausgewiesener Wert zum 13. Juni 2025	Veränderungen zum 6. Juni 2025	
		Käufe	Tilgungen		Käufe	Tilgungen
Programm für die Wertpapiermärkte	0,7 Mrd. €	–	–	0,7 Mrd. €	–	–
3. Programm zum Ankauf gedeckter Schuldverschreibungen	227,9 Mrd. €	–	-0,6 Mrd. €	227,7 Mrd. €	–	-0,1 Mrd. €
Programm zum Ankauf von Asset-Backed Securities	4,7 Mrd. €	–	-0,0 Mrd. €	4,7 Mrd. €	–	-0,0 Mrd. €
Programm zum Ankauf von Wertpapieren des öffentlichen Sektors	1995,0 Mrd. €	–	-7,5 Mrd. €	1993,3 Mrd. €	–	-1,6 Mrd. €
Programm zum Ankauf von Wertpapieren des Unternehmenssektors	267,0 Mrd. €	-0,1 Mrd. €	-0,2 Mrd. €	266,4 Mrd. €	–	-0,6 Mrd. €
Pandemie-Notfallankaufprogramm	1509,9 Mrd. €	–	-6,3 Mrd. €	1506,7 Mrd. €	-0,0 Mrd. €	-3,2 Mrd. €

Quelle: EZB



tiva des Sektors) in der EU von Land zu Land nach wie vor erheblich variiert. Am Jahresende 2024 reichte der Anteil der fünf größten Kreditinstitute am Gesamtvermögen der Banken eines Landes von 34,1 Prozent bis 96,01 Prozent; der EU-weite Durchschnitt lag unterdessen bei 68,61 Prozent.

Die strukturellen Finanzindikatoren werden einmal jährlich von der Europäischen Zentralbank veröffentlicht. Tabellen mit weiteren Aufschlüsselungen der Statistiken zu den strukturellen Finanzindikatoren sind im Data Portal der Europäischen Zentralbank abrufbar.

## €STR: EZB erweitert Kreis

Als Administrator der Euro Short-Term Rate (€STR) wird die Europäische Zentralbank (EZB) den Kreis der aktuell 45 berichtspflichtigen Banken, deren Daten in die Berechnung des €STR einfließen, mit Wirkung vom 2. Juli 2025 (Datenmeldung für den 1. Juli 2025) um 24 Banken erweitern. Die neu hinzukommenden Banken wurden bereits am 1. Juli 2024 in den Kreis der Berichtspflichtigen für die Geldmarktstatistik aufgenommen. Sie wurden aber zunächst nicht in die €STR-Berechnung einbezogen, da erst sichergestellt werden sollte, dass die von ihnen gemeldeten Daten von hinreichend guter Qualität sind.

Die Erweiterung der €STR-Datenbasis soll sowohl die Robustheit als auch die Repräsentativität des Referenzwerts steigern, da dieser Wert nun auf höheren Transaktionsvolumen und einer breiteren Spanne von Berichtspflichtigen basieren wird. Auf die Höhe des Zinssatzes dürfte sich dies nur geringfügig auswirken. So betrug die durchschnittliche Differenz in der seit Juli 2024 laufenden Testphase nur rund minus 0,2 Basispunkte.

Die Liste der neuen Banken aus dem Kreis der Berichtspflichtigen für die Geldmarktstatistik, deren Daten nun auch in die Berechnung des €STR einfließen werden, ist auf der Website der Europäischen Zentralbank abrufbar.

## Konsolidierter Wochenausweis des Eurosystems

Aktiva (in Millionen Euro)	23.5.2025	30.5.2025	6.6.2025	13.6.2025
<b>1 Gold und Goldforderungen</b>	<b>1 002 149</b>	<b>1 002 150</b>	<b>1 002 149</b>	<b>1 002 150</b>
<b>2 Forderungen in Fremdwährung an Ansässige außerhalb des Euro-Währungsgebiets</b>	<b>516 884</b>	<b>515 277</b>	<b>517 243</b>	<b>515 744</b>
2.1 Forderungen an den IWF	234 743	234 718	234 805	234 766
2.2 Guthaben bei Banken Wertpapieranlagen Auslandskredite und sonstige Auslandsaktiva	282 141	280 559	282 438	280 978
<b>3 Forderungen in Fremdwährung an Ansässige im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>19 080</b>	<b>18 521</b>	<b>18 092</b>	<b>18 870</b>
<b>4 Forderungen in Euro an Ansässige außerhalb des Euro-Währungsgebiets</b>	<b>23 695</b>	<b>24 378</b>	<b>24 738</b>	<b>24 750</b>
4.1 Guthaben bei Banken Wertpapieranlagen und Kredite	23 695	24 378	24 738	24 750
4.2 Forderungen aus Kreditfazilität im Rahmen des WKM II	0	0	0	0
<b>5 Forderungen in Euro aus geldpolitischen Operationen an Kreditinstitute im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>24 499</b>	<b>24 458</b>	<b>21 030</b>	<b>19 783</b>
5.1 Hauptrefinanzierungsgeschäfte	10 563	10 690	7 444	6 197
5.2 Längerfristige Refinanzierungsgeschäfte	13 881	13 586	13 586	13 586
5.3 Feinststeuerungsoperationen in Form von befristeten Transaktionen	0	0	0	0
5.4 Strukturelle Operationen in Form von befristeten Transaktionen	0	0	0	0
5.5 Spitzenrefinanzierungsfazilität	55	183	0	0
5.6 Forderungen aus Margenausgleich	0	0	0	0
<b>6 Sonstige Forderungen in Euro an Kreditinstitute im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>46 478</b>	<b>51 288</b>	<b>34 990</b>	<b>24 844</b>
<b>7 Wertpapiere in Euro von Ansässigen im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>4 334 578</b>	<b>4 310 622</b>	<b>4 296 221</b>	<b>4 290 644</b>
7.1 Zu geldpolitischen Zwecken gehaltene Wertpapiere	4 043 924	4 019 720	4 005 093	3 999 533
7.2 Sonstige Wertpapiere	290 654	290 903	291 128	291 111
<b>8 Forderungen in Euro an öffentliche Haushalte</b>	<b>20 320</b>	<b>20 320</b>	<b>20 320</b>	<b>20 320</b>
<b>9 Sonstige Aktiva</b>	<b>306 317</b>	<b>307 522</b>	<b>308 435</b>	<b>320 068</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>	<b>6 293 998</b>	<b>6 274 536</b>	<b>6 243 216</b>	<b>6 237 173</b>
<b>Passiva (in Millionen Euro)</b>	<b>23.5.2025</b>	<b>30.5.2025</b>	<b>6.6.2025</b>	<b>13.6.2025</b>
<b>1 Banknotenumlauf</b>	<b>1 577 063</b>	<b>1 581 531</b>	<b>1 583 476</b>	<b>1 583 294</b>
<b>2 Verbindlichkeiten in Euro aus geldpolitischen Operationen gegenüber Kreditinstituten im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>2 919 213</b>	<b>2 870 044</b>	<b>2 870 156</b>	<b>2 870 275</b>
2.1 Einlagen auf Girokonten (einschließlich Mindestreserveguthaben)	161 522	165 634	202 615	184 563
2.2 Einlagefazilität	2 757 692	2 704 410	2 667 541	2 685 712
2.3 Termineinlagen	0	0	0	0
2.4 Feinststeuerungsoperationen in Form von befristeten Transaktionen	0	0	0	0
2.5 Verbindlichkeiten aus Margenausgleich	0	0	0	0
<b>3 Sonstige Verbindlichkeiten in Euro gegenüber Kreditinstituten im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>10 189</b>	<b>9 861</b>	<b>9 670</b>	<b>8 348</b>
<b>4 Verbindlichkeiten aus der Begebung von Schuldverschreibungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Verbindlichkeiten in Euro gegenüber sonstigen Ansässigen im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>177 031</b>	<b>199 226</b>	<b>181 811</b>	<b>184 996</b>
5.1 Einlagen von öffentlichen Haushalten	100 018	118 845	102 108	100 533
5.2 Sonstige Verbindlichkeiten	77 013	80 382	79 703	84 463
<b>6 Verbindlichkeiten in Euro gegenüber Ansässigen außerhalb des Euro-Währungsgebiets</b>	<b>165 112</b>	<b>168 114</b>	<b>162 448</b>	<b>154 491</b>
<b>7 Verbindlichkeiten in Fremdwährung gegenüber Ansässigen im Euro-Währungsgebiet</b>	<b>13 352</b>	<b>11 583</b>	<b>12 763</b>	<b>12 547</b>
<b>8 Verbindlichkeiten in Fremdwährung gegenüber Ansässigen außerhalb des Euro-Währungsgebiets</b>	<b>796</b>	<b>813</b>	<b>681</b>	<b>435</b>
8.1 Einlagen Guthaben sonstige Verbindlichkeiten	796	813	681	435
8.2 Verbindlichkeiten aus der Kreditfazilität im Rahmen des WKM II	0	0	0	0
<b>9 Ausgleichsposten für vom IWF zugeteilte Sonderziehungsrechte</b>	<b>179 020</b>	<b>179 020</b>	<b>179 020</b>	<b>179 020</b>
<b>10 Sonstige Passiva</b>	<b>215 192</b>	<b>217 313</b>	<b>206 190</b>	<b>206 765</b>
<b>11 Ausgleichsposten aus Neubewertung</b>	<b>992 061</b>	<b>992 061</b>	<b>992 061</b>	<b>992 061</b>
<b>12 Kapital und Rücklagen</b>	<b>44 968</b>	<b>44 968</b>	<b>44 940</b>	<b>44 940</b>
<b>Passiva insgesamt</b>	<b>6 293 998</b>	<b>6 274 536</b>	<b>6 243 216</b>	<b>6 237 173</b>

Quelle: EZB

## Euronext und Clearstream kooperieren

Euronext und Clearstream starten eine neue Partnerschaft, um die kontinuierliche Entwicklung der Collateral-Management-Dienstleistungen von Euronext Clearing in allen Repo- und anderen Anlageklassen voranzutreiben. Die zusätzliche Zusammenarbeit mit Clearstream soll die Infrastruktur von Euronext Clearing stärken, um skalierbare und effiziente Clearing-Lösungen zu liefern, die auf die sich wandelnden Anforderungen der europäischen und internationalen Marktteilnehmer zugeschnitten sind.

Im Rahmen dieser Initiative soll Clearstream als Triparty Agent (TPA) für Euronext Clearing fungieren und so fortschrittliche Collateral-Management-Funktionen ermöglichen. Die Kunden sollen von automatisierten, flexiblen und operativ optimierten Lösungen profitieren, die die Margen- und Bilanzoptimierung verbessern. Clearstream soll als unabhängiger Dritter die Auswahl, Bewertung und Substitution von Sicherheiten übernehmen, um die Einhaltung der Zulassungskriterien sicherzustellen und gleichzeitig die betriebliche Komplexität zu minimieren. Darüber hinaus soll Clearstream Abwicklungs- und Verwahrungsdienste verwalten, ein robustes regulatorisches Reporting bereitstellen und die Ziele des Liquiditäts- und Risikomanagements unterstützen. Der Go-live ist für November 2025 geplant.

## SIX Group: weiterer ETF-Emittent

Mit Avantis Investors by American Century Investments begrüßt SIX den 32. ETF-Emittenten und erweitert die Auswahl für Anleger mit einem aktiv verwalteten ETF, der in Small-Cap-Unternehmen aus entwickelten Märkten weltweit investiert. Sein Ziel ist es, den MSCI World Small Cap Value Index, in welchem Unternehmen mit niedrigeren Bewertungen und höherer Rentabilität übergewichtet werden, zu übertreffen. Dieser ETF wird

von Avantis Investors verwaltet, einer Geschäftseinheit von American Century Investments mit Expertise in aktiven ETFs.

Mit dem neuen ETF haben Anleger eine Auswahl von 2017 Produkten bei SIX Swiss Exchange. Bisher wurden in diesem Jahr 162 neue ETFs bei SIX Swiss Exchange kotiert, von denen fast ein Drittel aktiv verwaltet wird, einschließlich des neu gelisteten Produkts von American Century.

## CBOE: Futures migriert

Chicago Board Options Exchange (CBOE) Global Markets hat am 9. Juni 2025 seine Futures-Angebote der CBOE Digital Exchange erfolgreich auf die CBOE Futures Exchange (CFE) migriert. Mit den Futures Financial Settled Bitcoin (FBT) und Financial Settled Ether (FET), die jetzt an der CFE notiert sind, werden alle US-Futures-Produkte der CBOE an einer Börse gehandelt, die auf derselben Technologieplattform basiert. Diese Konsolidierung soll die handelbare Produktpalette von CFE ergänzen und Kunden möglicherweise einen nahtloseren Zugang und Effizienzsteigerungen bieten.

FBT- und FET-Futures sollen weiterhin zentral über CBOE Clear U.S., eine CFTC-regulierte Derivate-Clearing-Organisation, abgewickelt werden. Dadurch werde eine direkte Clearing-Beziehung zwischen CFE und CBOE Clear U.S. hergestellt, wodurch CBOE in die Lage versetzt sein soll, seine globalen Clearing-Fähigkeiten weiter auszubauen. Alle anderen US-Futures, die an der CFE notiert sind, werden weiterhin über OCC abgewickelt.

## EEX: Register für Biogas-Zertifikate

Die European Energy Exchange (EEX) hat am Montag, den 16. Juni 2025, das neue Register für Biogas-Produktionszertifikate (CPBs – Certificats de Production de Biogaz) in Frankreich gestartet. Diese vom französischen Energieministerium in

Auftrag gegebene Initiative soll die Entwicklung von Biomethan als erneuerbare Energiequelle im Land fördern.

Das im Rahmen des französischen Klima- und Resilienzgesetzes von 2021 eingeführte CPB-Programm verpflichtet Erdgasversorger, ihren Kunden einen Mindestanteil an Biomethan anzubieten. Dies wird durch die Verpflichtung zur Rückgabe der CPB-Zertifikate an den französischen Staat erreicht und fördert so die Integration erneuerbarer Gase in den nationalen Energiemix. Erdgasversorger haben die Möglichkeit, CPBs durch die eigene Produktion von Biomethan oder durch den Kauf von Zertifikaten von Biomethanproduzenten zu erhalten. Biomethan gilt als wichtiger erneuerbarer Energieträger, da es Erdgas perspektivisch ersetzen kann, Speicherkapazitäten bietet und die Dekarbonisierung des Energiesektors unterstützt.

## BME: Futures-Handelszeiten erweitert

MEFF, der Terminmarkt des zur SIX Group gehörenden spanischen Börsenbetreibers Bolsas y Mercados Españoles (BME), hat mit Wirkung zum 23. Juni 2025 eine Verlängerung der Handelszeiten vorgenommen. Die Handelssitzung für IBEX 35 Futures, Mini IBEX Futures und Micro IBEX Futures im elektronischen Orderbuchsystem läuft nun bis 22:00 Uhr. Im Einklang mit dieser Verlängerung werden auch bestimmte Post-Trade-Prozesse, wie zum Beispiel die Zuweisung des täglichen Kontos, bis 22:30 Uhr verlängert, wobei die Verfügbarkeit der Dateien bis 23:45 Uhr verlängert wird.

Wie in anderen Märkten im europäischen Umfeld wird eine einzige tägliche Abwicklung mit Positionen am Ende der Handelssitzung durchgeführt, wobei die täglichen Abrechnungspreise verwendet werden, die von den Schlusskursen der zugrunde liegenden Futures-Kontrakte der Spotmärkte abgeleitet werden. Alle anderen Derivate, die an der MEFF gehandelt werden, behalten ihren aktuellen Handelsplan bei.

# VON EXPERTEN FÜR EXPERTEN



## ZEITSCHRIFT FÜR DAS GESAMTE KREDITWESEN

Eine Institution der deutschen Finanzwirtschaft –  
Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse



## BANK UND MARKT - DIE DIGITALE BANK

Die führende Fachzeitschrift für den Markt  
und Wettbewerb der Finanzdienstleister



## IMMOBILIEN & FINANZIERUNG

Die führende Fachzeitschrift für Investitionsfinanzierung,  
Kapitalmarkt und Wohnungspolitik



## CARDS KARTEN CARTES

Die führende Fachzeitschrift für Zahlungsverkehr und  
Payments – International und branchenübergreifend



## FLF - FINANZIERUNG LEASING FACTORING

Die Branchenzeitschrift für Kredit- und Autobanken,  
Leasing- und Factoring-Gesellschaften



FRITZ  
KNAPP **fk**  
**hr** HELMUT  
RICHARDI  
VERLAGSGRUPPE



SIE WOLLEN UNS BESSER KENNENLERNEN?  
Bestellen Sie gleich Ihr persönliches Probeabonnement  
[kreditwesens.de/probeabo](http://kreditwesens.de/probeabo)



Hanna Beloch,  
Portfoliomanagerin  
bei Union Investment

## Risiken smart ausbalancieren

Gerade in turbulenten Zeiten des Umbruchs müssen Risiken vorausschauend umschifft werden. Es geht darum, Risiken zu erkennen und in smarter Analyse abzuwägen, wo darin Chancen liegen – und diese kontrolliert für die Kapitalanlage zu nutzen. Wir wissen, dass selbst kleinste Turbulenzen große Wellen schlagen können und balancieren sie souverän aus, für ein maximal effizientes Risikomanagement.

Erfahren Sie mehr unter  
[ui-link.de/risikomanagement](https://ui-link.de/risikomanagement)

**Wir arbeiten für Ihr Investment**



Kontakt: Union Investment Institutional GmbH, Weißfrauenstraße 7, 60311 Frankfurt am Main, Telefon 069 2567-7652. Bei dieser Anzeige handelt es sich um Werbung, der Hintergrund wurde mithilfe von Künstlicher Intelligenz erstellt.

 **Union  
Investment**