

Digitaler  
Sonderdruck

Zeitschrift für das ge  
**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

Transformation als  
gesamtgesellschaftliche Aufgabe  
Michael Kiesewetter

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 Kostensätze 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.