

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

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

Redaktionsgespräch mit Erk Westermann-Lammers

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.“

schaftlicher 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.