

Digitaler
Sonderdruck

Zeitschrift für das ge
REDITWESEN

79. Jahrgang · 15. Juni 2026

12-2026



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

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

FÖRDERBANKEN 2026

„Wirkungsmessung: Wir koppeln
Fördereffektivität mit Fördereffizienz“
Redaktionsgespräch mit Edith Weymayr

Redaktionsgespräch mit Edith Weymayr

„Wirkungsmessung: Wir koppeln Fördereffektivität mit Fördereffizienz“

Frau Weymayr, Sie haben vor wenigen Wochen den ersten Wirkungsbericht einer Landesförderbank veröffentlicht. Warum gab es so etwas nicht längst schon?

Weil Wirkungsmessung ein sehr komplexes Vorhaben ist, zumindest, wenn sie systematisch, sinnvoll und verlässlich sein soll, wenn sie das Fundament sein soll, mit dem wir unsere Förderung weiterentwickeln wollen. Sie benötigen zu nächst einmal umfangreiche und belastbare Daten, die gesammelt, geclustert und nutzbar gemacht werden müssen.

Und dann brauchen Sie Berechnungsmethoden und Modelle, die in der Lage sind, diese Daten zu verarbeiten und daraus Wirkungskennzahlen abzuleiten, mit denen dann gearbeitet werden kann.

Weder die nötigen Daten noch die Berechnungsmethoden waren oder sind einfach so da. Und es gibt auch noch keine allgemeinen oder gar verbindlichen einheitlichen Wirkungsmanagement-Standards für Förderbanken, an denen wir uns hätten orientieren können. Wir haben deshalb viel Zeit und

Aufwand in die Aufstellung unseres Datenhaushalts investiert und zum Teil speziell auf die L-Bank zugeschnittene Berechnungsmodelle entwickelt, ehe wir diesen ersten Wirkungsbericht vorlegen konnten.

Das hätten wir gerne noch etwas konkreter. Woher stammen beispielsweise die Daten, die dem aktuellen Wirkungsbericht zugrunde liegen?

Die Daten selbst stammen in aller Regel aus den Förderanträgen. Wer ein Darle-

Abbildung 1: Das L-Bank-Wirkungsmodell



Quelle: L-Bank



hen oder einen Zuschuss beantragt, muss uns erläutern, was genau er mit der Förderung vorhat. Die Kunst ist es, diese Daten nutzbar zu machen, um systematisch damit arbeiten zu können. Ein Stichwort dabei lautet Daten-Digitalisierung, ein anderes Daten-Integration.

Konkretes Beispiel: Es geht nicht nur darum, wie viele Anlagen zur Produktion erneuerbaren Stroms wir gefördert haben, sondern auch darum, wie viele Tonnen CO₂e damit eingespart werden können. Und wie groß ist die Emissionsminderung, wenn wir relevante Daten aus anderen Förderprogrammen in diese Rechnung einbeziehen? Auch aus solchen, die in mehrfacher Hinsicht wirken, etwa Wettbewerbsfähigkeit steigern und CO₂e einsparen? Daran erkennen Sie auch die Komplexität, auf die unser Wirkungsmanagement eine Antwort haben muss.

Wir wollen einen ganzheitlichen Blick auf unser Fördergeschäft. Unser Datenhaushalt muss also digital, umfassend und alle Förderbereiche integrierend sein. Noch ist er das nicht in Gänze, aber wir haben nun einen Stand erreicht, mit dem wir transparent offenlegen können: Wir sind auf einem guten Weg und werden immer besser.

Der erste Wirkungsbericht für das Jahr 2025 ist der Beleg dafür. Er befasst sich mit Förderprogrammen aus den Förderfeldern Wohnen und Daseinsvorsorge, Wirtschaft und Innovation sowie Klima und Umwelt.

Wenn wir über Wirkung sprechen, was genau ist damit im Kontext einer Förderbank gemeint?

Bisher haben wir den Erfolg unserer Arbeit vor allem an der Nachfrage nach unseren Förderprogrammen und am ausgereichten Fördervolumen gemessen. Diese Art der Erfolgskontrolle behalten wir auch bei. Wir erweitern sie mit der Wirkungsmessung aber sowohl quantitativ als auch qualitativ um einen an Förderzielen orientierten Aspekt. Die

Wirkung messen wir über standardisierte Wirkungsindikatoren, die Förderwirkung in vergleichbare Kennzahlen übersetzt.

Im Kern geht es um eine möglichst gute Kosten-Nutzen-Relation: Wie effizient setzen wir unsere Fördersubventionen ein? Was erreichen wir mit unseren Darlehen und Zuschüssen und entspricht das Erreichte auch dem angestrebten Ziel und der politischen Intention, die hinter unseren Förderprogrammen steckt?

Es ist erklärtes Ziel der neuen grün-schwarzen Landesregierung in Baden-Württemberg, Förderprogramme viel stärker als bisher zu überprüfen und zu hinterfragen, eine wirkungsorientierte Förderpolitik zu entwickeln. Die Förderstrukturen im Land sollen schlanker und effizienter werden. Um das zu schaffen, brauchen wir die Wirkungsmessung und die transparente Berichterstattung, einen Dialog über Förderwirkung. Als der zentrale Förderdienstleister für Baden-Württemberg sehen wir es daher als unsere Aufgabe an, diesen Weg mit unserem Förder-Knowhow und den bei uns gesammelten Daten mitzugestalten.

Also weg von der ausgabenorientierten Erfolgskontrolle hin zu einem zielorientierten Wirkungsmanagement?

Genau. Wir haben als Landesförderbank den Auftrag, die Landesregierung Baden-Württembergs bei der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben insbesondere in den Bereichen der Struktur-, Wirtschafts- und Sozialpolitik zu unterstützen und damit die nachhaltige Transformation der Wirtschaft und einer Gesellschaft hin zur Klimaneutralität zu fördern, bei gleichzeitiger Sicherung der wirtschaftlichen Resilienz und Lebensqualität. Dieser Auftrag ist über politische Ziele und Gesetze definiert.

Das heißt: Die von uns angestrebte und im Bericht dargestellte Wirkung unserer Förderprogramme und Fördermittel ist identisch mit dem Nutzen für Land und

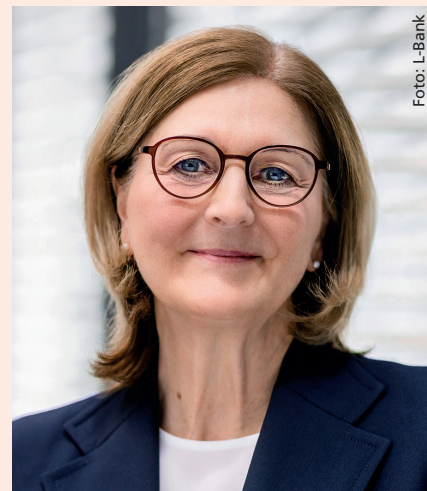


Foto: L-Bank

Edith Weymayr



Vorstandsvorsitzende, L-Bank, Förderbank in Baden-Württemberg, Karlsruhe

Rund 10 Milliarden Euro hat die L-Bank, Förderbank für Baden-Württemberg, im vergangenen Jahr an Krediten und Zuschüssen ausgereicht: Um etablierte Unternehmen bei geplanten Investitionen zu unterstützen und Start-ups zu fördern, um Familien zu bezahlbarem Wohnraum zu verhelfen und um Kommunen den Ausbau ihrer Infrastruktur zu ermöglichen. Als erste Landesförderbank überhaupt hat die L-Bank jetzt einen Bericht vorgelegt, wie ihre Förderleistungen konkret wirken: den L-Bank-Wirkungsbericht 2025. Ein bemerkenswertes Novum in der Förderbankenlandschaft; schließlich ist wirkungsorientiertes Handeln des Staates einer der Schlüsselbegriffe in der von Bund und Ländern mit Nachdruck geplanten Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Im Gespräch mit der Kreditwesen-Redaktion spricht Edith Weymayr vom langen Weg bis zum ersten Wirkungsbericht, zentralen Erkenntnissen und den weiteren Schritten. (Red.)

Gesellschaft in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Soziales und Ökologie. Der Maßstab sind dabei zum einen die vom Land definierten Nachhaltigkeitsziele und zum anderen die 20 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen.

Der methodische Ansatz fußt auf der international anerkannten Wirkungslogik der Theory of Change. Darauf aufbauend haben wir für die L-Bank ein

Wirkungsmodell entwickelt, das die Grundlage unseres neuen Wirkungsmanagements bildet.

Wie sieht dieses Modell aus?

Die Theory of Change ist ein Denkmodell, wie und warum eine geplante Maßnahme zu einer beabsichtigten gesellschaftlichen Veränderung führt. Es beschreibt also schematisch, welche Wirkungen wir mit unserer Förderung konkret anstreben, und es erlaubt uns, unsere Programme entsprechend zuzuordnen: Welcher Nachhaltigkeitsdimension dient ein Programm und welchen der 20 SDGs? Und in welchen der sechs von uns festgelegten Wirkungsfeldern entfaltet es seine Wirkung? Passt es eher zum Klimaschutz oder zum Ressourcenschutz beispielsweise, ist es ein Programm für Digitalisierung oder eher für Standortattraktivität, fördert es Gesundheit und Bildung oder Wohnraum?

Auf jedes Programm wenden wir dann die Wirkungslogik der Theory of Change an, die von einem Input, in unserem Fall die Fördersubvention, bis bestenfalls zu einer positiven gesellschaftlichen Veränderung – dem Impact – führt, beispielsweise einem Beitrag zur Treibhausgasneutralität 2040.

Ein paar Sätze noch zur Theory of Change, Frau Weymayr. Dahinter verbirgt sich eine Wirkungskette, die vom Input ausgeht und

kausal drei Wirkungsebenen miteinander verknüpft: Output, Outcome und Impact. Angewendet auf eine Förderbank: Wie müssen wir uns das vorstellen?

Unser Ziel ist es, den Beitrag eines einzelnen Förderprogramms zu einem

direkt Treibhausgasneutralität, sondern, zum Beispiel, die Anschaffung von E-Bussen oder die energetische Sanierung einer Altbauwohnung. Das ist der Output unserer Fördersubvention: die Anzahl der geförderten E-Busse oder die Zahl der gedämmten Wohnungen, also der unmittelbare Förderzweck eines Programms. Die Veränderung auf

„Auf jedes Programm wenden wir die Wirkungslogik der Theory of Change an.“

übergeordneten Ziel zu messen und zu beziffern, um über den Dialog darüber wiederum zu Verbesserungen von Förderstrukturen kommen zu können – also ein echter Wirkungsmanagement-Kreislauf. Ein Beispiel: Bleiben wir bei der Netto-Treibhausgasneutralität. Das ist ein übergeordnetes Ziel, das uns die Landesregierung mit einem Landesgesetz vorgegeben hat. Baden-Württemberg will 2040 treibhausgasneutral sein. Dieses Ziel steht in unserem Wirkungsmodell im Wirkungsfeld Klimaschutz und Klimaanpassung als Impact. Jedes Förderprogramm, das wir in diesem Wirkungsfeld prüfen, trägt zur langfristigen gesellschaftlichen Veränderung durch seinen Beitrag zur Treibhausgasneutralität bei.

Ebene der Zielgruppen wird dann als Outcome bezeichnet. Erfasst wird, was der E-Bus oder die gedämmte Wohnung konkret bewirken. In diesem Fall wären damit eingesparten CO₂e-Emissionen gemeint. Und angestoßen werden alle diese Investitionen und Effekte durch den Input, in diesem Fall die Fördermittel des Landes und der L-Bank. Input-Output-Outcome-Impact, das ist die Wirkungslogik. In diesem Beispiel zusammengefasst: Fördersubvention führt zu sanierten Wohnungen führt zu eingesparten CO₂e-Emissionen führt zu Treibhausgasneutralität.

Die L-Bank hat bis zu 120 Förderprogramme im Angebot: Darlehensprogramme, Zuschussprogramme und Bürgschaftsprogramme. Für den Wirkungsbericht 2025 haben Sie aber nur einen Teil der Programme herangezogen.

Abbildung 2: L-Bank-Wirkung 2025


Wohnen & Daseinsvorsorge		Wettbewerbs- & Innovationskraft		Klima & Umwelt	
1,36 Mill. Menschen in 89 Kommunen mit verbesserter Infrastruktur	25 000 Menschen mit einer neuen oder sanierten Immobilie	8,2 Mrd. Euro förderungsbedingte Wertschöpfung in Baden-Württemberg	8 100 Arbeitsplätze in KMU neu geschaffen	43 ökologische Betriebe gefördert, mit einer Fläche von 1 600 ha	437 000 t CO ₂ e insgesamt durch Investitionen in Unternehmen und Kommunen eingespart
	7,22 Mill. Menschen im Einzugsgebiet 124 geförderter Krankenhäuser				2 395 junge Unternehmen unterstützt
Die ausgewählten Wirkungsindikatoren bilden einen Ausschnitt aus dem Gesamtfördergeschäft der L-Bank mit einem Neugeschäftsvolumen von 9 775 Mill. Euro im Geschäftsjahr 2025.					

Quelle: L-Bank



Das ist richtig. Leider ist das wegen der Fülle und Unterschiedlichkeit der Förderprogramme und -strukturen und der nach wie vor sehr heterogenen Datenlage auch nicht anders möglich gewesen. Wir haben für unseren ersten Wirkungsbericht rund die Hälfte der Förderprogramme berücksichtigt. Das ist ein sehr guter Startpunkt und eröffnet bereits heute eine offene Diskussion über Optimierung der Programmstrukturen. Die Erfassung und Berichterstattung sollen aber mittelfristig weiter ausgebaut werden, um einen möglichst breiten und transparenten Blick auf die Wirkung unserer Fördertätigkeit zu bekommen.

Das ist auch notwendig, denn wir wollen das Wirkungsmanagement im Zusammenspiel mit der Landesregierung zu einem Instrument der Fördersteuerung machen. Es dient dazu, Fördereffektivität und Fördereffizienz als wichtige Entscheidungsparameter in der Gestaltung von Förderprogrammen zu etablieren. Mit dem Ziel, das gesamte Förderangebot in Baden-Württemberg wirkungsorientiert auf die Zielsetzungen ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit ausrichten zu können.


 **Kommen wir zu den Ergebnissen Ihres ersten Wirkungsberichts, Frau Weymayr. Sie legen eine Reihe bemerkenswerter Zahlen vor.**

Die Wirkungsindikatoren zeigen uns, dass wir unsere Fördersubventionen schon jetzt gut einsetzen. Sei es beim Wohnungsbau und der Daseinsvorsorge, in der Unternehmens- und Wirtschaftsförderung oder für Klima und Umwelt.

Die Wirkungskennzahlen – eingesparte Treibhausgase, die Zahl neuer familiengerechter Wohnungen, Millionen von Menschen, die von geförderter Infrastruktur profitieren – sind für uns und für unseren Eigentümer, das Land Baden-Württemberg, nicht nur erkenntnisreich und wichtig, um unsere Förderaktivitäten künftig besser steuern zu können. Es ist einfach auch ungemein spannend zu sehen, wie Förderung in

den verschiedensten Bereichen die Lebenswirklichkeit der Menschen verändert und dann langfristig auch das Land möglichst positiv verändert.

Ich denke, auch für die allgemeine Öffentlichkeit ist das von großem Interesse.

 **Gehen wir die L-Bank-Wirkung in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit einmal durch – Ökonomie?**

In diesem für die L-Bank sehr wichtigen Förderbereich haben wir unter anderem die Beschäftigungseffekte unserer För-

derleistungen untersucht und deren Beitrag zur Wertschöpfung in Baden-Württemberg.

derleistungen untersucht und deren Beitrag zur Wertschöpfung in Baden-Württemberg.

Für Letzteres nutzen wir ein auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierendes Wertschöpfungsmodell der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung, das speziell für unsere Zwecke entwickelt wurde. Das Ergebnis der Wirkungsanalyse ist, dass wir mit unserem Förderbeitrag von insgesamt knapp 100

Millionen Euro eine volkswirtschaftliche Wertschöpfung von 14,7 Milliarden Euro in ganz Deutschland angestoßen haben, 8,2 Milliarden Euro davon in Baden-Württemberg. Das heißt also, dass aus einem Euro Subvention 147 Euro für Wirtschaft und Menschen in Deutschland werden. Eine beeindruckende Größenordnung, finde ich.

Für die Berechnung des Beschäftigungseffekts unserer Förderung haben wir uns angesehen, wie viel Subvention durch Förderung nötig war, um einen neuen Arbeitsplatz zu schaffen. 8100 Arbeitsplätze wollten die durch unsere Förderprogramme geförderten Unter-

nehmen schaffen, bei 59 Millionen Euro Subventionsmitteln sind das rund 7280 Euro pro Arbeitsplatz. Das klingt zunächst nach viel, wenn man aber bedenkt, was ein Arbeitsplatz für Familien und den Staat an volkswirtschaftlicher Wertschöpfung bedeutet, ist das eine lohnende Investition. Ein Arbeitsplatz trägt zum Beispiel ganz grob im Durchschnitt mehr als 100000 Euro jährlich zur Wertschöpfung Baden-Württembergs bei.

„Die Erfassung und Berichterstattung sollen mittelfristig weiter ausgebaut werden.“

Mit dem Wirkungsbericht 2025 dokumentiert die L-Bank erstmals systematisch für ausgewählte Indikatoren die erzielten Effekte in allen Förderbereichen und schafft damit eine Grundlage für Lernen, Weiterentwicklung und strategische Steuerung. Ein systematisches, ganzheitliches Wirkungsmanagement soll die Förderung langfristig stärken und den Übergang von der Subventions- und Finanzmittelvergabe zur förderpolitischen Wirkungssteuerung ermöglichen. Der L-Bank-Wirkungsbericht stützt sich aktuell vor allem auf Daten und Informationen aus Förderanträgen, die für die Antragsbewilligung relevant sind. Es handelt sich bei den beschriebenen Wirkungen deshalb nicht um eine Evaluation, sondern um Annahmen auf Basis von Primärdaten und ergänzenden statistischen Modellen. Die beschriebenen Wirkungen sind also Ex-ante-Prognosen, die mittelfristig durch Ex-post-Evaluierungen ergänzt werden sollen. Die L-Bank orientiert sich an erprobten und anerkannten nationalen und internationalen Methoden, wie sie unter anderem in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, beim Wirkungsbericht der KfW und in der Verwaltung eingesetzt werden. Den Wirkungsbericht 2025 finden Sie unter: <https://www.l-bank.info/foerderwirkung>



Und im zweiten großen Wirkungsfeld: der Ökologie, also „Klima und Umwelt“?

Da denkt man zuerst an die wichtigste Klima-Kennzahl, also an eingesparte CO₂-Äquivalente – also haben wir genau das für unsere Mittelstandsprogramme und Infrastrukturprogramme untersucht.

2025 haben wir insgesamt 754 Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien gefördert, deren CO₂e-Ausstoß im Vergleich zum konventionellen Energiemix um 58.000 Tonnen geringer ist. Bei eingesetzten 1,47 Millionen Euro L-Bank-Mitteln bedeutet das, dass 24 Euro Subvention nötig waren, um eine Tonne CO₂e einzusparen. Zur Einordnung: Der Preis für eine Tonne CO₂e liegt im nationalen Emissionshandel zwischen 55 und 65 Euro.

Die L-Bank-Unterstützung für Investitionen in Energieeffizienz und Klimaschutz von Unternehmen und Kommunen sorgte für insgesamt 437 000 Tonnen weniger CO₂e-Ausstoß. Zum Vergleich: Das entspricht den jährlichen CO₂e-Emissionen von mehr als 200 000 Verbrenner-PKW.



Schließlich die Förderwirkung in den sozialen, gesellschaftspolitisch relevanten Bereichen. Für das Wirkungsfeld haben Sie „Wohnen und Daseinsvorsorge“ als Überschrift dafür gewählt.

Bei der Förderung von Kommunen ging es uns darum, herauszufinden, wie viele

Menschen von unseren Förderdarlehen in den Ausbau kommunaler Infrastruktur profitieren. Mehr als 100 Maßnahmen in 89 Kommunen hat die L-Bank im Jahr 2025 gefördert. 1,36 Millionen Menschen profitieren direkt oder indirekt von den

Zeit hinweg zu bewerten, zwischen den Förderprogrammen, aber auch zwischen den Bundesländern, um dann mit den Landesministerien Schlüsse daraus zu ziehen. Am Ende geht es bei unserem Wirkungsmanagement, wie vorhin bereits

„Es geht darum, unsere Programme zielorientierter und effizienter zu machen.“

geförderten Maßnahmen. Ein weiteres Beispiel: Von der Krankenhausförderung haben 7,22 Millionen Menschen im Einzugsgebiet der 124 geförderten Einrichtungen einen unmittelbaren Nutzen, das sind beachtliche 64 Prozent der Bevölkerung Baden-Württembergs.

Das heißt, unsere Verantwortung, Förderbank für ganz Baden-Württemberg zu sein, können wir an diesen Stellen erfüllen. Unsere Programme sind offenbar so gestaltet, dass Kommunen sie kennen, nutzen und die Förderung den Bürgerinnen und Bürgern auch zugutekommt.



Frau Weymayr, der erste Wirkungsbericht der L-Bank ist jetzt publik, wann kommt der nächste, wie geht es jetzt weiter?

Die Zahlen der Wirkungsindikatoren, die wir jetzt veröffentlicht haben, haben das Potenzial, über die Jahre hinweg zu einer langen Zahlenreihe aufgebaut zu werden. Das gibt uns immer bessere Möglichkeiten, unsere Förderwirkung über die

erläutert, darum, unsere Förderleistungen transparenter darzustellen und unsere Programme zielorientierter und effizienter zu machen – also aus einem Euro Förderung mehr an gewünschter Wirkung herauszuholen.

Wir koppeln also Fördereffektivität mit Fördereffizienz. Unsere Leitfrage: Machen wir zur Erreichung der gesetzten gesellschaftspolitischen Ziele die richtige Förderung und machen wir diese Förderung dann auch richtig? Eine Schlüsselfrage in Zeiten knapper werdender Haushaltsmittel, aber auch in der Entwicklung eines modernen, kundenorientierten Staatswesens. Diesem ersten Wirkungsbericht müssen also weitere folgen, die immer genauer und umfassender werden sollen, damit wir immer präzisere Wirkungsaussagen treffen und in den Diskurs gehen können.

Was am Ende zählt, ist die nachhaltige und damit gestaltende Wirkung für Baden-Württemberg, die wir mit unserer Förderung erzielen.
