

Die Zukunft der deutschen Förderinstitute



Heute entsteht der Handlungsdruck auf Förderinstitute aus dem Spannungsfeld zwischen Markt und Staat. In den kommenden Jahren werden neue Anforderungen von Fördernehmern sowie die Digitalisierung der Finanzwelt die Förderinstitute zusätzlich unter Druck setzen. Der Einsatz neuer Technologien bietet ihnen die Chance, dieser neuen Situation zu begegnen und effiziente Lösungen zu finden. Diese Trendanalyse zeichnet ein Zukunftsbild der deutschen Förderinstitute 2030.



Diese Trendanalyse skizziert die Zukunft der deutschen Förderinstitute und beschreibt, welche Bereiche sich langfristig besonders stark wandeln. Sie basiert auf einer umfassenden Desk-Research und den Erkenntnissen unserer 2bAHEAD-Zukunftsstudien und -analysen sowie fünf Interviews mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus Politik, Technologie, Wirtschaft und dem Förderumfeld selbst. Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Maria Lübcke
Senior Researcher

Zentrale Erkenntnisse der Analyse

1. Fördernehmer erwarten, über alle Kommunikationskanäle mit einer Förderbank in Kontakt treten zu können; unmittelbar eine Antwort auf ihre Anfrage zu erhalten; einfache, reibungslose und unbürokratische Antrags- und Prüfprozesse sowie Transparenz hinsichtlich der Nutzung ihrer Daten.
2. Förderinstitute nutzen zukünftig personengebundene und anonymisierte Daten.
3. Förderinstitute werden zu einem aktiven Instrument der Politik. Durch Predictive Analytics erkennen sie die Bedarfe von Fördernehmern und agieren proaktiv.
4. Förderinstitute gestalten Förderprodukte zukünftig modular, um sie individualisieren und Prozesse automatisieren zu können.
5. Finanzielle Fördermaßnahmen werden zukünftig durch weitere Services ergänzt oder ersetzt.
6. Förderinstitute nutzen Technologie, um Prozesse zu optimieren und im Sinne des Fördernehmers neu zu gestalten. So werden all jene operativen Aufgaben von intelligenten Systemen übernommen, die Mustern folgen und gelernt werden können.
7. Plattformlösungen schaffen auch im Förderumfeld Transparenz über Förderprodukte.
8. Förderinstitute, Hausbanken und Unternehmen arbeiten in Zukunft noch intensiver in Netzwerken zusammen.
9. Förderinstitute positionieren sich zukünftig stärker als Berater der Politik.

Förderinstitute zwischen Markt und Staat

Kunden eine bestimmte Handlung zu ermöglichen, ist Aufgabe von Finanzierungspartnern, wie Banken, Sparkassen oder Kreditinstituten. Sie vergeben Kredite, damit ihre Kunden Häuser kaufen, Reisen finanzieren oder sich andere Wünsche erfüllen können.

Konträr dazu ist es Auftrag der Förderinstitute, die **Erreichung gesellschaftspolitischer Ziele** ihrer öffentlichen Träger – der Länder, des Bundes oder der EU – zu unterstützen. Per Definition sind Förderbanken also „[...] Instrumente staatlichen Handelns, die den gesellschaftspolitischen Zielen ihrer öffentlichen Träger verpflichtet sind und somit eine besondere staatliche Funktion erfüllen.“¹

Angesichts föderalistischer Strukturen existieren in Deutschland 17 Förderinstitute der Länder sowie zwei Förderbanken auf Bundesebene. Die einzelnen Förderbanken arbeiten jeweils „[...] in und für die Region bzw. das Hoheitsgebiet, für das ihre öffentlichen Anteilseigner verantwortlich sind.“² Ihre dezidierten Aufgaben sind in Bundes- oder Landesgesetzen bzw. einer Rechtsverordnung oder in Verträgen fixiert. „Diese Aufgabenzuweisungen geben den Rahmen für die Tätigkeiten der Förderbanken vor.“³

Die von ihren öffentlichen Trägern verfolgten gesellschaftspolitischen Ziele beziehen sich auf **aktuelle Bedarfe und Notlagen** in der Gesellschaft. Dieser Tage geht daraus ein Engagement der Förderinstitute in der Technologie- und Innovationsfinanzierung, der Finanzierung des Mittelstands, der Wohnungswirtschaft und Infrastruktur sowie der Agrarwirtschaft und des Umweltschutzes sowie grenzüberschreitender Fördermaßnahmen hervor.⁴

Auch in Zukunft wird sich Förderung an den großen gesellschaftspolitischen Themen ausrichten. Der Fokus auf soziale Themen gewinnt dabei weiter an Bedeutung. So steigt die Relevanz sozialen Wohnungsbaus angesichts der Urbanisierung, immer knapper werdenden Wohnraums in Städten sowie steigenden Mieten in den kommenden Jahren weiter. Außerdem wächst die Bedeutung der Finanzierung von Bildungsangeboten. Maßgeblicher Treiber hier ist die digitale Revolution, welche in den kommenden Jahren in der beruflichen Aus- und Weiterbildung immer größere Unsicherheiten erzeugt, da „[...] berufsrelevantes Wissen immer schneller veraltet und zugleich die etablierten Bildungswege erodieren.“⁵ Es wird Aufgabe staatlicher Akteure sein, hier unterstützend zu wirken.

Basierend auf den Fördervorgaben der öffentlichen Träger ist es Aufgabe der Förderinstitute, mittels passender Förderinstrumente die richti-

gen **Anreize zu setzen**, um das Verhalten der Menschen im Sinne der verfolgten gesellschaftspolitischen Ziele zu beeinflussen. Ziel ist es, mit den eingesetzten Instrumenten die größte Förderwirksamkeit zu erreichen.

Heute manifestiert sich dieser Anreiz vor allem über den Preis. So bedienen sich Förderinstitute unterschiedlicher **finanzieller Förderinstrumente**: „Sie gewähren Darlehen⁶ und Bürgschaften⁷, gehen Beteiligungen ein, betätigen sich aber auch im Rahmen der Bewilligung und Durchleitung staatlicher Zuschüsse⁸, beraten in Förderungs- und Finanzierungsfragen und können auch Geschäftsbesorgungen im öffentlichen Auftrag übernehmen. Sie können sich am Kapitalmarkt refinanzieren, nehmen in vielen Fällen aber auch staatliche Mittel aus deutschen und europäischen Quellen in Anspruch, um entsprechende Förderprogramme zu alimentieren.“⁹

Allerdings bedienen sich die unterschiedlichen Förderbanken heutzutage nicht jedem Instrument gleichermaßen. Vielmehr unterscheidet sich das Produktportfolio der Institute durch individuelle Schwerpunkte. So fokussiert sich ein Teil der Institute beispielsweise auf Finanzprodukte und ein anderer auf Zuschüsse.

Angesichts ihrer finanziellen Aktivitäten sind Förderinstitute neben ihrer Rolle als Instrumente staatlichen Handelns auch **Kreditinstitute**, „[...]

also Unternehmen, die nach kaufmännischen Grundsätzen geführt werden und nach bankaufsichtlichen Regeln arbeiten.“¹⁰

Die Besonderheit der Förderinstitute liegt heute darin, die **öffentlichen und unternehmerischen Wurzeln** miteinander in Einklang zu bringen. Es ist Aufgabe der Förderinstitute, sich zwischen den beiden Polen Markt und Staat verlässlich und solide zu bewegen.¹¹

Förderinstitute im Wandel

Heute entsteht der Veränderungs- und Handlungsdruck auf die Förderbanken im Spannungsfeld zwischen Staat und Markt. Mit Blick in die Zukunft wird dieser zusätzlich durch Veränderungen resultierend aus der **Digitalisierung und Technologisierung** unserer Lebens- und Arbeitswelten vorangetrieben.

Die Digitalisierung treibt einerseits die Veränderung der **Anforderungen der Fördernehmer an Förderinstitute**. Letztlich können Förderinstitute ihrem öffentlichen Auftrag nur gerecht werden, wenn sie von potenziellen Fördernehmern weiterhin als attraktives Angebot wahrgenommen werden. Andererseits treibt die Digitalisierung die Entwicklung der Finanzwelt und setzt Förderinstitute auch aus dieser Perspektive unter Druck.

Aus diesen zwei Entwicklungen ergibt sich zusätzlicher Handlungs- und Veränderungsdruck auf die Förderinstitute. Beide Veränderungstreiber werden im Folgenden separat analysiert.

Digitalisierung verändert die Anforderungen der Fördernehmer

2030 ist unsere westliche Gesellschaft technologisch in einer anderen Qualität als heute durchdrungen. Egal ob im Beruf, beim Einkauf, in der Freizeit – Menschen erleben in Zukunft eine digitalisierte Umwelt. Dieses tagtägliche Erleben, diese Erfahrungen verändern nicht nur die Bedürfnisse und das Verhalten von Fördernehmern tiefgreifend, sondern auch ihre Anforderungen an Förderbanken. Wir haben **fünf Anforderungen** identifiziert, die Fördernehmer in Zukunft im Kontakt mit Förderbanken formulieren.

1. Erhöhte Erreichbarkeit

Die Digitalisierung erleichtert Menschen den Zugang zu Services und Dienstleistungen aller Art. Kunden können **rund um die Uhr** auf Nachrichten zugreifen, ihre Lieblingsmusik hören, ihren Wocheneinkauf tätigen, Unterhaltungsangebote nutzen, Versicherungen abschließen oder Bankkonten eröffnen. Sie sind es in Zukunft gewohnt, immer auf den gewünschten Service oder eine bestimmte Dienstleistung zugreifen zu können und sich ihre Welt so zu gestalten, wie sie es wünschen. Die Erreichbarkeit von Angeboten wächst.

Dies bedeutet nicht nur, dass Menschen jederzeit, sondern auch **über alle Kommunikationskanäle** mit einem Anbieter in Kontakt treten können. Sie erleben dies schon heute im Dialog mit Telekommunikationsanbietern, Krankenkassen, Finanzdienstleistern oder Onlineplattformen.

Dabei entscheiden sich Kunden situativ für den Weg der Kommunikation, der ihren Kommunikationsbedürfnissen momentan am ehesten entspricht. Ihr Kommunikationsverhalten ist von **individuellen und situativen Entscheidungen** geprägt. Sie legen sich nicht fest. Ihre Entscheidung für einen Kommunikationskanal ist abhängig von ihrer Umgebung, ihren Gewohnheiten und ihrem Gemütszustand. Auch ihre Technologieaffinität, ihr Vertrauen in Technologie, ihr Wille, selbst aktiv zu werden und ihre Bereitschaft Daten freizugeben, beeinflussen ihre Entscheidung.¹² Die Digitalisierung treibt die Erreichbarkeit von Dienstleistungen und Service hinsichtlich des *Wann* und *Wie*.

Auch im Kontakt mit Förderbanken erwarten (potenzielle) Fördernehmer in Zukunft über alle gewünschten Kanäle mit einer Förderbank in Kontakt treten zu können – egal ob über E-Mails, digitale Plattformen, persönlichen Kontakt, den stationären Handel oder intelligente Assistenten, sogenannten Bots. Förderinstitute, die ihre Kundenkommunikation ausschließlich entlang weniger, ausge-



Bildverweis: Fotolia_#81712655 © Jakub Jirsák

wählter Kommunikationskanäle ausrichten, können den Anforderungen der Fördernehmer in den kommenden Jahren nicht mehr gerecht werden. Letztlich wirken Förderanträge, die nur gefaxt werden können, im besten Fall exotisch, im schlimmsten und wahrscheinlicheren veraltet und unattraktiv. Fördernehmer erwarten eine **erhöhte Erreichbarkeit** von Förderinstituten und Förderleistungen.

2. Hohe Reaktionsgeschwindigkeit

Hand in Hand mit der Forderung einer erhöhten Erreichbarkeit geht der Anspruch einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit seitens der Förderinstitute. Kanalunabhängig erwarten Kunden, **unmittelbar eine Antwort**

auf ihre Anfrage zu bekommen. Antrags- und Prüfprozesse, die sich über mehrere Wochen, wenn nicht gar Monate ziehen, entsprechen schon heute nicht mehr den Erwartungen des Kunden an Geschwindigkeit. Letztlich entsteht eine Lücke zwischen dem, was Kunden in anderen Lebensbereichen erleben, und dem, was sie im Kontakt mit einer Förderbank erfahren.

Neben unverzüglichen Rückmeldungen machen Menschen spätestens 2030 die Erfahrung, dass Unternehmen ihre Fragen, Probleme, Bedürfnisse prädiktiv erkennen und diese **proaktiv adressieren und lösen** – sei es im Job, beim Einkaufen oder im Kontakt mit Telekommunikationsanbietern, Versicherern oder Finanz-

dienstleistern. Dieses alltägliche Erleben schlägt sich auch in veränderte Anforderungen an Förderinstitute nieder. Letztlich werden (potenzielle) Fördernehmer in Zukunft erwarten, dass Förderinstitute just-in-time reagieren und sogar proaktiv agieren, beispielsweise Förderung situationsbedingt und aktiv anbieten.

3. Einfache Antrags- und Prüfprozesse

Fördernehmer klagen bereits heute über langwierige, komplexe und bürokratische Antrags- und Prüfprozesse. Dies wird sich in den kommenden Jahren noch dramatisieren.

„Der Fördernehmer erwartet in Zukunft einfachere, unkompliziertere und schnellere Förderantragsprozesse. Derzeit herrscht ein Missverhältnis zwischen der Höhe der Förderung und dem notwendigen Aufwand, diese zu erhalten.“

(Dr. Volker Müller, Unternehmerverbände Niedersachsen e. V. (UVN))

In einer vernetzten Welt machen Menschen in unterschiedlichen Lebensbereichen die Erfahrung, dass Prozesse automatisiert stattfinden und der zu investierende Aufwand für den Einzelnen sinkt. In Zukunft erwarten Fördernehmer auch von Förderinstituten **reibungslose, einfache, unbürokratische und schnelle Antrags- wie auch Prüfprozesse** – unabhängig davon, ob es sich um Landes-, Bundes- oder Förderung auf EU-Ebene handelt. Die Alternative: Das Angebot der Förderbanken verliert aus Sicht der Kunden an Attraktivität.

4. Individuelle Kommunikation und Produkte

„Aus Sicht des Kunden gehört Individualisierung zu seiner Convenience dazu. Er erwartet eine passgenaue Förderung.“

(Harriet Wirth, KfW-Bankengruppe)

Fördernehmer sind es aus ihren Lebens- und Arbeitswelten gewohnt, dass mit dem Internet of Everything (IoE) eine enorme Menge an Daten entsteht – über sie, ihre Gewohnheiten, ihr Verhalten, ihre Bedürfnisse.

Gleichzeitig wissen sie, dass Unternehmen diese Daten nutzen können, Produkte individuell zu gestalten. Aus unterschiedlichen Lebensbereichen sind Kunden bereits heute individuelle Produkte gewohnt – Versicherung, Telekommunikation, Kleidung etc. Letztlich sind für Fördernehmer in Zukunft auch nur noch jene Fördermaßnahmen attraktiv, die ihre individuellen Bedürfnisse bedienen. Fördernehmer erwarten **individuelle Förderleistungen**, die sie situationsbedingt angeboten bekommen.

5. Transparente Datennutzung und verständliche Produkte

Angesichts vermehrter Datenerfassung und intelligenter Analysen fordert ein wachsender Teil der Fördernehmer in Zukunft verstehen zu können, welche Daten von Förderinstituten genutzt werden. Transparenz ist die Basis ihres Vertrauens. Folglich ist es Aufgabe der Förderinstitute, ihren Kunden transparent zu machen, **wozu Daten** verwendet werden. Erst dann geben Fördernehmer ihre Daten bewusst frei – oder eben nicht.

Daran anknüpfend fordern Fördernehmer verständliche **Produkte** und Services. In einer digitalisierten Welt, in der Plattformen die Transparenz von Produkten und Anbietern steigern, verlieren intransparente Angebote aus Sicht von Fördernehmern an Attraktivität.

Digitalisierung der Finanzwelt

Förderbanken sind nicht nur Instrumente öffentlichen Handelns, sondern als Banken auch sehr eng mit der Finanzwelt verknüpft. Die Veränderungen der Finanzbranche in den kommenden Jahren wirken sich also mindestens indirekt auch auf die Entwicklung der Förderbanken aus. Folgende Entwicklungen werden Förderinstitute in den kommenden Jahren unter Druck setzen und eine Veränderung derselben fordern.

Digitalisierung der Hausbank

Ein Großteil der Fördermaßnahmen wird über Hausbanken an die Kunden vermittelt. Folglich stehen sich Förderinstitute und Hausbanken sehr nah. In diversen Studien und Analysen wurde bereits untersucht, inwieweit der Einsatz neuer Technologien, die Arbeit, Produkte und Kundenanforderungen an Banken in den kommenden Jahren verändert. **Prozessautomatisierung, Robo-Advisory und der Einsatz künstlicher Intelligenz** sind die wichtigsten Themen in diesem Kontext. Dabei verlagert sich die Interaktion mit dem Kunden vom persönlichen in den digitalen Bereich. Der Einsatz neuer Technologien seitens der Hausbanken treibt in Zukunft einmal mehr die Veränderung der Bedürfnisse von Fördernehmern.

Intelligente Kommunikation

Getrieben durch das Bedürfnis der Menschen nach Einfachheit, Geschwindigkeit und Individualität sammeln sich in den kommenden Jahren in unterschiedlichen Lebenskontexten **Bots** um den Kunden herum an. Diese sind auf verschiedene Lebensbereiche fokussiert – vom Mobilitätsbot, dem Gesundheitscoach, dem Socializer bis hin zum Financier (siehe Grafik).

Bots sind computergestützte Dialogsysteme, welche die natürliche Interaktion zwischen Menschen imitieren. Dabei wird die natürliche Sprache als Kommunikationsform genutzt. Sowohl über das geschriebene als auch das gesprochene Wort können Kunden mit diesen Bots in Interaktion treten. Dabei werden Menschen in den kommenden Jahren mehr und mehr die Erfahrung machen, dass die Grenzen zwischen einem kompetenten menschlichen Gesprächspartner und einem Bot verschwimmen. Menschen werden es in Zukunft gar nicht mehr merken, wenn sie mit einer Maschine kommunizieren.

Aus Kundensicht ist die **digitale Kommunikation** nicht nur leistungsfähiger, sie ist schlicht besser. Bots ermöglichen einen 24/7-Kundendialog mit einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit und ein präzises Adressieren der Bedürfnisse des Fördernehmers. Warum? Auf Grundlage der Analyse der Daten des Kunden können sie maßgeschneiderte Produkte und Lösungen anbieten und



Grafik: Carl, M., Lübcke, M. (2018): Kundendialog 2025. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTank. Leipzig

somit Bedürfnisse des Kunden viel besser bedienen.¹³

Erste Schritte in Richtung intelligenter Assistenten werden in der Finanzwelt, konkret seitens der Finanzdienstleister, heute unter dem Begriff **Robo-Advisory** oder auch Automated Investment Platforms unternommen. „Mit einem intelligenten Robo-Advisor werden alle Aufgaben eines traditionellen Finanzberaters digitalisiert und automatisiert. Robo-Advisory ist ein Vermögensverwaltungsservice, der mithilfe mathematischer Algorithmen die Investitionsentscheidungen des Kunden unterstützt. Dabei übernimmt der Algorithmus die Erstellung, Überwachung sowie Anpassung des Portfolios des Kunden.

Es ist also ein vollständig automatisierter Prozess ohne menschlichen Einfluss.“¹⁴

Nicht nur seitens der Finanzdienstleister, sondern auch seitens der Kunden werden in den kommenden Jahren zunehmend intelligente Bots eingesetzt, welche sich auf die Verwaltung der Finanzen des Kunden fokussieren. Dieser, nennen wir ihn **Financier**, wird zukünftig das Finanzmanagement des Kunden übernehmen. Dabei begleitet er den Kunden tagtäglich. Er erfasst seine Gewohnheiten, seinen Tagesablauf, seine Bedürfnisse, seine Emotionen und seine Entscheidungskriterien. Anhand dieses Wissens agiert er anschließend als Berater und Manager

im Finanzumfeld. Der digitale Assistent übernimmt das, was bisher die Hausbank erledigt hat.

Dabei entscheidet natürlich der Kunde selbst, wann er in den Entscheidungs- und Handlungsprozess des Bots eingebunden werden will. Assistenten werden sich in einem ersten Schritt um jene Produkte und Dienstleistungen kümmern, die für den Kunden austauschbar sind. Dabei wird die Mehrheit der Kunden die Entscheidungen des Bots noch kontrollieren wollen. Sobald Kunden sehen, dass der Bot entsprechend ihrer Wünsche handelt, nimmt der Wunsch nach Kontrolle ab. Letztlich sieht der Kunde in Zukunft nur noch das Ergebnis der Handlung des intelligenten Bots und will so wenige Informationen wie möglich zurückgespielt bekommen. Schritt für Schritt werden sich Kunden daran gewöhnen, den Angeboten des Bots zu **vertrauen**. Bei wichtigen Entscheidungen des Lebens (Finanzierungen, Abschluss von Sparkonten und von Lebensversicherungen) werden Kunden weiterhin sich selbst informieren wollen.¹⁵

Förderinstitute stehen in diesem Kontext unter dem Druck, technologisch nicht abgehängt zu werden.

Digitale Förderplattformen erhöhen die Transparenz von Angeboten

Aus Kundensicht ist das Angebot an Fördermaßnahmen umfangreich, vielseitig, man könnte sagen: unübersichtlich. Dies ist ein Zustand,

der in vielen anderen Lebensbereichen die Entstehung von **digitalen Plattformen** befördert hat. Zalando als Vorreiter im Handel, Delivery Hero bei Bestelldiensten und moovel, das Tochterunternehmen von Daimler, mit dem der Wandel vom Autobauer zum Mobilitätsdienstleister verfolgt wird. Ganz zu schweigen von internationalen Akteuren wie Google, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft, welche die Entwicklung und insbesondere die Erwartungen der Kunden an Übersichtlichkeit und Transparenz von Angeboten einmal mehr vorantreiben.

Auch in der Finanzbranche sind in den vergangenen Monaten und Jahren bereits erste Plattformlösungen entstanden. So fassen die etablierten Banken inzwischen unter dem Namen **Multibanking** alle Konten des Kunden auf einer Oberfläche zusammen. Der nächste Schritt ist die Integration und Aggregation von branchennahen Diensten. So vereinen Anbieter wie treefin oder der Maklerpool Jung, DMS & Cie. mit der App *allesmeins* Konten, Versicherungen und Kapitalanlagen auf einer Plattform. In naher Zukunft erweitern mit N26 und CHECK24 zwei weitere Akteure das Angebot von umfassenden Finanzplattformen.

Auch Förderinstitute arbeiten schon heute daran, **Förderplattformen** zu etablieren. So hat die KfW mit ihrer Vertriebs- und Serviceplattform „BDO 2.0“ eine technische Grundlage geschaffen, um Förderung digital, einfach und schnell zugänglich zu

machen. „Ziel ist ein institutsübergreifendes onlinebasiertes Ökosystem, in dem Fördergeber, Banken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Finanzintermediäre, Experten und Kreditnehmer sich vernetzen und miteinander kooperieren können.“¹⁶ Dem Förderdschungel soll ein Ende bereitet werden.

„Plattformen ermöglichen in Zukunft eine sehr detaillierte Darstellung und Übersichten der Förderprogramme sowohl auf Bundes- als auch auf Landes- und EU-Ebene.“

(Dr. Sabine Johannsen, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur)

In Zukunft geben Plattformlösungen auch im Förderumfeld Übersicht über Angebote, schaffen damit Transparenz und empfehlen Kunden die passenden Produkte. Dies erhöht nicht nur die Attraktivität für Förderangebote seitens potenzieller Fördernehmer, sondern setzt gleichzeitig das Beratergeschäft im Förderumfeld unter Druck.

Heute sehen wir vor allem die Herausbildung **horizontaler Plattformen**. Diese werden in Zukunft all jene Akteure integrieren, die am Förderprozess beteiligt sind: von Förderinstituten selbst über Hausbanken bis hin zu den Innovationsagenturen der Länder. Dabei ermöglicht die Plattform einen transparenten und



Bildverweis: fotolia_#141219279 | Urheber: Sashkin

einfachen Vergleich von Förderprogrammen sowohl auf Bundes- als auch auf Landes- und EU-Ebene.

Aus Sicht der Förderinstitute liegt in derartigen Plattformen die Chance, Überschneidungen und Lücken in der deutschen Förderlandschaft zu erkennen. Im Zuschussbereich für Innovation beispielsweise existieren viele unterschiedliche Fördermöglichkeiten, sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene. Die Herausforderung ist es hier, sich im Sinne der Unternehmen und der Forschungsinstitutionen bedarfsgerecht aufzustellen. Letztlich ist es das Interesse der öffentlichen Träger, eine maximale Förderwirkung zu erzielen.

Um Angebote noch intuitiver und einfacher für den Kunden darzustellen, werden Plattformen im zweiten

Schritt branchennahe Angebote integrieren. In diesem Kontext sprechen wir von **vertikalen Plattformen**. Diese ermöglichen es, dass beispielsweise beim Kauf eines Gebrauchsgegenstandes, wie einem Kühlschrank, gleichzeitig eine Förderung für diesen beantragt werden kann oder diese sogar schon beim Kauf integriert ist.

„Die Digitalisierung verändert auch die Erwartung des Kunden. Es gehört in Zukunft zu seiner Convenience, dass er Förderung nicht mehr separiert von dem, was er eigentlich wollte, findet.“

(Dr. Oliver Bohl, KfW-Bankengruppe)

Plattformen adressieren die Forderung von Fördernehmern nach Ein-

fachheit, Erreichbarkeit, Transparenz, erhöhen dadurch die Attraktivität von Förderangeboten und dadurch letztlich auch die Förderwirksamkeit.

Förderinstitute der Zukunft

Neben den bereits bekannten Einflussfaktoren Staat und Markt treiben in den kommenden Jahren bis 2030 auch die veränderten Anforderungen der Fördernehmer sowie die Digitalisierung der Finanzbranche die Entwicklung der Förderinstitute. Wie können Förderbanken auf diese Situation reagieren? Wie können sie sie lösen?

Der Fördernehmer im Mittelpunkt

„Nächster zentraler Entwicklungsschritt der Förderinstitute ist es, den Kunden wieder in den Mittelpunkt zu rücken. Die Fokussierung der Förderbank auf den Kunden schärft den Wunsch des Auftraggebers, das Handeln der Menschen zu beeinflussen, da die Förderinstitute so auf eine größere Wirksamkeit abzielen. Schließlich ist der Auftraggeber ja darauf fokussiert, das Budget effizient einzusetzen.“

(Dr. Oliver Bohl, KfW-Bankengruppe)

Um für Fördernehmer auch in Zukunft attraktiv zu sein und den politischen Auftrag erfolgreich erfüllen zu können, werden Förderinstitute den Fördernehmer und seine Anforderungen in den Mittelpunkt rücken. Dazu werden Förderinstitute – wenn sie es nicht schon längst getan haben – mithilfe einer **Customer-Journey-Analyse** die Bedürfnisse und Anforderungen der Fördernehmer an den verschiedenen Etappen einer Förderung – von der Informationsphase, über die Entscheidung bis hin zur Antragstellung und Gewährung – identifizieren. Resultierend aus diesen Erkenntnissen können Förderinstitute anschließend Implikationen für ihre Marketingstrategie, den Kundendialog etc. ziehen. Der Fördernehmer im Mittelpunkt bedeutet auch, Fördermaßnahmen entsprechend seiner Anforderungen zu gestalten.

Der Dialog mit Fördernehmern

Die veränderten Anforderungen der Fördernehmer an eine Förderbank haben sowohl Implikationen für die Wege der Kommunikation als auch für die Kommunikationsweise an sich.

Präsenz erhöhen – Kanalübergreifende Kommunikation im Fokus

Es ist nicht nur Forderung der Fördernehmer, sondern es liegt auch eine Chance für Förderinstitute darin, dort präsent zu sein, wo der Fördernehmer sich bewegt und wo durch die Digitalisierung neue Kontaktpunkte entstanden sind und entstehen werden.

„Förderung wird in Zukunft digital und überall sein, getrieben durch die Bedürfnisse der Fördernehmer.“

(Harriet Wirth, KfW-Bankengruppe)

Indem Förderbanken in Zukunft ihre **Präsenzen** an den verschiedenen Kontaktpunkten – und auch am Point of Sale (PoS) – **erhöhen**, können sie nicht nur den Anforderungen des Kunden an Erreichbarkeit gerecht werden, sondern auch die öffentliche Wahrnehmung und das Bewusstsein der Gesellschaft hinsichtlich der verfolgten gesellschaftspolitischen Ziele schärfen. Letztlich ist auch die Verhaltensbeeinflussung umso effizienter, je näher sich Förderinstitute am Kunden positionieren und schon bei seiner Orientierungsfindung und Lösungssuche mit ihm kommunizieren.

Voraussetzung einer erhöhten Präsenz ist, dass Förderinstitute verstehen, wer (potenzielle) Fördernehmer sind, wo sich diese bewegen und wie sie mit ihnen in Kontakt treten können. Die Analyse der Customer-Journey bietet eine Grundlage, die durch eine intelligente Analyse von **Daten** ergänzt werden kann. Insbesondere der Einsatz prädiktiver Analysen bietet Förderbanken die Chance, potenzielle Fördernehmer zu identifizieren, noch bevor diese aktiv nach Fördermaßnahmen suchen, und ihre Präsenz an den entsprechenden Kontaktpunkten zu erhöhen.

Gezielte Ansprache durch Predictive Analytics

„Getrieben durch Big Data, die Möglichkeiten intelligenter Datenauswertungen und den daraus hervorgehenden neuen Erkenntnissen werden Förderinstitute oder der Public Sector in der Lage sein, selbst auf den Fördernehmer zuzugehen und Förderung proaktiv anbieten zu können, und das am besten bereits beim Feststellen einer Bedarfs- oder Notsituation, sodass sie gemeinsam überlegen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, dieser Notsituation zu begegnen.“

(Michael Greulich-Portmann, SAP Deutschland SE & Co. KG)

Für eine gezielte Ansprache von (potenziellen) Fördernehmern werden sich Förderinstitute auch auf die Frage fokussieren, wer ihre Fördernehmer überhaupt sind. Schließlich geht es darum, den Fördernehmer zu

Exkurs: Wirtschaftsförderung

Sofern es auch in Zukunft das langfristige Ziel des Bundes und der Länder ist, Schulden zu tilgen, werden der öffentlichen Hand weniger Gelder für Fördermaßnahmen zur Verfügung stehen. Die Folge: Der Fokus für Fördermaßnahmen wird sich verschieben. Angesichts des demografischen Wandels gewinnen Themen wie die Daseinsvorsorge an Bedeutung, gleichzeitig stehen damit weniger finanzielle Ressourcen für Wirtschafts- und Innovationsförderung zur Verfügung. Wenn Deutschland im internationalen Wettbewerb jedoch weiterhin relevant sein und die eigene Wirtschaft unterstützen will, wächst die Bedeutung nicht-finanzieller Mittel. Eine Option ist es, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, wie den Abbau von Bürokratie, den Zugang zu Netzwerken, die Effizienzsteigerung bei Prozessen sowie einen guten Technologietransfer zwischen Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Das Bundesland Bayern hat bereits heute eine Innovationsagentur etabliert und eine Digitalisierungsstelle geschaffen, um Netzwerke für Forschungsinstitute und Unternehmen zu bilden und dadurch den Technologietransfer zu unterstützen.

kennen und zu wissen, wann er welche Förderung warum benötigt. Dies ermöglicht Förderinstituten nicht nur, ihren Kundendialog zu optimieren, sondern dem potenziellen Fördernehmer Schritt für Schritt die für ihn passenden Produkte proaktiv anbieten zu können.

Bis 2030 nutzen Förderbanken Predictive Analytics für das **prädiktive Erkennen von Bedarfen**. Allerdings

müssen dafür verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein, wie die Erfassung digitaler Kundendaten – natürlich konform der neuen Datenschutzgrundverordnung –, der Einsatz intelligenter Auswertungsalgorithmen sowie ein Mind-Change seitens der Förderinstitute: Weg aus der passiven Rolle des Ausführenden hin zu einem aktiven Instrument der Politik.

Neue Anreize setzen - Individuelle Fördermaßnahmen

Öffentliche Träger erwarten, dass Förderinstitute den richtigen Anreiz, die richtigen Instrumente einsetzen, damit der Fördernehmer das tut, was den gesellschaftspolitischen Zielen entspricht. Gleichzeitig werden Kunden in den kommenden Jahren vor allem jene Angebote wahrnehmen, die sie als Individuum adressieren.

Derzeit sind Förderprogramme sehr eng gefasst und weisen kaum Spielräume für die Anpassung an die **individuellen Bedürfnisse der Fördernehmer** auf. Um auch in Zukunft eine hohe Förderwirksamkeit zu erzielen, werden Förderinstitute den Fördernehmer auch bei der Gestaltung von Fördermaßnahmen in den Mittelpunkt stellen. Dies treibt die Bedeutung einer **bedarfsgerechten Förderung**. Der herrschende Top-down-Approach hinsichtlich der Fördermaßnahmen wird Schritt für Schritt durch einen Bottom-up-Approach ergänzt. Dabei werden individuelle Fördermaßnahmen bis 2030 vor allem auf Länder- und Bundesebene an Bedeutung gewinnen. Auf EU-Ebene

haben Prozesse zu lange Vorlaufzeit, um Individualisierung bis 2030 großflächig umzusetzen.

Für Förderinstitute bietet insbesondere die **Modularisierung von Förderprodukten** die Chance, Förderung individuell und damit bedarfsgerecht zu gestalten. Modulare Produkte erlauben Fördernehmern eine individuelle Kombination von Services je nach Bedarfslage. Gleichzeitig ergibt sich aus einer Modularisierung für Förderbanken der Raum, Prozesse zu standardisieren und zu automatisieren sowie der Forderung nach Einfachheit gerecht zu werden. Gleichzeitig können die Kosten im Griff behalten und der Prozess mit Finanzierungs- und anderen Partnern aufrechterhalten werden. Individuelle Fördermaßnahmen machen hochstandardisierte Prozesse seitens der Förderinstitute notwendig.

„Es ist in Zukunft Aufgabe der Förderinstitute, neben finanziellen Anreizen auch neue Anreize zu setzen wie zum Beispiel den Zugang zu Infrastrukturen, Netzwerken oder Kooperationen.“

(Dr. Sabine Johannsen, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur)

Dabei meint Individualität nicht nur, dem potenziellen Fördernehmer ein individuelles Finanzprodukt anzubieten. Es meint auch, individuell den richtigen Anreiz zu setzen. Heute reizen Förderinstitute wie gesagt vor allem über den Preis, über Finanzpro-

dukte. Mit Fokus auf eine bedarfsge- rechte Förderung gewinnen in Zu- kunft auch **nicht-finanzielle An- reize**, wie die Vermittlung von Kon- takten und Expertisen, der Zugang zu Infrastruktur, Netzwerken oder Know-how, an Bedeutung. Abhängig ist dies von den jeweiligen Förder- schwerpunkten, den Fördernehmern und ihren individuellen Bedürfnissen. Letztlich ist es Aufgabe einer jeden Förderbank, die eigenen Kunden kennenzulernen und sinnvolle zu- sätzliche Services zu identifizieren. Natürlich werden öffentliche Träger auch in Zukunft eine Förderstrategie formulieren. Letztlich ist es jedoch auch in ihrem Interesse, die individu- ellen Bedarfe in den Fokus zu stellen, um die Förderwirksamkeit zu erhö- hen und den verfolgten gesell- schaftspolitischen Zielen zu entspre- chen.

Förderinstitute als Berater der Politik

„Der Auftraggeber definiert förder- politische Ziele und stellt dafür Mittel bereit. Die Förderbank fungiert als Berater, wie das Ziel am besten er- reicht werden kann und übersetzt dies in ein wirksames Förderange- bot für den Kunden. Es ist ein Span- nungsfeld, die Förderung vor allem auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten, aber es ist ein Dialog, der mit den Auftraggebern schon be- gonnen wurde. Jetzt müssen För- derinstitute schauen, dass im Sinne der Erzielung der Förderwirksamkeit die beste Lösung gefunden wird. Letztlich wollen alle dasselbe.“

(Harriet Wirth, KfW-Bankengruppe)

Letztlich haben Förderinstitute die Chance, eine immer stärkere Rolle der Beratung der Politik einzuneh- men. Aufgrund ihrer Nähe zu den Fördernehmern und ihrer Unabhän- gigkeit von Legislaturperioden kön- nen sie zukünftig noch viel verlässli- cher den **Bedarf** und die notwendi- gen Maßnahmen **einschätzen**. Sie lösen sich dadurch aus der Rolle der operativen Einheit, welche aufgrund von politischen Vorgaben das opera- tive Geschäft abwickelt, hin zu einer aktiven Beratungsrolle.

Der Einsatz neuer Technologien

„Die größten Herausforderungen für Förderinstitute sind, Technologie für sich zu entdecken, nutzbar zu ma- chen, Prozesse neu zu gestalten und dann auch für Fördernehmer zugänglich zu machen. Letztlich müssen Förderinstitute dieselbe Ausstattung vorweisen wie ihre Kun- den. Allerdings liegt die Verwaltung was ihre Ausstattung und die damit festgeschriebene Prozesse und Kommunikationswege angeht, zehn Jahre zurück.“

(Dr. Volker Müller, Unternehmerver- bände Niedersachsen e.V. (UVN))

Die Anforderungen der Kunden, des Finanzmarktes und nicht zuletzt der öffentlichen Träger selbst treiben sei- tens der Förderinstitute die **Optimie- rung der Förderabläufe, Genehmigungsverfahren und Prüfungspro- zesse**. Um den öffentlichen Auftrag auch in Zukunft effizient erfüllen zu können, werden Förderbanken in Zu- kunft vermehrt Technologie nutzen.

Getrieben durch die wachsende Leis- tungsfähigkeit von Computer- und In- formationstechnologien¹⁷ ergeben sich ganz neue Potenziale für För- derinstitute. Schließlich sind neue Technologien ein ebenso großer Ver- änderungstreiber wie die Anforderun- gen des Fördernehmers und des Staates. Der Großteil der internen In- vestitionen von Förderbanken fließt in Zukunft in die **Optimierung der IT**.

Daten – der neue Wissensschatz

Die Digitalisierung durchdringt un- sere Lebens- und Arbeitswelten zu- nehmend. Stetig werden immer mehr Sensoren installiert, welche Daten von uns erfassen können und wer- den. Mit dem Internet of Everything entstehen **täglich, stündlich, minüt- lich, sekundlich neue Daten** über Kunden, Produkte, Prozesse und Un- ternehmen.

„Hinzukommen künftig auch neue Daten, wie jene des Deutschen Wet- terdienstes, raumbezogene Daten (Geoanalytics), Umweltdaten, Daten über Firmenanmeldungen, Daten des Grundbuchamts oder des Ka- tasteramts. Die Anforderung an die Förderbank ist es, die Daten intelli- gent miteinander zu verknüpfen und datenschutzkonform nutzbar zu ma- chen.“

(Michael Greulich-Portmann, SAP Deutschland SE & Co. KG)

Neben strukturierten Daten gewin- nen zunehmend auch semi-struktu- rierte und unstrukturierte Daten an



Bildverweis: fotolia_#113916242 | Urheber: NicoElNino

Bedeutung. Semi-strukturierte Daten meint jene Daten, die zwar eine gewisse Grundstruktur haben, jedoch auch strukturlose Inhalte enthalten. Ein typisches Beispiel für semi-strukturierte Daten sind E-Mails. Hingegen sind unstrukturierte Daten beispielsweise Bilder, Videos, Audiodateien, Informationen aus Social-Media-Kanälen und Suchmaschinen.¹⁸

Für eine gezielte und detaillierte Bedarfsermittlung und eine darauf aufbauende Optimierung der Förderwirksamkeit werden Förderinstitute in Zukunft zunehmend neue Daten nutzen. Dies muss in einem ersten Schritt gar nicht die Verwertung personenbezogener Daten bedeuten. Eine große Chance liegt für Förderinstitute auch darin, **anonymisierte Daten** aus bestehenden Datenbanken, wie jenen des statistischen Bundesamtes, der statistischen Landesämter, Eurostat o. ä. zu nutzen. Aus

diesen meist historischen Daten können mittels Algorithmen, die eine Vorausschau ermöglichen, Szenarien errechnet werden, welche für die strategische Ausrichtung der Förderung bedeutsam sein können. Predictive Analytics ermöglicht beispielsweise eine Einschätzung der Entwicklung von Einwohnerzahlen und damit der Relevanz der Wohnungsbauförderung. Es erlaubt eine Prognose über die Entwicklung der Relevanz von Wirtschaftsstandorten, den Bedarf an Infrastrukturschaffung und damit -förderung.

Zu diesem Zweck benötigen Förderinstitute künftig **Schnittstellen** zu bestehenden Datenbanken, um auf diese verteilten Datensysteme zugreifen zu können. Dabei werden sie die Daten zum Teil auch nur temporär abfragen – immer dann, wenn sie sie brauchen.

Natürlich ist, die Arbeit mit anonymisierten Daten sinnvoll und kann Förderinstitute in ihrer Arbeit zukünftig unterstützen, nichtsdestotrotz steht hinter jedem Förderantrag eine natürliche oder juristische Person. Daher ist es für Förderinstitute in Zukunft ebenfalls relevant, **personenbezogene Daten** zu nutzen. Wenn Förderinstitute ihren Kundendialog digitalisieren und intelligenter gestalten wollen sowie ihre Fördermaßnahmen an den individuellen Ansprüchen des Fördernehmers anpassen wollen, werden sie diese Daten nutzen.

„Um Daten – welcher Art auch immer – sinnvoll und gezielt nutzen zu können, müssen [jedoch] einige Voraussetzungen erfüllt sein:

- Daten müssen eine hohe Qualität aufweisen;
- Korrektheit/Wahrheit der Daten muss sichergestellt sein;
- Daten müssen harmonisiert sein und dieselbe Struktur haben;
- Prozesse zur Weiterverarbeitung der Daten müssen harmonisiert sein;
- Speicherung der Daten in einem System, also der Zugriff der Datenauswertung auf alle vorhandenen Daten muss sichergestellt sein.“¹⁹

Die Notwendigkeit von Transparenz und Datenschutz

Die Voraussetzung der Nutzung von Daten ist die Aufklärung der Mitarbeiter in den Fachabteilungen und der

Fördernehmer hinsichtlich der Nutzung, Verarbeitung und Speicherung der Daten. Mit der DSGVO wurde dem Kunden die Souveränität über seine Daten übertragen. Förderinstitute werden Fördernehmern in Zukunft transparent darstellen, welche Daten sie für welchen Zweck wie lange verwenden. Erst dann werden Fördernehmer ihre Daten freigeben. Dabei haben Fördernehmer stets das Recht, ein Veto einzulegen.

Digitale Vernetzung

Förderbanken werden sich zukünftig schneller neue Geschäftspotenziale erschließen, wenn sie sich mit Hausbanken, Förderinstituten und auch anderen Akteuren aus dem Förderumfeld vernetzen, beispielsweise über Application Programming Interfaces (API).

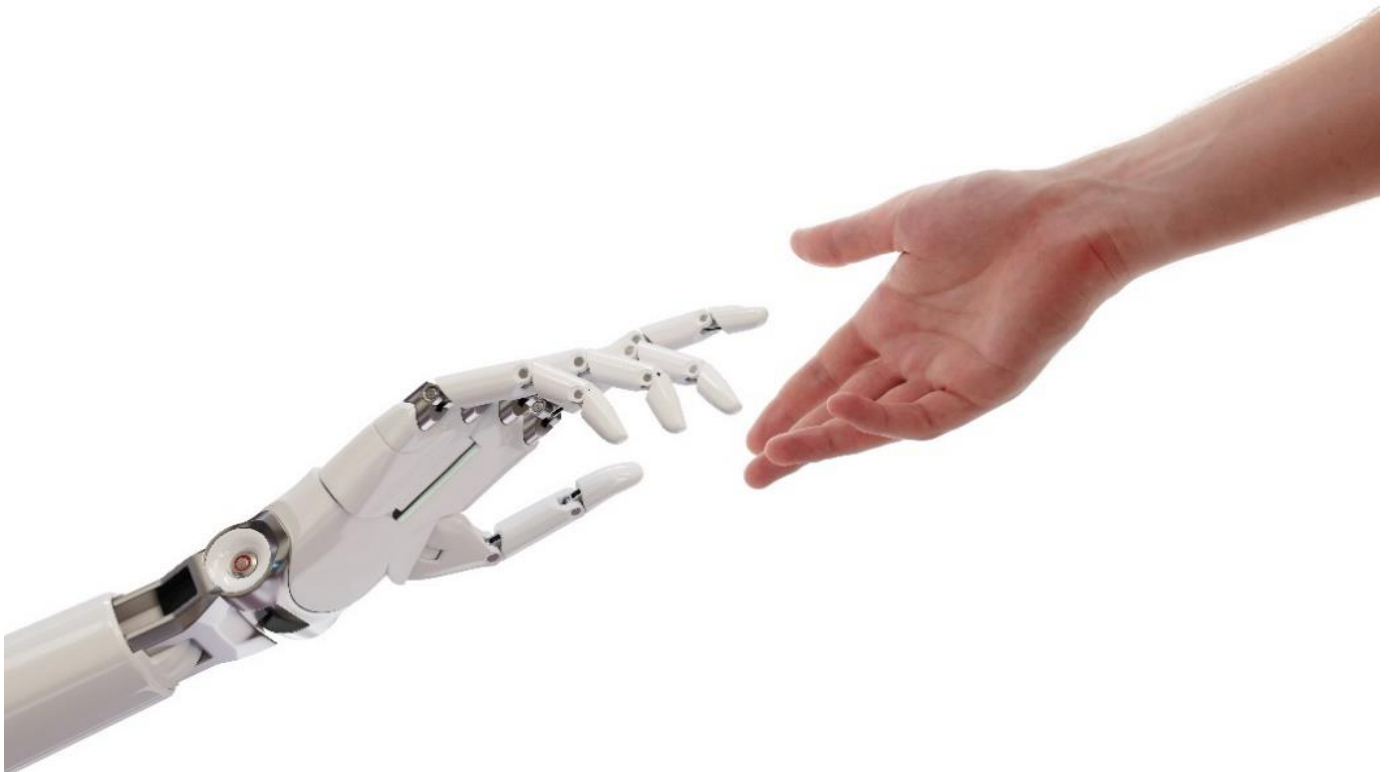
Eine Dialogfähigkeit zu den Systemen anderer am Förderprozess beteiligter Akteure bietet nicht nur die Möglichkeit Daten auszutauschen, sondern hebt auch das Potenzial der Automatisierung von Prozessen. In diesem Kontext ermöglichen Schnittstellen auch innerhalb der Förderbank, beispielsweise zwischen den einzelnen Abteilungen, Prozessoptimierungspotenziale. Ziel der Förderinstitute wird es sein, mit Partnern und Fördernehmern medienbruchfrei zu kommunizieren, um einen digitalen Abschluss zu ermöglichen.

Roboterassistierte Prozessautomatisierung (RPA)

Fördernehmer erwarten schnelle, transparente und reibungslose Pro-

zesse. RPA ermöglicht Förderinstituten eine effizientere Abwicklung von Vorgängen und damit ein Einsparen personeller, zeitlicher und somit auch finanzieller Ressourcen.

RPA setzt Software-Roboter ein, um repetitive, fehleranfällige und regelbasierte Prozesse zu automatisieren. Dazu gehören das Ausfüllen von Formularen; das Kopieren, Einfügen und Verschieben von Daten; die Pflege von Stammdaten; Kontenabstimmungen u. v. m. Dabei nutzt RPA „[...] die Benutzeroberfläche unterschiedlicher Anwendungen und reproduziert über die Benutzerschnittstellen Handlungen menschlicher Nutzer.“²⁰ „Es ist daher nicht nötig, die zugrundeliegenden Systeme bzw. Technologien zu ändern oder neue Schnittstellen zu schaffen.“²¹



Bildverweis: Fotolia_129772100 © Serge

Um Förderung individuell gestalten und gleichzeitig ein hohes Maß an Automatisierung gewährleisten zu können, werden Förderinstitute zukünftig Förderprogramme modularisieren. Mit der Modularisierung von Produkten geht eine Standardisierung einher, die wiederum eine Basis für die Automatisierung von Förderprozessen schafft.

RPA stößt heute an seine Grenzen, wenn Prozesse zu kompliziert, nicht ausreichend strukturiert oder analysiert sind. Mit dem Aufkommen leistungsfähiger und vor allem lernfähiger Technologien, können zukünftig auch Prozesse automatisiert werden, die keinen Standardroutinen folgen.

Von der Automatisierung zur Automatisierung

Bis 2030 werden wir beobachten, dass die Leistungsfähigkeit künstlich intelligenter Systeme zunimmt. Ein zentraler Ansatz, künstliche Intelligenz zu erreichen, ist **Machine-Learning**. Es handelt sich dabei um eine Methode, bei der Algorithmen, d.h. programmierte Regelsysteme, verwendet werden, um Daten zu analysieren, aus diesen zu lernen und auf dieser Basis Entscheidungen oder Vorhersagen zu treffen. Dabei sind Deep Learning oder Neuronale Netze die heute bekanntesten Formen des Machine-Learning. Sie verarbeiten auf der Grundlage vorgegebener Entscheidungslogiken immense Datenmengen, erkennen Muster und Zusammenhänge und

werden so beispielsweise zur Betrugserkennung, Vertragserstellung oder Marketingoptimierung eingesetzt. Moderne Ansätze wie von AlphaGo oder OpenAI sind bereits in der Lage, selbstständig in unbekannt Umgebungen unstrukturierte Daten zum gewünschten Zweck mithilfe von Simulationen auszuwerten („power play“).

Künstliche Intelligenz wird nicht von heute auf morgen in allen anwendbaren Wertschöpfungsstufen von Förderinstituten etabliert sein, vielmehr ist es ein **stufenweiser Prozess**, an dessen Anfang für Förderinstitute das Ausschöpfen der Potenziale einer sauberen, unternehmensweit vernetzten IT-Architektur sowie ein hoher Automatisierungsgrad stehen.

In einem nächsten Entwicklungsschritt werden Systeme künstlicher Intelligenz überall dort eingesetzt, wo Datenmengen sehr groß sind. Menschliche Intelligenz stößt heute an ihre Grenzen, wenn Prozesse oder Produkte zu komplex sind. Überall da, wo Förderberater keine Muster erkennen können, sind Systeme künstlicher Intelligenz besser als Menschen. In Zukunft geht es darum, zu analysieren, wo noch Menschen gebraucht werden und wo diese durch eine Maschine unterstützt oder substituiert werden können. Der Algorithmus wird dabei schneller lernen, als jeder Mensch es kann und schließlich die Fehlerquote verringern – und die Geschwindigkeit erhöhen.

Sobald Anwendungen künstlicher Intelligenz nicht mehr nur Muster aufdecken und den menschlichen Beschäftigten beratend assistieren, sondern **eigenständig Entscheidungen treffen**, diese ausführen und gegebenenfalls rechtfertigen können; vor der Abteilungsleitung, oder dem Aufsichtsrat, ist Autonomie erreicht. Regulatorik auf Bundesebene, EU-Ebene und auch bei Landesförderungen verhindert aktuell an vielen Stellen eine Autonomisierung.

Distributed-Ledger-Technologie (DLT)²² für einen vollautomatisierten End-to-end-Prozess

Insbesondere dort, wo regulatorische Anforderungen Banken zur Dokumentation und **Aufbewahrung von Daten** verpflichten, ermöglichen DLT eine Automatisierung dieser nicht wertschöpfenden Prozesse bei hoher Kosteneffizienz. So können die von einem Regulator geforderten Daten zur Verfügung gestellt werden, ohne dass die Aufbereitung der Daten durch einen Menschen geschehen muss. Im Finanzierungsumfeld, also bei herkömmlichen Banken, wirken DLT bereits als starker technologischer Veränderungstreiber.

Dabei liegt ein besonderer Vorteil von DLT in der **Sicherheit** des Systems. Zum einen können die Daten in einer Blockchain aufgrund der Verknüpfung mit vorherigen und nachfolgenden Blöcken der Blockchain nur sehr schwer verändert werden. Zum anderen besteht eine hohe Rechtssi-

cherheit, da digitale Kopien der Daten an unterschiedlichen Stellen existieren.

Auch im Förderumfeld ergeben sich mögliche Anwendungsfälle für DLT. So können mittels **Smart Contracts** die Nachweispflichten des Förderempfängers nach der Förderung automatisiert werden. Auf diese Weise müssen Fördernehmer und Förderinstitute nicht mehr aktiv Dokumente austauschen, sondern Förderinstitute werden automatisch informiert. Online-Zugänge, an denen heute viele Unternehmen arbeiten, werden durch DLT ebenfalls obsolet. Vielmehr ist der Vorgang von der Antragstellung über die begründeten Unterlagen, das Abrufen der Mittel bis hin zum Prüfprozess in DLT hinterlegt und automatisiert. Ziel ist es, einen vollautomatisierten und/oder autonomen End-to-end-Prozess zu gestalten. Letztlich können DLT überall dort eingesetzt werden, wo Transaktionen abgebildet werden müssen: von Geld, Daten oder Informationen. Die Entwicklungen bei den Finanzierungspartnern treiben bereits heute erste Pilotprojekte zur Nutzung von DLT im Förderumfeld. Allerdings steht die Technologie heute vor dem Problem, nicht performant genug zu sein. Systeme stoßen noch sehr schnell an ihre Kapazitätsgrenzen.

Standardisierung der IT-Systeme in der Cloud

Was in anderen Branchen bereits Standard ist, wird sich in den kom-

menden Jahren auch auf die Förderung auswirken: die Ausbreitungen von Cloud-Lösungen. Um Kosten zu sparen und die Effizienz zu erhöhen, treiben insbesondere global agierende **Softwarehersteller** die Bedeutung von Cloud-Lösungen.

„Innerhalb der nächsten 10 Jahre werden sich die IT-Landschaften der Förderbanken und der Öffentlichen Verwaltung sehr stark verändern. Immer mehr Systeme werden von Cloudlösungen und -services abgelöst oder zumindest unterstützt (hybrider Ansatz) werden. Vorstellbar ist, dass es eine gemeinsame Förderbanken-Cloud geben wird. Die maßgeblichen Treiber dieser Entwicklung sind die Notwendigkeit Kosten einzusparen und die global agierenden Softwarehersteller selbst, die alles dafür tun, Unternehmen in die Cloud zu bewegen. Andere Lösungen werden nach und nach nicht mehr angeboten.“

(Michael Greulich-Portmann, SAP Deutschland SE & Co. KG)

Getrieben wird diese Entwicklung nicht nur durch ein hohes Potenzial der **Kosteneinsparung**, sondern auch durch die Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelten. In einer Welt des IoE ermöglichen Cloud-Dienste, dass nicht nur der Rechner, auf dem die Daten gespeichert sind, sondern alle Devices auf diese Daten zugreifen können. Softwareunternehmen werden in den kommenden Jahren also weiterhin Cloud-Lösungen in den Vordergrund stellen und

andere Lösungen jenseits der Cloud mitunter nicht mehr anbieten.

Insbesondere bei Förderinstituten stehen Softwarehersteller vor der Herausforderung, dem erhöhten Bedarf an Sicherheit gerecht zu werden. Zentral bei öffentlichen Akteuren und Förderinstituten ist es, Risiken zu minimieren und **Sicherheit zu maximieren**. Einige Softwareunternehmen reagieren bereits auf dieses Phänomen, indem sie Deutschland als Ort für Rechenzentren entdeckt haben. So steht das fünfgrößte Rechenzentrum der Welt e-shelter mit 65.000 m² in Frankfurt am Main. Hierbei wird ein Fokus auf die Sicherheitsmaximierung gelegt.

Neben den genannten Treibern unterstützt ebenfalls die **Vernetzung mit anderen Playern** über Plattformen die Standardisierung der IT-Systeme der Förderbanken. Der Individualisierungsbedarf seitens der Unternehmen wird letztlich durch flexible Zusatzservices aufgefangen.

Kollaboration der Akteure

Getrieben durch die neuen Anforderungen des Kunden und die hohen Kosten für die Digitalisierung von Prozessen wächst die Relevanz für die Akteure im Förderumfeld näher zusammenzuarbeiten. Die fehlenden Kapazitäten und Ressourcen einer einzelnen **Förderbank**, sich mit den neuen technologischen Möglichkeiten intensiv zu beschäftigen, treibt in Zukunft die Notwendigkeit der Kollaboration.

Förderinstitute, Hausbanken, Innovationsagenturen und Unternehmen arbeiten in Zukunft noch viel intensiver als heute in **Netzwerken** zusammen. Dabei bietet jeder Akteur genau das an, was er am besten kann: Förderinstitute die Förderung und Finanzierungspartner die zugrundeliegenden Finanzprodukte. Der Fokus dabei liegt auf der sinnvollen Ergänzung der eigenen Produkte durch die Angebote anderer Akteure. Auch die Einbindung der **öffentlichen Träger** – sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene – gewinnt an Relevanz. Notlagen machen nicht an Landesgrenzen Halt, die Globalisierung und Vernetzung unserer Welt treiben die Zusammenarbeit der Akteure.

Netzwerkarbeit mit Ministerien, Verbänden und Unternehmen ermöglichen zukünftig schneller gute Ideen und bessere Lösungen. In Zukunft werden Förderinstitute gemeinsam mit Ministerien, Fördernehmern und Mitstreitern Fördermaßnahmen entwickeln und so die Förderwirksamkeit massiv erhöhen.

EINE GROßE ZUKUNFT

Diese Trendanalyse hat Wege gezeigt, wie Förderinstitute auf zukünftige Veränderungen im Markt, sei-

tens der Fördernehmer und getrieben durch die Digitalisierung reagieren können. Wenn Förderinstitute ihrem politischen Auftrag auch in Zukunft gerecht werden wollen, werden sie Technologie einsetzen, um Prozesse zu optimieren, neuzugestalten und im Sinne des Fördernehmers anzupassen. Hierin liegt Chance und Herausforderung zugleich. Das Wichtigste ist vor allem, dass sich Förderinstitute ernsthaft in einer ganzen Reihe von Experimenten mit den unterschiedlichen Technologien vertraut machen, Know-how aufbauen und Pilotprojekte starten.

Die Experten: Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten.

Unsere 2bAHEAD Trendanalyse wurde angereichert durch Interviews mit fünf ausgewählten Experten. Da in den heutigen, komplexen Zeiten kaum noch ein einzelner Experte in der Lage ist, mehrere sich beeinflussende Expertisenfelder zu überblicken, haben wir mehrere Fachleute mit spezialisiertem Wissen einzeln und individuell um ihre Einschätzung zu bestimmten Thesen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten.



¹ Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2013): S. 5

² Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2013): S. 5

³ Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2013): S. 5

⁴ Vgl. Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2013): S. 6

⁵ Janszky, S. (2018): S. 4

⁶ Unter Darlehen sind alle Einzeldarlehen an Fördernehmer sowie der von Förderbanken ausgereichte Anteil an Konsortialdarlehen subsumiert. Die Rubrik Globaldarlehen umfasst großvolumige Förderdarlehen an Geschäftsbanken und Intermediäre, welche diese zu festgelegten Bedingungen als Einzelkredite an Fördernehmer vergeben

⁷ Bürgschaften beinhalten die Bürgschaftsprogramme der Förderbanken sowie die treuhänderisch von den Förderbanken verwalteten Bürgschaften für das jeweilige Bundesland. Unter diese Rubrik fallen auch die Haftungsfreistellungen

⁸ Bei Zuschüssen handelt es sich um nicht rückzahlbare Zuwendungen. Berücksichtigt sind die durch Förderbanken bewilligten Mittel und solche, bei denen die Förderbanken als Zahlstelle fungieren, also lediglich die Abwicklung übernehmen.

⁹ Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2013): S. 6

¹⁰ Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2013): S. 5

¹¹ Vgl. Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2013): S. 5

¹² Carl, M., Lübcke, M. (2018)

¹³ Vgl. Carl, M.; Lübcke, M. (2018)

¹⁴ Lübcke, M.; Do Thi, H. (2018)

¹⁵ Lübcke, M.; Do Thi, H. (2018)

¹⁶ KfW-Bankengruppe (Hrsg.) (2017)

¹⁷ Laut Moore's Law verdoppelt sich die Anzahl der Transistoren auf einem Chip alle 18 Monate.

¹⁸ Vgl. Lübcke, M.; Schnoekel, R. (2019)

¹⁹ Lübcke, M.; Schnoekel, R. (2019)

²⁰ Bloching, U.; Ayoub, O. (2017)

²¹ Bloching, U.; Ayoub, O. (2017)

²² DLT kann man mit verteiltes Kontenbuch übersetzen. Eine sehr spezifizierte DLT ist die Blockchain-Technologie.

Literatur, Studien, Artikel - Places of Inspiration:

Bloching, U.; Ayoub, O. (2017): Robotic Process Automation. Mit Robotic Process Automation auf dem Weg zur Organisation 4.0. PricewaterhouseCoopers GmbH. Available at: <https://www.pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/robotic-process-automation.html>

Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (Hrsg.) (2013): Förderbanken in Deutschland. Unterwegs im öffentlichen Auftrag

Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (Hrsg.) (2018): Fördergeschäft in Deutschland 2008 – 2017. Available at:

<https://www.voeb.de/de/presse/grafiken/publikation-foerderstatistik.pdf>

Carl, M. & Lübcke, M. (2018): Kundendialog 2025 – Der Dialog zwischen intelligenten Systemen. Leipzig: 2b AHEAD ThinkTank Available at <https://www.zukunft.business/foresight/trendstudien/trendstudie/kundendialog-2025-der-dialog-zwischen-intelligenten-systemen/Carl>,

IKOR Management- & Systemberatung GmbH (Hrsg.) (2017): Digitalisierung Förderbanken. Geschäftsmodelle. Produkte. Marktwahrnehmung. Whitepaper. Available at: <https://www.ikor.de/digitalisierung-foerderbanken.html>

Jäger, P.; Schunck, H., et al (2017): Im Blickpunkt: Die deutschen Förderbanken. Hrsg: Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG, Available at

https://www.berenberg.de/cgi-bin/fir/fir.cgi?rm=show_doc&ial=1&sb_userid=0&sb_eventid=0&doc_id=2327

Janszky, S. (2012): Der unverstandene Megatrend ... Die Zukunft der Cloud. 2b AHEAD ThinkTank. Leipzig.

Janszky, S. (2018): Zukunft der Bildung: Wachstumsschulen & ReBoot Camps. Trendanalyse. Leipzig: 2bAHEAD ThinkTank.

KfW-Bankengruppe (Hrsg.) (2017): Pressemitteilung. KfW und L-Bank vereinbaren Pilotpartnerschaft zur Weiterentwicklung der digitalen Förderzusage. Available at https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_441984.html

Lübcke, M.; Do Thi, H. (2018): Künstliche Intelligenz im Privatkundengeschäft von Banken. 2b AHEAD Trendanalyse. Available at <https://www.zukunft.business/foresight/trendanalysen/analyse/die-zukunft-des-bankings/>

PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2017): Förderbanken 2020. Digitale Transformation. Available at <https://digital.pwc-tools.de/wp-content/uploads/sites/27/2017/05/studie-foerderbanken-2020.pdf>

UN-DESA Financing for Development Office (Hrsg.) (2005): Rethink the Role of National Development Banks. Background Document.

Wruock, P. (2016): Investitionen und Wachstum stärken. Die Rolle der Förderbanken in Europa. In Deutsche Bank (Hrsg.): EU_Monitor.

Globale Finanzmärkte. Available at: https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD000000000441772/Investitionen_und_Wachstum_st%C3%A4rken%3A_Die_Rolle_der_.pdf