

Stefan B. Wintels

Das Jahrzehnt der Entscheidung

Seit dem Überfall Russlands auf die Ukraine steht der Begriff „Zeitenwende“ für den Beginn einer neuen Epoche in Deutschland, Europa und der Welt. Bei genauerer Betrachtung erscheint der Krieg in der Ukraine als vorläufiger Höhepunkt einer bereits länger andauernden Entwicklung, die von einem allmählichen Verlust politischer Stabilität, radikalen gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen sowie wirtschaftlicher Unsicherheit geprägt ist.

Schon seit mehreren Jahren wird das Modell der liberalen Demokratie von Populismus und Autokratie herausgefordert. Der Klimawandel schreitet ungebremst voran und bedroht die Lebensgrundlagen zahlloser Menschen weltweit. Die seit zwei Jahren andauernde Pandemie hat nicht nur viel menschliches Leid verursacht, sondern auch weltweit wirt-

schaftliche Fortschritte deutlich verlangsamt.

Es ist daher keine Übertreibung, zu sagen: Wir befinden uns im Jahrzehnt der Entscheidung – der Entscheidung darüber, unter welchen Bedingungen unsere Kinder und Enkel leben werden. In den kommenden Jahren entscheidet sich, welche Folgen unser Handeln für die kommenden Generationen haben wird, wie wir mit den Herausforderungen des Klimawandels umgehen und ob sich auch für sie das Wohlstandsversprechen der Demokratie erfüllt.

In dem vor uns liegenden Jahrzehnt gilt es, den Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu beschleunigen und gleichzeitig Deutschland als Industrie- und Technologiestandort zu stärken. Dabei stehen thematisch zwei Herausforde-

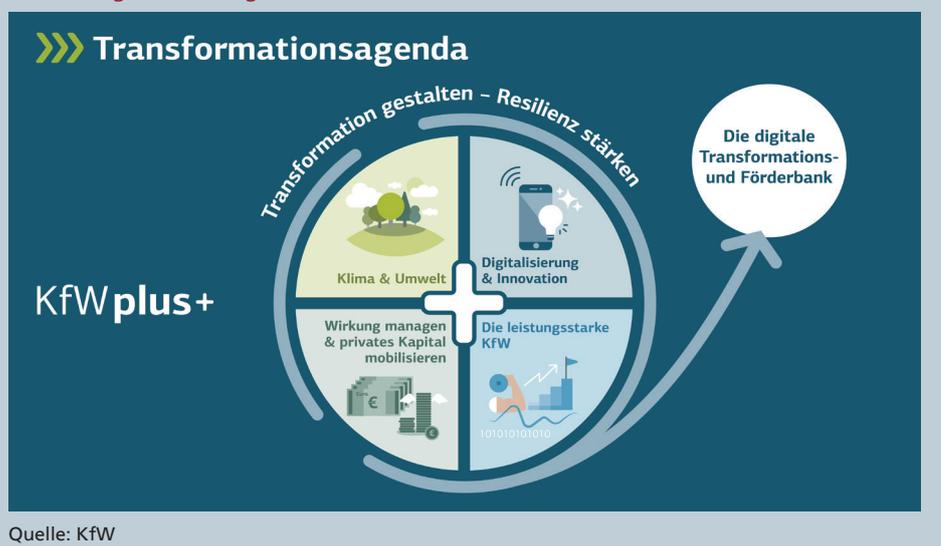
rungen im Mittelpunkt: zum einen der Bereich „Klima & Umwelt“ und zum anderen das Feld „Digitalisierung & Innovation“. Der Krieg in der Ukraine hat uns mit Nachdruck gezeigt, dass wir gleichzeitig unsere „Resilienz & Souveränität“ stärken müssen.

Transformation zur nachhaltigen Gesellschaft

Wie sehr die Zeit beim Klima- und Umweltschutz drängt, wurde bei der jüngsten Weltklimakonferenz COP26 in Glasgow deutlich. Angesichts der fortschreitenden Erwärmung der Erdatmosphäre trafen die teilnehmenden Staaten weitreichende Beschlüsse für den internationalen Klimaschutz. Erstmals war sich die Weltgemeinschaft darin einig, dass vor allem die Nutzung von Kohle als Energieträger beendet werden muss und dass es noch in diesem Jahrzehnt deutlich verstärkter Anstrengungen bedarf, um die Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen. Die Staaten haben sich noch anspruchsvollere Klimaziele auf die Fahnen geschrieben und sich verpflichtet, sofort mit der Umsetzung zu beginnen. Die Europäische Union hat strengere Klimaschutzziele bereits gesetzlich verankert. Deutschland will schon 2045 klimaneutral werden und bis 2030 den Treibhausgasausstoß um mindestens 65 Prozent senken.

Bei diesem ambitionierten Prozess wird der KfW eine wichtige Rolle beigemessen. So sollen Unternehmen durch einen „Transformationsfonds“ bei ihren Investitionen auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität unterstützt und auch Wirtschaftszweige wie nachhaltige Mobilität,

Abbildung 1: Neue Investitionsanreize im Bereich Klima & Umwelt sowie Digitalisierung & Innovation



Quelle: KfW



Wasserstoff und Kreislaufwirtschaft gefördert werden. Bei dieser Aufgabe kann die KfW auf eine langjährige Tradition zurückgreifen. Der Klima- und Umweltschutz ist seit Jahrzehnten ein Kernelement ihres Förderauftrags. Dementsprechend setzt sie sich bereits seit Jahren für wichtige klimapolitische Projekte und Ziele ein: Neben der Förderung von klimafreundlichem Bauen und Sanieren seien die Förderung der Ladeinfrastruktur oder die Klimaschutzoffensive für den Mittelstand genannt, mit der wir bereits heute Wirtschaft und Gesellschaft aktiv beim Klimaschutz unterstützen. In den kommenden Jahren wird die KfW ihre Anstrengungen auf diesem Gebiet forcieren und ausbauen.

Hierzu wird die KfW neue Investitionsanreize setzen, die für die Entwicklung und Anwendung grüner Technologien in der Wirtschaft, dem Ausbau der Erzeugung und Infrastruktur für erneuerbare Energien (insbesondere auch Wasserstoff) sowie der Nutzung grüner Technologien in der Gesellschaft von entscheidender Bedeutung sind. Im Wesentlichen gibt es drei Stoßrichtungen:

– „Sozial-ökologische Wende“ zur notwendigen Aktivierung breiter Bevölkerungsschichten unter anderem für die Energie- und Verkehrswende. Dazu zählt die Unterstützung auch für Haushalte mit geringerem Einkommen oder Mieterinnen und Mietern sowie Unterstützung von Mittelstand und Kommunen.

– „Anpassung an den Klimawandel“ für Abfederung der Auswirkungen des Klimawandels und erhöhte Klimaresilienz mittels präventiver und kurativer Maßnahmen. Hierzu gehört auch die Erhöhung der Infrastruktur und Unterstützung für private Haushalte und Unternehmen.

– „Klimaschutztechnologiefazilität“ zur Förderung der Entwicklung und des Einsatzes von Klima- und Umweltschutztechnologien. Hierunter fallen zum Beispiel auch Herstellung, Transport und Nutzung von grünem Wasserstoff sowie massiver Ausbau der Erzeugung erneuerbarer Energien.

Neben der Bewältigung des Klimawandels ist die Stärkung des Industrie- und Technologiestandorts Deutschland die zweite epochale Herausforderung dieses Jahrzehnts. Die zentralen Erfolgsfaktoren für ihre Bewältigung sind „Innovation und Digitalisierung“. Die nach wie vor andauernde Pandemie hat einerseits zu einem Digitalisierungsschub geführt. Zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen haben die Kanäle zu Lieferanten und Kunden sowie ihre Vertriebswege digitalisiert, um den Folgen der Pandemie zu begegnen. Die Arbeit im Homeoffice ist für viele Menschen heute selbstverständlicher Alltag geworden.

Andererseits hat uns die Pandemie aber auch gelehrt, wie weit der Weg ist, den Deutschland bei der Digitalisierung noch vor sich hat – von der Modernisierung der digitalen Infrastruktur bis zur Nutzung digitaler Verfahren etwa in der öffentlichen Verwaltung. Es liegt auf der Hand: Um zukunftsfest zu sein, braucht Deutschland einen umfassenden digitalen Aufbruch! Neben dem Aufbau der notwendigen Infrastruktur gilt es, die digitalen Kompetenzen der nächsten Generation massiv weiterzuentwickeln. Nur so kann sichergestellt werden, dass Deutschland international Anschluss hält.

Digitaler Aufbruch für Deutschland

Auch der Finanzbedarf für einen solchen digitalen Aufbruch ist immens und kann nicht allein über die öffentliche Hand gestemmt werden. Insofern ist die Hebelung von privatem Kapital eine wesentliche Voraussetzung. Für die KfW ist die Zusammenarbeit mit privaten Finanzierungspartnern eine zentrale Säule ihres Geschäftsmodells. Die von Banken und Sparkassen durchgeleiteten Programmkredite für Unternehmen und private Kunden sind in der öffentlichen Wahrnehmung besonders präsent.

Daneben ist die Tochtergesellschaft KfW IPEX-Bank eine wichtige Partnerin für die deutsche und europäische Wirtschaft. Nicht zuletzt ist die DEG – Deutsche Entwicklungs- und Investitionsgesellschaft in Köln seit fast 60 Jahren verlässliche Part-



Stefan B. Wintels



Vorsitzender des Vorstands, KfW, Frankfurt am Main

Durfte man vor gar nicht allzu langer Zeit bereits zum zweiten Mal von „Goldenen Zwanziger Jahren“ ausgehen, hat sich das Bild dramatisch gewandelt. Politische und wirtschaftliche Unsicherheiten nehmen zu, während bekannte Themen wie Klimawandel und rasante technische Fortschritte unverändert präsent bleiben. Um all den Herausforderungen, die damit für die staatliche Förderbank KfW verbunden sind, gerecht werden zu können, wird das Geschäftsmodell ordentlich durchgeschüttelt, wie der neue Vorstandsvorsitzende ausführt. Die Ausrichtung soll auf die Bereiche „Klima & Umwelt“ und „Digitalisierung & Innovation“ fokussiert werden. Das Neu- und Bestandskreditgeschäft wird in einer Operating-Einheit zusammengeführt und Agilität und die Einbindung von Mitarbeitern werden gezielt ausgebaut und gefördert. Darüber hinaus soll der Erfolg der Maßnahmen künftig konkret messbar werden. Das klingt nach einer anspruchsvollen Transformation mitten in der Transformation. (Red.)

nerin für private Unternehmen und Finanzdienstleister, die sich in entwickelnden Märkten engagieren. Vor diesem Hintergrund ist die verstärkte Einbindung von privaten Kapitalgebern auch in strategischen Zukunftsfeldern wie Digitalisierung und Innovation für die KfW eine natürliche Weiterentwicklung ihrer Fördertätigkeit.

So hat die KfW mit der Gründung von KfW Capital Ende 2018 die Förderung von innovativen, jungen Technologieun-

ternehmen nochmals gestärkt und koordiniert seit dem vergangenen Jahr im Auftrag des Bundes den Zukunftsfonds. Mit dem ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit, den Programmen zur Förderung der digitalen Infrastruktur oder der Modellförderung Smart Cities wird die Digitalisierung sowie der Ausbau der Breitbandinfrastruktur vorangetrieben. Auch bei internationalen Finanzierungsvorhaben, nicht zuletzt in der Zusammenarbeit der KfW mit Entwicklungs- und Schwellenländern, ist von den zahlreichen Digitalisierungsprojekten der Tru-Budget-Ansatz besonders innovativ. Dieser nutzt die Blockchain-Technologie, um das Management öffentlicher Finanzen transparenter und effizienter zu machen.

Die Zukunftsfähigkeit und der Wohlstand Deutschlands basieren auf technologischer Innovation und Digitalisierung. Im Zentrum stehen drei Schwerpunkte:

– „Innovativer und digitaler Mittelstand“ für konkrete Vorhaben zur Entwicklung und Markteinführung von Zukunftstechnologien sowie Innovationsvorhaben in der Breite des Mittelstands. Zudem spielt Venture Capital eine entscheidende Rolle im Bereich von Zukunftstechnologien.

– „Innovative und digitale Aus- und Weiterbildung“ zur Stärkung der Digitalisierungs- und Innovationsfähigkeit der

Wirtschaft und der Verwaltung. Ziel ist es, die Breitendynamik für Innovation & digitale Transformation bei Investitionen sowie Gründungen durch Bildung/Fachkräfteentwicklung zu unterstützen.

– „Innovative und digitale Infrastruktur & Verwaltung“ zur Schließung der verbleibenden Lücken in der Versorgung mit leistungsfähigem Breitband- und Mobilfunkverbindungen und zur Beschleunigung der Digitalisierung in der Verwaltung (GovTech-Plattform, IT-Ausstattung).

Stärkung der Resilienz Europas

Der Krieg in der Ukraine hat uns nochmal schmerzhaft und drastisch vor Augen geführt, dass es in Europa auch eine zusätzliche zentrale Herausforderung gibt – die Stärkung der Souveränität und der Resilienz Europas. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Energie und Rohstoffe, Technologie, aber auch für Sicherheit und Verteidigung.

Die Verteilung von Ressourcen und der Zugang zu ihnen ist ein kritischer Faktor für das Gelingen der Transformation. Der Fokus liegt unter anderem auf:

– Unterschiedlichen Energiequellen, um einseitige Abhängigkeiten auch von autoritären Staaten zu verringern.

– Verringerung des Ressourcenverbrauchs beziehungsweise Erhöhung der Energieeffizienz.

– Der Forcierung des Ausbaus der erneuerbaren Energien.

Die KfW wird auch hier ihren Beitrag leisten, um die Energie- und Versorgungssicherheit in Deutschland aufrecht zu erhalten und die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern und damit von autoritären Staaten als Lieferanten zu verringern. Bereits jetzt engagiert sich die KfW im Auftrag der Bundesregierung bei der Unterstützung von systemrelevanten Energieunternehmen. Darüber hinaus beteiligt sich die KfW an der Finanzierung zur Errichtung eines LNG-Terminals in Brunsbüttel.

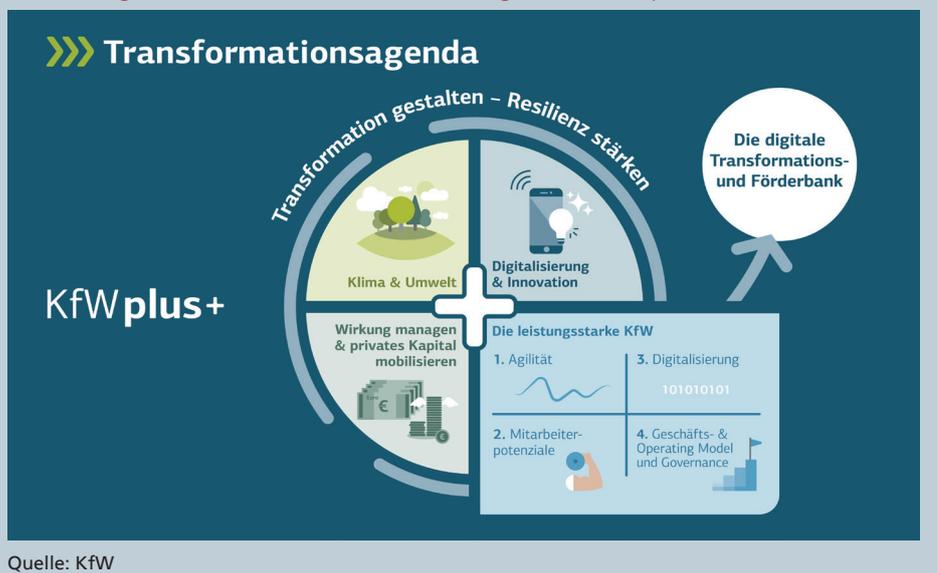
Das Engagement für die Transformation des Energiesektors ist für die KfW kein neues Thema. Bereits seit vielen Jahren unterstützt die KfW die Energiewende und fördert dabei insbesondere die Entwicklung und Nutzung von erneuerbaren Energien und Energieeffizienz. So hat die KfW bereits vor rund zehn Jahren in Zusammenarbeit mit dem Bund einen entscheidenden Impuls gesetzt, um den Markt für Offshore-Windenergie-Anlagen, ohne die eine flächendeckende Versorgung Deutschlands mit „grünem Strom“ heute undenkbar wäre, anzustoßen.

Die KfW verfügt also über einen breiten Erfahrungsschatz und ein fundiertes Know-how auf den genannten Sektoren. Für die kommenden Jahre muss und wird es ihr Anspruch sein, einen wirkungsvollen Beitrag zu leisten, damit die Transformation auch im Energiesektor gelingt.

Neue Transformationsagenda KfW_plus+

Der rasante technologische Fortschritt, weiterhin hohe regulatorische Erfordernisse, veränderte Erwartungen von Kundinnen und Kunden sowie Stakeholderinnen und Stakeholdern wie auch neue Anforderungen des Bundes als Eigentümer und Auftraggeber prägen das Um-

Abbildung 2: Die neue Transformationsagenda KfW_plus+



Quelle: KfW



feld, in dem sich die KfW jetzt und in den kommenden Jahren bewähren muss. Die sich daraus ergebenden Aufgaben hat der Vorstand der KfW in der Transformationsagenda KfW_plus+ definiert. Das übergeordnete Ziel ist es, die KfW zur digitalen Transformations- und Förderbank weiterzuentwickeln. In einem langfristigen, aber dynamischen Veränderungsprozess wird die KfW anpassungsfähiger, effizienter und wirksamer werden.

Neujustierung des Geschäftsmodells

Im Mittelpunkt steht dabei die gezielte Ausrichtung auf die bereits genannten Megatrends „Klima & Umwelt“ sowie „Digitalisierung & Innovation“, um die Wirtschaft in der Transformation zu unterstützen und ihre Resilienz zu stärken. Dabei ist die KfW mit einem Paradigmenwechsel konfrontiert, den sie in ihrem künftigen Handeln berücksichtigen muss.

Einerseits werden Maßstäbe neu justiert, damit der Erfolg künftig stärker an der Wirkung der Förderung bemessen werden kann. Entscheidend ist die Frage, was kann an Wirkung mit einem Euro Förderung erreicht werden?

Andererseits bildet die Mobilisierung von privatem Kapital wie erwähnt eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der Transformation. Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung sind bereits potenzielle Ansätze der KfW aufgegriffen: Die Leistung eines kapitalmarktnahen Beitrags zur Risikoabsicherung, um mehr privates Kapital für Transformationsprojekte zu aktivieren sowie der stärkere Einsatz der Förderbank als Co-Wagniskapitalgeber.

Der für das laufende Jahr geplante substanzielle Ausbau des Venture Tech Growth Financing (VTGF) Programms als ein zentraler Baustein des Zukunftsfonds ist hier ein erster bedeutender Umsetzungsschritt. Als Bindeglied zwischen Eigenkapital- und klassischer Fremdkapitalfinanzierung leistet dieses Instrument einen weiteren wichtigen Beitrag zum Ausbau des Finanzierungökosystems für

schnell wachsende, technologieorientierte Start-ups.

Aufgabe von enormer Dimension

Teil der Transformationsagenda „KfW plus“ ist der Anspruch, das Haus zur „leistungsstarken KfW“ so weiterzuentwickeln, dass sie auf der operativen Ebene die notwendigen Voraussetzungen erfüllt. Dies umfasst die Themen Digitalisierung sowie ein modernes Operating & Governance Model und nicht zuletzt auch Aspekte wie Förderung von Mitarbeiterpotenzialen und Agilität. Dabei lässt sich die KfW von sechs Kerngedanken leiten:

1. Der Kunde steht im Fokus: Innerhalb des sich aus dem Förderauftrag ergebenden, bestehenden Geschäfts- und Vertriebsmodells werden wir das Kundenbedürfnis stärker in den Mittelpunkt von Förderung rücken.

2. Anbindung an Partner: Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit Partnern gewinnen zunehmend an Bedeutung, um unsere Förderung gezielt und schnell platzieren zu können.

3. Umsetzungsgeschwindigkeit bei neuen Förderthemen: Um ein starker Partner für den Bund zu sein, müssen Förderthemen schnell und kostengünstig umgesetzt werden. Digitalisierung sowie unsere engagierten Mitarbeitenden sind dafür der Schlüssel.

4. Hebung von Effizienzen durch Technologien: Durch den Einsatz neuer Technologien wie z.B. Cloud Computing sowie durch Automatisierung möchten wir in diesem Jahrzehnt Kosten senken, um schnelle und wirksame Förderung zu ermöglichen.

5. Intelligente Nutzung von Wirkungsdaten: Dies ist essenzielle Voraussetzung dafür, zukünftig neue Förderprodukte bedarfsgerecht zu entwickeln und bestehende Produkte zu optimieren.

6. Schaffung eines agilen und wertschätzenden Arbeitsumfeldes, welches Poten-

ziale von Mitarbeitenden berücksichtigt und entwickelt.

Was bedeutet das nun für die Praxis?

Die KfW wird ihren Weg fortsetzen, als „eine Bank“ ihr Know-How effizient zu nutzen und ihre in den vergangenen Jahren gesammelten Erfahrungen im agilen Arbeiten anwenden, um auch in der Linie in schlagkräftigen, cross-funktionalen Teams zusammenzuarbeiten. Dabei soll den Mitarbeitenden noch mehr ermöglicht werden, ihre Erfahrungen und Potenziale für die Bank einzubringen.

Das Rückgrat für diese ambitionierten Zielsetzungen bildet ein entsprechend angepasstes Geschäftsmodell und Operating Model. Ein zentrales Element hierbei ist die Bündelung der bisher getrennten Organisationseinheiten im Neu- und Bestandskreditgeschäft zu einem zentralen Operations-Bereich. Damit orientiert sich die KfW an einem Marktstandard in der Bankenindustrie und schafft die Voraussetzungen, ihre Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten.

Die Aufgabe, vor der wir in Deutschland und Europa stehen, hat eine äußerst große Dimension. Es geht um nicht weniger als darum, die Grundlagen unseres gesamten Wirtschaftsmodells neu zu gestalten. Die KfW hat Erfahrung damit. Ihr Auftrag war es schon immer, den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen.

Die Gründung der KfW ist mit der Entwicklung der sozialen Marktwirtschaft und unserer Demokratie verbunden. Seit 1948 hat die KfW immer wieder dazu beigetragen, epochale Herausforderungen zu bewältigen. Dennoch ist die KfW keine Krisenbank, sondern eine Transformations- und Förderbank. An diesem Anspruch ändert sich nichts, allen Krisen zum Trotz. Mehr noch: Im Jahrzehnt der Entscheidung sind wir uns unserer besonderen Verantwortung bewusst: Wir wollen und werden einen wirkungsvollen Beitrag leisten, damit die notwendige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft gelingt. Innerhalb und außerhalb Deutschlands.