

STRATEGIE FÖRDERBANKEN

Zukunft der Förderbanken: Digital und offen für neue Partner

Förderbanken tragen seit rund 70 Jahren maßgeblich zu der heutigen Stärke des Wirtschaftsstandorts Deutschland bei. Die insgesamt 19 Institute – pro Bundesland gibt es mindestens eins – vergeben u.a. Investitionshilfen für Gründer und KMU (kleine und mittelständische Unternehmen) oder unterstützen Maßnahmen für den klimafreundlichen Wohnungsbau.

Ihre wichtigsten Instrumente sind:

- Förderkredite, Bürgschaften und Beteiligungen, die größtenteils im Rahmen des Hausbankprinzips zum Einsatz kommen und
- Zuschüsse, die in der Regel eigenständig vergeben werden

Eine besondere Bedeutung kommt den Förderbanken in Rezessions- oder Krisenjahren zu. So wurden sie zum Beispiel im März 2020 im Zuge der sich zuspitzenden Coronavirus-Pandemie zu Stützen der Wirtschaft. In nahezu allen Bundesländern waren sie mit der Ausreichung der Soforthilfen oder der Bereitstellung von Überbrückungskrediten beauftragt – und verhinderten damit in vielen Unternehmen ein Abrutschen in die Zahlungsunfähigkeit.

Die Förderbanken standen dabei unter einem enormen Handlungsdruck, da innerhalb kürzester Zeit Antragsmöglichkeiten ausgeweitet und immense Kapazitäten mobilisiert werden mussten, um dem Kundenansturm gerecht zu werden. Für die Institute war dies ein Drahtseilakt, weil sie einerseits Sorgfalt in der Antragsprüfung gewährleisten und andererseits Geschwindigkeit in der Bewilligung bieten mussten. Denn neben den auf Finanzhilfen angewiesenen Unternehmern versuchten auch Nichtberechtigten und Kriminellen auf unterschiedlichste Art, an die staatlichen Hilfen zu kommen.



»Es wurde wirklich Vieles versucht – von nachgebauten ‘Förderbank-Webseiten‘ bis hin zu Phishing-E-Mails, die nur darauf abzielten, unberechtigt an persönliche Daten und damit an Überbrückungskredite zu kommen«, so beschreibt Thomas Görge, Abteilungsleiter IT und Organisation der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen, die Situation der Förderbanken in der Hochphase der Pandemie.

Insgesamt ist festzustellen: Die Ereignisse im Frühjahr 2020 stellten auch Krisen erprobte Förderbanken vor ungeahnte Herausforderungen. So wurden zum Beispiel kurzfristig digitale Antragsstrecken konzipiert, um den Unternehmen möglichst zügig und vereinfacht zu helfen. In der Folge fehlte jedoch die technische Reife – entsprechend groß war das Missbrauchspotenzial. Die mit mehr Sicherheitsmaßnahmen flankierten papierbasierten Antragsstrecken konnten hingegen nur mit einem sehr hohen manuellen Zusatzaufwand abgearbeitet werden. Als Schutzmechanismus installierte die Bundesregierung zudem eine weitere Instanz: Die Überbrückungshilfe konnte ausschließlich über einen prüfenden Dritten (im Sinne des § 3 Steuerberatungsgesetz) im Namen des Antragsstellers eingereicht werden. Diese Maßnahmen resultierten darin, dass das milliardenschwere Rettungspaket nur zu einem kleinen Teil abgerufen wurde. Es bleibt abzuwarten, ob das mit den weiteren Unterstützungsleistungen ähnlich sein wird, die im Zuge der neuen Corona-Einschränkungen durch die Bundesregierung im November 2020 beschlossen wurden.

Die Vertriebsbasis schwindet

Es sind aber nicht allein die Auftragsspitzen in Krisenzeiten, die den Druck auf Förderbanken erhöhen. Denn schon vor der Corona-Pandemie wurde deutlich, dass die bislang gewählte Vertriebsstrategie zunehmend schwieriger wird. Als Spezialin-

stitute ohne eigenes Filialnetz sind Förderbanken bei der Kundenansprache auf die Kooperation mit der Branche angewiesen. Sie haben deshalb einen partnerschaftlichen Distributionskanal mit den in Deutschland tätigen Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken aufgebaut. Das Tagesgeschäft der Förderbanken wird größtenteils also über die Hausbanken generiert, die Förderkredite nach dem Durchleitungsprinzip vermitteln.

Im Zuge der Coronakrise hat sich jedoch das Filialsterben beschleunigt. Prominenteste Beispiele sind die beiden größten deutschen Geschäftsbanken: So gab die Commerzbank im August 2020 bekannt, 200 Standorte dauerhaft zu schließen. Nur einen Monat später informierte die Deutsche Bank über Kürzungen. Sie will zugunsten von digitalen Angeboten ihr teures Filialnetz um rund 100 Standorte reduzieren.

Wenn künftig die Bankfiliale durch das Smartphone ersetzt wird, bricht den Förderbanken ein wichtiger Distributionskanal weg. Gleichzeitig führt die – voraussichtlich noch lange anhaltende – Niedrigzinsphase dazu, dass die Kreditangebote der Geschäftsbanken auch ohne Förderung äußerst attraktiv sind. Der Mehraufwand im Förderkredit-Antragsprozess lohnt sich häufig nur noch bei der Gewährung von Tilgungszuschüssen oder Fälligkeiten, in denen eine Risikoentlastung notwendig ist.

Es stellt sich die Frage: Wie schaffen es Förderbanken, auch künftig ihre Relevanz zu behalten? Wir zeigen im Folgenden Wege auf, wie Förderbanken im Eigengeschäft operative Exzellenz zeigen können und ein wichtiger Player zur Stärkung der Wirtschaftskraft Deutschlands bleiben.

Strategische Empfehlungen

1. EIN NEUES SELBSTVERSTÄNDNIS ZULASSEN

Das von den Förderbanken lange favorisierte Durchleitungsprinzip stützte sich auf Geschäftsbanken mit einem ausgedehnten Filialnetz. Dort sollten Berater im Kundengespräch Fördermöglichkeiten erkennen und die entsprechenden Produkte aktiv in den Beratungsprozess einbauen. Wo nötig, wurde die Expertise weiterer Kollegen oder die Förderbank per Telefon zu dem Gespräch hinzugezogen.

Die Anträge selbst sind bereits vor einigen Jahren aus der Papierwelt in das digitale Frontend der Geschäftsbank integriert worden. Mit der Bankdurchleitung Online 2.0 (BDO 2.0) hat die Bundesförderbank KfW die digitale Ära eingeläutet. Das Credo: »BDO macht Fördergeschäft zukunftsfähig, kann aber eine gute Beratung nicht ersetzen!«

Doch schon zur Einführung von BDO zeichnete sich eine Trendwende ab: Finanzierungen finden immer häufiger außerhalb von Bankfilialen und ohne direkte Beraterunterstützung statt. Selbst Immobilienfinanzierungen werden heute online auf Portalen initiiert – und häufig landet der Interessent direkt bei digitalen Finanzvermittlern wie Interhyp oder Hypoport, die das Geschäft gegen Provision für die Banken zum Abschluss führen. Mit etwas Verzögerung ist eine ähnliche Entwicklung auch beim Firmenkundengeschäft zu beobachten. Zuletzt verkündete sogar Amazon Ende Juni 2020 im Bereich der Händlerfinanzierung eine exklusive Zusammenarbeit mit der ING Deutschland. Kleine und mittlere Unternehmen sollen mit wenigen Klicks Darlehen bis zu 750.000 EUR erhalten, um in das Wachstum ihres Geschäfts zu investieren.

In dieser neuen, digitalen Bankenwelt nehmen Plattformen eine dominierende Rolle ein. Sie können aufgrund ihrer besonderen Stellung im Markt auch einzelne Kreditanbieter bzw. Fördermittellieferanten ausschließen – diese werden dann vom Kunden nahezu nicht mehr wahrgenommen. Um eine Aufnahme der Kreditanbieter und Fördermittellieferanten auf den Plattformen zu erleichtern, gewinnen standardisierte APIs an Bedeutung. Diese Programmierschnittstellen ermöglichen barrierefreie Kundenerlebnisse und funktionsstarke Portale. Für Portal- und Plattformbetreiber ist die digitale Reife ihrer Partner deshalb von großer Bedeutung.

Förderbanken benötigen daher ein neues Selbstverständnis bzw. einen neuen Modus Operandi, um auch in den kommenden Jahrzehnten ihre Relevanz zu behalten: Weg vom effizienten »Co- und Postprozessor der Bankfiliale«, hin zum Anbieter komfortabler und günstiger Fördermittel an beliebigen Kundenschnittstellen.

Auf dem Weg dahin müssen Förderbanken – möglichst parallel – drei wichtige Meilensteine erreichen:

- Sich in die digitalen Abschlussprozesse von Bankwebseiten und Finanzportalen integrieren

- Zusammen mit den fortschrittlichsten Banken Wege finden, gemeinsam auf Portalen präsent zu sein, die sich auf den Primärbedarf beziehen
- Die von ihnen gewährten Zuschüsse müssen im Rahmen von Plattformlösungen am Point of Sale des Investitionsgutes integriert werden

Dies führt wiederum zu zwei wesentlichen Herausforderungen:

- IT und Prozesse der Förderbanken müssen auf dieses Paradigma ausgelegt werden
- Mitarbeitern werden gänzlich neue Fähigkeiten und Arbeitsweisen abverlangt

2. ZUSAMMEN SIND WIR STARK

Diese Herausforderungen lassen sich leichter im Konsortium bewältigen. Sinnvoll ist deshalb eine Kooperation zwischen Förderbanken, wobei die föderale Struktur des Förderwesens erhalten bleiben soll. Eine Harmonisierung der Antragsstrecken ist jedoch notwendig, da international agierenden Banken nicht zu vermitteln ist, dass sie für den deutschen Markt 19 verschiedene APIs von 19 selbständigen Förderbanken berücksichtigen sollen.

Mit dem Blick auf digitale Kundenkanäle müssen Förderbanken also enger zusammenarbeiten und Standards entwickeln – ein zentraler Aggregatoren-Dienst eignet sich dafür. Dieser könnte hinter einer einzigen zentralen Schnittstelle die Dienste aller Förderbanken bündeln und sie digitalen Marktakteuren einheitlich zugänglich machen. Der Aggregationsmechanismus kann entweder von einer Bundes- oder Landesförderbank betrieben werden oder aber über ein eigens hierfür geschaffenes, gemeinsames Verbundunternehmen. Letzteres bietet zusätzlich die Möglichkeit, nicht nur die Anzahl der technischen Schnittstellen zu digitalen Marktteilnehmern zu reduzieren, sondern auch einen hochgradig spezialisierten Ansprechpartner zu installieren, der die Komplexität des Förderbankensektors kapselt. Ein weiterer Vorteil eines solchen Aggregator-Ansatzes ist, dass einmal angeschlossene digitale Vertriebspartner gleich dem gesamten Förderbankensektor zur Verfügung stünden. Auch könnten hier Stabsleistungen verankert werden wie beispielsweise eine sektorübergreifende Forschungs- und Entwicklungseinheit zu Digitalisierungsfragen und Förderinnovationen.

Interview

Success Story: Eine Portallösung für sechs Förderbanken

In einer digitalisierten Welt stehen die Förderbanken vor der Herausforderung, Kundenservices und Informationen zu Förderprodukten anzubieten. Dabei kooperieren die Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WIBank) und fünf weitere Förderinstitute mit dem Ziel, gemeinsam eine digitale Portallösung aufzubauen. Thomas Görge, Abteilungsleiter IT und Organisation der WIBank, erklärt die Details des Projekts.

Herr Görge, wie wird das Projekt bei Ihnen umgesetzt?

Die WIBank ist in der Umsetzung mit zwei weiteren Instituten im Lead. Bei der inhaltlichen Konzeption sind selbstverständlich Vertreter aller sechs Institute beteiligt, so stellen wir eine vollständige Umsetzung der Anforderungen sicher. Wir haben uns für ein stufenweises Vorgehen entschieden, um im ersten Schritt die dringlichen Anforderungen der beteiligten Landesförderinstitute umzusetzen. Schritt für Schritt wird dann der Leistungsumfang der Portallösung erweitert. Dieser iterative MVP-Ansatz (Minimal Viable Product) führt dazu, dass unsere Kunden schon frühzeitig von den Projektergebnissen profitieren. So können zeitkritische Themen wie beispielsweise die neue EU-Förderperiode sowie eine Reihe an dringlichen Förderprodukten bereits von Beginn an vollständig digital beantragt werden. Nachfolgende Schritte sehen dann eine noch engere Kommunikation mit den Kunden sowie eine bessere Vernetzung mit Landesbehörden und Kooperationspartnern vor.

Warum haben Sie sich für die Zusammenarbeit mit anderen Landesförderinstituten entschieden?

Wir stehen alle vor ähnlichen Herausforderungen. Hier hat ein enger Austausch gro-

ße Vorteile, um Themenfelder gemeinsam voranzutreiben und voneinander zu lernen. Bei einem Kundenportal mit der Möglichkeit, online Förderungen zu beantragen, sind die Anforderungen an die verschiedenen Förderinstitute weitgehend deckungsgleich. Über den Erfahrungsaustausch und einen gemeinschaftlichen Ansatz lassen sich signifikante Synergien bezüglich der Entwicklungskosten sowie der Fachvorgaben erzielen.

Welche Ziele verfolgen Sie mit diesem Projekt?

In einem ersten Schritt wollen wir den – teilweise noch komplexen – Antragsprozess vereinfachen und beschleunigen. Über eine Digitalisierung des Prozesses können wir signifikante Vorteile für unsere Kunden erreichen und gleichzeitig die Grundlage schaffen für weitere Verbesserungen und Automatisierungen. Beim Kreditgeschäft im Privatkundenbereich ist der Konkurrenzdruck am stärksten. Bei vielen Geschäftsbanken können Kunden in wenigen Minuten Konten eröffnen oder ein Angebot zur Baufinanzierung einholen. Vor dem Hintergrund wichtiger Corona-Hilfsprogramme gehen wir aber auch die Zuschussförderung mit ebenso hoher Priorität an. Aktuell liegt der Fokus des Einführungsprojektes darauf, möglichst schnell alle Produkte der WIBank auf eine Online-Beantragung in unserem Portal umzustellen. Der logische nächste Schritt ist die Schaffung einer zentralen Plattform, auf der sich transparent alle verfügbaren Förderungen Deutschlands einsehen lassen. Beim Durchleitungsgeschäft steht die WIBank als Vertreter der Landesförderbanken-kooperation bereits in engem Kontakt mit der KfW, um einen gemeinsamen Lösungsansatz dafür aufzustellen.

Welche Herausforderungen begegnen Ihnen bei der Umsetzung im Hinblick auf Kultur/Skills, Technik, Projektmethodologie?

Ein Projekt dieser Größe mit sechs Auftraggebern ist zwangsläufig sehr komplex, denn hinter jedem der beteiligten Landesförderinstitute stehen unabhängige Landesministerien mit jeweils eigenen Zeit- und Zielvorstellungen. Der klassische Wasserfall-Ansatz birgt in dieser Situation das Risiko, sich in einer endlosen Konzeptionsphase zu verlieren und den Schritt in die Realisierung erst sehr spät starten zu können. Gerade in der sehr

volatilen Anforderungslage ist ein iteratives Projektvorgehen mit frühzeitig nutzbaren Ergebnissen entscheidend. Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Team ist es, über die Grenzen des eigenen Institutes hinaus zu schauen und sich auch von bisher gelebten Prozessen zu Gunsten eines gemeinsamen Ansatzes zu lösen. Das ist für viele Beteiligte Neuland und auch im Hinblick auf die Landesbehörden bedeutet es einen Paradigmenwechsel, weitere Akteure außerhalb der eigenen Landesgrenze einzubeziehen. Dieser Herausforderung haben sich die Projektteilnehmer mit großem Erfolg gestellt und selbst die durch Corona bedingte, nahezu vollständige Umstellung auf Remote-Arbeit hat das positive Klima der Zusammenarbeit nicht beeinträchtigt.

Wann wollen Sie mit den ersten Produkten/MVP live gehen? Und welche sind das dann?

Pilotprojekt wird der Hessische Investitionsfonds (HIF), ein Darlehen für kommunale Investitionen nach § 13 InvFondsG von der WIBank. Der HIF soll im Frühjahr 2021 auf dem neuen Portal verfügbar sein. Weitere WIBank-Produkte sollen kurz darauf verfügbar sein. Dazu gehören unter anderem: investive Förderungen in der Landwirtschaft, der Digitalpakt Schule sowie natürlich die Programme der neuen EU-Förderperiode. Nach einer Vielzahl von regulatorischen Themen freut es mich sehr, ein Projekt voranzutreiben, bei dem ein hohes Interesse aller Fachabteilungen besteht. Gleichzeitig ist eine strikte Priorisierung notwendig, da sich nicht alles gleichzeitig umsetzen lässt.

Warum binden Sie Cofinpro in dieses Projekt ein?

Mit Cofinpro habe ich bereits vorher viele erfolgreiche Projekte abgeschlossen, sowohl bei der WIBank wie auch der Landesbank Hessen Thüringen. Die Kollegen von Cofinpro unterstützten unter anderem bei Digitalisierungsthemen, regulatorischen Themen mit umfangreichen Reorganisationsmaßnahmen und prozessualen Veränderungen auf Seite der Helaba. Durch den starken Fokus auf den Finanzdienstleistungssektor kann die WIBank hier auch vom Know-how und den Erfahrungen bei anderen Branchenteilnehmern profitieren. Im für uns sehr entscheidenden Kundenportalprojekt unterstützt Cofinpro daher unsere interne Projektleitung.

3. DIGITALE ZIELKANÄLE DEFINIEREN

Wo stehen die Förderbanken heute, welche Onlineabschlüsse bieten sie bereits an? Dies kann grob in zwei Bereiche unterteilt werden:

- Onlinepräsenzen, die primär auf Finanzierungen bezogen sind und
- Kanäle, die den Primärbedarf der Kunden bedienen

Vergleichsportale und die Onlinepräsenzen der Förderbanken und Geschäftsbanken zielen auf die Finanzierung ab. Mit vorhandenen Systemen und Prozessen sind einzelne Förderbanken schon heute dazu in der Lage, digitale Abschlüsse anzubieten. Das ist etwa bei der KfW der Fall. Diese Möglichkeit nutzt beispielsweise die VR Smart Finanz, Tochter der DZ BANK, um im Rahmen ihres Produktes »VR Smart flexibel Förderkredit« das »KfW-Sonderprogramm 2020« für die Corona-Hilfe anzubieten.

In vielen anderen Fällen folgt auf eine eingangs noch digitale Antragsstrecke allerdings ein konventioneller Prozess mit Kommunikation und Informationsbereitstellung über Telefon, E-Mail und Post. FinTechs und Banken dagegen arbeiten bereits mit Hochdruck daran, die im Konsumentenkreditbereich erfolgreich eingesetzten Lösungselemente für einen vollständig digitalen Kreditprozess auf komplexere Geschäftsarten wie Baufinanzierungen und Firmenkredite zu übertragen.

Auf den Primärbedarf bezogene Kanäle sind zum Beispiel Themenportale (wie Wohnen oder Mobilität), Produktmarktplätze wie Amazon oder Mercateo und Shops von Einzelanbietern (z.B. Industriemaschinen- oder Fahrzeughersteller). Für diese Kanäle fehlen geeignete Lösungen von Seiten der Förderbanken.

Die Finanzierung tritt hier grundsätzlich in den Hintergrund, denn sie ist lediglich Mittel zum Zweck und wird als komfortsteigernder Zusatzdienst seitens des Anbieters gesehen. Kreditanbieter wird, wer einen komfortablen Check-Out bei günstigen Konditionen für den Kunden ermöglicht und gleichzeitig möglichst hohe Provisionen für den Anbieter bzw. das Portal zahlen kann. Das gelingt nur mit hochgradig automatisierten und standardisierten Prozessen.

Förderbanken können mittels einer genauen Marktanalyse auch bei den auf Primärbedarf bezogenen Portalen Geschäftspotenziale identifizieren und heben. Möglich wäre beispielsweise die Förderung

umweltfreundlicher Anschaffungen im Konsumgüterbereich mittels Zuschüssen. Mit einem solchen Produkt dürften die Institute bei Anbietern von Produktmarktplätzen und selbst beim weltgrößten Online-Händler auf hohes Interesse stoßen.

Operative Empfehlungen

1. KOMPLEXITÄT VERRINGERN

Aus dem umfangreichen Produktportfolio der Förderbanken sorgen nur drei Instrumente je Förderschwerpunkt (z. B. Gründung, Mittelstand und Wohnungsbau) für eine nennenswerte Nachfrage. Eine Vielzahl anderer Förderinstrumente wird aus folgenden Gründen nicht nachgefragt:

- Zu hohe Komplexität und Hürden im Antrag
- Zu geringe Bekanntheit und Transparenz
- Zu hohe Spezialisierung bzw. ein zu kleiner Markt

Auch auf hochfrequentierten Portalen würden Produkte der ersten Kategorie nicht in Anspruch genommen bzw. erst gar nicht durch die Betreiber implementiert. Produkte der zweiten und dritten Kategorie können hingegen von der hohen Kundenfrequenz und dem passgenauen Targeting profitieren – jeweils unter der Voraussetzung, dass der Prozessantrag unter Effizienz Gesichtspunkten optimiert wurde.

Produkte mit einem schlanken Katalog an Förderkriterien und die sich im Idealfall vollständig aus dem Geschäftsvorfall ableiten lassen, sind besonders gut für den digitalen Vertrieb geeignet. Zum Beispiel eine neue Heizung: Über die Emissionswerte könnte schon beim Kauf ermittelt werden, ob diese für eine Förderung in Frage kommt. Alternativ könnte das Förderprodukt dem Kunden auch nur dann angezeigt werden, wenn ein förderfähiges Produkt auf dem Portal ausgewählt wird.

2. ERFOLGSKONZEPTE KOPIEREN UND KOMBINIEREN

Um zeitgemäße Antragsprozesse umzusetzen, sollten die Förderbanken sich beispielsweise an den Digitalisierungsvorhaben von FinTechs und Geschäftsbanken bzw. am standardisierten Kreditge-

schäft orientieren. Förderbanken können dabei über ihre eigenen Kanäle auch einen bisher ausschließlich über Geschäftsbanken verfügbaren Durchleitungskredit initiieren: Dies ist vollständig digital End-to-End möglich – als Dunkerverarbeitung vom ersten Kundenkontakt bis zur Auszahlung und Übergabe an die Bestandsverwaltung sowie unter optimierter Auslegung regulatorischer Vorgaben auf die Customer Journey.

Dieser Lösungsansatz lässt sich auch auf den Zuschussprozess übertragen, konkret könnte die Gestaltung wie folgt aussehen:

- Über einen komfortablen Fördermittelfinder wird der Zuschuss gefunden
- Der Fördernehmer authentifiziert sich über einen Identitätsdienst wie YES, NetID, Verimi etc. oder nutzt die digitale Identifizierung mit dem deutschen Online-Ausweis
- Fragen zur Klärung der Förderfähigkeit werden gestellt und anschließend automatisiert die Förderfähigkeit ermittelt
- Dem Fördernehmer wird das Ergebnis der Förderfähigkeitsprüfung mitgeteilt
- Der Fördernehmer stellt den Online-Antrag inkl. aller notwendigen Unterlagen
- Der Zuschuss wird auf das Konto des Kunden überwiesen

3. KOSTEN SENKEN, KOMFORT STEIGERN

Auch Bestandsprozesse lassen sich im Self-Service optimieren. So kann der Fördernehmer in einem Self-Service-Portal komfortabel Änderungen (z. B. Verlängerung der Sollzinsbindung, Tilgungsänderung, Stundung, Sondertilgungen) beantragen und erhält eine sofortige Rückmeldung bzw. hat jederzeit die Transparenz zum Status seines Anliegens. In der Umsetzung kann auf die im Antragsprozess verwendeten modernen Technologien zurückgegriffen werden.

Aufgrund der Heterogenität und der Stückzahl der manuellen Bestandsprozesse kommt für einzelne Prozesse aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten eine Umsetzung mittels Robotic Process Automation (RPA) in Frage. Eine rechtssichere Umsetzung wird durch den Einsatz unterschiedlicher Signaturverfahren erreicht – in Abhängigkeit vom Risiko des jeweiligen Geschäftsvorfalles und der Rechtsform des Fördernehmers. Förder- und Hausbank können hierdurch ihre Prozesskosten und die Anzahl von

Kundenrückfragen reduzieren bzw. die Kundenzufriedenheit steigern.

Zudem erhöht die Nutzung eines Kundenportals die Kontaktpunkte der Förderbank mit dem Fördernehmer. Hierdurch ist es möglich, dem Fördernehmer neue Förderprogramme anzubieten, beispielsweise neue Innovations- oder Umweltförderungen für Unternehmen oder Modernisierungsangebote für Immobilienbesitzer.

4. MODERNISIERUNG DER IT

Förderbanken haben, wie erwähnt, teils eine lange zurückreichende Geschichte, gleiches gilt für den Großteil der Systemumgebungen. Diese sind oftmals für die Abbildung des klassischen Hausbankenprinzips ausgelegt – und somit faktisch nicht für die eigenständige Bearbeitung des Kundenantrags. Vielmehr basieren sie häufig noch auf Technologien, für die sich heute kaum noch Experten finden lassen und die mit aufwändigen Middleware-Lösungen gekapselt werden müssen. Ein Austausch nach dem »Big-Bang-Prinzip« ist nicht praktikierbar, da dieser mit unkalkulierbaren Risiken sowie immensen Kosten verbunden wäre.

Stattdessen sollte auf Grundlage der zuvor erarbeiteten Digitalstrategie zunächst ein Assessment der vorhandenen IT-Landschaft und Systemarchitektur erstellt werden. Mittels einer priorisierten Capability-Map lässt sich dann eine fundierte Modernisierungs-Roadmap erarbeiten. Diese gibt beispielsweise Antworten darauf, wo zwingend modernisiert werden muss, wo optimiert werden kann oder wo Innovationen erprobt werden sollten – alles unter Einbezug von aktuellen Trends, Best-Practices und Kosten-Nutzen-Aspekten.

Ob die Förderbanken bei der Modernisierung nach dem Prinzip Make or Buy vorgehen sollten, ob eine intersektorale Zusammenarbeit bei einem gemeinsamen Aggregator (digitales Ökosystem) sinnvoll ist oder auf die Zusammenarbeit mit gleichgesinnten Förderbanken (Cooperate) gesetzt werden sollte, sind dabei zentrale Bestandteile.

5. PERSONAL: EINFÜHRUNG AGILER ZUSAMMENARBEITSMODELLE

Die Veränderungen betreffen nicht allein die Prozesse und IT-Systeme, sondern vor allem auch die Mitarbeiter. Aufgrund des hohen Veränderungs-

drucks kommen klassisch-lineare und nicht iterative Vorgehensmodelle (z.B. das Wasserfallmodell) der Zusammenarbeit nicht in Frage. Durchgesetzt haben sich hier agile Modelle wie etwa Design Thinking, SCRUM, Scaled Agile Frameworks (SAFe) usw. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Zertifikatslehrgänge für einzelne Mitarbeiter dafür nicht reichen. Neben methodischem Fachwissen wird nämlich auch die Übernahme einer agilen Zusammenarbeitskultur benötigt. Hierbei verschwimmen häufig die Grenzen zwischen Organisationseinheiten und Hierarchieebenen.

Es handelt sich also um einen Prozess, der Zeit und auch Verständnis sowie Commitment vom Top-Management erfordert, damit Projektverantwortliche die Transformation gestalten können. Für den Weg hin zu einer agilen Organisation und Arbeitsweise gibt es kein Patentrezept. Es gilt, sich ein maßgeschneidertes Konzept zu erarbeiten, das die Unternehmensgröße, die betroffenen Einheiten, die vorhandene Kultur, Ängste und Kompetenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt und sie behutsam dort abholt, wo sie gerade stehen.

Fazit

Förderbanken sind ein wichtiger Bestandteil im deutschen Wirtschaftssystem. Damit die Institute auch künftig ihre Aufgaben in der Breite wahrnehmen können, müssen sie vornehmlich drei Herausforderungen meistern:

1. Kundenschnittstelle besetzen: Ein neues, digitales Selbstverständnis ist zuzulassen. Wir leben in einer Welt, in der sich die Plattform-Ökonomie zunehmend durchsetzt. Die Interaktion mit dem Kunden muss deshalb digital und ohne Brüche erfolgen können.

2. Zusammenarbeit forcieren: Förderbanken sollten kooperieren, um Standards zu entwickeln und Kosten einzusparen. Denn je geringer die Anzahl der technischen Schnittstellen, desto attraktiver wird das Angebot für digitale Multiplikatoren.

3. Modernisierung: Das Geschäft der Förderbanken basiert grundsätzlich auf dem Hausbankprinzip – und dieses Umfeld ändert sich rasant. Eine Modernisierung der IT und Optimierung der Prozesse ist wichtig, um – im wahrsten Sinne des Wortes – den Anschluss nicht zu verlieren und die teilweise heterogenen sowie zeitkritischen Anforderungen vieler Landesministerien erfüllen zu können.



Marco Moczarski ist Partner bei Cofinpro. Als Experte für Programm- und Projektmanagement begleitete der Wirtschaftswissenschaftler bedeutende Umsetzungsprojekte bei großen Banken. Er verantwortet für Cofinpro u.a. mehrere Kundenengagements und den Aufbau von Neukunden.



Alexander Christau ist Manager bei Cofinpro. Er kann auf mehr als 19 Jahre Berufserfahrung in der Bankenbranche mit Fokus auf das Kreditgeschäft für Geschäfts- und Firmenkunden zurückgreifen. Als Berater begleitet er führende Finanzdienstleister im Rahmen von Projekten mit Schwerpunkt Kredit, darüber hinaus verantwortet er das Kreditangebot im Hause Cofinpro.

COFINPRO

Cofinpro AG

Untermainkai 27-28

60329 Frankfurt am Main

Tel: +49 (0) 69 - 2 99 20 87 60

Mail: welcome@cofinpro.de

www.cofinpro.de