
Das Förderkreditgeschäft im digitalen Wandel – Erfolgreich mit dem Geschäftsmodell der genossenschaftlichen Finanzgruppe

MATTHIAS HÜMPFNER

Matthias Hümpfner, DZ BANK, E-Mail: matthias.huempfner@dzbank.de

Zusammenfassung: Mit 875 Instituten und über 10.000 Bankstellen bilden die deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken eines der am stärksten verwurzelten lokalen Bankenservicenetze Deutschlands. In deren Zusammenarbeit mit Förderbanken agiert die DZ BANK als Mittler in der analogen wie der digitalen Welt.

Summary: The German cooperative banks (Volksbanken und Raiffeisenbanken) are a locally deep-rooted banking services network in Germany. In their collaboration with development banks, DZ BANK acts as an intermediary in the analogous as well as in the digital world.

→ JEL classification: G20, G21, G28

→ Keywords: Digital change, main bank principle, double conveyance, corona crisis, mega trends, KfW, DZ BANK.

I **Zusammenarbeit zwischen Förderbanken, Zentralbanken und Primärbanken**

Förderkredite sind sowohl im privaten Wohnungsbau als auch in der gewerblichen Investitionsfinanzierung Ankerprodukte. Die Gründe für die hohe Attraktivität und Kundennachfrage sind nicht notwendigerweise rein konditionengetrieben:

- Förderkredite bedienen Mega-Trends wie Innovation, demografischen Wandel und Umwelt, die bei den Kunden ein positives Image haben.
- Förderkredite sind für den Kunden meist flexibler ausgestaltet und bieten individuelle Vertragsoptionen.
- Kunden verbinden mit dem Förderkredit ein aufrichtiges und handfestes Produkt ohne Fallstricke wie versteckte Kosten o. ä.

Im Wege des Hausbankenprinzips erfolgt die Beantragung, Prüfung und Vergabe von Förderkrediten grundsätzlich über die Hausbank des Kreditnehmers. Vor diesem Hintergrund fungieren die Volksbanken und Raiffeisenbanken als erster Ansprechpartner vor Ort, um den Kunden bezüglich der Produktvielfalt der Förderinstitute kompetent und umfassend zu beraten.

Gerade die Nähe und die meist langjährige Beziehung der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu ihren Kunden erweisen sich hier als großer Vorteil. Beide Faktoren erleichtern es, die Finanzierungsvorhaben in einer initialen Phase schneller und besser einzuschätzen, bevor ein Antragsprozess angestoßen wird, denn das Förderdarlehen muss vor Kauf oder Baubeginn beantragt werden.

Darüber hinaus werden Volksbanken und Raiffeisenbanken durch die Bündelung von unterschiedlichen Funktionen bei der Zentralbank noch stärker in die Lage versetzt, den Privat- und Firmenkunden in den Mittelpunkt Ihres Handelns zu stellen. Neben der verstärkten Kundenorientierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken können durch die klare Rollen- und Aufgabenteilung standardisierte Prozessschritte sehr effizient abgewickelt werden. Mit Blick auf das fehlende Alleinstellungsmerkmal des Förderkreditprodukts, wie auch den hohen Homogenitätsgrad, ist die Konzentration und Spezialisierung von Rollen und Aufgaben von zentraler wirtschaftlicher Bedeutung. So wird gewährleistet, dass gleichgerichtete administrative Tätigkeiten beschleunigt abgearbeitet werden können. Darüber hinaus werden im Zuge der hohen Stückzahlen im Förderkreditgeschäft die Skaleneffekte prozessual bestmöglich gehoben.

Wie sehen die Bündelungsfunktionen konkret aus, die die Zentralbank in ihrer Rolle des Subsidiärs bzw. Intermediärs zwischen Volksbanken und Raiffeisenbanken und Förderinstitut einnimmt? Die wichtigste Funktionalität, die die DZ BANK bereitstellt, ist GENO-STAR, eine vollumfängliche und digitale Prozesskette vom Förderinstitut bis zum Endkunden. Sie ist ein fester Bestandteil des elektronischen Bankarbeitsplatzes der Volksbanken und Raiffeisenbanken und somit des Arbeitsalltags von Privat- und Firmenkundenbetreuern.

Damit ist der Förderkredit als attraktives Kredit- und Ergänzungsprodukt dauerhaft systemseitig hinterlegt und kann über digitale Schnittstellen abgewickelt werden. Diese automatische Produktionsoption ermöglicht es den Volksbanken und Raiffeisenbanken, den optimalen Finanzierungsmix zu wählen und dabei gleichzeitig den Antragsprozess elektronisch anzustoßen. Nach

Antragstellung wird der gesamte daran anschließende Prozess in die Verantwortung der Zentralbank überführt.

Hierzu zählen neben der Einholung der Förderkreditzusage insbesondere die Antragsbearbeitung bis hin zur Auszahlung der Mittel. Nach der Förderkreditzusage und der Mittelauszahlung werden alle notwendigen Aufgaben der Darlehensverwaltung automatisiert abgewickelt. Für die Förderinstitute ist dies von großem Vorteil, denn sie können den hochautomatisierten, digitalen Prozess nutzen, ohne stets selbst separate Prozesse aufsetzen zu müssen. In der Praxis bedeutet das, hat der Kunde alle notwendigen Unterlagen zur Hand, kann die Förderkreditzusage (Prüfung der Förderfähigkeit des Vorhabens) über die genossenschaftliche Autobahn in wenigen Minuten erfolgen. Dieser zeitlich sehr kurze Vorgang wird auch als „Cappuccino-Effekt“ bezeichnet: Während man einen Cappuccino genießt, darf man mit der Zusage für den Kredit rechnen.

Neben der prozessualen Abwicklung des Fördermittelgeschäftes unterstützt die DZ BANK die Volksbanken und Raiffeisenbanken auch bei der Marktbearbeitung. Rund 150 Fördermittelexperten können spezifische Detailfragen sehr kompetent beantworten bzw. kennen direkte Ansprechpartner und Experten der jeweiligen Förderinstitute. Gleichzeitig werden neue Technologien (Blockchain, ChatBot's) sowohl für die Abwicklungs- als auch für die Beratungsseite getestet, um diese perspektivisch zur Unterstützung der Omnikanalstrategie der genossenschaftlichen Bankengruppe effektiv zum Einsatz zu bringen.

Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken mit der DZ BANK als Intermediär wird „doppelte Durchleitung“ genannt. Die Rolle der DZ BANK wird auch von den Förderinstituten geschätzt, da die DZ BANK als erster Ansprechpartner für die Volksbanken und Raiffeisenbanken gegenüber den Förderinstituten fungiert. Neben den bereits erwähnten Aufgaben zur Unterstützung der Marktbearbeitung und Darlehensabwicklung kommen weitere Aufgaben hinzu. Die DZ BANK übernimmt ergänzend u. a. folgende Funktionen: Ratingprüfung, Vertragserstellung, technische Konfiguration von Schnittstellen sowie Klärung rechtlicher Fragestellungen. Somit hat das Förderinstitut mit der Zentralbank lediglich einen Ansprech- und Vertragspartner. So war es der KfW bei der Einführung von Bankdurchleitung Online (BDO) in 2017 möglich, alle prozessrelevanten Arbeitsschritte (u. a. Testen von Schnittstellen) mit der DZ BANK im Vorfeld direkt abzustimmen, ohne jede Volksbank und Raiffeisenbank separat ansprechen zu müssen. Vorteil für die Volksbanken und Raiffeisenbanken: Personalressourcen werden geschont und spezielles Know-how ist nicht aufzubauen oder vorzuhalten, um IT-Projekte wie beispielsweise Bankdurchleitung Online mit den Förderinstituten umzusetzen.

Die Genossenschaftsbanken und ihre Zentralbank haben sich in der Vergangenheit stets als äußerst robuste und krisenfeste Finanzgruppe des deutschen Bankensystems erwiesen. Betrachtet man die Entwicklung der Marktanteile von Genossenschaftsbanken gemessen an der Bilanzsumme im Detail, konnten diese in den letzten zehn Jahren nicht nur behauptet werden, sondern sind in einem an Intensität stark zunehmenden Wettbewerbsumfeld um jährlich rund 3,2% gestiegen.¹ Eine analoge und sehr erfreuliche Entwicklung lässt sich auch im Kreditgeschäft feststellen: Belief sich das Kundenkreditvolumen im Jahr 2009 noch auf 403 Mrd. €, so ver-

1 Bundesbank | DZ BANK INTERN.

zeichnen die Genossenschaftsbanken gemeinsam mit der DZ BANK heute 627 Mrd. €.² Das entspricht einer durchschnittlichen Steigerung von rund 4,5 % p.a.

Schaut man sich die Entwicklung seit 2016 an, haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken ihre Förderkreditbestände im Bereich des privaten Wohnungsbaus kontinuierlich ausgebaut. In diesem umkämpften Segment betragen die durchschnittlichen jährlichen Zuwächse über 8 %.³ Diese durchweg positive Entwicklung findet sich auch auf Ebene der regionalen Landesförderinstitute.

Besondere Programmschwerpunkte im privaten Wohnungsbau waren Energieeffizienz (153 Effizienzhaus 55) sowie die Sanierung von Bestandsimmobilien (KfW 151 Sanierung zum Effizienzhaus 70/100). Beide Programme manifestieren die politische Entscheidung der gesellschaftlichen Energiewende in Deutschland, indem sie den klimafreundlichen Neuerwerb von Wohnimmobilien und die energieeffiziente Sanierung von Bestandsimmobilien unterstützen. Besonders zu erwähnen ist hier die Attraktivität eines Tilgungszuschusses im Nachgang des Neubauerwerbs bzw. der Bestandssanierung.

Auch in der gewerblichen Förderung verzeichnen die Volksbanken und Raiffeisenbanken stetige Zuwächse. Insbesondere Förderprogramme in den Bereichen der Digitalisierung und der Gründungsfinanzierung waren die Haupttreiber der positiven Entwicklungen. Hier zeigt sich die ausgesprochen hohe Innovationskraft kleiner mittelständischer Unternehmen – das gewerbliche Kernkundenklientel der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Im Zeitalter rasanter gesellschaftlicher Transformationsprozesse – ausgelöst durch die Digitalisierung – sind Investitionen in die Zukunft eines Unternehmens von besonderer Bedeutung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Diese gesamtgesellschaftliche Herausforderung bringt eine Vielzahl von Unternehmensgründungen mit sich und gleichzeitig die (Weiter-)Entwicklung von zukunftsfähigen Technologien. Beides wird durch Förderinstitute und entsprechende Förderkreditprogramme aktiv unterstützt und begleitet. Die Portfoliobestände in den traditionell mittelstandsstarken Bundesländern Bayern und Baden-Württemberg (mit ihren landeseigenen Förderinstituten) wuchsen hier seit 2016 durchschnittlich um ca. 4,5 %⁴.

Diese Zahlen verdeutlichen neben der allgemeinen volkswirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland insbesondere die Effektivität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells der doppelten Durchleitung, d. h. der Bündelung, Fokussierung und Spezialisierung von unterschiedlichen Rollen und Funktionen. Betrachtet man den Förderkreditmarkt regionen- und programmübergreifend, ist der Marktanteil des gesamten Genosektors im Förderkreditgeschäft in 2019 um 2,2 % auf 28,3 % gestiegen.⁵

Die DZ BANK geht davon aus, dass sich dieser Trend auch weiter fortsetzen wird. Um diese positive Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Förderkreditgeschäft zukünftig zu sichern, arbeiten wir an speziellen Themeninitiativen, durch die die Beratungs- und Ver-

2 Bundesbank | DZ BANK INTERN.

3 DZ BANK intern.

4 DZ BANK intern.

5 KfW Marktvergleich 12.2018 | 12.2019.

triebsqualität intensiviert werden soll. Was verstehen wir unter Themeninitiative? Hierbei werden spezielle oder teils komplexe Finanzierungsinhalte strukturiert aufgearbeitet. Die Zentralbank stellt dabei ergänzende Vertriebsinstrumente wie Werbematerialien, Präsentationshilfen, Tool-rechner, Modellrechnungen, Positivbeispiele, Argumentationshilfen, etc. zur Verfügung, die in einem gemeinsamen Workshop individuell aufgearbeitet werden. Mit der Unterstützung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), der als Bindeglied zwischen den Primärbanken und der Zentralbank fungiert, können die Marktanteile – gerade im Firmenkundengeschäft – somit weiter ausgebaut werden.

Schwerpunkt für das Jahr 2020 ist das Klimapakete der Bundesregierung.⁶ Neben dem Förderkreditprogramm „Klimaschutzoffensive für den Mittelstand (293)“ der KfW werden insbesondere mit dem Klimaprogramm „Bundesförderung für Energieeffizienz in der Wirtschaft (295)“ die Investitionen der gewerblichen Wirtschaft, kommunaler Unternehmen, freiberuflich Tätiger, der Landwirte aber auch gemeinnütziger Antragsteller gefördert. Neben der sehr weitgefassten Zielgruppe der Antragsteller für dieses Programm, zeigt auch die Vielfalt der förderfähigen Vorhaben die Nachhaltigkeit der initiierten Förderhilfen zur Umsetzung der durch die Regierung festgesetzten Klimaziele. Zu den förderfähigen Investitionen des Klimaprogramms zählen u. a. vielfältige Techniken, Prozesse sowie Softwareprogrammierungen zur Steuerung von Anlagen, die auf den Klimaschutz (d. h. CO₂ Reduktion) ausgerichtet sind.⁷ Die aktuelle Nachfrageentwicklung zeigt schon jetzt, dass es aufgrund der sehr breiten innovativen Ausrichtung eine große Nachfrage nach individueller und kundenspezifischer Beratung sowie maßgeschneiderten Finanzierungslösungen gibt. Wurden im Jahr 2019 insgesamt 75 Kredite dieses Programms mit einem Volumen von 35,3 Mio. € beantragt, sind es allein bis zum Stichtag 30.04.2020 bereits 66 mit einem Volumen von 18,4 Mio. €.⁸

2 **DZ BANK und digitaler Alltag der Kunden**

Ein wichtiges Kennzeichen öffentlicher Fördermittel ist die hohe Standardisierung. Somit kann die digitale Verfügbarkeit für den Endkunden wettbewerbsdifferenzierend sein. So zieht es beispielsweise immer weniger potentielle Immobilienerwerber in die Räumlichkeiten ihrer Hausbanken. Ein zunehmend größer werdender Anteil nutzt vermehrt digitale Plattformen. Hier kann auf Angebote einer Vielzahl unterschiedlicher Kreditinstitute zurückgegriffen werden. Diese Entwicklung schließt auch zunehmend Beratungsleistungen im Förderkreditgeschäft ein.

Die Maxime der DZ BANK lautet: Erst wenn wir uns im digitalen Alltag unserer Kunden ganz selbstverständlich wiederfinden, sind wir zufrieden. Um sich im hart umkämpften Wettbewerbsumfeld des (Förder-)Kreditgeschäfts privater Kunden und mittelständischer Unternehmen weiter durchsetzen zu können, ist eine Anpassung des Fördermittelgeschäftsmodells an ein verändertes Kundenverhalten unumgänglich. Vordergründig geht es dabei weniger um die doppelte Durchleitung als Prozessbeschleuniger, sondern vielmehr um das Ziel, die Volksbanken und

6 Kabinettsbeschluss vom 09.10.2019.

7 Querschnittstechnologien (Einzelmaßnahmen) | Prozesswärme aus erneuerbaren Energien | Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Sensorik und Energiemanagement-Software | Energiebezogene Optimierung von Anlagen und Prozessen.

8 DZ BANK intern.

Raiffeisenbanken als dritte Säule des deutschen Bankensystems im digitalen Alltag unserer Kunden zu werden.

Was bedeutet eigentlich geändertes Kundenverhalten und worin liegt die Herausforderung der Digitalisierung? Im Wesentlichen lässt sich das in fünf Anforderungskategorien unterteilen:

- Hohes Maß an Usability und Mobility (Smartphone, Tablet, etc.)
- Komplexitätsreduzierte, intuitive und schnelle Bearbeitung/inhaltliche Aufbereitung
- Modernes/emotionales Kundenerlebnis (Stichwort: „Gamification“)
- Themenfinanzierung
- Echtzeitinteraktion

Wir als DZ BANK haben dies frühzeitig erkannt und bereits im Jahr 2015 mit Hilfe der Customer Journey Methodik die ersten Prototypen in unserem bankinternen InnovationLab erprobt. Jetzt haben wir, stellvertretend für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, eine förderkreditspezifische Website (www.foerder-welt.de) entwickelt, die sich hinsichtlich der Förderschwerpunkte sukzessive erweitert. Im Zuge der COVID-19 Krise wurde der Inhalt der „FörderWelt“ um relevante Informationen zu den unterschiedlichen Corona-Hilfsprogrammen zeitnah ergänzt und mit der Vertriebsplattform der Volksbanken und Raiffeisenbanken verknüpft. Dies ermöglichte den Kunden, sich gezielt über die passenden Hilfen zu informieren. Diese Krise hat gezeigt, wie wichtig es ist, digitale Lösungen flexibel zu entwickeln, um schnell auf neue Marktgegebenheiten reagieren zu können.

Seit Mitte Mai arbeitet ein kleines Team von Mitarbeitern aus dem Bereich Investitionsförderung zusammen mit einzelnen Volksbanken und Raiffeisenbanken innerhalb des hauseigenen PrototypingLAB an einer neuen digitalen Lösung. Unter dem Arbeitstitel „VR ZuGabe“ wird dort ein einfacher und schneller Weg geschaffen, dem Endkunden Zuschussoptionen aufzuzeigen und diese für ihn zu sichern. Zuschüsse werden für Kunden stetig relevanter und bieten aus unserer Sicht ein hohes Marktpotenzial.

Hierbei liegt der Fokus primär darauf, dem Kunden ein neuartiges, innovatives und digitales Angebot zu bieten und das Serviceangebot der Genossenschaftlichen Beratung um einen neuen Baustein zu erweitern.

3 Corona-Krise

Wie wertvoll die politisch institutionalisierte Förderlandschaft in Deutschland tatsächlich ist, zeigt sich in Krisenzeiten bzw. wenn Marktentwicklungen keine ausreichende Versorgungstiefe und -breite lebensnotwendiger Produkte/Investitionen sicherstellen können. Ganz aktuell sehen wir das in Zeiten der COVID-19-Krise. Um hier volkswirtschaftliche Kollateralschäden zu vermeiden und große Teile des gesellschaftlichen Lebens vor unkontrollierbaren Folgen zu bewahren, ist schnelles staatliches Eingreifen erforderlich. Bei vielen Unternehmen verschiedenster Größen und unterschiedlicher Branchen ist die Liquidität durch die Corona-Krise knapp geworden: Aufträge fallen aus, Umsätze brechen stark ein, viele Zahlungsverpflichtungen bleiben hingegen bestehen.

Über die staatliche KfW wurde ein Milliarden-Hilfsprogramm zur Verfügung gestellt, um Unternehmen in Deutschland mit Liquidität zu versorgen. Dazu war und ist es vor allem wichtig, diese Mittel kurzfristig bereit zu stellen. Deshalb wurden schon sehr früh – mit Eintritt der Pandemie – verschiedene Programme geöffnet, aus denen betroffene Unternehmen über ihre Hausbanken Kredite beantragen konnten und immer noch können. Hier gibt es auf Unternehmensgröße und -alter sowie den aktuellen Finanzierungsbedarf speziell zugeschnittene Fördertöpfe.

Für den Bedarf bis zu EUR 800.000 etwa steht der „KfW-Schnellkredit Unternehmen“ ab 10 Mitarbeitern zur Verfügung. Der Kredit wird zu 100 % durch eine Garantie des Bundes abgesichert. Bei höherem Bedarf an Mitteln zur Deckung der laufenden Kosten oder auch zur Finanzierung von Investitionen bietet sich der „KfW-Unternehmerkredit“ für Firmen an, die länger als fünf Jahre am Markt sind. Auch junge Unternehmen können Corona-Hilfen der KfW erhalten, wenn sie seit mindestens drei Jahren aktiv sind: Hier steht der „ERP-Gründerkredit“ zur Verfügung.

Bei all diesen Förderprogrammen sind neben niedrigen Zinssätzen für den Kunden die Risikoübernahme durch Haftungsfreistellung für die Banken ein entscheidendes Merkmal. Bei einem Kredit mit Haftungsfreistellung – bei den Corona-Hilfen sind je nach Programm 80 %, 90 % oder sogar 100 % möglich – trägt die Bank nur noch einen Teil des Ausfallrisikos. Den anderen Teil des Risikos übernimmt die KfW. Unter diesem Gesichtspunkt ist es für die Banken weniger risikoreich Kredite zu vergeben.

Wir blicken nun noch auf weitere wirksame Instrumente, die im Zusammenspiel von öffentlicher Hand und Bankensektor die drohenden volkswirtschaftlichen Krisenszenarien abfedern. Die Soforthilfe der Bundesregierung ist ebenfalls ein wirksames Instrument. Innerhalb kürzester Zeit wurden zwei Zuschüsse (Einmalzahlungen) ins Leben gerufen, die betroffene Kleinunternehmer bei Liquiditätsengpässen durch die Corona-Krise unterstützen sollen:

- bis zu 9.000 € für drei Monate (max. fünf Vollzeitarbeitnehmer*innen) bzw.
- bis zu 15.000 € für drei Monate (max. zehn Vollzeitarbeitnehmer*innen).

Darüber hinaus hat die DZ BANK in Zusammenarbeit mit der VR Smart Finanz ein neues Produkt (VR Smart flexibel Förderkredit) entwickelt, das zur Stabilisierung des Mittelstandes beitragen soll. Kleine und mittlere Unternehmen können bis zu 100.000 € zu den üblichen KfW-Konditionen des Schnellkredites über die Volksbanken und Raiffeisenbanken beantragen und erhalten die Finanzierungsentscheidung innerhalb weniger Minuten.

Die DZ BANK als zentraler Dienstleister der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Förderkreditgeschäft hat in den letzten Wochen im Zuge der COVID-19-Krise bereits über 43.000 eingehende Anrufe (Stichtag: 04.06.2020) in den Markteinheiten verzeichnen können.⁹ Die hohe Nachfrage spiegelte sich auch in den gestellten Förderkreditanträgen wider. So wurde mit einem Antragsvolumen von über 7,2 Mrd. EUR, verteilt auf mehr als 22.000 Anträge, insgesamt ein hoher Marktanteil von knapp 36 % bei der KfW erreicht, der sich auf verschiedene Programme verteilt. Neben den gestellten Anträgen und Telefonanrufen verzeichnete die neue Homepage www.foerder-welt.de über 100.000 Aufrufe. Diese Zahlen belegen eindrucksvoll die hohe Kom-

9 DZ BANK intern.

petenzvermutung des Geschäftsmodells der DZ BANK im engen Schulterschluss mit ihren Eigentümern gegenüber unseren Kunden.

Die Antragszahlen zu den Corona-Hilfsprogrammen betragen bis zum 04. 06. 2020 über 26.000 Stück mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 6,9 Mrd. €. Davon wurden Schnelkkredite mit einem Volumen von 1,2 Mrd. € beantragt.¹⁰

4 **Fazit**

Durch die auf Bund- und Länderebene angesiedelten Förderinstitute ist es der öffentlichen Hand sehr gut möglich, wesentliche Impulse, Finanzierungsbausteine zu politisch gesetzten Themenfeldern und gesellschaftliche Perspektiventwicklungen bspw. Energieeffizienz, Digitalisierung, E-Mobilität, etc. zu initiieren. Gerade im Zusammenspiel und in Ergänzung zur klassischen Hausbankenfinanzierung können hier Risiken und Chancen von Finanzierungen differenziert ausbalanciert und in kritischen Bereichen ermöglicht werden.

Der Förderkredit, als Interventionsinstrumentarium der Politik, ist mit Blick auf die aktuellen wirtschaftlichen Auswirkungen der letzten Monate durch die COVID-19-Krise unverzichtbar. Die Möglichkeit, in solchen Situationen schnell und zielgerichtet verlässliche Hilfe leisten zu können, ist ein gewichtiges Alleinstellungsmerkmal einer Volkswirtschaft.

Die aktuellen Herausforderungen, aber auch der wirtschaftliche Erfolg der vergangenen Jahre, bestätigen unseren Ansatz als Förderkreditspezialisten. Mit dem genossenschaftlichen Modell der doppelten Durchleitung und der Strategie der sukzessiven Ablösung bestehender Vertriebs- und Kommunikationswege durch digitale Prozessstrecken und Portalangebote, behalten wir konsequent die Kundenanforderungen im Fokus und sichern weiterhin Marktanteile und Wachstumspotentiale im Förderkreditgeschäft der Zukunft.

10 DZ BANK intern.