

Wirkungs- management

Methodenpapier

Abkürzungsverzeichnis

BzA	Bestätigung zum Antrag
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CO ₂ eq	Kohlenstoffdioxid-Äquivalente
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESG	Environmental, Social, Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU	Europäische Union
GAW	Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung
GRI	Global Reporting Initiative
I-O-O-I	Input-Output-Outcome-Impact (Modell)
IRIS+	Impact Reporting and Investment Standards (des GIIN)
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KPI(s)	Key Performance Indicator(s)
OPIM	Operating Principles for Impact Management
PCAF	Partnership for Carbon Accounting Financials
SDG(s)	Sustainable Development Goals
THG	Treibhausgas(e)
ToC	Theory of Change

Version 1.0

Dieses Dokument erläutert die Methodik des Wirkungsmanagements der L-Bank. Es beschreibt die Systematik, das grundlegende Verständnis sowie die Grundlagen für den Aufbau einer Governance-Struktur der im Wirkungsbericht verwendeten Wirkungsindikatoren.

Stuttgart/Karlsruhe, 06.03.2026

Inhalt

Status quo: Aktuelle Einordnung des Wirkungsmanagements	04
Wirkung als zentraler Bestandteil des Förderauftrags	05
Wirkungsmanagement verankert in der L-Bank-Nachhaltigkeitsstrategie	05
Förderwirkungsmanagement zielt auf intendierte, positive Wirkungen.	06
Die L-Bank als Teil des Förder-Ökosystems	06
Definition von Wirkung: Das Wirkungsmodell der L-Bank	07
Das Wirkungsmodell als Grundgerüst mit L-Bank-spezifischen Wirkungsfeldern	07
Theory of Change bildet das methodische Leitprinzip.	08
Erste Schritte auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Wirkungsmanagement	09
Wirkungsmessung: Von der Theorie zu messbaren Wirkungsindikatoren	10
Wirkungsmessung als Teil des strategischen Managements einer Förderbank	10
Definition von Wirkungsindikatoren	11
Förderprogramme definieren Wirkungsmessung.	11
Wirkungsmessung im Programmablauf	12
Ursache-Wirkungs-Beziehung und Attribution	14
Aggregation von Portfoliowirkung: Standardindikatoren	14
IT-gestützte Wirkungsmessung innerhalb des zentralen ESG-Datenhaushalts	15
Prüfung, Verifizierung und Sicherstellung der Datenqualität	15
Externe Quellsysteme	16
Wirkungsmanagement: Verankerung von Wirkung in der gesamten Organisation	17
Wirkungsbericht: Transparenz über die Förderwirkung	17
Ziel des Wirkungsberichts	17
Methodisch-theoretischer Aufbau der Berichterstattung	18
Operationalisierung: Von der Theorie zur messbaren Wirkung	18
Einordnung und Limitationen	19

Status quo: Aktuelle Einordnung des Wirkungsmanagements

Die L-Bank hat sich das strategische Ziel gesetzt, ein Förderwirkungsmanagement als umfassendes Reporting- und Steuerungssystem zu entwickeln. Damit will sie die Wirkung der Förderung ganzheitlich analysieren und managen können. Auf dem Weg dorthin hat die L-Bank bereits erste Meilensteine erreicht. Im Rahmen des Strategiereports werden regelmäßig Output-Kennzahlen berichtet und volkswirtschaftliche Wertschöpfungseffekte mithilfe eines makroökonomischen Input-Output-Modells dargestellt. Des Weiteren nutzt die L-Bank den verbreiteten Ansatz der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDGs), um die ESG-Ausrichtung des Fördergeschäfts darzustellen. Die SDG-Analyse macht sichtbar, welchen Beitrag das ausgegebene Fördervolumen zu den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung leistet.

Um dem Mandat der L-Bank als Landesförderinstitut Rechnung zu tragen, wird die Wirkung der L-Bank auch entlang der Ziele des Landes Baden-Württemberg betrachtet und analysiert. Mit dem Wirkungsmanagement wird die bestehende Input- bzw. Output-orientierte Sichtweise zu einer Impact-orientierten Betrachtung weiterentwickelt. Anhand der systematischen Messung der Förderwirkung kann die L-Bank gemeinsam mit ihrem Eigentümer darauf hinwirken, das Förderangebot noch strategischer auf die Zielsetzungen der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des Landes auszurichten.

Als Grundlage dafür wurde 2023 ein für die L-Bank maßgeschneidertes Wirkungsmodell entwickelt. Dazu wurden mithilfe der Rahmenbedingungen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene zentrale Wirkungsfelder für die L-Bank abgeleitet. Die Wirkungsfelder zählen auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaftliche Entwicklung, Sozialer Zusammenhalt und Klima und Umwelt ein. Für jedes Wirkungsfeld wurden eigene Wirkungsziele auf Impact-, Outcome- und Output-Ebene definiert, von denen wiederum Wirkungsindikatoren (KPIs) abgeleitet wurden. Die Wirkung der Förderprogramme kann so ganzheitlich, verständlich und mit Bezug zu politischen Rahmenbedingungen für die L-Bank in künftigen Wirkungsberichten dargestellt werden. Im Zuge des Projekts zur ESG-Datenintegration wurden die Wirkungsindikatoren in ein Datenbank-gestütztes Berichtsformat überführt. Parallel dazu wurde an einem automatisierten Austausch von Wirkungsdaten gearbeitet. Dieser soll vom finanzierten Unternehmen über die Hausbank und Förderbank bis zur globalrefinanzierenden KfW laufen. Ziel ist es, eine deutliche Prozessoptimierung und Sicherstellung der Datenqualität zu erreichen.

Richtungsweisend innerhalb des Förderbankensektors war die Veröffentlichung der KfW Wirkungseinblicke¹ als erste wirkungsorientierte Berichterstattung auf nationaler Ebene. Das Wirkungsmanagement der L-Bank ist methodisch an das KfW-Wirkungsmanagement angelehnt, wodurch eine möglichst große Vergleichbarkeit ermöglicht wird. Gleichzeitig ist das L-Bank-Wirkungsmanagement individuell an die spezifische Geschäftsstruktur und den Förderauftrag des Landes Baden-Württemberg angepasst. Der Wirkungsbericht 2025 bietet erstmals einen holistischen Überblick über die Förderwirkungen für das Geschäftsjahr 2025. Die L-Bank möchte damit die aktuelle Entwicklung bei den Förderinstituten in Deutschland, standardisiert über die Wirkung der Förderaktivitäten zu berichten, unterstützen.

1 Siehe KfW Wirkungseinblicke 2024.

Wirkung als zentraler Bestandteil des Förderauftrags

Wirkungsmanagement verankert in der L-Bank-Nachhaltigkeitsstrategie

Die Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank – („L-Bank“) ist eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Bank hat den staatlichen Auftrag, das Land bei der Erfüllung seiner öffentlichen Aufgaben, insbesondere in den Bereichen der Struktur-, Wirtschafts- und Sozialpolitik, zu unterstützen und dabei Fördermaßnahmen im Einklang mit den Beihilfavorschriften der Europäischen Gemeinschaft zu verwalten und durchzuführen.

Das strategische Zielsystem der L-Bank ist auf die nachhaltige Entwicklung in den verschiedenen Handlungsfeldern ausgerichtet. Damit will die Bank insbesondere einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Klimaneutralität leisten und als Transformationsbegleiter von Gesellschaft und Wirtschaft fungieren. In der Nachhaltigkeitsstrategie der L-Bank ist dieser strategische Ansatz präzisiert. Ein zentrales Handlungsfeld der Nachhaltigkeitsstrategie ist das Wirkungsmanagement, das zum Ziel hat, die ESG-Wirkung der Förderprodukte ganzheitlich darzustellen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, siehe Abbildung 1.



Abbildung 1: L-Bank-Nachhaltigkeitsstrategie: Ganzheitliche strategische Nachhaltigkeitsorganisation im Nachhaltigkeitshaus der L-Bank

Als Förderbank ist es die Aufgabe der L-Bank, den Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft aktiv zu unterstützen. Die Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit sind komplex und eng miteinander verwoben. Nur wenn Umwelt, Klima, Wirtschaft und Gesellschaft als interagierendes Ganzes betrachtet werden, kann langfristig eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden. Nachhaltigkeit darf dabei nicht nur als Ziel verstanden werden: Ein strukturiertes und systematisches Vorgehen im Bereich der Nachhaltigkeit stärkt eine dauerhafte, umfassende und leistungsstarke Entwicklung und ermöglicht es uns, gemeinsam mit der Landesregierung Baden-Württemberg den Erhalt und Ausbau von Wohlstand und Lebensqualität mit der notwendigen Schlagkraft anzugehen. Das Wirkungsmanagement unterstützt die Zielstellung, indem es den Fortschritt auf diesem Weg messbar und steuerbar macht.

Förderwirkungsmanagement zielt auf intendierte, positive Wirkungen.

Wirkungen sind Veränderungen, die auf gesellschaftlicher Ebene erzielt werden. Sie umfassen positive und negative soziale, ökonomische und ökologische Effekte, die durch die Aktivitäten der L-Bank ausgelöst oder beeinflusst werden.

Das Förderwirkungsmanagement umfasst die Wirkungen, die die L-Bank durch ihr Fördergeschäft gezielt erreichen möchte – definiert als intendierte, positive Wirkungen. Dies beinhaltet das Generieren und Verstärken positiver Effekte (bspw. bei Arbeitsplätzen oder Gesundheitsvorsorge) sowie die Reduktion negativer Wirkungen (bspw. bei der Vermeidung von Abfall durch Kreislaufwirtschaft oder der Reduktion von Treibhausgasemissionen).

Dieser Ansatz orientiert sich an internationalen Standards und der gelebten Praxis von Förderinstituten, in Deutschland beispielsweise von der KfW oder der NRW.BANK. Der Fokus auf positive Wirkungen ermöglicht es, Förderziele klar zu definieren und die Wirksamkeit transparent darzustellen.

Abgrenzung zum Nachhaltigkeitsmanagement: Innerhalb des Nachhaltigkeitsmanagements ist das Förderwirkungsmanagement zuständig für die intendierten, positiven Wirkungen. Das Nachhaltigkeitsmanagement umfasst zusätzlich das Management von Nachhaltigkeitsrisiken entsprechend des Risikomanagements der Bank sowie der deutschen und europäischen Gesetzeslage (bspw. CSRD²). Dies umfasst insbesondere die Identifikation und Minderung nicht-intendierter, negativer Auswirkungen der Bankaktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt (Inside-out) sowie die Steuerung nachhaltigkeitsbezogener Risiken für die Bank selbst (outside-in).

Perspektivisch plant die L-Bank, das Wirkungsmanagement zu einem Steuerungssystem auszubauen, das die Ausrichtung der Förderung kontinuierlich bewertet und steuert. Dabei sollen Förderwirkungsmanagement und Nachhaltigkeitsmanagement stärker integriert werden, um das gesamte Förderangebot noch strategischer auf die Zielsetzungen der Nachhaltigkeit auszurichten.

Die L-Bank als Teil des Förder-Ökosystems

Als Landesförderinstitut hat die L-Bank eine zentrale Rolle im Förderprozess. Diese Rolle besteht je nach Geschäftsfeld bzw. Programmausrichtung in der Umsetzung von landeseigenen Förderprogrammen, der Durchleitung von Programmen des Bundes (KfW, Rentenbank) in Zusammenarbeit mit den Zentralinstituten und Hausbanken und der Entwicklung von eigenständigen Förderinstrumenten. Je nach Programmausprägung unterscheidet sich die Herkunft der eingesetzten Fördermittel. Damit unterscheidet sich auch die attribuierte Wirkung – die anteilige Wirkung einer Finanzierung, die ursächlich auf eine finanzierende Stelle zurückzuführen ist (siehe dazu auch das Kapitel „Ursache-Wirkungs-Beziehung und Attribution“). Das Wirkungsmanagement soll perspektivisch eine differenzierte Betrachtung der Rolle der L-Bank im gesamten Förder-Ökosystem ermöglichen und die Zurechnung der eigenen Wirkung im Gesamtkontext verschiedener Finanzierungsbestandteile unterstützen. Im vorliegenden Bericht werden die Wirkungen noch auf Programmebene dargestellt – eine institutsspezifische Zurechnung erfolgt nicht. Die dargestellten Wirkungen werden durch das Zusammenspiel aller am Förder-Ökosystem Beteiligten erreicht.

2 Siehe dazu auch die Definition von Auswirkungen in ESRS 1, Paragraph 43: „[...] Positive oder negative Auswirkungen auf Menschen oder die Umwelt innerhalb kurz-, mittel- oder langfristiger Zeithorizonte [...]. Zu den Auswirkungen gehören diejenigen, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit und der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette zusammenhängen.“

Definition von Wirkung: Das Wirkungsmodell der L-Bank

Das Wirkungsmodell als Grundgerüst mit L-Bank-spezifischen Wirkungsfeldern

Grundlage des Wirkungsmanagements bildet das in Abbildung 2 dargestellte L-Bank-eigene Wirkungsmodell. Im Mittelpunkt des Modells stehen sechs Wirkungsfelder, die auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie einzahlen. Für jedes Wirkungsfeld wurden entlang einer Theory of Change (Wirkungslogik) eigene Wirkungsziele auf Impact-, Outcome- und Output-Ebene definiert, von denen sich Wirkungsindikatoren (KPIs) ableiten lassen. Die Wirkungsfelder stellen gleichzeitig strategische Handlungsbereiche der L-Bank-Geschäftsstrategie dar und sind mit dem Förderauftrag der L-Bank eng verbunden.



Abbildung 2: Das L-Bank-Wirkungsmodell

Theory of Change bildet das methodische Leitprinzip.

Eine Theory of Change ist eine international anerkannte Methode, die Effekte einer politischen Intervention nach einer einheitlichen Struktur zu beschreiben. Die Wirkungslogik erklärt, wie und warum eine Maßnahme – wie zum Beispiel ein Förderprogramm – zu den gewünschten Veränderungen auf der gesellschaftlichen Ebene führt. Ausgangspunkt einer solchen Veränderung ist immer eine bestimmte Aktivität auf der **Input-Ebene**.³ Diese Aktivität bezieht sich im Kontext einer Förderbank auf die bereitgestellten Mittel, im Wesentlichen sind dies:

- finanzielle Ressourcen in Form von Darlehen, Zuschüssen oder Garantien
- personelle Ressourcen in Form von Beratungsangeboten
- technische Ressourcen in Form von technischen Plattformen bzw. Schnittstellen

Die Aktivität kann u. a. in den Volumen der Förderprogramme oder in der Anzahl der ausgereichten Förderungen gemessen werden.

Auf der zweiten Ebene werden die direkten Ergebnisse, die durch die Aktivität auf der Input-Ebene ausgelöst werden, als **Output** gemessen. Es handelt sich um die durch eine Förderung umgesetzten Projekte, zum Beispiel:

- Anzahl der geförderten Wohneinheiten
- Anzahl der geförderten Anlagen zur Energieerzeugung
- Anzahl der geförderten Unternehmen

Die Input- und Output-Ebenen beschreiben den Mitteleinsatz und die damit direkt erzielten kurzfristigen Ergebnisse. Eine mittel- bis langfristige Veränderung wird noch nicht erfasst.

Die Veränderung auf Ebene der Fördernehmenden wird als Outcome definiert. Diese Wirkung erster Ordnung entsteht kurz- bis mittelfristig durch die auf der Output-Ebene umgesetzten Maßnahmen. Gemessen wird der Outcome regelmäßig anhand technischer bzw. sozioökonomischer Kennzahlen, zum Beispiel:

- eingesparte THG-Emissionen in CO₂eq
- Anzahl erreichter Menschen durch geförderten Wohnraum
- Anzahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze in Unternehmen

Wird der Outcome aggregiert und in Bezug zu übergeordneten, wirtschafts-, sozial- oder umweltpolitischen Zielen gesetzt, ergibt sich die langfristige Wirkung und damit der Impact. Diese Ebene ist am schwierigsten zu messen, da quantifizierte Zielwerte nicht immer als Referenzgrößen vorliegen. Es ist dennoch hilfreich, den kausalen Zusammenhang verbal zu beschreiben. Folgende Impact-Indikatoren können exemplarisch genannt werden:

- Beitrag zum nationalen bzw. regionalen Klimaziel
- Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt bzw. Bruttoregionalprodukt

Diese Wirkungslogik wird auch als Wirkungskette bezeichnet, da sie stets die Kausalität von Input über Output zu Outcome und Impact beschreibt (I-O-O-I-Modell, siehe Abbildung 3).



Abbildung 3: Wirkungskette (schematische Darstellung)

3 Hinweis: Im Sinne der Vereinfachung werden Input und Activity im L-Bank-Modell zusammengefasst.

Jede Wirkungskette verfolgt ein Wirkungsziel – eine langfristige, positive Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene. Durch die logische Verkettung der Wirkungsebenen kann der Beitrag eines speziellen Förderprogramms und sogar der Beitrag eines einzelnen Förderantrags zum übergeordneten Ziel abgeleitet werden. Umgekehrt kann die Wirkungslogik als Kontrollinstrument genutzt werden, um zu überprüfen, ob die intendierte Wirkung eines Programms auch auf Outcome- und Impact-Ebene erreicht wird. Die Steuerungs- und Controlling-Funktion wird im folgenden Kapitel „Wirkungsmessung: Von der Theorie zu messbaren Wirkungsindikatoren“ genauer beschrieben.

Erste Schritte auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Wirkungsmanagement

In einer ersten Entwicklungsstufe des Wirkungsmanagements wurde ein Bezug zwischen den Förderprogrammen der L-Bank und den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDGs) hergestellt. Die seit 2022 regelmäßig durchgeführte SDG-Analyse zeigt den Beitrag der Förderung zu den unterschiedlichen 17 SDGs und stellt diesen anschaulich in einer Übersichtsgrafik dar, siehe Abbildung 4.

SDG-Indikatoren helfen dabei, zu verstehen, warum und wie eine finanzierte Aktivität auf ein SDG-Ziel einzahlt. So beschreibt beispielsweise die Finanzierung von Projekten zur Minderung von CO₂-Emissionen einen Indikator für das SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“.

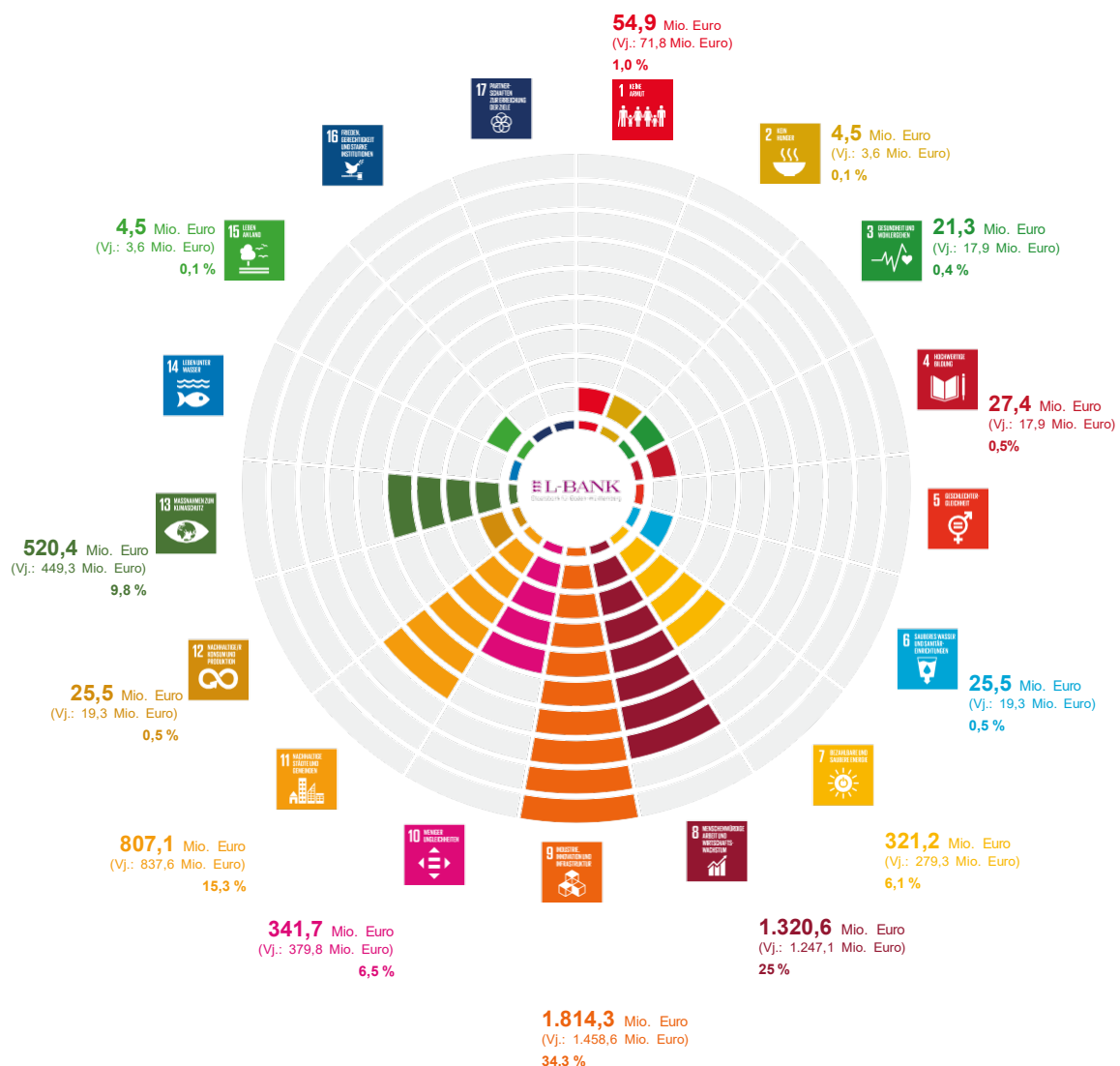


Abbildung 4: SDG-Analyse 04/2025

Die Förderprogramme wurden anhand des Verwendungszwecks, unter Berücksichtigung der Programm- bzw. Produktbeschreibung, den SDGs zugeordnet. Dabei wurde berücksichtigt, dass ein Förderprogramm einen positiven Beitrag zu 1xn-Zielen haben kann. Gleichzeitig wurden bei der Quantifizierung der Finanzierungsbeiträge Doppelzählungen ausgeschlossen. Wurden mit einer Maßnahme mehrere SDGs angesprochen, erfolgte eine Gleichverteilung des Finanzierungsvolumens auf die geförderten SDGs.

Diese Analyse gibt einen ersten Eindruck von den vielfältigen Wirkungsdimensionen der Förderaktivitäten, bleibt jedoch noch vage bei der Beschreibung konkreter Wirkungseffekte von einzelnen Förderprogrammen. Die Perspektive der SDGs ist zudem an globalen Herausforderungen ausgerichtet, während der wesentliche Impact der L-Bank als landes-eigenen Förderinstituts in Baden-Württemberg erreicht wird. Im Wirkungsbericht werden jeder Wirkungsdimension gezielt diejenigen SDGs zugeordnet, zu deren Erreichung die erhobenen Wirkungsindikatoren einen nachweisbaren Beitrag leisten. Auf eine breitere Zuordnung weiterer SDGs, die durch die Förderung mittelbar berührt werden, wird zugunsten methodischer Stringenz im Wirkungsbericht verzichtet.

Ziel des ganzheitlichen Wirkungsmanagements ist es, die verschiedenen Wirkungsdimensionen klar zu beschreiben und mit messbaren Schlüsselindikatoren für einzelne Förderprogramme zu quantifizieren. Dabei bleibt die Verbindung zu den global anerkannten Nachhaltigkeitszielen erhalten. Das methodische Konzept stellt die unterschiedlichen Wirkungsebenen transparent dar und macht die Wirkungszusammenhänge bis zu den einzelnen Aktivitäten nachvollziehbar.

Wirkungsmessung: Von der Theorie zu messbaren Wirkungsindikatoren

Wirkungsmessung als Teil des strategischen Managements einer Förderbank

Die systematische Erfassung von Wirkungskennzahlen ermöglicht eine erweiterte Erfolgskontrolle von Förderprogrammen. Bisher liegt der Fokus des Fördermittelcontrollings auf einer ausgabenbasierten Steuerung. Dabei sind der geplante Mitteleinsatz und die erfolgreiche Vergabe der zur Verfügung stehenden Fördermittel im entsprechenden Förderzeitraum zentrale Steuerungsgrößen. Die intendierte Wirkung eines Förderprogramms wird in der Regel qualitativ beschrieben und anhand der Formulierung von Fördertatbeständen in die Programmbedingungen integriert. Eine quantitative Messung, ob und in welchem Maße die beabsichtigten Effekte erreicht werden, bleibt oftmals aus.

Das Wirkungsmanagement schließt diese Lücke, indem Wirkungsindikatoren die intendierte Veränderung eines Programms messbar machen. Durch die Erfassung der Indikatoren wird zudem ein programmübergreifender Vergleich der Förderwirkung möglich und die Wirkungsintensität verschiedener Förderinstrumente sichtbar und vergleichbar. Ziel ist es, die Effektivität der eingesetzten Fördermittel zu maximieren und damit die mögliche Wirkung jedes eingesetzten Förderbetrags zu erhöhen. Abweichungen von der intendierten Förderwirkung können unmittelbar erfasst werden und eine Umgestaltung der Programmstruktur oder Umverteilung der zur Verfügung stehenden Mittel auslösen. Die erweiterten Steuerungs- und Controlling-Funktionen dienen als Grundlage strategischer und förderpolitischer Entscheidungsprozesse.

Definition von Wirkungsindikatoren

Um die Wirkung der L-Bank-Förderprodukte quantifizieren zu können, wurden basierend auf dem L-Bank-Wirkungsmodell standardisierte Wirkungsindikatoren definiert, die in einem zentralen ESG-Datenhaushalt erfasst werden. Die Wirkungsindikatoren leiten sich aus den geschäftsbereichsspezifischen statistischen Daten der Förderprogramme ab. Die Verfügbarkeit und Qualität der Indikatoren ist maßgeblich von den in den Programmen erhobenen Primärdaten abhängig. Das Set an Wirkungsindikatoren wird kontinuierlich weiterentwickelt, ergänzt und an die aktuelle Programmstruktur angepasst.

Die Wirkungsindikatoren messen und definieren die Wirkung auf den drei Ebenen Input, Output und Outcome gemäß einer einheitlichen Wirkungslogik. Die Indikatoren werden nach Möglichkeit mit den international harmonisierten Wirkungsindikatoren IRIS+⁴ verknüpft, die wiederum im Rahmen der Green and Social Bond Principles⁵ der International Capital Market Association genutzt werden, sodass die Wirkungsmessung der L-Bank anschlussfähig an nationale und internationale Berichtssysteme bleibt. Die Kennzahlen lassen sich außerdem den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial) sowie den 17 SDGs zuordnen.

Diese Systematik lehnt sich an die im KfW-Konzern etablierten Indikatoren⁶ an, wodurch eine institutsübergreifende Auseinandersetzung mit Wirkung sichergestellt wird.

Förderprogramme definieren Wirkungsmessung.

Jedes Förderprogramm der L-Bank hat ein spezifisches Ziel, angelehnt an die Ziele des Landes Baden-Württemberg (intendierte Wirkung). Ein Wirkungsindikator ist eine messbare Größe, die den Beitrag eines oder mehrerer Förderprogramme zur Erreichung eines bestimmten Wirkungsziels quantifiziert und damit die Wirkung der Förderung systematisch erfassbar und bewertbar macht. Ein Beispiel für einen Wirkungsindikator kann etwa die „Anzahl geförderter E-Fahrzeuge“ sein. Dieser Indikator misst, wie viele Elektrofahrzeuge durch ein oder mehrere Förderprogramme unterstützt wurden und damit einen Beitrag zur Reduzierung von CO₂-Emissionen im Verkehrssektor leisten. Die Wirkungsindikatoren leiten sich aus den übergeordneten Zielen des Landes Baden-Württemberg ab. Die Wirkungsmessung basiert auf einer logischen Abfolge: Aus den Förderzielen werden zunächst Zielindikatoren definiert, die die angestrebten Wirkungen quantifizieren. Darauf aufbauend werden Output- und Aktivitätsindikatoren bestimmt, die konkrete Maßnahmen und deren direkte Ergebnisse erfassen.

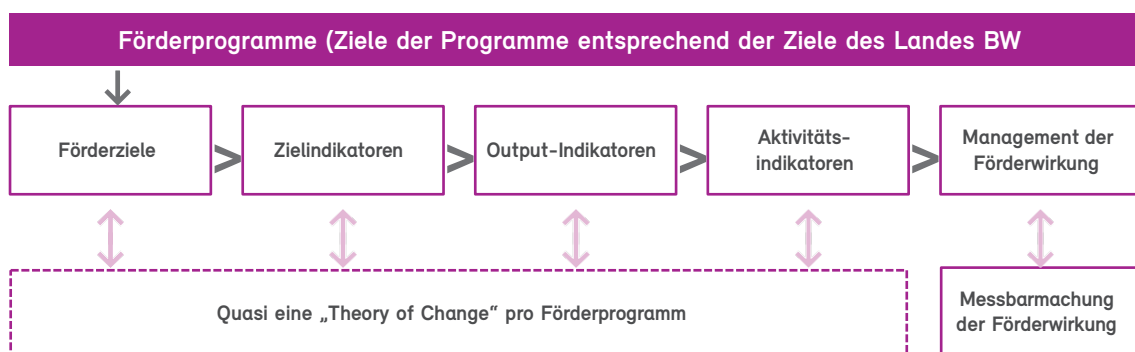


Abbildung 5: „Theory of Change“ der Förderprogramme

4 Siehe <https://iris.thegiin.org/>

5 Siehe <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/>

6 Vgl. dazu Methodenpapier Wirkungsmanagement der KfW, relevante Seiten der KfW: S. 11ff.

Diese Struktur entspricht einer individuellen „Theory of Change“ für jedes Förderprogramm, die verdeutlicht, wie Maßnahmen zur Zielerreichung beitragen (vgl. Abbildung 5). Die erfassten Indikatoren ermöglichen das Management der Förderwirkung und deren systematische Messbarmachung. So wird sichergestellt, dass die Förderprogramme der L-Bank wirkungsorientiert gesteuert und ihre Ergebnisse im Einklang mit den landesweiten Zielen transparent dokumentiert werden können.

Die Wirkungsmessung der L-Bank basiert auf der Zuordnung der Förderprogramme zu spezifischen Wirkungsfeldern. Jedes Förderprogramm kann zu einem oder mehreren dieser Felder beitragen, wodurch seine Wirkung systematisch erfasst und analysiert werden kann.

Wirkungsmessung im Programmablauf

Die Wirkungsmessung der L-Bank folgt einem strukturierten Ablauf, der fünf aufeinander aufbauende Phasen umfasst – von der Prognose erwarteter Wirkung über die laufende Beobachtung bis zur Verifizierung und methodischen Weiterentwicklung.

1. Ex-ante-Bewertung erwarteter Wirkung (Planwerte)

Im Rahmen der Antragsprüfung erfassen Fördernehmende die erwartete Wirkung ihrer Vorhaben anhand definierter Indikatoren (z. B. Anzahl anzuschaffender E-Autos, prognostizierte CO₂-Einsparung). Diese Angaben werden kumuliert und bilden die Grundlage für die Wirkungsprognose auf Programmebene.

Die Ex-ante-Wirkungszahlen durchlaufen eine checklistenbasierte Plausibilisierung durch das Wirkungsmanagement in enger Absprache mit den Fachbereichen. Geprüft werden etwa:

- Interpretierbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Daten
- Plausibilität der angegebenen Werte
- Ausschluss von Ausreißern und Datenlücken
- Ausschluss von Mehrfachzählungen

Bei Unklarheiten wird der Fachbereich hinzugezogen, um fachliche Einschätzungen zu validieren. Die Ex-ante-Werte dienen als Planwerte für spätere Soll-Ist-Vergleiche und werden zukünftig durch Ex-post-Messungen verifiziert. Aus der bisherigen Förderpraxis ist zu erwarten, dass bewilligte Projekte in hohem Maße zur Umsetzung kommen.

2. Baseline & Zielwerte

Baseline-Ermittlung: Um die Wirkung der Förderung valide einschätzen zu können, wird für geeignete Indikatoren eine Baseline als Referenzwert definiert. Die Baseline bildet den Ausgangszustand ohne Fördereingriff ab und schafft damit die Grundlage für eine belastbare Wirkungsberechnung. Die Baseline approximiert damit ein kontrafaktisches Szenario – sie bildet ab, was ohne den Fördereingriff eingetreten wäre – und ermöglicht so eine Abschätzung der zusätzlich durch die Förderung erzielten Wirkung. So dient beispielsweise bei der Förderung klimafreundlicher Busse der konventionelle, aktuelle Stand der Dieselantriebe als Referenzszenario, aus dem die zurechenbaren CO₂-Einsparungen abgeleitet werden. Bei erneuerbaren Energien bildet der bestehende Energiemix in Baden-Württemberg die Baseline, gegen die der Beitrag zur Reduktion von Treibhausgasen geförderter Vorhaben gemessen wird. Wo belastbare Baselines vorliegen, ermöglichen sie eine quantitative Wirkungsaussage; wo sie fehlen, wird dies transparent gemacht.

Zielwerte & Zielintentionen: Aufbauend auf der Baseline-Ermittlung werden für die Wirkungsindikatoren Zielwerte definiert. Quantitative Zielwerte kommen dort zum Einsatz, wo eine messbare Zielgröße vorliegt – etwa eine angestrebte CO₂-Einsparung auf dem Pfad des Landes Baden-Württemberg zur Klimaneutralität. Für Indikatoren, bei denen eine sinnvolle Quantifizierung nicht möglich ist, werden qualitative Zielintentionen formuliert, die die angestrebte Wirkungsrichtung beschreiben – beispielsweise „Stärkung der regionalen Wertschöpfung“. Sowohl Zielwerte als auch Zielintentionen orientieren sich an den strategischen Zielen der Landesregierung Baden-Württemberg und stellen so die politische Rückkopplung der Wirkungsmessung sicher.

3. Monitoring-Prozess

Verantwortlich für die Datenerhebung und -aggregation sind die Fachbereiche, welche die Daten in das System einspeisen. Wirkungsdaten werden im Regeltturnus jährlich abgerufen; bei Bedarf ist auch eine unterjährige Erhebung möglich. Die zentrale Erfassung und Aggregation erfolgt über das System Fiola_rep. Ergänzend werden Daten aus programmspezifischen Berichtssystemen der Fachabteilungen konsolidiert.

Mit dem Wirkungsbericht 2025 etabliert die L-Bank ein systematisches, kontinuierliches Wirkungsmonitoring als festen Bestandteil dieses Messablaufs. Er schafft die Grundlage für eine regelmäßige Erfassung, Auswertung und Berichterstattung von Wirkungsdaten – und damit für eine stetige Weiterentwicklung der Wirkungsmessung in den kommenden Jahren.

4. Ex-post-Messung

Die Ex-post-Messung erfolgt über Schlussverwendungsnachweise, die Fördernehmende am Projektende vorlegen. Derzeit steht dieses Instrument noch nicht für alle Förderprogramme zur Verfügung. In den Programmen, für die Schlussverwendungsnachweise vorliegen, werden die Ist-Werte im System Fiola_rep erfasst, das sowohl Plan- als auch Ist-Zahlen abbildet. Dies ermöglicht einen systematischen Soll-Ist-Vergleich auf Einzelprojekt- und Programmebene.

Mit wachsender Datenbasis dient die Ex-post-Verifizierung dazu, die Güte der Ex-ante-Prognosen kontinuierlich zu verbessern und Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Wirkungsmanagements zu gewinnen. Die L-Bank arbeitet daran, die Ex-post-Messung sukzessive auf weitere Programme auszuweiten.

5. Rückkopplung & Weiterentwicklung

Perspektivisch soll der Messzyklus durch die Rückkopplung gewonnener Erkenntnisse geschlossen werden: Ergebnisse aus der Ex-post-Verifizierung fließen in die Verbesserung der Ex-ante-Prognosen ein, Baselines und Zielwerte werden überprüft, und das Indikatorenset wird schrittweise erweitert. Dieser systematische Lernprozess befindet sich im Aufbau.

Der vorliegende Wirkungsbericht ist ein erster Baustein. Mit jedem weiteren Messzyklus wird die Datengrundlage wachsen – und damit die Belastbarkeit der Wirkungsaussagen.

Ursache-Wirkungs-Beziehung und Attribution

Im Vordergrund der Wirkungsmessung stehen die gesamthaften, durch das jeweilige Förderprogramm erreichten Veränderungen. Die Aufteilung der Wirkungsbeiträge unter den am Förderprozess beteiligten Instituten steht nicht im Fokus der Betrachtung. Es ist jedoch ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass die dargestellten Wirkungen nur durch das Zusammenspiel aller am Förder-Ökosystem Beteiligten erreicht werden. Die differenzierte Datenerfassung soll perspektivisch eine institutsspezifische Zurechnung der attribuierten Wirkung ermöglichen. Dies wäre für ein wirkungsorientiertes Management der eingesetzten Fördermittel und -instrumente von Bedeutung.

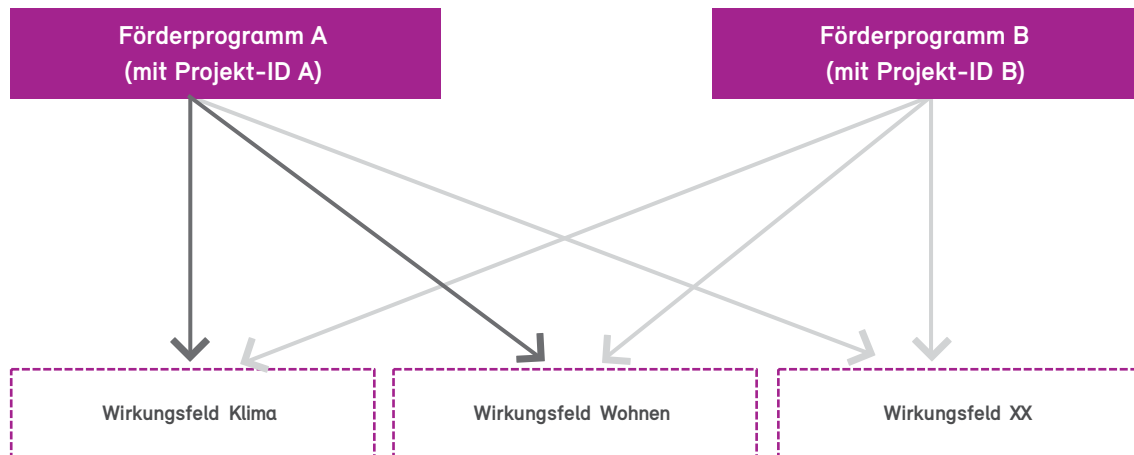


Abbildung 6: Mapping der Förderprogramme auf Wirkungsfelder

Abbildung 6 illustriert exemplarisch, dass ein Förderprogramm, wie Programm A, mehrere Wirkungsfelder beeinflussen kann – in diesem beispielhaften Fall Klima und Wohnen. Ebenso kann ein Wirkungsfeld durch mehrere Programme adressiert werden. Programm B trägt etwa sowohl zum Wirkungsfeld Wohnen als auch zu einem weiteren Wirkungsfeld bei. Dieses Mapping ermöglicht eine übergreifende Betrachtung der Förderwirkungen und stellt sicher, dass die Programme zielgerichtet zu den übergeordneten Förderzielen des Landes Baden-Württemberg beitragen.

Aggregation von Portfoliowirkung: Standardindikatoren

Neben den programmspezifischen Wirkungsindikatoren nutzt die L-Bank ein Set standardisierter, bereichsübergreifend vergleichbarer Indikatoren. Die programmspezifischen Indikatoren bilden die Besonderheiten einzelner Förderinstrumente präzise ab. Die standardisierten Indikatoren ermöglichen es, die Portfoliowirkung konsistent zu aggregieren. Diese Standardindikatoren dienen als gemeinsame Messgrößen über alle Wirkungsfelder hinweg und ermöglichen eine zusammenfassende Betrachtung der erreichten Förderwirkungen auf Portfolioebene. Dazu zählen insbesondere international etablierte Wirkungsgrößen wie vermiedene bzw. reduzierte Treibhausgasemissionen (CO₂eq), geschaffene bzw. gesicherte Arbeitsplätze, bereitgestellte oder modernisierte Wohneinheiten, erreichte Personen sowie Investitionsvolumen mit Hebelwirkung.

Durch die Nutzung standardisierter Kennzahlen können die Wirkungen verschiedener Programme zusammengeführt, über Zeiträume hinweg verglichen und für strategische Steuerungszwecke konsolidiert werden. Die Standardindikatoren bilden damit das methodische Bindeglied zwischen der detaillierten programmspezifischen Wirkungsmessung und der gesamthaften Betrachtung der Förderwirkung der L-Bank. Sie ermöglichen, die Wirkung des Gesamtportfolios strukturiert sichtbar zu machen und Rückschlüsse auf die Wirksamkeit des Förderangebots als Ganzes zu ziehen.

IT-gestützte Wirkungsmessung innerhalb des zentralen ESG-Datenhaushalts

In einem interdisziplinären IT-Entwicklungsprojekt wurde die Datenbasis des Wirkungsmanagements gelegt. Die vorhandenen Daten aus den operativen Systemen des Fördergeschäfts wurden gesammelt, strukturiert und mit externen Datenquellen angereichert. Ziel war es, aus den bestehenden Daten logische Verknüpfungen zu den verschiedenen Wirkungsindikatoren des Wirkungsmodells abzuleiten und damit die Wirkungsketten mit belastbaren Daten zu hinterlegen. Für die Entwicklung des zentralen Datenhaushalts wurde die Qualität und der Reifegrad der Daten je Wirkungsebene (Input, Output, Outcome) bewertet. Sofern die Datenqualität oder -verfügbarkeit eingeschränkt bewertet wird, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder erfolgt eine Modellierung des Wirkungsindikators anhand von Schätzgrößen. Oder es wird zunächst darauf verzichtet, den Indikator im Rahmen des Wirkungsmanagements zu verwenden.

Prüfung, Verifizierung und Sicherstellung der Datenqualität

Die Sicherstellung einer hohen Datenqualität ist essenziell für ein verlässliches Wirkungsmanagement. Grundsätzlich besteht bereits ein hohes Maß an Plausibilisierung und Vertrauen in die bestehenden Daten und Systeme. Änderungen an den Daten können zu Inkonsistenzen mit anderen Berichten führen und werden daher nicht eigenständig vorgenommen, sondern ausschließlich über die fachlich verantwortlichen Stellen im führenden System.

Die Überprüfung der Datenqualität erfolgt anhand eines strukturierten Prozesses mit zwei möglichen Vorgehensweisen:

1. Plausibilisierung der aggregierten Indikatoren und Prüfung auf Auffälligkeiten
 - Die Summen der Indikatoren (KPIs) werden überprüft, um sicherzustellen, dass sie in einem erwartbaren Rahmen liegen.
 - Zusätzlich erfolgt eine Analyse auf Ausreißer oder unerwartete Werte.
 - Wenn keine Auffälligkeiten festgestellt werden, wird die Datenqualität als ausreichend validiert und die Daten werden übernommen.
2. Fehler-Report und Rückmeldung an die Fachabteilung
 - Falls Unstimmigkeiten oder Auffälligkeiten auftreten, werden diese nicht eigenständig korrigiert.
 - Stattdessen erfolgt eine Rückmeldung an die fachlichen Verantwortlichen, die eine Prüfung im führenden System vornehmen.
 - Anpassungen erfolgen ausschließlich über die entsprechenden Fachbereiche, um eine konsistente und nachvollziehbare Datenpflege sicherzustellen.

Dieser strukturierte Ansatz gewährleistet, dass das Wirkungsmanagement auf einer verlässlichen, abgestimmten und konsistenten Datenbasis basiert, ohne das Risiko von ungeklärten Abweichungen oder Doppelarbeiten.

Externe Quellsysteme

Das Wirkungsmanagement der L-Bank greift bei der Wirkungsmessung auf externe Quellsysteme zurück, um etwaige Wirkungsindikatoren auszuwerten. Die Systeme liefern z. T. gemäß Wirkungslogik nutzbare Wirkungsketten (GAW-Wertschöpfungsmodell) oder Bestandteile für die Auswertung von einzelnen Indikatoren (z. B. Emissionsfaktoren).

Mit dem GAW-Wertschöpfungsmodell der österreichischen Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung können die ökonomischen, regionsspezifischen Kreislaufzusammenhänge in Baden-Württemberg abgebildet werden. Dafür werden hunderte Einzelgleichungen mit der Einbindung von mehreren hundert Indikatoren genutzt. Die Modelle erlauben die objektive und datenbasierte Berechnung der Wirkungen von jedwedem faktischen oder auch hypothetischen Mitteleinsatz. Dieser Mitteleinsatz wird als sogenannter Nachfrageimpuls bezeichnet. Die Berechnung bezieht sich auf die zentralen makro-ökonomischen Aggregate: Wertschöpfung (sowie Bruttoinlandsprodukt bzw. Bruttoregionalprodukt), Beschäftigung und Einkommen. Zusätzlich können im Modell CO₂-Effekte durch die entsprechende Kapitalstockerneuerung ausgewertet werden.

Relevante Daten werden u. a. über eine Schnittstelle zur KfW aus der Bestätigung zum Antrag (Baz) abgerufen, sodass diese durch das Wirkungsmanagement genutzt werden können. Durch die Bestätigung wird nachgewiesen, dass energetische Kennzahlen plausibel und die für die Förderung notwendigen technischen Mindestanforderungen eingehalten sind.

Statistikdaten, die in die Auswertungen einfließen, werden von öffentlich zugänglichen Plattformen bezogen. Dazu gehören das Statistische Bundesamt oder die Statistikdatenbank des Landes Baden-Württemberg. Emissionsfaktoren, die zur Berechnung von CO₂-Einsparungen genutzt werden, sind entweder durch Programm-Vorgaben vorhanden. Oder sie werden über Datenbanken bezogen, die in der L-Bank bereits für Emissionsberechnungen (z. B. PCAF) zum Einsatz kommen. So soll sichergestellt werden, dass die Konsistenz im Hause gewahrt wird.

Wirkungsmanagement: Verankerung von Wirkung in der gesamten Organisation

Mit dem Aufbau des Wirkungsmodells (Definition), der Planung und dem schrittweisen Ausbau der Wirkungsmessung (Messung) sowie der Veröffentlichung des ersten Wirkungsberichts (Reporting) wird der Grundstein gelegt, das Wirkungsmanagement in der Förderpraxis der L-Bank zu verankern. Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Datenhaushalts gilt es, die Erkenntnisse der Wirkungsmessung in die Entscheidungsprozesse der jeweiligen Geschäftsbereiche zu integrieren. Bei der Entwicklung von neuen Förderprogrammen werden die Wirkungslogik und die Definition von programmspezifischen Wirkungsindikatoren von Beginn an berücksichtigt, sodass ein Bezug zum übergeordneten Wirkungsmodell sowie die wirkungsorientierte Erfolgsmessung der Programme sichergestellt sind. Die Wirkungsperspektive wird dabei schrittweise in das bestehende Management integriert.

Das strategische Ziel der L-Bank ist es, das Wirkungsmanagement zu einem Steuerungssystem auszubauen, um die Ausrichtung der Förderung kontinuierlich bewerten und steuern zu können. Ergänzend zur SDG-Analyse kann die L-Bank zukünftig mithilfe dieser Wirkungsanalyse gemeinsam mit den Ministerien und weiteren Stakeholdern darauf hinwirken, das gesamte Förderangebot noch strategischer auf die Zielsetzungen der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit auszurichten.

Mit dem vorliegenden Methodenpapier und dem für das Geschäftsjahr 2025 entstehenden ersten Wirkungsbericht wurde die Basis für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verstärkung des Förderwirkungsmanagements gemäß der strategischen Roadmap der L-Bank gelegt. Vergleicht man den aktuellen Entwicklungsstand mit den Leitprinzipien des KfW-Wirkungsmanagements⁸, so ist die L-Bank bereits bei 7 von 9 Prinzipien operativ. Das aktive Management und institutionelle Lernen aus den Prinzipien 8 und 9 ist geplant, jedoch kann es erst auf Grundlage der Schritte Definieren, Messen und Reporten informiert erfolgen. Eine externe und unabhängige Prüfung der Wirkungsberichterstattung, wie sie beispielsweise die Operating Principles for Impact Management⁹ vorsehen, kann die Ergebnisse zusätzlich validieren und wird als Gegenstand der zukünftigen Entwicklungen angestrebt.

Wirkungsbericht: Transparenz über die Förderwirkung

Ziel des Wirkungsberichts

Der Wirkungsbericht der L-Bank dient dazu, die Förderwirkung systematisch, transparent und nachvollziehbar darzustellen. Über die klassische Darstellung von Fördervolumina und Output-Kennzahlen hinaus werden mittel- bis langfristige Veränderungen analysiert, die durch die Förderprogramme angestoßen werden. Damit stärkt der Bericht die Rechenschaftslegung und zeigt, welchen konkreten Beitrag die L-Bank zur nachhaltigen Entwicklung des Landes leistet. Zugleich bildet der Wirkungsbericht eine zentrale Grundlage, um den Förderauftrag der L-Bank im Sinne der Nachhaltigkeitsziele des Landes strategisch weiterzuentwickeln.

⁸ Siehe dazu Methodenpapier Wirkungsmanagement der KfW, relevante Seiten der KfW: S. 11ff (<https://www.kfw.de/nachhaltigkeit/Dokumente/KEa4/Methodenpapier-Wirkungsmanagement.pdf>).

⁹ Vgl. <https://www.impactprinciples.org/9-principles/>

Methodisch-theoretischer Aufbau der Berichterstattung

Die Methodik des Wirkungsberichts basiert auf dem L-Bank-Wirkungsmodell mit seinen Wirkungsfeldern sowie der zugrunde liegenden Theory of Change. Im Zentrum steht eine klare Trennung und logische Verknüpfung der Wirkungsebenen Input, Output, Outcome und Impact. Dies ermöglicht es, konsistente Wirkungsketten abzuleiten – von einzelnen Fördermaßnahmen bis hin zu langfristigen gesellschaftlichen Veränderungen. Ergänzend werden etablierte Referenzrahmen wie die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen berücksichtigt, um die L-Bank-Förderung sowohl mit globalen Nachhaltigkeitszielen als auch mit den strategischen Zielen des Landes Baden-Württemberg zu verknüpfen. Die gewählte Methodik ist damit sowohl fachlich fundiert als auch anschlussfähig an nationale und internationale Standards im Wirkungsmanagement von Förder- und Entwicklungsbanken.

Berichtsstandards für Impact Reporting oder Wirkungsberichtswesen sind bislang nur teilweise verfügbar. Die L-Bank orientiert sich daher stark an anderen Förderinstituten auf nationaler und internationaler Ebene, insbesondere der KfW mit ihrem aktuellen ersten berichtsähnlichen Format, den Wirkungseinblicken. Dazu wird für einen standardisierten Aufbau und die Definition von relevanten Inhalten auf Berichtsstandards wie die GRI (Global Reporting Initiative) sowie die spezifischer auf Wirkung abzielenden Impact Performance Reporting Norms zurückgegriffen.

Operationalisierung: Von der Theorie zur messbaren Wirkung

Die theoretische Wirkungslogik wird durch ein Set programmspezifischer und standardisierter Wirkungsindikatoren operationalisiert. Dadurch wird der jeweilige Beitrag der Förderprogramme zu den Wirkungszielen messbar. Programmspezifische Indikatoren erfassen die Besonderheiten einzelner Förderinstrumente, während standardisierte Kennzahlen – etwa zu Treibhausgasemissionen, Arbeitsplätzen oder geförderten Wohneinheiten – eine Aggregation auf Portfolioebene ermöglichen.

Die zugrunde liegenden Daten werden aus den operativen Systemen der L-Bank, angereicherten externen Datenquellen sowie modellbasierten Schätzungen gewonnen und in einem zentralen ESG-Datenhaushalt zusammengeführt. Auf dieser Basis können Wirkungen regelmäßig berichtet, im Zeitverlauf verglichen und für Steuerungszwecke im Rahmen von Management- und Entscheidungsprozessen genutzt werden. Der Wirkungsbericht bezieht sich auf die im jeweiligen Geschäftsjahr bewilligten Fördermaßnahmen und weist die damit verbundene jährliche Wirkung aus – nicht die kumulierte Wirkung über die gesamte Nutzungsdauer.

Aktuell erfolgt die öffentliche Berichterstattung auf Grundlage einer Auswahl an zentralen Indikatoren, vergleichbar mit dem Vorgehen der KfW oder der Weltbank-Scorecard¹⁰ (ebenfalls Fokus auf 22 Indikatoren bei gleichzeitig hausweiter Vielzahl an programm- und projektspezifischen Wirkungsmanagement-Indikatoren). Hausintern werden Programm- wie Portfolio-Indikatoren berichtet, um die Informationsbasis und das organisationale Lernen schrittweise auszuweiten. Darüber hinaus fließen Wirkungsdaten bereits heute in Abstimmungen mit Auftraggebern ein – bislang überwiegend anlassbezogen. Eine systematische Integration in die Auftraggeber-Berichterstattung wäre ein möglicher nächster Entwicklungsschritt.

10 Siehe <https://scorecard.worldbank.org/en/home>

Einordnung und Limitationen

Der vorliegende Wirkungsbericht konzentriert sich als Förderwirkungsbericht bewusst auf die positiven, intendierten Wirkungen der Förderaktivitäten. Dies entspricht der gängigen Praxis etablierter Förderinstitutionen und ermöglicht einen fokussierten Einstieg in die systematische Wirkungsberichterstattung.¹¹ Das Förderwirkungsmanagement ist Teil eines umfassenderen Nachhaltigkeitsmanagements, das zusätzlich das Management von Nachhaltigkeitsrisiken für die L-Bank und die Gesellschaft entsprechend der Anforderungen an ein Risikomanagement einer Bank sowie der deutschen und europäischen Gesetzeslage abdeckt. Perspektivisch plant die L-Bank, das Wirkungsmanagement zu einem Steuerungssystem auszubauen, das die Ausrichtung der Förderung kontinuierlich bewertet und steuert. Dabei sollen Förderwirkungsmanagement und Nachhaltigkeitsmanagement stärker integriert werden, um das gesamte Förderangebot noch strategischer auf die Zielsetzungen der Nachhaltigkeit auszurichten. Für die Interpretation der dargestellten Ergebnisse sind folgende methodische Einordnungen inklusive ihrer Limitationen für diesen Wirkungsbericht relevant:

Ex-ante-Charakter der Wirkungsdaten. Die im Bericht dargestellten Wirkungen basieren überwiegend auf Ex-ante-Prognosen, die im Rahmen der Antragstellung erfasst und auf Programmebene aggregiert werden. Sie stellen Planwerte dar und können von den tatsächlich eintretenden Effekten abweichen. Über die Verwendungsnachweise wird bereits mehrheitlich die Umsetzung der bewilligten Projekte überprüft. Diese zeigen, dass die Projekte in hohem Maße zur Umsetzung kommen. Perspektivisch ist geplant, die realisierten Wirkungen tiefgehender zu analysieren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden für eine stetige Weiterentwicklung des Wirkungsmanagements genutzt.

Datenqualität und -verfügbarkeit. Die Qualität der Wirkungsaussagen ist maßgeblich von den in den Förderprogrammen erhobenen Primärdaten abhängig. In einigen Bereichen sind Datenqualität und -verfügbarkeit noch eingeschränkt. Wo Primärdaten nicht verfügbar sind, werden teilweise externe statistische Faktoren und modellbasierte Schätzungen herangezogen und als solche kenntlich gemacht. Die L-Bank arbeitet fortlaufend daran, die Datengrundlage, Abdeckung und Qualität der Daten zu verbessern und die methodische Robustheit zu erhöhen. Dafür nutzt die L-Bank ein portfolioweites Datenreifegradmodell für ihre Wirkungsdaten.

Attribution im Förder-Ökosystem. Die dargestellten Wirkungen beziehen sich auf die gesamte Programmwirkung. Eine differenzierte Zurechnung der Wirkungsbeiträge auf die einzelnen am Förderprozess beteiligten Institutionen – etwa im Zusammenspiel von Eigen-, Bundes- und Landesmitteln oder bei der Durchleitung von KfW-Programmen – erfolgt im vorliegenden Bericht noch nicht systematisch. Subventionsmittel aus Eigen-, Landes oder Bundesmitteln werden aggregiert betrachtet, um so eine Einordnung der Hebelwirkung zu ermöglichen. Es ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass die dargestellten Wirkungen nur durch das Zusammenspiel aller am Förder-Ökosystem Beteiligten erreicht werden. Die differenzierte Datenerfassung soll zukünftig eine institutsspezifische Zurechnung ermöglichen.

Selektive Portfolioabdeckung. Der Wirkungsbericht bildet eine Auswahl zentraler Wirkungsindikatoren ab. Nicht alle Förderprogramme und Wirkungsfelder sind gleich-mäßig quantitativ erfasst. Das Indikatorenset wird kontinuierlich erweitert, um eine zunehmend umfassendere Abbildung der Förderwirkungen zu erreichen.

Eingeschränkte Messbarkeit auf Wirkungsebene. Während die Output- und Outcome-Ebene durch quantitative Indikatoren gut abbildbar ist, bleibt die Messung langfristiger gesellschaftlicher Wirkungen (Impact) methodisch anspruchsvoll. Quantifizierte Zielwerte liegen auf dieser Ebene nicht immer als Referenzgrößen vor. Der kausale Zusammenhang wird daher in Teilen qualitativ beschrieben und in Bezug zu übergeordneten Landeszielen gesetzt.

11 Siehe KfW Wirkungsberichterstattung 2024 (<https://www.kfw.de/nachhaltigkeit/Dokumente/KEa4/Wirkungsberichterstattung-2024.pdf>)

Externe Prüfung: Die evolutiq Impact Advisory GmbH hat die für den Wirkungsbericht 2025 ausgewählten Indikatoren verifiziert sowie das Wirkungsmanagementsystem der L-Bank validiert. Die Wirkungsberichterstattung und das Wirkungsmanagement der L-Bank wurden ganzheitlich bislang nicht durch eine unabhängige externe Stelle geprüft. Beides ist beispielsweise bei Entwicklungsförderinstituten in den Niederlanden oder Schweden übliche Praxis. Dies wird als Gegenstand der zukünftigen Entwicklung angestrebt.

Unter Berücksichtigung dieser Limitationen ist es der L-Bank wichtig, mit diesem ersten Wirkungsbericht voranzugehen und damit einen transparenten Maßstab für die eigene Weiterentwicklung zu setzen. Im Austausch mit Politik, Förderinstitutionen und Gesellschaft wird sie daran arbeiten, Methodik und Datengrundlage kontinuierlich zu verbessern – und damit letztlich die Förderung und ihre Wirkung für die Menschen in Baden-Württemberg zu stärken.

Rolle des Wirkungsberichts im Steuerungs- und Lernprozess

Der Wirkungsbericht ist nicht nur ein Berichtsformat, sondern ein zentrales Instrument für die Steuerung und das institutionelle Lernen. Die im Bericht dargestellten Ergebnisse sowie das deutlich weiter führende interne Reporting – auch zu technischen Elementen wie Portfolioabdeckung der Messung und Datenqualität – fließen in die strategische Planung, die Weiterentwicklung bestehender Programme und die Konzeption neuer Förderinstrumente ein.

