



An den
Vorsitzenden
des Haushalts- und Finanzausschusses
Herrn Thomas Wansch, MdL
Diether-von-Isenburg-Straße 1
55116 Mainz



DIE MINISTERIN

Kaiser-Friedrich-Straße 5
55116 Mainz
Postfach 33 20
55023 Mainz
Telefon 06131 16-4302
Telefax 06131 16-4300
Doris.Ahnen@fm.rlp.de
www.fm.rlp.de

05.02. 2019

Mein Aktenzeichen
88 52 01 - 431

Telefon / Fax
06131 16-5137
06131 16-51140

**Sitzung des Haushalts- und Finanzausschusses am 23. Januar 2019
TOP 3 a) und 3 b) Ergebnisse der Untersuchung zum Zukunftskonzept der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB); Vorlagen 17/4201 und 17/4213**

Anlage: Sprechvermerk

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

in der Sitzung des Haushalts- und Finanzausschusses am 23.01.2019 wurde über das Ergebnis der Untersuchung zum Zukunftskonzept ISB berichtet.

Entsprechend dem Wunsch der Ausschussmitglieder erhalten Sie beiliegend den Sprechvermerk des Ministeriums der Finanzen.

Mit freundlichen Grüßen

Doris Ahnen

Sprechvermerk für die Sitzung des Haushalts- und Finanzausschusses
am 23.01.2019

TOP 3 a) und b) Ergebnisse der Untersuchung zum Zukunftskonzept der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB)

Allgemeines

Über das Projekt „Zukunftskonzept ISB“, dessen Ziel es ist, die ISB nachhaltig leistungsstark und zukunftssicher auszurichten, wurde bereits in den Sitzungen des HuFA am 30.01.2018 und 05.09.2018 berichtet.

Die Untersuchung der ISB durch das Beratungsunternehmen Horn & Company, Düsseldorf, wurde von April bis Dezember vergangenen Jahres durchgeführt und plangemäß beendet.

Analysiert wurden Organisationsstruktur, Prozesse, Kosteneffizienz, Produkte und Geschäftsstrategie. In strategischer Hinsicht wurden Perspektiven und Potentiale der ISB insbesondere für einen mittelfristigen Zeitraum (3-5 Jahre) eruiert.

Die Abschlussunterlagen wurden am 19.12.2018 durch den Lenkungsausschuss des Projekts abgenommen. Dem Ausschuss gehören neben der Geschäftsleitung der ISB u.a. auch die Staatssekretäre des Finanz- und des Wirtschaftsministeriums an. Für die weitere Umsetzung der Ergebnisse wurden 90 konkrete Handlungsleitfäden, die sog. Maßnahmensteckbriefe, erstellt.

Mit Beginn dieses Jahres erfolgt anhand dieser Steckbriefe die Umsetzung des Zukunftskonzepts durch die ISB in Eigenregie. Die ISB instal-

liert hierzu eine übergreifende Einheit, die die Umsetzung der Maßnahmen initiiert, vorantreibt und überwacht. Eine enge Begleitung durch die Trägerministerien ist vorgesehen. Die bisherigen Projektstrukturen werden hierfür beibehalten. Passende Projektmanagement-Instrumente wurden bereits implementiert.

Die Umsetzung des gesamten Maßnahmenpaketes ist bis Ende 2021 geplant.

Ergebnisse

Das Land als Träger der ISB ist mit dem bisherigen Ablauf des Projektes und den Ergebnissen der Untersuchung zufrieden.

Es hat sich gezeigt, dass das Leistungsangebot der ISB insgesamt noch ausbaufähig ist – sowohl in Bezug auf Eigenprogramme als auch in Bezug auf die Wahrnehmung von Förderaufgaben für die Ministerien in Rheinland-Pfalz. Ein Ausbau wäre auch deshalb zielführend, damit den insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden regulatorischen Anforderungen an Banken und der vorzuhaltenden IT-Infrastruktur notwendigerweise entstehenden Fixkosten, ein entsprechendes Geschäftsvolumen gegenübersteht. Es soll ein Ausbau des Leistungsangebots „aus eigener Kraft“ erfolgen. Freiräume, die durch die Steigerung der Leistungsfähigkeit der ISB – etwa durch Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Steigerung der Bearbeitungseffizienz – erzielbar sind, werden in neue Leistungsbereiche investiert. Eine besondere Bedeutung spielt vor diesem Hintergrund die Digitalisierung der Prozesse – vom elektronischen Antrag bis zur E-Akte.

Die positive Wirkung des Zukunftskonzepts könnte im Falle einer vollständigen Umsetzung bis Ende 2021 bereits 5,3 Mio. € p.a. ausmachen.

Rd. 2,7 Mio. € dieser Ergebnisverbesserung resultieren aus Steigerungen der Erträge. Davon entfallen 1,3 Mio. € auf neu geplante Programme und Programmausweitungen. Rund 2,6 Mio. € der Ergebniswirkung sind auf Effizienzsteigerungen und Sachkosteneinsparungen zurückzuführen. Auf Ersteres zielen beispielsweise die Einführung elektronischer Antrags- und Bearbeitungswege in der Wohnraumförderung ab. Letzteres wird u.a. durch eine Senkung der Drucker- und Telefoniekosten und das Insourcing des Veranstaltungsmanagements bewirkt.

Quantitativ noch nicht berücksichtigt wurden Ertragspotentiale, die sich aus einer verstärkten Zusammenarbeit mit weiteren Ministerien ergeben können – hier bleibt abzuwarten, ob und in welchem Umfang es zu der Übernahme weiterer Förderaufgaben durch die ISB kommen wird.

Es ist selbstverständlich nicht zu erwarten, dass sich die genannten Ergebniseffekte 1:1 in der Entwicklung der GuV der ISB widerspiegeln werden. Diverse gegenläufige Effekte, wie z. B. die anhaltende Niedrigzinsphase und allgemeine Kostensteigerungen, werden auch in den kommenden Jahren das Ergebnis der ISB belasten. Gerade vor diesem Hintergrund ist die konsequente Umsetzung des Zukunftskonzeptes so bedeutsam für die ISB.

Neben den quantitativen Auswirkungen werden durch die Umsetzung des Zukunftskonzeptes zudem auch eine Vielzahl qualitativer Verbesserungen erzielt, die den Kunden, den Kooperationspartnern aber auch den Ministerien, die mit der ISB zusammenarbeiten, zu Gute kommen werden. Zu nennen sind hier beispielsweise eine erhöhte Servicequalität, modernere und zeitsparende Antrags- und Bearbeitungswege, eine Verbreiterung des Produktspektrums und eine verbesserte Transparenz.

Zu den Maßnahmen im Einzelnen:

Insgesamt wurden acht Handlungsfelder einer Prüfung unterzogen:

(1) Aus der Identifikation neuer Geschäftsfelder ergibt sich insbesondere bei Ministerien, die Dienstleistungen der ISB derzeit nicht in Anspruch nehmen, deutliches Ausbaupotenzial für das (Förder-) Auftragsgeschäft der ISB. Klarer herausgearbeitet wurde zudem der Mehrwert der ISB für die Programmabwicklung. Dieser besteht insbesondere in der Bereitstellung einer leistungsfähigen Infrastruktur, verbesserten Möglichkeiten zum Einsatz von Drittmitteln (u.a. der EU) und dem Einsatz revolvierender Förderinstrumente, wie Förderdarlehen. Basierend darauf wurden bereits erste Gespräche mit Ministerien, zumeist auf operativer Ebene, geführt. Es wurden auch Ansatzpunkte für den gezielten Ausbau des fördernahen ISB-Eigengeschäfts, d.h. ohne Mittel aus dem Haushalt, identifiziert.

(2) Eine Optimierung der Wohnraumförderung wurde in zwei Richtungen verfolgt: Einerseits wurden Ansätze zur Ausweitung des Förderspektrums (auch ohne Einsatz von Haushaltsmitteln) entwickelt. Hier wurden mögliche Programmergänzungen, wie etwa Nachrangdarlehen in der Eigentumsförderung sowie eine Ausweitung des Konsortial- und Bürgschaftsgeschäftes erarbeitet. Daneben wurden Strategien zur Stabilisierung von Teilen des Treuhandgeschäfts, bspw. durch die Anpassung der Darlehenskonditionen an aktuelle Marktgegebenheiten, entwickelt. Beide Maßnahmen zielen darauf ab, die Ertragsbasis der ISB zu sichern und auszubauen.

Zum anderen wurden zahlreiche Maßnahmen zur Schaffung der prozessualen und organisatorischen Voraussetzungen zur Bewältigung der in letzter Zeit deutlich gestiegenen Förderfallzahlen definiert. Perspekti-

visch soll in der Wohnraumförderung ein elektronischer Antrags- und Bearbeitungsweg eingerichtet und die Einführung der E-Akte forciert werden.

(3) Im Handlungsfeld Erhöhung der Fördereffizienz stand die Zuschussbearbeitung in der Wirtschaftsförderung im Fokus. Hier soll verstärkt die Vereinfachung und die weitere Vereinheitlichung und möglichst Standardisierung von Richtlinien, Prozessen und Formularen realisiert werden. Neben einer effektiveren Ressourcensteuerung sind auch weitere Verbesserungen, vor allem im Bereich IT und Digitalisierung, vorgesehen. Auch hier sind die Weiterentwicklung und Ausweitung des elektronischen Antrags- und Bearbeitungsweges, die Einführung der E-Akte und verstärkte Automatisierung zentrale Themen.

(4) Ein weiteres Handlungsfeld stellte die Verbesserung von Vertrieb und Kundenorientierung dar. Hier wurde zunächst die vertriebliche Positionierung, u.a. anhand einer Befragung diverser Anspruchsgruppen, bestimmt und entsprechende Handlungsbedarfe abgeleitet. Basierend auf einem bereits vorhandenen „Vertriebskonzept“ wurde ein Fahrplan für dessen Umsetzung erstellt, in den auch ergänzende Erkenntnisse und Handlungsbedarfe aus der Detailanalyse eingeflossen sind. Darüber hinaus wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Erreichbarkeit und zur stärkeren vertrieblichen Zusammenarbeit mit den Hausbanken eingeleitet, die derzeit schon realisiert werden.

(5) Auch die Service- und Steuerungsprozesse in der ISB wurden betrachtet. Hier wurden diverse Optimierungsmaßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Verbesserung der Kostenbasis identifiziert. Darunter fallen beispielsweise die Implementierung eines verbesserten Persona-

Informationssysteme sowie die stärkere Automatisierung im Bereich des Rechnungswesens und des Controllings, aber auch das Insourcing des Veranstaltungsmanagements.

(6) Die Detailuntersuchung umfasste zudem einen IT-Check, der u.a. den digitalen Reifegrad der ISB analysierte. Auch hier konnten Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden, die die Leistungsfähigkeit sowie die Ressourcenausstattung der internen IT erhöhen und dennoch insgesamt kostendämpfend wirken. Dies stellt einen wichtigen Aspekt der Zukunftsfähigkeit der ISB insgesamt dar.

(7) Die teils historisch bedingte, vergleichsweise komplexe Aufbauorganisation der ISB wurde ebenfalls betrachtet. Auf Basis vereinbarter Förderbanken-spezifischer Organisations- und Strukturprinzipien wurden konkrete Änderungen der Aufbauorganisation abgeleitet.

(8) Schließlich wurden die Schnittstellen zwischen ISB und Landesministerien untersucht. Im Vordergrund stand hierbei insbesondere die Abrechnung des Auftragsgeschäfts. Zur Verbesserung einer an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ausgerichteten Steuerung wurde ein Modell für die schrittweise Umstellung von einer stundenbasierten auf eine (Prozess-)Stückkosten-basierte Abrechnung erarbeitet. Darüber hinaus wurden Maßnahmen zur Verbesserung des strukturierten Informationsaustausches vereinbart.

Fazit

Aus Sicht der Landesregierung ist das „Zukunftskonzept“ bisher gut gelungen, weil die Stärken der ISB deutlich geworden sind und zugleich konkrete Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden. Die Erkenntnisse haben wir in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen den Beratern, den Trägerministerien und der Geschäftsleitung sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ISB gewonnen. Gemeinsam haben wir die strategischen Weichenstellungen vorgenommen, damit die ISB auch in Zukunft erfolgreich sein kann.