

#GEMEINSAMGESTALTEN

Frühjahr 2023 | Magazin für die MitarbeiterInnen der öffentlichen Banken

„ES WÄRE NAIV ZU SAGEN,
SO ETWAS WIE WIRECARD
WIRD NIE WIEDER PASSIEREN“ –
BADEN-WÜRTTEMBERGS
FINANZMINISTER DANYAL
BAYAZ IM INTERVIEW

EINE JUNGE FRAU SCOUTET
START-UPS MIT PURPOSE

METAVERSUM STATT BÜRO?
EIN ZWIEGESPRÄCH

HIDDEN HEROES – WIE ÖFFENTLICHE BANKEN
SOZIALES UNTERNEHMERTUM FÖRDERN

ES IST ZEIT, NEUE WEGE ZU GEHEN

Das Klima, der gesellschaftliche Zusammenhalt, die Digitalisierung, der demografische Wandel - hinter all diesen Themen stehen **große Herausforderungen**. Die meisten Menschen sind sich einig, dass ein einfaches "weiter so" nicht ausreicht und wir dringend **innovative Lösungen brauchen**.

Sozialunternehmen entwickeln mit unternehmerischen Mitteln solche Lösungen und stellen dabei **das Gemeinwohl an die erste Stelle**. Doch werden sie viel zu oft durch bestehende Strukturen und fehlende Förder- und Finanzierungsinstrumente ausgebremst.



SEND bündelt die vielen Kräfte und Ideen zum Thema Social Entrepreneurship in Deutschland und setzt sich für bessere Rahmenbedingungen ein! Das Netzwerk besteht aus knapp 800 Mitgliedern. Dazu zählen Sozialunternehmen sowie Privat- und Fördermitglieder aus Wirtschaft, Forschung und Zivilgesellschaft.

Eine SEND-Fördermitgliedschaft beinhaltet:

- Sozialunternehmer:innen kennenlernen und sich vernetzen
- Social Entrepreneurship fördern und stärken
- die eigene Expertise ins Netzwerk einbringen
- an SEND-Veranstaltungen teilnehmen
- Engagement sichtbar machen

Jetzt Fördermitglied werden!



www.send-ev.de/mitgliedschaft
info@send-ev.de

www.send-ev.de



#GEMEINSAMGESTALTEN

Liebe LeserInnen,

Die Welt scheint seit Monaten aus den Fugen geraten, eine Krise jagt die nächste. Gibt es da nicht wichtigere Themen als soziales Unternehmertum? Wir finden, es ist genau der richtige Zeitpunkt, um über diesen innovativen Sektor zu sprechen. Denn soziale Unternehmen unterstützen unsere Gesellschaft nicht nur in Krisenzeiten, sondern sie tragen gleichzeitig zur notwendigen Transformation in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit bei.

Deshalb haben wir die aktuelle Ausgabe der #GEMEINSAMGESTALTEN dem Thema soziales Unternehmertum gewidmet. Einen klaren sozialen Auftrag haben auch die öffentlichen Banken. Deshalb ist es folgerichtig, dass immer mehr Institute die Zusammenarbeit und Förderung von Sozialunternehmen intensivieren. Einige Beispiele haben wir im Heft wieder für Sie aufbereitet (S. 18–25). Dass Politik und öffentliche Banken bei der Unterstützung dieser wichtigen Wirtschafts- und Sozialakteure Hand in Hand arbeiten, darüber haben wir mit dem Finanzminister Baden-Württembergs, Danyal Bayaz von Bündnis 90/die Grünen, gesprochen. Er sagt: „Als Politik setzen wir auf die öffentlichen Banken als zentrale Partner.“ (S. 14–17)

Ein Thema, das innerhalb der Institute weiterhin eine große Rolle spielt, ist die Transformation der Arbeitswelt. Der Vorsitzende der VÖB-Tarifkommission und Personalchef der KfW, Robert Szwedo, hat sich mit dem CEO von allygatr, dem operativen Venture Capitalist für HR-Tech-Start-Ups, Benjamin Visser, getroffen und genau darüber gesprochen. Das Gespräch können Sie nicht nur nachlesen (S. 32–35), sondern auch anschauen (QR-Code auf S. 35).

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Wenn Sie Anregungen, Ideen oder auch Kritik haben, schreiben Sie uns unter GemeinsamGestalten@voeb.de.

Ihre

Anne Huning





Zahlen & Fakten 8 – 9
2 auf 1 Bank – mit Gabriela Pantring, Mitglied des Vorstands der NRW.BANK



Zahlen & Fakten 10 – 11
Das Start-up Everwave befreit die Umwelt von Altplastik



Top-Thema 14 – 17
Interview mit Baden-Württembergs Finanzminister Danyal Bayaz



Top-Thema 18 – 20
Die Start-up-Flüsterin



Top-Thema 21 – 22
Impact rules!



Top-Thema 28 – 29
Gastbeitrag:
Social Entrepreneurship
als eine zeitgemäße
Unternehmensperspektive



New Work 32 – 35
„VR wird beim Recruiting
eine zentrale Rolle spielen“

INHALT

Zahlen & Fakten	6 – 11
In Deutschland gibt es schon mehr als 100.000 Sozialunternehmen	6 – 7
2 auf 1 Bank – mit Gabriela Pantring, Mitglied des Vorstands der NRW.BANK	8 – 9
Das Start-up Everwave befreit die Umwelt von Altplastik	10 – 11
Top-Thema: Soziales Unternehmertum	12 – 25
Interview mit Baden-Württembergs Finanzminister Danyal Bayaz	14 – 17
Projekte der Institute	18 – 25
Infografik: #SocialEnterprises	26 – 27
Gastbeitrag Social Entrepreneurship von Prof. Dr. Matthias Raith	28 – 29
Auf ein Wort ... mit VÖB-Hauptgeschäftsführerin Iris Bethge-Krauß	29
New Work	30 – 37
Ein Zwiegespräch im Metaversum: „VR wird beim Recruiting eine zentrale Rolle spielen“	32 – 35
Workhacks im Fokus: Dieser Arbeitsschritt kann sich gehackt legen	36 – 37
Service Kontakt zur Redaktion	38



New Work 36 – 37
Dieser Arbeitsschritt kann
sich gehackt legen



In Deutschland gibt es bereits über **100.000 Sozialunternehmen.**

Tendenz steigend. Sie alle versuchen, auf unternehmerische Weise einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen und die drängenden Probleme unserer Zeit mithilfe von nachhaltigen und sozial innovativen Geschäftsideen zu lösen.



2 AUF 1 BANK

Anne Huning,
Kommunikationsdirektorin beim Bundesverband
Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, auf der Bank mit
Gabriela Pantring,
Mitglied des Vorstands der NRW.BANK

Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg ... gibt es nicht
wichtigere Themen als Social Entrepreneur-
ship?

„Gerade bei den aktuellen Herausforderungen, vor denen wir als Gesellschaft stehen, können Sozialunternehmen wichtige Impulse liefern und helfen, Lösungen für Probleme und zur Gestaltung der Zukunft zu finden. Mehr und mehr sehen wir Sozialunternehmen als Treiber sozialer und nachhaltiger Innovationen, die ohne diese unternehmerische Autonomie gar nicht möglich wären. Gleichwohl erkennen wir, dass es sich um eine relativ neue Klasse von Unternehmen und Geschäftsmodellen handelt, die an den Finanzmärkten noch recht unbekannt ist. Dass wir über diese Unternehmen sprechen, ist deshalb gerade jetzt ganz besonders wichtig.“

Gewinnmaximierung steht nicht im Fokus, trotzdem müssen auch Sozialunternehmen über die Runden kommen. Wie unterstützt die NRW.BANK?

„Als Förderbank sind wir ein wichtiger Begleiter für Sozialunternehmen. Dabei geht es zum einen um das Thema Finanzierung und Förderung. So haben wir viele unserer Programme für Sozialunternehmen geöffnet. Kernpunkt war, die besondere Rechtsform für Sozialunternehmen, die gemeinnützige Kapitalgesellschaft, zu berücksichtigen. Zum anderen unterstützen wir die Unternehmerinnen und Unternehmer auch durch Beratung.“

Ist Ihnen ein Unternehmen besonders in Erinnerung geblieben, das von der NRW.BANK gefördert wurde?

„Es gibt viele tolle Sozialunternehmen, die wir als Förderbank unterstützt haben und unterstützen. Wenn ich eines rausgreifen soll, dann fällt mir Icho-Systems aus Duisburg ein. Das Unternehmen hat einen interaktiven Therapieball entwickelt, der mit Licht, Geräuschen und Vibrationen Demenz-Kranken und Menschen mit kognitiven oder motorischen Einschränkungen einen neuen Weg zur Kommunikation bieten soll. Das Beispiel zeigt, dass Sozialunternehmen wichtige gesellschaftliche Themen angehen. Da zu helfen und auch als NRW.BANK unterstützen zu können, ist ein gutes Gefühl.“

692.923 KILOGRAMM MÜLL*...

... hat **Everwave** mit seinen Sammelbooten und Flussplattformen aus Flüssen geholt. Das Start-up befreit die Umwelt von Altplastik und verhindert, dass es in die Meere gelangt.

Ein innovatives Konzept, das die **NRW.BANK** bereits in einer sehr frühen Phase begeisterte. Inzwischen ist die Förderbank am Unternehmen beteiligt.

Künstliche Intelligenz

unterstützt bei den Clean-up-Missionen, um Müll zu detektieren und zu analysieren. Das gesammelte Material wird dann durch umweltfreundliche Verfahren verwertet und zusätzlich die Öffentlichkeit für die Umweltthematik sensibilisiert. Everwave ist mit seinen Technologien unter anderem in Serbien, Rumänien oder Kambodscha im Einsatz und sorgt dort für saubere Gewässer.

Mehr dazu erfahren Sie im Magazin auf Seite 24.

*Stand der Angabe vom 04.04.2023. Sie wird fortlaufend aktualisiert.



HIDDEN HEROES -

wie öffentliche Banken soziales Unternehmertum fördern

Sozialunternehmen sind Helden des Alltags. Sie helfen uns als Gesellschaft durch schwere Zeiten und gestalten gleichzeitig mit ihrer Innovationskraft die notwendige Transformation in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Kein Wunder also, dass diese lange Zeit wenig beachteten Unternehmen mehr und mehr in den Fokus rücken – auch der öffentlichen Banken. Die Institute unterstützen und fördern die heimlichen Helden, mit finanziellen Mitteln ebenso wie mit Beratung.

Dazu haben wir den Finanzminister Baden-Württembergs, Danyal Bayaz, befragt, der auch bei diesem Thema Politik und öffentliche Banken als natürliche Partner sieht. Und wir haben mit Anvita Mudkani von der IBB gesprochen, die Start-ups scoutet und dabei explizit auch auf den sozialen Impact achtet.

Dies und vieles mehr lesen Sie auf den kommenden Seiten!



» Es wurde zu viel Geld ‚mit der Gießkanne‘ verteilt.

Baden-Württembergs Finanzminister
Danyal Bayaz

„ES WÄRE NAIV ZU SAGEN, SO ETWAS WIE WIRECARD WIRD NIE WIEDER PASSIEREN“

Baden-Württembergs Finanzminister Danyal Bayaz über die Finanzpolitik der Bundesregierung, die Wahrscheinlichkeit eines zweiten Wirecard-Skandals und das Schicksal von Tupac Shakur.

? *Lieber Herr Minister Bayaz, blicken wir zunächst nach Berlin. Die Ampel ist schon eine Weile in Amt und Würden. Wie bewerten Sie die bisherige Finanzpolitik der Bundesregierung?*

» Zunächst muss man sich vor Augen führen, dass die Ampel kurz nach dem Start mit einer historischen Ausnahmesituation konfrontiert war. Die Corona-Pandemie hatte man gerade halbwegs hinter sich gelassen, da steht mit dem fürchterlichen Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine die nächste Katastrophe vor der Tür. Beide Krisen haben natürlich auch die finanzpolitischen Entscheidungen geprägt – und in beiden Krisen hat die Bundesregierung klug und überlegt gehandelt und die Wirtschaft und die Menschen durch wichtige Maßnahmen entlastet. Trotzdem sind wir finanzpolitisch noch nicht da, wo wir hinmüssen – denn es wurde auch viel Geld ‚mit der Gießkanne‘ verteilt.

? *Und wie steht es um die Finanzpolitik in Baden-Württemberg?*

» Auch wir mussten Politik in einer absoluten Ausnahmesituation machen. Dabei haben wir versucht, die Quadratur des Kreises hinzubekommen: Wir wollten zum einen die Menschen entlasten, die unter der Inflation und den hohen Energiepreisen leiden. Zweitens mussten wir nach den hohen Ausgaben während der Corona-Pandemie die Finanzen konsolidieren und drittens mussten und wollten wir gleichzeitig in die Zukunft investieren. Wir sind Industriestandort in Baden-Württemberg und wollen das auch bleiben.

? *Sprechen wir über Geldwäsche. Ende letzten Jahres haben Sie gesagt, Deutschland sei immer noch ein Geldwäsche-Paradies. Woran hapert es?*

» Es hapert vor allem bei der Bearbeitung von Verdachtsmeldungen. Es gibt unheimlich viele dieser Verdachtsmeldungen. Davon werden aber nur sehr wenige Fälle an die Strafverfolgungsbehörden weitergeleitet. Man sucht also die Nadel im Heuhaufen. Da müssen wir zielgenauer werden. Dabei kommt es vor allem darauf an – und daran hapert es noch ein bisschen –, dass die Behörden gut zusammenarbeiten.

» Bei den Verdachtsmeldungen sucht man die Nadel im Heuhaufen.

? *Der Bundesfinanzminister plant jetzt eine Art Bundesfinanzkriminalamt. Eine gute Idee?*

» Ich finde es erst einmal richtig, klarzumachen, dass wir dem Thema gerecht werden wollen und müssen. Aber einfach nur eine neue Behörde auszurufen, reicht nicht – auch wenn der Name schön knackig klingt. Viel wichtiger als der Name ist aber, dass eine solche Behörde mit der notwendigen Kompetenz und Schlagkraft ausgerüstet ist. Und gleichzeitig muss es ein klares Zielbild für die Tätigkeit der Institution geben und einen Plan, wie sie effizient mit den anderen Akteuren zusammenarbeiten kann. Also zusammengefasst: Gute Idee, aber die Umsetzung muss stimmen – und da habe ich noch ein paar Fragezeichen.

» **Als Politik setzen wir auf die öffentlichen Banken als zentrale Partner.**

? *Das Finanzkriminalamt müsste ja auch mit der AMLA zusammenarbeiten. Frankfurt hat sich als Standort beworben ...*

» Also, Stuttgart ist ja die Nummer 2 hinter Frankfurt ...aber klar, in Frankfurt sitzen nicht nur große Banken, Sparkassen etc., sondern auch die europäische Zentralbank und die Bundesbank. Ich denke, wenn die AMLA nach Frankfurt käme, wäre das ein starkes Signal für den Finanzstandort Deutschland. Und aufgrund der vielen Player in Frankfurt – auch im Bereich Regulatorik – könnte man hier Netzwerkeffekte schaffen.

? *Sprechen wir über einen der größten Finanzskandale Deutschlands, Wirecard. Könnte so etwas nochmal passieren?*

» Es wäre naiv zu sagen, so etwas wird nie wieder passieren. Aber es gab im Zuge von Wirecard einen Untersuchungsausschuss und die Politik hat aus der Aufarbeitung des Falls die notwendigen Lehren gezogen und entsprechende Gesetze erlassen. Gleichzeitig wurden die zentralen Institute, zum Beispiel die BaFin, gestärkt, damit sie besser gegen solche Betrügereien vorgehen können.

? *Kommen wir von Fehlern der Vergangenheit zu den Projekten der Zukunft. Was halten Sie von den Plänen zum digitalen Euro?*

» Sehr viel! Es gibt aus meiner Sicht zwei wichtige Zielsetzungen: Zum einen ist das ein innovationspolitisches Thema. Deutschland ist ein Industrieland mit Maschinen- und Anlagebauern. Und diese Maschinen werden im Zuge

der Digitalisierung immer mehr untereinander kommunizieren und dann auch untereinander das Thema Bezahlung digital regeln. Gleichzeitig ist es eine geopolitische und sicherheitsrelevante Frage. Andere Regierungen basteln schon lange an Digitalwährungen – ebenso wie Privatunternehmen. Europa sollte da unabhängig bleiben, Stichwort europäische Souveränität. Klar ist aber auch, dass bei dem Projekt noch viele Fragen offen sind. Wichtig ist, dass es einen klaren Mehrwert für die Bürgerinnen und Bürger gibt. Gleichzeitig müssen Standards beim Datenschutz eingehalten werden. Und natürlich müssen Banken ein integraler Bestandteil des Finanzsystems bleiben.

? *Wenn wir über Digitalisierung und Innovation sprechen, wie sehen Sie die Rolle der öffentlichen Banken?*

» Die notwendige Transformation ist das Megathema unserer Zeit. Die Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine haben die Dringlichkeit verdeutlicht und Prozesse beschleunigt. Die öffentlichen Banken sehe ich hier als wichtige Treiber und Gestalter der Transformation in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Sie begleiten ihre Kundinnen und Kunden auf dem Weg in die Zukunft. Als Politik setzen wir auf die öffentlichen Banken als zentrale Partner. Aber natürlich muss es auch hier ein gesundes Verhältnis zwischen Risiko und Rendite geben und auch die öffentlichen Banken arbeiten nicht im luftleeren Raum, sondern unterliegen dem regulatorischen Rahmen.

? *Auch Sozialunternehmen sind Treiber der Transformation, sind aber in den vergangenen Jahren ein bisschen unter die Räder gekommen. Was können wir tun?*

» Klar ist, dass wir innovative Unternehmen brauchen. Wir in Baden-Württemberg haben ein gutes Ökosystem etabliert mit Spitzenuniversitäten und einer veritablen Gründerkultur. Aber natürlich waren die Corona-Jahre hart und Investoren haben sich zurückgezogen. Deshalb ist es wichtig, dass wir Start-ups auf Bundesebene und auf Ebene der Länder unter die Arme greifen und die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Beim Thema Unternehmensgründungen sind wir da schon auf einem guten Stand, aber es geht natürlich auch darum, die Unternehmen in der Wachstumsphase zu begleiten.

? *Kommen wir nochmal zur Nachhaltigkeit. Was halten Sie eigentlich von der Taxonomie – super Instrument oder Bürokratiemonster?*

» Ich glaube, das Instrument ist richtig und wichtig, wenn es darum geht, Kapital in die richtige Richtung zu len-



Von Hip-Hop bis zur Haushalts- und Finanzpolitik ist Dr. Danyal Bayaz nichts fremd. In Berlin hat er in seiner Zeit im Deutschen Bundestag maßgeblich an der Aufarbeitung des Wirecard-Skandals mitgewirkt. In Baden-Württemberg sorgt er seit 2021 als Finanzminister für solide Verhältnisse.



ken, nämlich in nachhaltige Projekte. Wichtig ist aber, dass das System praktikabel ist, vor allem auch für kleine und mittlere Unternehmen. Nur wenn man die Taxonomie umsetzen kann, wird sie auch akzeptiert und gelebt.

? *Sollte das System auch um die soziale Taxonomie erweitert werden?*

» Ein Schritt nach dem anderen. Grundsätzlich ist es richtig, auch auf die sozialen Faktoren zu schauen. Aber auch hier muss das System klar und gut anwendbar sein. Es darf keine Schnellschüsse geben, sondern wir brauchen einen breiten Beteiligungs- und Diskussionsprozess.

? *Sind vor dem Hintergrund des Ukraine-Kriegs auch Rüstungsinvestitionen bald taxonomiekonform?*

» Das ist eine legitime Frage und ein Thema, mit dem wir ernsthaft und verantwortungsvoll umgehen müssen. Gerade meine Partei hat in den vergangenen Monaten gezeigt, wie das geht – wir mussten einige schmerzhaft Entscheidungen treffen. Grundsätzlich bleibe ich dabei, dass weniger Waffen auf der Welt besser wären, aber ich bin auch

nicht naiv und weiß, dass wir in einer Welt voller Konflikte leben. Deshalb wird es weiterhin den Bedarf geben und der muss finanziert werden.

? *Genug softe Fragen, kommen wir zu den harten Themen. Sie mögen Hip-Hop. Wären Sie aktuell lieber Hip-Hopper als Politiker?*

» Ich glaube, meine Hip-Hop-Skills sind nicht ausreichend, um damit Geld zu verdienen. Ich könnte vielleicht ein paar Freunde bei einem Bier entertainen, aber für mehr reicht es leider nicht.

? *Also sind Sie nicht der nächste Tupac. Apropos, ist Tupac irgendwo da draußen?*

» Tupac ist unter dramatischen Umständen gestorben. Ich glaube, das ist auch Teil seiner Legende und es hat ihn in gewisser Weise unsterblich gemacht.

DIE START-UP-FLÜSTERIN



Anvita Mudkani kennt die Berliner Gründerszene – sie ist Senior Investment Manager in der IBB Ventures. Im Interview mit #GemeinsamGestalten erzählt die 39-Jährige, was für sie den Ausschlag für ein Investment gibt, von der Rolle des sozialen Unternehmertums und warum die Hauptstadt so hip für Start-ups ist.

» Es ist inspirierend, mit Gründerinnen und Gründern zusammenzuarbeiten.

Frau Mudkani, wenn Gründer bei einem potenziellen Investor wie der IBB Ventures pitchten, ist das wie ein Flirt: Beide Seiten wollen etwas voneinander. Worauf achten Sie beim Erstkontakt?

» Es sollte eine gelungene Mischung sein. Auf der einen Seite muss es sich um ein einzigartiges Produkt handeln und die rinnen und Macher sollten eine schlüssige Vertriebs- und Marketingstrategie entwickelt und einen ausreichend großen Markt im Fokus haben. Lohnt sich also das Risiko einer Beteiligung für uns? Auf der anderen Seite muss auch die menschliche Ebene stimmen – Sympathien gehören ganz klar dazu, da ich mit den Gründerinnen und Gründern meist über mehrere Jahre eng zusammenarbeite. Passt die Chemie, gestaltet sich eine geschäftliche Beziehung umso angenehmer. Interessanterweise erlebe ich es schon mal, dass in den Vertragsverhandlungen vor Abschluss einer Beteiligung die ersten positiven Eindrücke auf den Prüfstand gestellt werden.

... weil es nun knallhart ums Geschäft geht?

» Ich verstehe, dass beide Seiten versuchen, ihr Ergebnis möglichst zu optimieren. Es ist die Frage, wie sie damit auch persönlich umgehen. Aber das gehört auch zur Arbeit mit Gründern – meine Kolleginnen und Kollegen und ich sind Profis, wir können das richtig einschätzen. Es bedarf eines Fingerspitzengefühls, weil wir nicht vor erfahrenen Geschäftsleuten sitzen, sondern Entrepreneurs, die die ersten Schritte ins Business wagen. Das Wichtigste ist mir aber immer, dass Gründerinnen und Gründer von Anfang an ehrlich zu mir sind

und ich ihnen vertrauen kann. Das schafft eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und da habe ich mittlerweile ein gutes Bauchgefühl entwickelt, ob jetzt nur Feenstaub versprüht wird.

Ein Bauchgefühl, das Sie nach fast zehn Jahren als Investmentmanagerin in der IBB Ventures entwickelt haben?

» Das stimmt. Hinzu kommt, dass ich nach meinem Master in International Management in verschiedenen Berliner Start-ups tätig war. Dort konnte ich diese besondere Gründerkultur aufsaugen. Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen kann alles etwas chaotischer sein, weil Strukturen fehlen und Ressourcen begrenzt sind. Aber dieser Pioniergeist strahlt wiederum eine starke Anziehungskraft auf mich aus. Als ich über einen Bekannten vor ein paar Jahren erfuhr, dass IBB Ventures Verstärkung sucht, habe ich mich beworben, um die Rollen zu wechseln. Jetzt kann ich mit finanziellen Beteiligungen den Start von kleinen Unternehmen ermöglichen.

Was macht für Sie den Reiz von Start-ups aus?

» Es ist sehr inspirierend, mit Gründerinnen und Gründern zusammenzuarbeiten. Sie wollen etwas bewegen und zeigen dabei viel Mut. Ich habe den höchsten Respekt davor, wenn junge Menschen Risiken eingehen, um etwas auf die Beine zu stellen. Und wenn wir das möglich machen, macht es mich stolz, zu sehen, wie sich die Jungunternehmerinnen und -unternehmer auf dem Markt behaupten.

Welche Start-ups sind in Ihrem Portfolio?

„Zum Beispiel Skoove, das online Klavierkurse anbietet, sowie Vetevo, eine digitale Plattform rund um das Thema Tiergesundheit, oder die Lese-App Blinkist, die Sachbücher auf die wesentlichen Kernaussagen in kurzen Texten reduziert. Insgesamt betreut das Investment-Team, zu dem ich gehöre, drei Fonds mit einem Gesamtvolumen von 120 Millionen Euro in der Investitionsphase. Mittlerweile sind wir an mehr als 90 Berliner Unternehmen beteiligt, die mehr als 3.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen und über 590 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaften.“

Inwieweit passt die Beteiligung an der Female Company auch zum Schwerpunkt soziales Unternehmertum?

„Wir legen Wert auf einen gesellschaftlichen Auftrag. Deswegen haben wir im vergangenen Jahr auch einen dritten Fonds livegeschaltet: den Impact Fonds für Social Entrepreneurs. Damit decken wir neben Technologie und Wirtschaft ein weiteres Feld ab, weil wir bei diesen Investments die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen berücksichtigen. Wir müssen an die Zukunft denken. Mittlerweile haben wir uns an drei Unternehmen mit sozialer Ausrichtung beteiligt und der Zulauf der Beteiligungsanfragen wird immer größer.“



Wie kommt der Kontakt zustande?

„Unterschiedlich, viele Start-ups kontaktieren uns direkt oder kommen über Netzwerkontakte. Wir hatten rund 700 Beteiligungsanfragen im vergangenen Jahr, die unser Investment-Team prüft und bewertet. Aber es kommt auch vor, dass wir Unternehmen proaktiv ansprechen, wenn wir Themen besonders spannend finden.“

Einfach so?

„(Lacht.) Ja, wie die Female Company. Das Berliner Start-up bietet nachhaltige Periodenprodukte und baut eine Plattform rund um das Thema Frauengesundheit. Das Thema war für mich sehr wichtig, weil ich gerade aus der Elternzeit kam, und ich fand die Idee super. Zufälligerweise war das Team der Female Company in einer Fundraisingphase und so kamen wir schnell zusammen.“

Warum ist aus Ihrer Sicht Berlin so beliebt bei Gründerinnen und Gründern?

„Berlin hatte mal eine günstige Kostenstruktur. Miete, Büroräume, Lebensunterhalt – für junge Leute mit wenig Geld und großen Plänen war das ein Traum. Nun ist die Hauptstadt längst nicht mehr so preiswert, doch es hat sich eine Art Graswurzelbewegung für Kreativität, Kultur und Talente gebildet. Diese kommen aus der ganzen Welt, um am etwas verrückten, aber auch inspirierenden Berliner Leben teilzunehmen. Mittlerweile werden auch viele unserer Meetings mit den Start-ups in Englisch abgehalten, so viel zur Internationalisierung der Stadt. Und was macht am Ende die Unternehmen groß? Es sind die diversen Teams.“

Denken Sie auch persönlich ab und zu darüber nach, ein Start-up zu gründen?

„Bis jetzt fehlt mir eine gute Idee! (Lacht.) Den Wunsch hätte ich schon, obwohl mir die Risiken bewusst sind. Es ist einfach so spannend. Aber ich habe noch ein bisschen Zeit, wenn ich mir beispielsweise unseren bislang ältesten Gründer ansehe: einen fast 70-jährigen Professor, der sich mit einem Biotech-Projekt selbstständig gemacht hat.“

Impact rules!



Für wirkungsorientiertes Unternehmertum soll es ein Ort zum Gründen, Vernetzen und Durchstarten sein: die Impact Factory in Duisburg. Zu den Partnern des Inkubators zählt auch die KfW Stiftung.

Eine gute Idee zu haben, die mit neuen Methoden und Herangehensweisen ein gesellschaftliches Problem löst, reicht nicht aus – zum Gründen gehört sehr viel mehr. Um GründerInnen bei der Flut von Fragen und Herausforderungen nicht alleine zu lassen, wurde 2019 mit der Impact Factory eine Anlaufstelle für wirkungsorientiertes Unternehmertum auf dem Haniel-Campus in Duisburg-Ruhrort auf die Beine gestellt. Das Programm bietet eine Rundum-Unterstützung während des komplexen Gründungsprozesses an. Dazu gehören Stipendien sowie physische Räume für kollaboratives Arbeiten, Workshops, Austausch und Vernetzung mit Businessprofis und – das ist das A und O für Gründende – potenziellen UnternehmenspartnerInnen. „Was für uns die Herausforderung ist, ist, nicht nur didaktisch alles zu bieten, sondern auch die Kontakte zu den relevanten Personen zu vermitteln“, sagt Oliver Kuschel, Geschäftsführer und Co-Founder. Mit anderen Worten: Die Impact Factory hilft Jungunternehmen in den Sattel und lehrt sie das Reiten – mit dem Pferd sollten sich die Entrepreneurs anschließend eigenständig fortbewegen können.“

Wirtschaftsfaktor soziales Unternehmertum

„Die Impact Factory ermöglicht wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement“, sagt Pia Puljanic, Programmleiterin Ökologie und Gesellschaft der KfW Stiftung. Die Stiftung gehört zu den Gründungspartnern. Vor zehn Jahren wurde sie zur Unterstützung zivilgesellschaftlicher Initiativen von der KfW gegründet. Unter dem Leitgedanken „Raum für anderes Denken“ werden Schwerpunkte unter anderem auf verantwortliches Unternehmertum und soziales Engagement gelegt. Der Unterschied zur KfW ist, dass die zugehö-

rige Stiftung ausschließlich gemeinnützige Rechtsformen unterstützt. „Für uns ist es wichtig, Bewusstsein für soziale, unternehmerische Geschäftsmodelle in die Öffentlichkeit zu tragen“, so Puljanic. „Die Impact Factory leistet einen wertvollen Beitrag, damit Social Entrepreneurship und wirkungsorientiertes Unternehmertum zu einem Wirtschaftsfaktor werden.“

Bislang haben über 200 Teams und fast 450 GründerInnen die unterschiedlichen Unterstützungsprogramme der Impact Factory durchlaufen. Im Zentrum der Geschäftsmodelle der Start-ups stehen dabei stets die Sustainable Development Goals, die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der



UN. Darunter fallen beispielsweise der Kampf gegen Hunger, Armut, gesellschaftliche Ungleichheit sowie die Suche nach Lösungen für mehr Bildung, soziale Teilhabe, Klimaschutz, menschenwürdige Arbeit und Wohlergehen. Die Start-ups setzen dafür innovative Ideen um, wie beispielsweise eine Online-Bildungsplattform für Menschen mit Down-Syndrom, Indoor-Farming-Systeme für nachhaltiges und gesünderes Gemüse oder ein integratives Modelabel für eine multikulturelle Gesellschaft.



Mehr zur Impact Factory



Mehr zur KfW Stiftung

Phasenmodelle für Gründende

Zu einer guten Geschäftsidee gehört auch unternehmerisches Knowhow. „Wir bewahren die Gründerinnen und Gründer in der Impact Factory vor potenziell sehr relevanten Fehlern“, so Co-Founder Oliver Kuschel. Dafür werden verschiedenste Unterstützungsleistungen in drei Phasen angeboten, um die Teilnehmenden fit zu machen. In der „Create-up“-Phase werden ein tragfähiges Geschäftsmodell sowie ein marktfähiges Produkt entwickelt. Darauf folgt das „Ramp-up“-Programm, bei dem Profis aus den Bereichen Entwicklung, Design, Finanzen, Vertrieb und Marketing bei der Markteinführung beratend zur Seite stehen. Die Impact Factory begleitet anschließend die „Scale-up“-Teams bei den Herausforderungen, die ein schnell wachsendes Unternehmen mit sich bringt. In dieser letzten Phase erhalten die Gründenden so auch weiterhin punktuell Unterstützung – gleichzeitig geben sie ihre Erfahrungen an Teams weiter, die sich noch mitten im Gründungsprozess befinden. Ein Kreislauf von Wissen und Wirkung.



Die Impact Factory leistet einen wertvollen Beitrag, damit Social Entrepreneurship und wirkungsorientiertes Unternehmertum zu einem Wirtschaftsfaktor werden.



Mehr zur KfW-Förderung für Sozialunternehmen



Fünf Fragen zur KfW-Förderung für Sozialunternehmen

„Soziales Unternehmertum muss sexy werden“



Für Tilo Hönisch, Referatsleiter Förderberatung in der ILB, ist Social Entrepreneurship zugleich Herzensangelegenheit und Herausforderung für die kommenden Jahre. Sein Team und er nahmen an einer Fortbildung teil, um im Gründungsprozess ein noch stärkerer Partner für JungunternehmerInnen zu sein.

Manchmal gibt es im Leben einen Moment, in dem es einfach Klick macht, der Blickwinkel sich verändert. So erging es Tilo Hönisch. Der Referatsleiter Förderberatung in der ILB, der Investitionsbank des Landes Brandenburg, nahm im vergangenen Jahr an einem Finanz-Workshop teil. Als sich die TeilnehmerInnen immer leidenschaftlicher über soziales Unternehmertum austauschten, wurde dem 36-Jährigen bewusst, dass das Potenzial gewaltig ist. „Stakeholder Economy wird in den nächsten Jahren immer wichtiger werden“, so Hönisch. Der Bewusstseinswandel finde statt, weil die soziale Verantwortung für UnternehmerInnen eine immer größere Rolle spiele. Daraus ergaben sich für den Förderexperten Fragen. Inwieweit sind die Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurs bzw. marktorientierte Sozialunternehmen vorhanden und verständlich? Bekommen sie bei der ILB die Beratung, die sie brauchen? „Für mich ist es problematisch, wenn Jungunternehmerinnen und -unternehmer sozial orientiert gründen möchten, dann aber in ein kommerzielles Korsett gepresst werden. Hauptsache, es passt irgendwie zur Förderlandschaft, jedoch nur bedingt zur Unternehmung selbst.“

Um die ILB als zukunftsorientiertes Förderinstitut auf die schnell voranschreitende Entwicklung besser vorbereiten zu können, regte er daher eine Fortbildung an. Das Ziel: die FörderberaterInnen zu befähigen, sozialunternehmerische Fragestellungen im Gründungsprozess genauer zu erkennen und auch bei klassischen Gründungen sozialökologische Impulse zu geben. Sie sollen maßgeschneiderte Förderinstrumente anwenden, um so die bestmögliche Unterstützung für das jeweilige marktorientierte Sozialunternehmen anzubieten.

Förderprozesse begreiflich machen

An mehreren Wochenenden im vergangenen Herbst traf sich das Team der Förderberatung zu Webinaren. Darin ging es in unterschiedlichen Modulen um soziale Geschäftsmodelle, Finanzierungen, Organisationsentwicklungen und Werteökonomie. Mit fiktiven Unternehmen spielten sie Förderprozesse durch, um die besonderen Herausforderungen herauszuarbeiten. Der Favorit des Teams war dabei das Modul „Möglichmacher für Sozialunternehmertum“. Hier sollen die Berater GründerInnen Mut machen, an ihre sozialen Geschäftsmodelle zu glauben. „Denn soziales Unternehmertum ist ein Stück weit unbequem, weil es dafür beispielsweise besondere Rechtsformen gibt, die nicht immer so einfach abzubilden sind“, so Hönisch. Auch sei ein Markteintritt schwieriger, da sich klassische Geschäftsbanken in erster Linie für das Zahlenwerk interessieren und weniger für den gesellschaftlichen Nutzen. Das ist für Hönisch keine zukunftsorientierte Denkweise. „Wir müssen das Gegenteil bewirken. Soziales Unternehmertum muss sexy werden. Denn wir sind stolz auf Social Entrepreneurs, die unter anderem aufgrund von Fördermöglichkeiten des Landes und der ILB ihre Geschäftsideen in Brandenburg umsetzen konnten. Wie beispielsweise Märkte, die unverpackte Lebensmittel anbieten, um Müll zu reduzieren, Co-Working-Plätze, in denen auch übernachtet werden kann, nachhaltige Landwirtschaftsprojekte, die auf Fair Trade setzen, und Bildungszentren als Treffpunkte in ländlichen Regionen, um verschiedene Generationen zusammenzuführen“, erklärt er weiter.

Tilo Hönisch will sich die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen im Bundesland weiterhin genau ansehen, um am Puls der Zeit zu bleiben. Und seine Vision wird in der ILB geteilt. Das Feedback nach dem gemeinsamen Webinar war sehr gut. „Zu sehen, dass sich das ganze Team freiwillig am Wochenende weiterqualifiziert und mitzieht, das war einfach fantastisch. Ich freue mich, dass wir so unser Beratungsportfolio zukunftsgerichtet und nachhaltig erweitern können.“



In einem Finanz-Workshop bildete sich das Team Förderberatung der ILB weiter, um im Gründungsprozess ein noch stärkerer Partner für JungunternehmerInnen zu sein.



Mehr als ein Zuschuss



Mit dem Förderaufruf „UpdateHamburg“ im Zuschussprogramm PROFI Impuls ist die IFB Hamburg angetreten, das sozialinnovative Potenzial der Hansestadt zu stärken. Dabei legt die Förderbank besonderen Wert darauf, dass die geförderten Sozialunternehmen für die Umsetzung ihrer Innovationen eng mit den Hamburger Behörden kooperieren.

Eine großartige und gesellschaftlich wirksame Geschäftsidee gefunden, das passende Team zusammengestellt, eine erste Anschubfinanzierung gesichert – wenn das alles klappt, können sich SozialunternehmerInnen endlich auf ihre eigentliche Arbeit konzentrieren. Aber ganz so einfach ist das nicht immer, weiß Michael Unterberg, Produktmanager bei der IFB Hamburg, der Hamburgischen Investitions- und Förderbank, Abteilung Innovation und Geschäftsentwicklung. „Das Management der Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden ist für sozialunternehmerische Initiativen oftmals eine Herausfor-

derung, insbesondere, wenn sie auf Kooperationen mit unterschiedlichen Ressorts angewiesen sind.“ Der Produktentwickler spricht aus den Erfahrungen, die die IFB Hamburg bei der Förderung von Sozialunternehmen bereits gesammelt hat.

Rückblick: Vor zwei Jahren macht die IFB Hamburg gemeinsam mit der Behörde für Wirtschaft und Innovation mit dem Aufruf „Update Deutschland in Hamburg“ auf das Hamburger Förderprogramm PROFI Impuls aufmerksam. Bei dem bundesweiten Förderaufruf konnten sich Unternehmen und gemeinwohlorientierte Akteure wie Sozialunternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen auf Zuschüsse zur Umsetzung ihrer Projektideen bewerben. Das Ziel: sozialinnovative Lösungsansätze unterstützen, die wichtige gesellschaftliche Herausforderungen in der Hansestadt adressieren. Der Aufruf findet einen solchen Anklang, dass es schon ein Jahr später

Alles ist im Fluss



Den Plastikmüll bekämpfen, bevor er in die Meere gelangt: Das Start-up „Everwave“ befreit mit Sammelbooten und Künstlicher Intelligenz die Flüsse vom Altplastik. Ein innovatives Konzept, das die NRW.BANK von Anfang an begeisterte.

Die Zahlen sind erschreckend. Bis zu 13 Millionen Tonnen Plastikmüll gelangen jährlich in die Weltmeere. Für die empfindlichen Ökosysteme ist das eine weitere schwere Belastung, die ohnehin schon unter dem Temperaturanstieg durch den Klimawandel ächzen. Mit der vermeintlichen Entsorgung ins Wasser ist das Problem nicht aus der Welt – durch Mikroplastik in der Nahrungskette gelangt der Müll wieder auf unsere Teller. Ein Teufelskreis. Wie kann der durchbrochen werden? Wenn die Flüsse von Kunststoff befreit werden. Denn rund 90 Prozent des Plastiks gelangen über weniger als ein Prozent aller Flüsse weltweit in offene Gewässer.

Smarte Reinigung

Das war der Ansatz für die Gründer des Aachener Start-ups „Everwave“. Die Idee: über KI-gestützte Müllsammelboote sowie schwimmende Plattformen, die selbstständig einen gewissen Bereich eines Gewässers oder Flusses bearbeiten können, Plastik aus den Flüssen entfernen. Ähnlich wie eine Arterie zum Herzen, die schnell verstopft, soll der Wasserarm gereinigt werden, damit es nicht zum Infarkt kommt. Drohnen unterstützen jedes Boot und identifizieren Müll-Hotspots, während die Boote selbst mit Sensoren ausgestattet sind, die dank KI den Müll smart analysieren können. So werden detaillierte Daten zur Zusammensetzung gesammelt. Darüber hinaus sollen PartnerInnen hinzugewonnen werden, indem eine wirksame Müllkompensation für Unternehmen angeboten wird – ähnlich wie bei der CO₂-Kompensation wird über

einen weiteren gibt: „UpdateHamburg 2022“ richtet sich dieses Mal vorrangig an Social Entrepreneurs aus der Metropolregion Hamburg. Das Ergebnis: Aus über 50 Anträgen werden von einer Fachjury 18 Projekte zur Förderung empfohlen und erhalten Fördermittel in Höhe von insgesamt 1,5 Millionen Euro.

Eine neue Vermittlerrolle

Um den geförderten Unternehmen und Initiativen neben den Zuschüssen weitere Starthilfe für die erfolgreiche Umsetzung ihrer innovativen Lösungsansätze zu bieten, wurde der Förderaufruf gut vorbereitet. „In einem ersten Schritt hat die Wirtschaftsbehörde Ansprechpersonen in den thematisch relevanten Ressorts der Stadt identifiziert und über den anstehenden Förderaufruf informiert.“ Denn oft fehle es den SozialunternehmerInnen vor allem an entsprechenden Zugängen, um frühzeitig vertrauensvolle Kooperationen anbahnen zu können. „Andererseits haben wir mit der thematischen Ausrichtung des Förderaufrufs sichergestellt, dass die Lösungsansätze der geförderten Initiativen auch zu den aktuellen Herausforderungen der Behörden passen“, so Unterberg. Auch das schaffe gegenseitiges Verständnis. Mit „UpdateHamburg“ agieren die IFB Hamburg und die Wirt-

schaftsbehörde quasi als „Matchmaker“ zwischen sozialunternehmerischen Innovatoren und der öffentlichen Hand in Hamburg. Das gab es vorher so noch nicht.

Davon profitieren nun ganz unterschiedliche Initiativen, die zum Beispiel die mentale Gesundheitskompetenz bei Kindern und Jugendlichen fördern, neuartige Methoden pilotieren, um in ganz Hamburg sozial vereinsamte Menschen zu aktivieren oder Nachbarschaften in einem zum Wohn-, Arbeits- und Kulturhaus umgewidmeten Parkhaus zusammenbringen. Sie alle eint die Motivation, gemeinsam mit den Hamburger Behörden wirksame und nachhaltige Lösungen für eine lebenswerte Stadt zu entwickeln.

Vom Engagement der Social Entrepreneurs und dem anlaufenden Zusammenspiel mit den Behörden ist Michael Unterberg begeistert. „Ich gehe da schon manchmal mit einem breiten Grinsen herum“, sagt er, „wenn die ganzen Räder so gut ineinandergreifen“. Eine gute Grundlage, denn im Rahmen der kürzlich verabschiedeten Social-Entrepreneurship-Strategie Hamburgs sind neue „PROFI Impuls“-Aufrufe und ein weiteres Förderprogramm geplant, um das soziale Unternehmertum in der Hansestadt noch umfangreicher zu unterstützen.

einen Plastic-Credit-Score sichtbar gemacht, wie viel Müll ein Partner-Unternehmen über „Everwave“ ausgeglichen hat.

Unterstützung durch NRW.BANK

„Das ist natürlich insgesamt ein geniales Konzept“, sagt Torsten Klink, Leiter Team Venture Center und Frühphasenfinanzierung der NRW.BANK. 2021 kamen die JungunternehmerInnen zur Förderbank, um Kapital anzufragen. Mit Hilfe eines Wandeldarlehens bekamen die GründerInnen die benötigte Unterstützung. „Uns überzeugte besonders bei ‚Everwave‘, dass hier weitergedacht wurde: den Kunststoff so früh wie möglich aus Flüssen entfernen, bevor er in die Meere gelangt – und das kombiniert mit einem Recycling-Gedanken, also der Rückführung des Kunststoffes in ein Kreislaufsystem“, so Klink. Das nachhaltige Geschäftsmodell der Partnerschaften mit dem Plastik-Credit-Score war ebenfalls schlüssig und schaffte einen

weiteren Mehrwert für den Umweltschutz. Es folgte eine weitere Frühphasenfinanzierung, bei der die Förderbank die Darlehen in Beteiligungen umwandelte und zusätzlich über das Programm NRW.SeedCap in das Unternehmen investierte. „Ich freue mich, dass wir dieses Unternehmen frühzeitig kennengelernt haben und das Geschäftsmodell unterstützen können.“

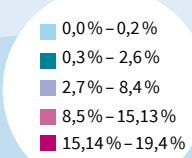
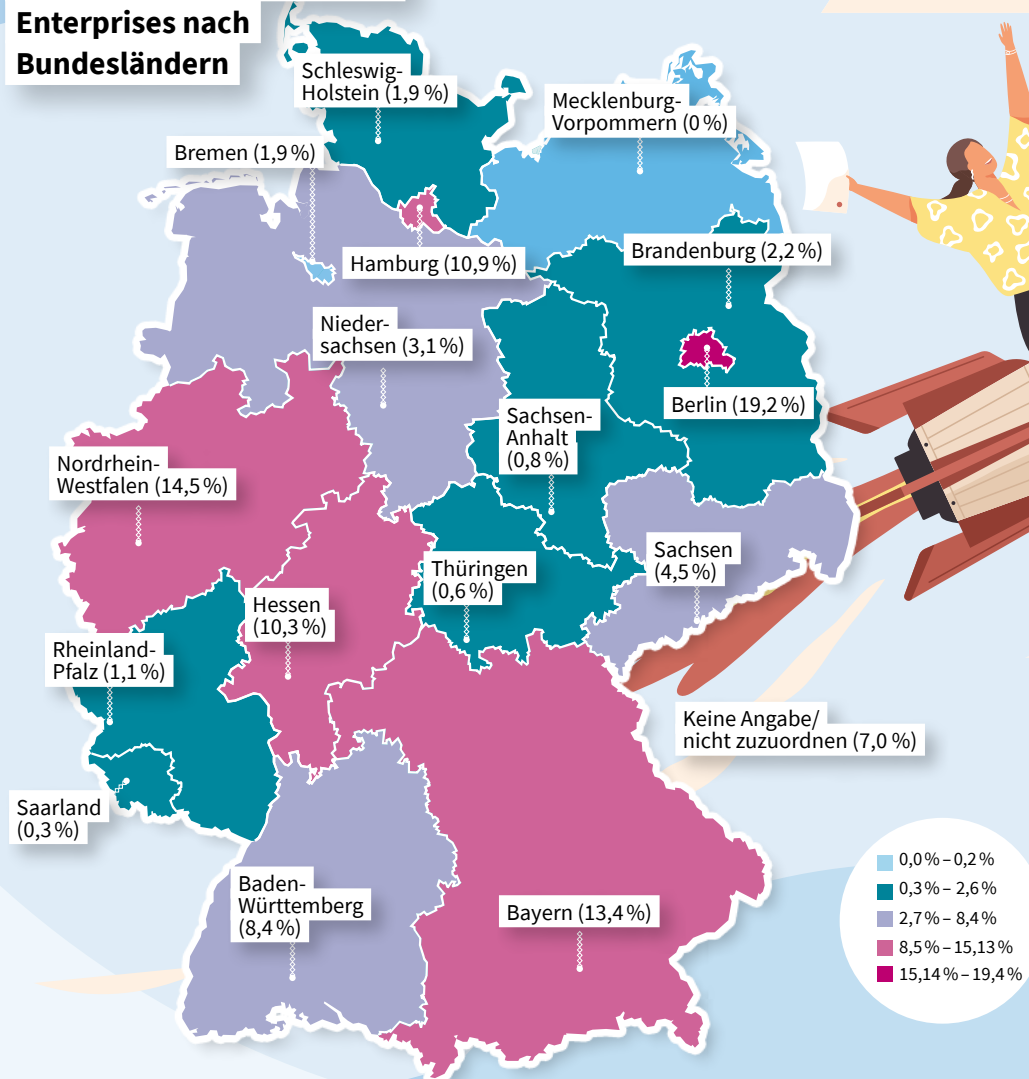
Das Start-up agiert international und entfernt den Plastikmüll aus neuralgischen Flussarmen in der Slowakei, Bosnien und Herzegowina, Serbien, Rumänien, Ägypten und Kambodscha. Insgesamt konnten schon über 692.000 Kilogramm Altplastik aus den Flüssen weltweit gefischt werden. Der Kunststoff wird recycelt, was auch im Sinne der NRW.BANK ist: die Förderung einer Kreislaufwirtschaft, in der Rohstoffe nicht mehr verbrannt werden. „Das erfüllt Ziele, die einen nachhaltigen Aspekt haben und einen gesellschaftlichen Beitrag leisten“, so Torsten Klink.



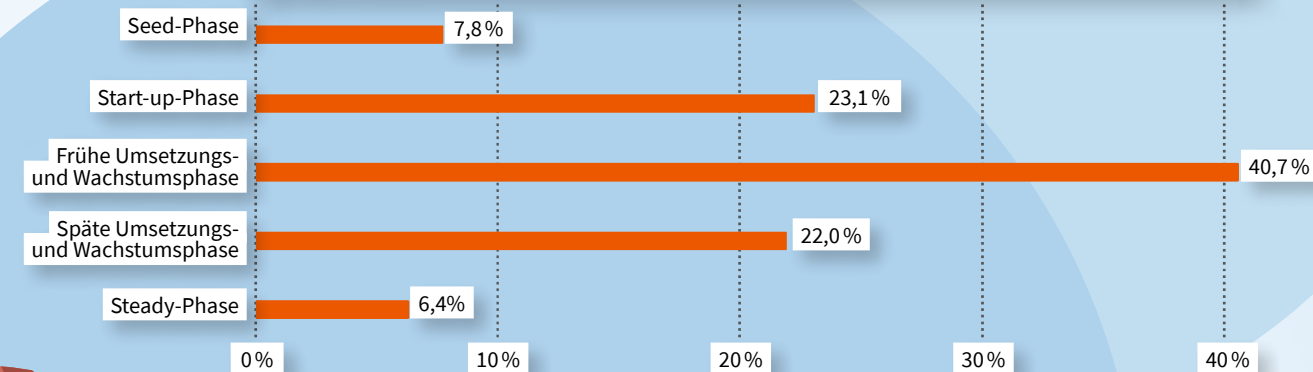
#SOCIALENTERPRISES

Wo gibt es die meisten Sozialunternehmen und in welcher Branche sind sie aktiv? Antworten darauf gibt der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) von SEND. Einige Grafiken findet ihr hier aufbereitet. Mehr über SEND und den Monitor unter www.send-ev.de.

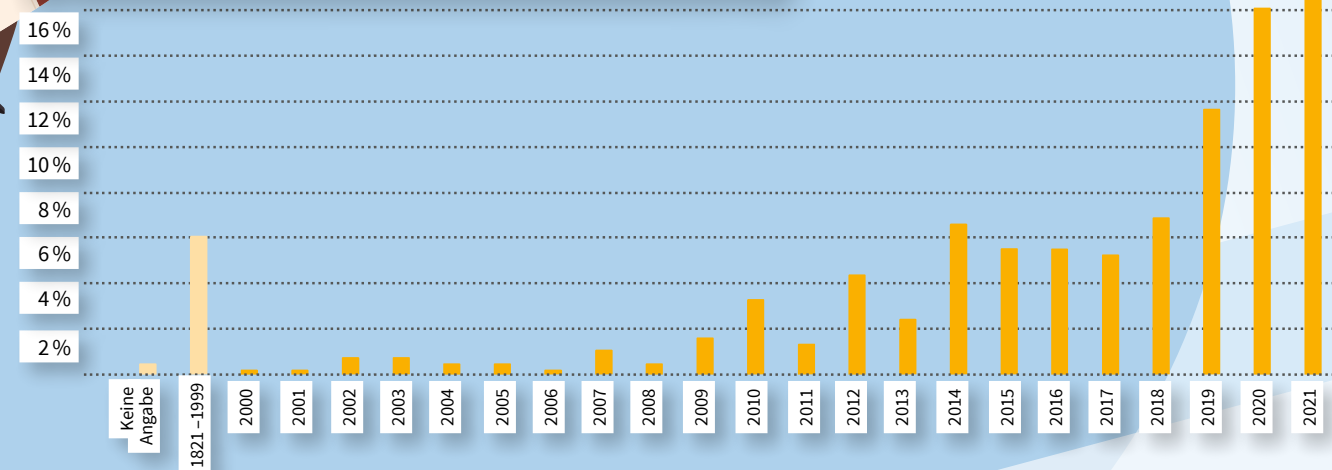
Hauptsitz der DSEM-Social-Enterprises nach Bundesländern



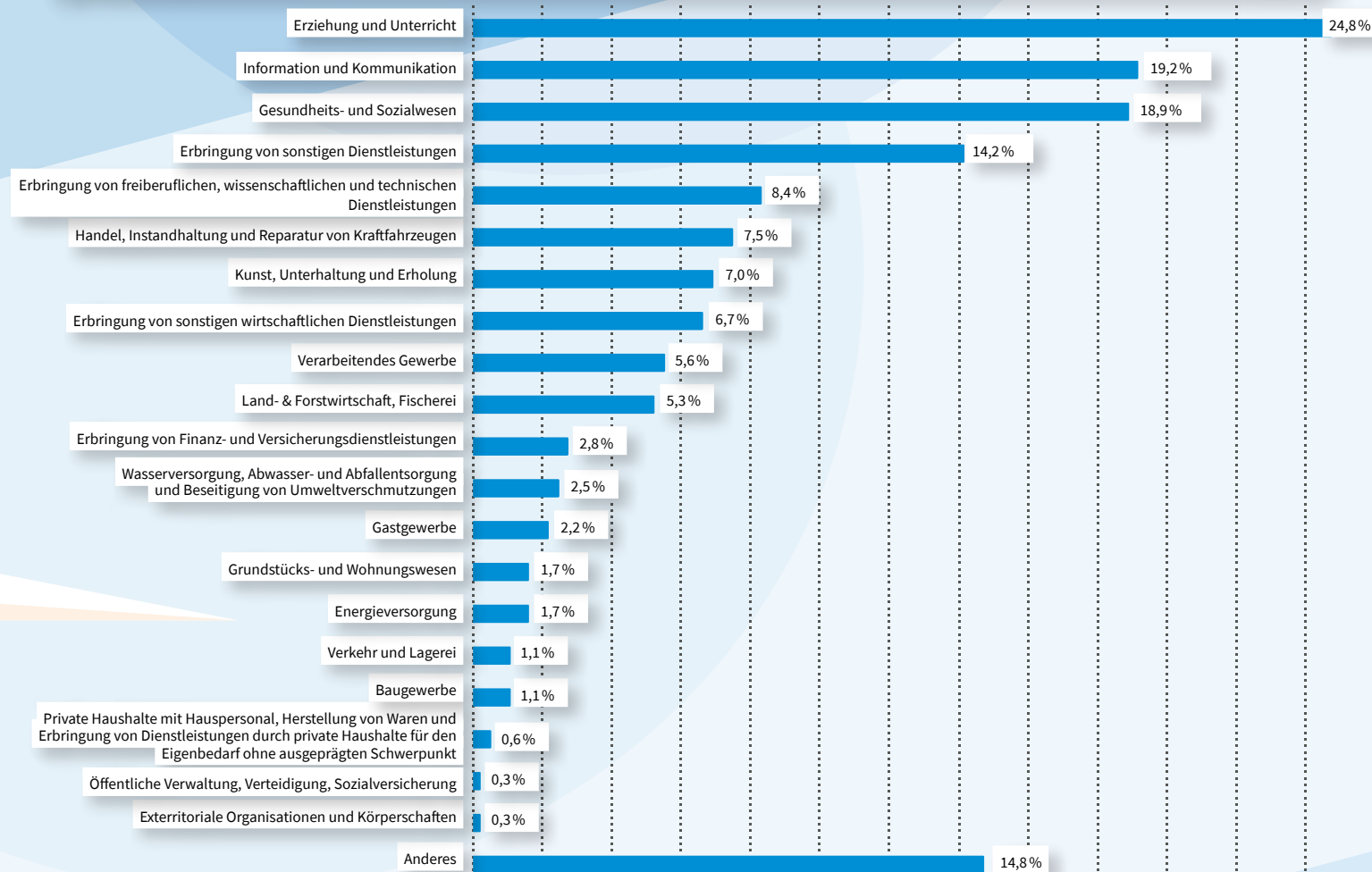
In welcher Entwicklungsphase befindet sich Ihre Organisation derzeit?



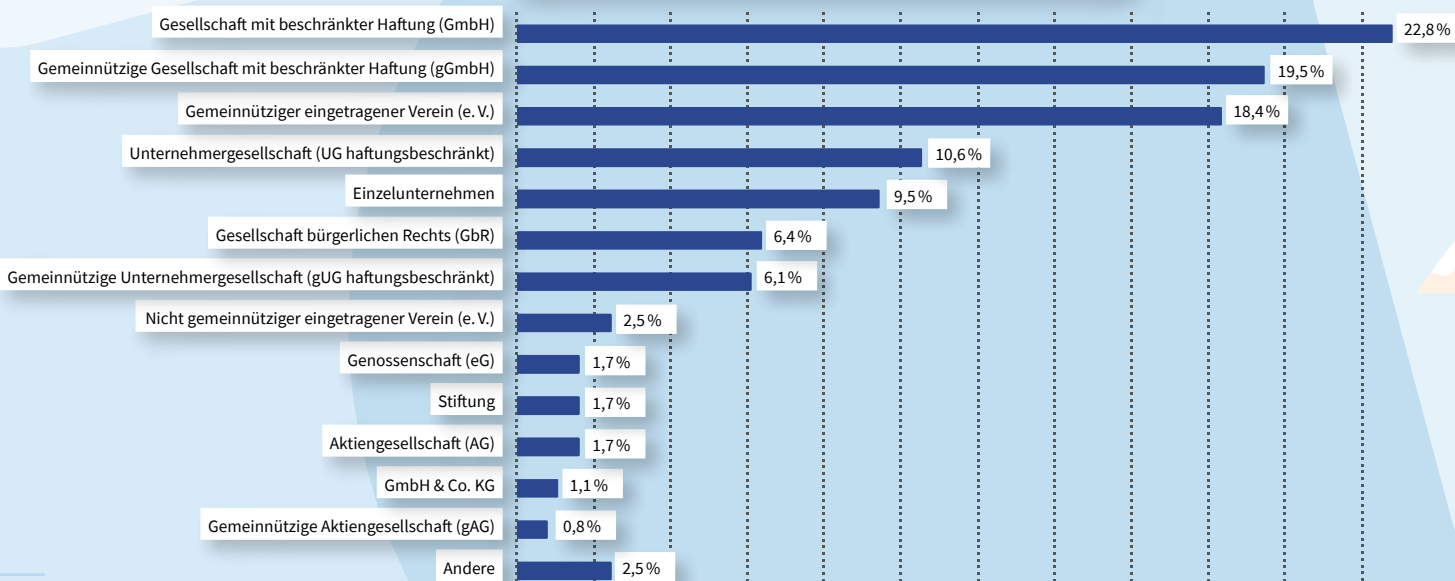
In welchem Jahr wurde Ihre Organisation gegründet?



In welcher Branche ist Ihre Organisation mit ihren Produkten und/oder Dienstleistungen hauptsächlich tätig?



Welche Rechtsform(en) hat Ihre Organisation?



Social Entrepreneurship als eine zeitgemäße Unternehmensperspektive



Von Prof. Dr. Matthias Raith

Vor fast 30 Jahren haben Adam Brandenburger und Barry Nalebuff mit ihrem Bestseller-Buch „Co-opetition“ Management, Wissenschaft und Praxis eine neue Strategieperspektive gegeben: Unternehmenserfolg basiert nicht ausschließlich auf Vorteilen im Wettbewerb gegeneinander, wie in der traditionellen Managementliteratur propagiert, sondern vielmehr im Wettbewerb miteinander um gemeinsame Zielgruppen. Der Gedanke ist einfach, wenn man Wertschöpfung multidimensional betrachtet.

Der amerikanische Autobauer Ford hat zum Beispiel frühzeitig erkannt, dass man Autos leichter verkaufen kann, wenn man den KäuferInnen neben dem Auto selbst auch die dazugehörige Versicherung und Finanzierung anbietet. Der französische Reifenhersteller Michelin hat mit seinen renommierten Reise- und Restaurantführern Autofahrern Grund gegeben, mehr und weiter zu fahren, wofür sie auch mehr Reifen benötigen. Diese sich ergänzenden Wertschöpfungsansätze bezeichnet man als Komplementaritäten, die von einem Unternehmen allein oder auch von mehreren Unternehmen gemeinsam als Wertennetzwerk angeboten werden können. Mehr Wertschöpfung ermöglicht somit höheren wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.

Welche gesellschaftliche Verantwortung Unternehmen haben

Von Unternehmen in der heutigen Gesellschaft wird mehr erwartet als die bloße Maximierung ihres wirtschaftlichen Erfolgs. Unternehmen sollen gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility, kurz CSR) für soziale und ökologische Probleme übernehmen, da viele der drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen auch eine negative Folge globalisierter Marktwirtschaften sind.

Diese Verantwortung können Unternehmen auch komplementär in ihren Wertschöpfungsansatz integrieren. So wird ein Krombacher Bier für KundInnen interessanter, wenn man mit dem Kauf die Rettung des Regenwaldes unterstützt.

Und auch ein Paket Pampers wirkt verlockender, wenn dadurch eine lebensnotwendige Impfung eines Kindes in Afrika finanziert wird. Durch derartige – für KundInnen wichtige Komplementaritäten – können Unternehmen mehr Geld verdienen, indem sie Gutes tun.

Ist CSR daher ausreichend, um all die sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen zu bewältigen, die zum Beispiel in den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen dokumentiert sind? Da soziale und ökologische Wirkung nur schwer zu messen sind, ist man auf die Berichterstattung der Unternehmen angewiesen, denen jedoch oft Schönfärberei unter dem Stichwort Greenwashing vorgeworfen wird. Misstrauen ist durchaus gerechtfertigt, wenn das Gute lediglich Mittel zum Zweck des Geldverdienens ist.

Wie Unternehmen eine soziale und ökologische Mission nachhaltig durchführen

Ein Perspektivwechsel tut not, der in der gesellschaftlichen Verantwortung den eigentlichen Zweck sieht und Unternehmen gezielt Geld verdienen lässt, um Gutes tun zu können. Diesen Ansatz charakterisiert Social Entrepreneurship, bei dem ein Unternehmen als Mittel dient, um eine soziale oder ökologische Mission ökonomisch nachhaltig durchführen zu können. Um eine Mission aufrechterhalten zu können, muss ein Sozialunternehmen die erforderlichen Ressourcen bereitstellen können, wie jedes andere Unternehmen auch. Das erfordert keine Zauberei, nur die Identifikation und den Umgang mit Komplementaritäten, wie oben beschrieben. Auf diese Weise kann man Wälder retten oder neue Bäume pflanzen, indem man gewinnorientiert eine Internetsuchplattform wie Ecosia betreibt oder wie bei Beliya, Mädchen in Afrika ihre Schulbildung durch den Verkauf von Luxushandtaschen in Industrieländern finanziert.

Der seit 2018 regelmäßig publizierte Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) – sowie auch der daraus 2020 entstandene und zuletzt in 21 europäischen Ländern durch-

Prof. Dr. Matthias Raith ist Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Dort verbindet er seine Forschung und Lehre mit aktiver Unternehmensgestaltung und Gründungsbegleitung. Neben seinem Interesse für Social Entrepreneurship begeistert er sich für strategische Unternehmensentscheidungen, Verhandlungsanalyse und Wirtschaftspolitik.

geführte European Social Enterprise Monitor (ESEM) – dokumentieren eindrucksvoll die Vielfalt ökologischer und sozialer Ziele, die von Social Entrepreneurs derzeit unternehmerisch verfolgt werden. Die Erhebungen zeigen hierbei eine Diversität der Einnahmearten, sei es durch Umsätze am Markt oder durch unterschiedliche Fundingansätze, bei denen Geldgeber oder Freiwillige die Mission direkt unterstützen. Es handelt sich mehrheitlich um jüngere Unternehmen, ins Leben gerufen durch eine neue Generation von GründerInnen, die den Perspektivwechsel zum Unternehmen als Mittel vollzogen haben.

Steht Social Entrepreneurship in Konkurrenz zu CSR?

Ob diese neuen Unternehmen die drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft besser meistern können als traditionelle, vorrangig gewinnorientierte Unternehmen oder als der Staat selbst, bleibt abzuwarten. Die missionsorientierte Unternehmensperspektive überzeugt jedenfalls mit ihrer Glaubwürdigkeit im Umgang mit gesellschaftlicher Herausforderung. Für sie trifft auch zu, dass sie dem Zeitgeist einer jungen Generation entspricht, die der gesellschaftlichen Verantwortung klassischer Unternehmen misstraut, wie auch der meist in Wahlzyklen agierenden Politik.

Es wäre grundlegend falsch, Social Entrepreneurship als Konkurrenz zu CSR zu sehen. Auch hier ist es angebracht, in Komplementaritäten zu denken: die neuen Sozialunternehmen können in gemeinsamen Wertennetzwerken der gesellschaftlichen Verantwortung traditioneller Unternehmen zu mehr Glaubwürdigkeit verhelfen. Somit stellt Social Entrepreneurship eine zeitgemäße Unternehmensperspektive im Umgang mit Komplementaritäten dar.



Iris Bethge-Krauß, Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB

Auf ein Wort ...

Auch Helden brauchen Hilfe

Die letzten Jahre haben eindrücklich gezeigt, wie wichtig gesellschaftlicher Zusammenhalt ist. Gegen die Pandemie und die wirtschaftlichen Auswirkungen des Krieges konnten wir nur gemeinsam bestehen. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben Hand in Hand gearbeitet und konnten so die Herausforderungen erfolgreich bewältigen. Auch Sozialunternehmen spielen in diesen Zeiten eine wichtige Rolle. Sie füllen eine Lücke und sind dort aktiv, wo nicht der wirtschaftliche Erfolg an erster Stelle steht, sondern der gesellschaftliche Bedarf. Sie sind Helfer in der Krise, die anpacken und unkompliziert Lösungen finden. Gleichzeitig sind sie Innovationsmotoren, die die Transformation in Richtung Digitalisierung und Nachhaltigkeit vorantreiben. Gleichwohl sind auch Social Enterprises Unternehmen, die finanziell bestehen müssen. Da sie jedoch weniger gewinnorientiert und häufig genug wenig bekannt sind, fällt es ihnen meist schwer, die notwendige Unterstützung zu erhalten. Hier stehen ihnen die öffentlichen Banken zur Seite. Viele Institute haben ihre bestehenden Programme für Sozialunternehmen geöffnet. Gleichzeitige wurden passgenaue Fördermaßnahmen für Social Entrepreneurs aufgelegt, die die besonderen Bedürfnisse und Belange von Sozialunternehmen berücksichtigen. Dass öffentliche Banken sich so intensiv für soziales Unternehmertum engagieren, kommt nicht von ungefähr. Denn auch sie haben einen gesellschaftlichen Auftrag, den sie tagtäglich mit viel Engagement und Leidenschaft erfüllen. Und sie wissen: Auch Helden brauchen manchmal Hilfe.

MEIN KOLLEGE, DER AVATAR

So oder so ähnlich stellen sich viele die zukünftige Arbeitswelt vor. Aber was ist dran am Hype um das Metaversum? Der Vorsitzende der VÖB-Tarifkommission und Personalchef der KfW, Robert Szwedo, hat sich mit dem CEO von allygatr, dem operativen Venture Capitalist für HR-Tech-Start-Ups, Benjamin Visser, getroffen und genau darüber gesprochen. Wo? Na klar, im Metaverse! Und was können Sie sonst so erwarten? Wir haben das Thema Workhacks ein wenig vertieft. Beim letzten Mal gab es schon einen ersten Einblick, dieses Mal haben wir mit der Erfinderin der Hacks gesprochen.

„VR WIRD BEIM RECRUITING EINE ZENTRALE ROLLE SPIELEN“

Benjamin Visser, CEO von allygatr, und der Personalchef der KfW, Robert Szwedo, haben sich getroffen, um über die Arbeitswelt der Zukunft zu sprechen. Wo? Na klar, im Metaversum.



? Benjamin: Hallo Robert und willkommen im digitalen Raum von allygatr. Bist du öfter im Metaversum unterwegs?

]] Robert: Das ist heute erst das zweite Mal, dass ich als Avatar unterwegs bin. Es ist total spannend, was man hier alles machen kann.

? Benjamin: Ja, zum Beispiel virtuelle Gespräche. Ich würde sagen, wir starten mal mit der ersten Frage. Fängst du an?

]] Robert: Na klar, gerne. Dann erzähl mir doch erst einmal, was du und dein Unternehmen so macht und warum ihr allygatr heißt.

]] Benjamin: Als allygatr investieren wir in sehr junge Start-ups und unterstützen diese nicht nur mit Geld, sondern auch mit unserer operativen Leistung, zum Beispiel beim Thema Marketing oder IT. Unser Name allygatr war das Ergebnis eines BrainstormingsHackathon des Marketing-Teams. allygatr ist übrigens auch angelehnt an „Alliance“, denn wir bilden ja ein Netzwerk bzw. sind ein Team, das die Start-ups begleitet.

? Die gleiche Frage geht an dich, Robert – was machst du eigentlich beim VÖB bzw. bei der KfW?

•]] Robert: Beim Bundesverband Öffentlicher Banken bin ich Vorsitzender der Kommission Tarifpolitik und bei der KfW Bankengruppe bin ich der Personalchef. Die Arbeitswelt und wie sie sich verändert ist also mein großes Thema.

? Sag mal, wie findet ihr eigentlich die Start-ups, die ihr pusht und begleitet?

•]] Benjamin: Viele melden sich selbst bei uns, über die Webpage oder LinkedIn zum Beispiel. Aber natürlich schauen wir uns auch die Neu-

gründungen an, die sich in der Welt tummeln, und sprechen dann proaktiv die Gründerinnen oder Gründer an.

? Robert: Und was war euer letzter Sign?

•]] Benjamin: Das war Novaheal.de – eine App, die die Ausbildung in der Pflege attraktiver machen soll, indem sie Lerninhalte digitalisiert und anschaulicher macht. Das ist ein extrem wichtiges Thema, denn wir wissen alle, dass wir einen sehr hohen Bedarf an Pflegekräften haben.

? Robert, ich habe ja grad schon gefragt, ob du oft im Metaversum unterwegs bist. Aber wie sieht es denn bei der KfW aus?

]] Robert: Bisher sind wir noch nicht im Metaversum unterwegs. Aber wir haben uns eine VR-Brille zugelegt und ein bisschen damit herumexperimentiert. Das wird ein wichtiges Tool, insbesondere beim Onboarding oder auch beim Recruiting, wenn es darum geht, den Kandidatinnen und Kandidaten zu zeigen, wie es bei der KfW aussieht. Dann können sie bei uns vor Ort einchecken und sich umsehen. Das ein oder andere haben wir also schon ausprobiert, aber es gibt noch viel, was wir erst noch entdecken müssen.

]] Benjamin: Ich glaube auch, dass VR gerade für das Onboarding ein wichtiges Asset sein kann.

]] Robert: Auf jeden Fall – und wir sehen ja, dass das Onboarding in der Pandemie, als alle im Homeoffice waren, nicht einfach war. Einige der Beschäftigten, die damals angefangen haben, haben die KfW relativ schnell wieder verlassen, denn sie hatten nicht das Gefühl, dass sie richtig bei uns angekommen sind. In solchen Situationen können die Möglichkeiten der virtuellen Realität durchaus helfen.



Benjamin Visser ist der Founder und CEO des VC allygatr. Das Unternehmen scoutet HR-Tech-Start-ups und begleitet die Unternehmen auf ihrem Weg zum Erfolg.

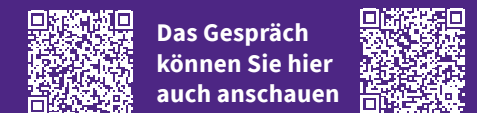


Webpage: allygatr.vc
LinkedIn: www.linkedin.com/company/allygatr
Instagram: www.instagram.com/allygatr.vc
TikTok: www.tiktok.com/@allygatr.vc



Robert Szewdo ist Personalchef der Förderbank KfW und Vorsitzender der Tarifkommission des Bundesverbands Öffentlicher Banken.

Webpage: www.kfw.de
LinkedIn: www.linkedin.com/company/kfw/
Xing: www.xing.com/pages/kfw
Instagram: www.instagram.com/kfw.de/
Twitter: twitter.com/KfW
Youtube: www.youtube.com/kfw?cbrd=1



Das Gespräch können Sie hier auch anschauen

„Aber denkst du, wir arbeiten auch jenseits des Onboardings zukünftig alle im Metaversum?“

» **Benjamin:** Ich glaube, dass sich schon bald noch viel mehr im digitalen Raum abspielen wird, auch was die Arbeitswelt betrifft. Gleichzeitig bin ich aber überzeugt, dass wir auch dann noch persönliche Begegnungen in der echten Welt brauchen, um wirkliche Verbindung herzustellen. Und natürlich wird es einige Jobs auch zukünftig hauptsächlich in der realen Welt geben, wie zum Beispiel die Feuerwehr.

„Robert: Und was siehst du sonst für Trends für die Arbeitswelt der Zukunft?“

» **Benjamin:** Ich glaube, dass wir vor allen Dingen den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellen müssen. Es wird darum gehen, die Arbeitskräfte, die wir haben, zu halten und individueller zu entwickeln. Digitalisierung wird dabei helfen, diesen Beschäftigten bestimmte Aufgaben abzunehmen

und ihnen mehr Freiheit zu verschaffen für die Arbeit, die dann am Ende doch nur die Menschen übernehmen können und sollen.

„Sag mal Robert, du hast ja bestimmt in unser Portfolio geschaut. Wäre da eigentlich ein Unternehmen dabei, mit dem du bei der KfW gerne mal zusammenarbeiten würdest?“

» **Robert:** Auf jeden Fall! Ich fand zum Beispiel Search Talent sehr

interessant und würde gern mal schauen, ob es da eine Möglichkeit gibt, beim Thema Recruiting zusammenzuarbeiten.

„Benjamin: Arbeitet ihr denn schon mit Start-ups in dem Bereich zusammen?“

» **Robert:** Ja, wir arbeiten aktuell mit VONQ. Dabei wird die Künstliche Intelligenz auch genutzt, um uns als KfW bei Stellenbörsen optimal aufzustellen.



„Aber was würdest du uns als KfW beziehungsweise den öffentlichen Banken empfehlen?“

» **Benjamin:** Also ich würde auf jeden Fall allen Banken, aber auch sonst allen Unternehmen und Organisationen empfehlen, sich im Metaversum umzuschauen und zu gucken, ob es da nicht ein paar gute Möglichkeiten gibt. Das hat natürlich im Moment alles noch einen spielerischen Faktor, aber mittel- und langfristig bieten sich hier wichtige Optionen, unter anderem für Themen wie Trainings. Wir haben mit Wondder.io zum Beispiel ein Start-up, das Trainings entwickelt, wo Männer in der digitalen Welt in die Rolle von Frauen schlüpfen und mal erleben können, wie das ist, in der Arbeitswelt als Frau wahrgenommen zu werden. Übrigens spart man auch eine Menge Geld, wenn man solche Workshops virtuell anbieten kann und nicht alle anreisen müssen – gleichzeitig macht es das wesentlich nachhaltiger.

„Robert: Ah, schau mal, jetzt sollen wir hier die Fragen vervollständigen. Na gut, fangen wir an. Ben, Recruiting findet zukünftig ...“

» **Benjamin:** ... mehr und mehr automatisiert statt. Frage an dich, Robert, Personaler in den öffentlichen Banken sollten ...

» **Robert:** ... offen sein für digitale Lösungen und sich mit deren Potenzialen beschäftigen. Ben, in zehn Jahren arbeiten wir ...

» **Benjamin:** ... mehr im Metaversum, viel digitaler und vernetzter – und auch internationaler. Teams, die auf der ganzen Welt verstreut leben, können zukünftig noch viel leichter und besser zusammenarbeiten. Robert, im Nachgang zu diesem Gespräch werde ich ...

» **Robert:** ... meine Abteilungsleiterin, die für das Recruiting zuständig ist, und den Kollegen, der das Thema Learning verantwortet, zusammenrufen und gemeinsam mit ihnen darüber sprechen, wie wir das

Thema Virtual Reality zukünftig für die KfW stärker nutzen können.

„So, Ben, ich glaube, das war's! Und ich muss sagen, das war eine spannende Erfahrung, so ein Gespräch im Metaversum zu führen.“

» **Benjamin:** Das fand ich auch, das hat Spaß gemacht! Auf bald, lieber Robert, dann vielleicht in der realen Welt.

Dieser Arbeitsschritt kann sich gehackt legen

Mit ihren „Workhacks“ leistet die selbstständige Organisationsentwicklerin Lydia Schültken Pionierarbeit beim Kulturwandel. Durch bestimmte Arbeitsmethoden können MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Eigenmotivation, das Teamwork und die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Hier beschreibt sie, wie sie auf die Idee der „Workhacks“ gekommen ist und welcher Hack ihr Favorit ist.

Viele von uns kennen vielleicht die sogenannten Lifehacks, die in den letzten Jahren besonders über die sozialen Netzwerke wie Facebook & Co. auftauchten. Dabei geht es um kreative Lösungen aus der Community, um bei Alltagsproblemen Abhilfe zu schaffen, wie beispielsweise beim Schneiden von Zwiebeln unter Wasser, damit der Saft nicht in den Augen brennt, oder wie man mit einer Hand ein T-Shirt faltet. Mein Lieblingskniff: Um zu prüfen, ob Batterien leer sind, soll man sie aus kleiner Höhe auf einen

meine Arbeit integrieren. Mit der Konsequenz, dass ich eines Nachts aufwachte und den Begriff „Workhacks“ im Kopf hatte.

Pragmatisch zum Wandel

Wie wäre es, wenn sich mit den „Workhacks“ auf unorthodoxe Weise festgefahrene Strukturen in den Unternehmen und bei den MitarbeiterInnen aufbrechen lassen? Was

braucht es dafür, damit minimal-invasive Methoden einen echten Unterschied machen in Zusammenarbeit und der Arbeitsweise? Als Beraterin bekomme ich viele Einblicke in große Unternehmen, NGOs, den Mittelstand, Agenturen und Start-ups. Meine Aufgabe ist es, die Menschen bei der Transformation zu beraten, sie für die Digitalisierung, Globalisierung und neue Arbeitsformen mental fit zu machen. Denn Veränderung braucht Mut, um sie umzusetzen und viel Pragmatismus. Die pragmatische Ader bringe ich von zu Hause mit: Meine Eltern sind Landwirte. Das Leben auf dem familien-eigenen Bauernhof hat mich sehr geprägt. Ein Bulle ist aus dem Stall ausgebüxt? Ich finde keine Hilfe

harten Untergrund fallen lassen. Springen sie nur kurz hoch oder fallen direkt wieder um, sind sie voll. Hüpfen sie hin und her, sind sie mit großer Wahrscheinlichkeit leer. Von diesen zahllosen Tipps war ich von Anfang an fasziniert und konnte gar nicht genug bekommen. Da ich als Organisationsentwicklerin sehr viel über die Arbeitswelt, Prozesse und Zusammenarbeit nachdenke, wollte ich diesen Ansatz in

und muss mir nun schnell überlegen, wie ich das Tier irgendwie zurückhole. Da ist jetzt keine Zeit für lange Überlegungen, sondern die beste Lösung muss her. Einfach machen!

So habe ich mir angesehen, was genau die Herausforderungen in den Unternehmen sind und wie ich ansetzen kann, um für alle Beteiligten das Miteinander so geschmeidig wie

Mehr über die „Workhacks“ erfahrt ihr hier!



„Die beste Lösung muss her. Einfach machen!“

möglich zu gestalten. Mit meinen „Workhacks“ sollen Hindernisse am Arbeitsplatz überwunden werden – dafür habe ich unter anderem folgende Tools entwickelt, woanders abgeschaut, adaptiert und auf das Wesentliche reduziert: Timeboxing, Fokuszeit, Retrospektive, Slack Time, Stärkenfokus und Y-Talk. Die Reihenfolge ist egal, sie sind unterschiedlich einsetzbar.

Neue Hilfestellungen im Arbeitsalltag

Das Timeboxing ist mein Favorit – denn Zeit ist immer knapp. Besprechen alle TeilnehmerInnen beispielsweise bei einem Jour fixe, das Tagesgeschäft, werden zu Beginn Redezeiten festgelegt und Redeanteile zu gleichen Teilen verteilt. Das gilt auch für die Führungskräfte. Die Demokratisierung der Redebeiträge hilft dabei, Intro- und Extrovertierte gleichermaßen zu Wort kommen zu lassen. Außerdem spart es einfach Zeit. Mit der Fokuszeit wählt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin oder Team im Tagesgeschäft eine Kernzeit aus, in der er/sie nicht gestört wird. Anrufe werden weitergeleitet, E-Mails müssen nicht beantwortet werden. Die Phase hochkonzentrierten Arbeitens verstärkt das Gefühl, etwas geschafft zu haben. Ein wesentlicher Bestandteil von guter Zusammenarbeit ist auch Feedbackkultur. Konkret heißt das, dass sich bei der Retrospektive Teams regelmäßig treffen und sich ganz offen miteinander austauschen. Nicht nur Manöverkritik zu aktuellen Projekten gehört dazu, sondern auch das zwischenmenschliche Miteinander wird angesprochen, um „Hygiene“ zu betreiben, denn nichts ist schädlicher als unter den Teppich gekehrte Konflikte oder Missverständnisse. Ganz wichtig ist hier: Es gibt kein falsch oder richtig! Diese Treffen sollten moderiert werden, damit jeder den Mut hat, seine Meinung zu sagen.

Um das kreative Potenzial der Belegschaft auszuschöpfen, empfehle ich Slack Time. Dabei kann ein Team sich an einem Tag in der Woche (Rhythmus kann angepasst werden) an neuen Konzepten ausprobieren, Methoden überdenken, eigene Ideen entwickeln. Nichts ist erfrischender, als Altbewährtes auf den Kopf zu stellen. Das schafft sinnstiftendes Arbeiten. Durch Maßnahmen wie den Stärkenfokus können Aufgaben untereinander getauscht oder gemeinsame Stärken erkannt werden, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Das stetige Ausloten der Expertise von MitarbeiterInnen und nicht der Blick auf mögliche Schwächen lässt ihre Motivation steigern. Und die Y-Talks, zu Deutsch „Warum-Gespräche“, sollen den Fokus auf die Sinnhaftigkeit des Jobs legen, der manchmal im Alltag vergessen wird. Dieser Austausch hilft, sich an die ursprüngliche Motivation zu erinnern, und kann sogar von den KollegInnen mit neuem Sinn angereichert werden.

Gratwanderung in der Umsetzung

Die „Workhacks“ verlangen viel psychologisches Fingerspitzengefühl und Redundanz. Sie sollten regelmäßig umgesetzt werden, um Akzeptanz zu schaffen. Gerade bei den älteren MitarbeiterInnen, die den neuen Arbeitsmethoden skeptisch gegenüberstehen. Aus meiner Erfahrung ist es sinnvoll, dass es einen „Paten“ im Unternehmen gibt, der AnsprechpartnerIn für das jeweilige Programm ist und dafür sorgt, dass alle am Ball bleiben und gemeinsam üben. Letztendlich geht es darum, Rituale zu etablieren, um von alten Verhaltensmustern abzuweichen – gelingt die Identifikation mit dem Unternehmen, steigt die Zufriedenheit beim MitarbeiterInnen. Im Idealfall ist die neue Offenheit das Gegengift zu Klatsch und Tratsch in der Teeküche.



Ihr Kontakt zur Redaktion



Anne Huning
Pressesprecherin
+49 30 81 92 163
Anne.Huning@voeb.de



Sandra Malter-Sander
Pressesprecherin
+49 30 81 92 164
Sandra.Malter-Sander@voeb.de



Lucie Gebert
Pressesprecherin
+49 30 81 92 166
Lucie.Gebert@voeb.de

Folgt dem VÖB auf

 **Twitter:**
@voeb_banken

 **LinkedIn:**
@Bundesverband Öffentlicher
Banken Deutschlands/
Association of German Public Banks

 **YouTube:**
@Bundesverband Öffentlicher
Banken Deutschlands

Möchten Sie Print-Exemplare der
Ausgabe bestellen?
Schreiben Sie gern eine E-Mail an
GemeinsamGestalten@voeb.de.

Impressum

Herausgeber: Bundesverband Öffentlicher Banken
Deutschlands, VÖB, Lennéstraße 11, 10785 Berlin
Verantwortlich: Anne Huning
Redaktion und Texte: Anne Huning, Sandra Malter-Sander, Lucie Gebert, Alexander Tomberg
Produktion: VÖB-Service GmbH, Bonn
Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

Illustrationen: Irene Wilhelm: 6/7, 12/13, 26/27, 30/31
Fotos Peter Himself: 8/9, 14-17
Fotos Impact Factory: 21/22
Fotos ILB Karoline Wolf: S. 22
Fotos Everwave: 10/11, 24/25
Fotos Jördis Zähning: 36/37
Adobe Stock: 4/5, 6/7, 18, 23, 24-27, 30/31, 38



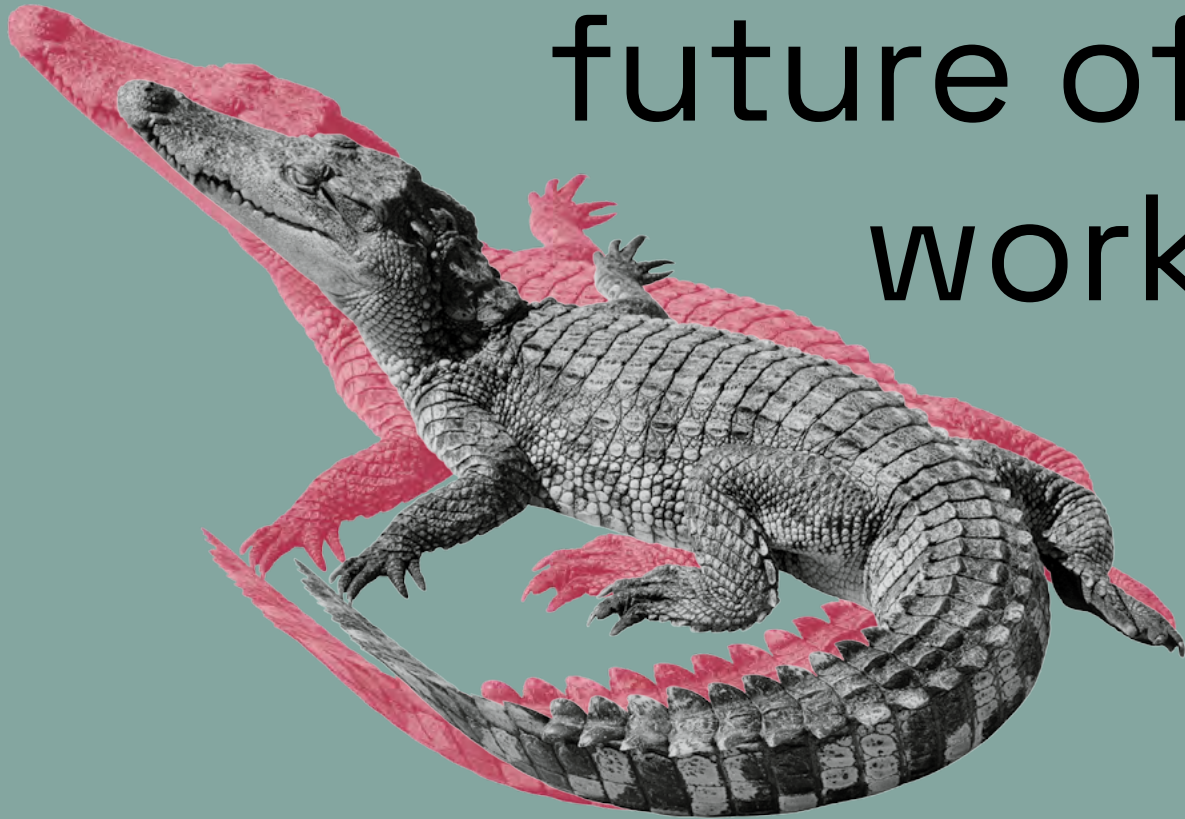
Gute Ideen. Unser wichtigstes Kapital.

Deutschland Land der Ideen



#GemeinsamGestalten wir unser Land
Wir sind die Plattform für gute Ideen in Deutschland.
Ideen sind unser wertvollster Rohstoff, ein Garant für
eine lebenswerte Zukunft. Deshalb suchen wir kreative
Menschen und ihre guten Ideen. Wir geben ihnen
eine Bühne, schaffen Raum für Vernetzung und sorgen
dafür, dass aus Ideen Innovationen werden.

we shape the future of work



Der erste operative Venture Capitalist für HR Tech.

Unser Portfolio bietet ideale Lösungen für viele Personalfragen: Sie suchen passende Mitarbeiter:innen? Der "Recruiting as a Service"-Dienstleister Searchtalent findet Ihr Personal, der Team-Fit-Test von Recunited zeigt, wer zu Ihnen passt und mit Selectic finden Sie schon im Bewerbungsprozess heraus, ob die Bewerber:innen halten, was sie versprechen.

Sie oder Ihre Mitarbeiter:innen wollen sich weiterbilden? Mit der VR-basierten Lösung von wonder sparen Sie sich die Anreisen zu Fortbildungen und skillties sorgt mithilfe von AI für gezieltes Lernen. Und falls Sie Ihre Angestellten einfach nur glücklich machen wollen: Mit der "Benefits as I like"-App Emplu schaffen Sie auch das.

>>> www.allygatr.vc

allygatr 