

Social Business

Status Quo und Beschreibung der Zielgruppe von Novalux

Lukas Kocher

Keywords

Sachziel, Formalziel, gesellschaftlicher Mehrwert, ökonomische Rentabilität, Nachhaltigkeit

Um Novalux als Dienstleister am Markt zu positionieren, bedarf es im Vorfeld der Eingrenzung einer Zielgruppe, die Novalux mit seiner Beratungs- und Fördertätigkeit anspricht. Um diese Eingrenzung vorzunehmen, werden Definitionen zu den verschiedenen am Markt tätigen Unternehmensformen erarbeitet. Die Unternehmensformen müssen verschiedenen Kriterien genügen. Sie müssen dem Sachziel (gesellschaftlicher Mehrwert) im Verhältnis zu dem Formalziel (ökonomische Rentabilität) ausreichenden Stellenwert beimessen. Sie müssen ihr Sachziel in ihr Kerngeschäft integrieren und sie müssen ihr Kerngeschäft auf nachhaltige Weise umsetzen. Diese Anforderungen werden mithilfe der Einführung der beiden Bewertungsdimensionen „Größe“ und „Nachhaltigkeit“ dargestellt und in das konkrete Anforderungsprofil von Novalux eingebettet. Am Ende dieses Kapitels steht die Bildung einer Zielgruppe für Novalux vor dem Hintergrund der verschiedenen Unternehmensformen am deutschen Markt. Sie bietet das Fundament für weitere konkrete Implementierungs- und Kommunikationsstrategien für Novalux.

Lukas.Kocher@gmx.de.

1. Einleitung

Die deutsche Businesslandschaft ist im Wandel begriffen. Dies ist wie in jedem komplexen System, zunächst nichts Besonderes. Jedoch lässt sich in diesem Fall ein bemerkenswerter Trend feststellen: Die am Markt tätigen Organisationen sind nicht länger ausschließlich Unternehmen im klassischen Sinn, vielmehr prägen hybride Unternehmensformen und Social Businesses das Geschehen in immer stärkerem Maße und erlangen somit nicht nur zunehmend ökonomische, sondern auch gesellschaftliche Relevanz. Viele dieser neuen Akteure zeichnen sich durch eine interessante Eigenschaft aus: Sie verbinden das Gewinnmaximierungsziel mit dem Anspruch, ihr engeres oder weiteres Umfeld in sozialen oder ökologischen Gesichtspunkten zu verbessern und somit gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Novalux möchte diesen Trend vorantreiben und bestärken. Hierzu ist geplant Geschäftsmodelle, die bestimmten Nachhaltigkeitskriterien und einigen weiteren Maßstäben genügen, finanziell sowie mit Know-how zu unterstützen. Auf diese Art soll die Zahl der am Markt agierenden, nachhaltigen Geschäftsmodelle erhöht und der Status des Wettbewerbsfaktors Nachhaltigkeit gestärkt werden. Diese Unternehmen sollen langfristig am Markt aktiv sein und ihn im Sinne des oben beschriebenen Trends beeinflussen.

Eine effiziente Auswahl, erfolgreiche Beratung und intelligente Aufteilung finanzieller Mittel ist für den Erfolg von Novalux als eigenes Business essentiell. Daher ist es wichtig, im Vorhinein bereits eine möglichst präzise Vorstellung von geeigneten Unternehmensformen zu haben und die relevante Zielgruppe zu definieren. Dies erzeugt Effizienz sowohl in der konkreten Beurteilung einzelner Geschäftsmodelle als auch in der Kommunikation nach außen, da potenzielle Klienten bereits im Vorfeld ein klares Bild von der Zielgruppe von Novalux erhalten.

2. Definition der einzelnen Unternehmensformen

2.1 Ein kurzer Überblick

Die verschiedenen Unternehmensformen prägen ihr Umfeld unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten in unterschiedlich starkem Maße und auf unterschiedliche Art und Weise. Der folgende Überblick zeigt, wie unterschiedliche Unternehmensformen entlang der Dimensionen „ökonomischer Rentabilität“ und „gesellschaftlicher Mehrwert“ systematisiert werden können.

Mit „ökonomischer Rentabilität“ ist das Formalziel eines Unternehmens gemeint: die Gewinnmaximierung. Im Verständnis der Neoklassik soll ein Unternehmen dazu dienen, die Gewinne für seine Kapitalgeber zu maximieren. Mit „gesellschaftlichem Mehrwert“ wird das Sachziel eines Unternehmens beschrieben. Hat das Unternehmen die Absicht abseits des – oder Hand in Hand mit dem – Gewinnprinzip ökologischen oder sozialen Mehrwert zu schaffen? Vor allem die zweite Kategorie hat für Novalux eine vorrangige Bedeutung. Folgende Unternehmensformen werden anhand dieser beiden Dimensionen eingehender betrachtet:

- Klassische Unternehmen
- Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility
- Non-Profit-, Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen
- Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts
- Social Entrepreneurs und Venture Philanthropists

2.2 *Klassische Unternehmen*

Als Unternehmen bezeichnet man im Allgemeinen wirtschaftliche Organisationen, die zunächst als Nachfrager nach Produktionsfaktoren (z.B. Arbeitskräfte, Material, Produktionsstätten) am Markt agieren und diese Produktionsfaktoren in Form von Gütern oder Dienstleistungen anschließend in der Rolle als Anbieter am Markt vertreiben. Hierbei versuchen sie Gewinne zu erzielen, beziehungsweise diese Gewinne zu maximieren (vgl. Stocker 2009). Die von Unternehmen angebotenen Güter müssen im traditionellen Verständnis einen Tauschwert haben, das heißt, sie müssen mit einem Preis belegbar sein, der den Nutzen für den Käufer adäquat widerspiegelt.

Nun sagt eine solche Definition allerdings noch nichts über den gesellschaftlichen Mehrwert aus. So kann beispielsweise ein Unternehmen dem Formalziel mit großem Erfolg nachgehen, im Hinblick auf ein ökologisches oder soziales Sachziel aber alles andere als gut dastehen. Nehmen wir zum Beispiel das baden-württembergische Traditionsunternehmen Heckler & Koch, einen Global Player in der Rüstungsindustrie. Das Unternehmen verdoppelte laut Financial Times Deutschland 2010 seinen Gewinn im Vergleich zum Vorjahr von 17 auf knapp 30,4 Millionen Euro. Weltweit ist Heckler & Koch das führende Unternehmen der Waffenindustrie und erfüllt das Formalziel eines Unternehmens voll und ganz. Dennoch würde wohl niemand davon sprechen Heckler & Koch schüfe mit seinem unternehmerischen Handeln in gleichem Maße gesellschaftlichen Mehrwert. Das

Herstellen und Handeln von Waffen ist wohl kaum vereinbar mit einer Unternehmensphilosophie, die auf ökologischen und sozialen Maximen beruht, auch wenn das Unternehmen durch den Verkauf von Waffen die Gewährleistung von Sicherheit suggeriert. Abgesehen davon laufen immer wieder Ermittlungsverfahren gegen Heckler & Koch, sei es wegen des Vorwurfs der Kartellabsprachen oder im Zusammenhang mit illegalen Waffenlieferungen nach Libyen. Man kann also festhalten, dass die bloße Erfüllung der Definition eines Unternehmens wohl nicht ausreicht, um den Ansprüchen nach gesellschaftlichem Mehrwert, der von Novalux gehegt wird, zu genügen. Was aber ist mit Unternehmen, die einen solchen Anspruch aus eigenem Antrieb formulieren?

2.3 Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Selbstverpflichtung von Unternehmen im Zuge ihrer Geschäftsoperationen oder durch Bereitstellung unternehmenseigener Ressourcen zur Steigerung des Allgemeinwohls beizutragen, beziehungsweise mögliche negative Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns zu kompensieren und abzuwenden (vgl. Kotler/Lee 2005; Europäische Kommission 2011). Hierzu zählen das Ergreifen von Maßnahmen innerhalb des eigenen Unternehmens, beispielsweise den Produktionszyklus so nachhaltig und umweltfreundlich wie möglich zu gestalten, genauso wie Betätigungen außerhalb des eigenen Geschäftsfeldes, etwa die finanzielle Unterstützung sozialer Projekte oder die Förderung öffentlicher kultureller Einrichtungen. Ein Beispiel für ein Unternehmen mit ausgeprägter CSR ist ein ebenfalls in Baden-Württemberg heimisches Unternehmen: dm-drogerie markt. Dm erfüllt mit einem Umsatz von 4,07 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2010, allein am deutschen Markt, ebenfalls das Formalziel eines Unternehmens. Gemäß des auf der Internetseite formulierten Grundsatzes „Wirtschaft ist für den Menschen da und nicht anders herum“ verfolgt das Unternehmen darüber hinaus eine ausgeprägte CSR-Politik im Bereich des Personalmanagements und der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern. Hierfür wurde dm in diesem Jahr zum vierten Mal mit dem ECR-Award („Efficient Consumer Response“) ausgezeichnet. Auch in der Produktion der Produkte verfolgt dm selbst gesetzte Standards. So werden die Papierprodukte zu 100 Prozent aus kontrolliert bewirtschafteten Wäldern gewonnen. Zudem tut sich dm immer wieder durch diverse gesellschaftliche Initiativen hervor. Seit 2008 ist es die Aktion „Ideen, Initiative, Zukunft“, in dessen Rahmen in Zusammenarbeit mit der UNESCO Ideen junger Menschen zu sozialen und ökologischen Projekten ausgewertet und beratend und finanziell unterstützt werden. „Ideen, Initiativen, Zukunft“ wurde auch für den deutschen Nachhaltigkeitspreis

2011 nominiert. Unternehmen, die eine CSR-Police etabliert haben, sind also darum bemüht, innerhalb ihres unternehmerischen Handelns oder durch die Bereitstellung von Ressourcen (zum Beispiel Geld oder Arbeitskräfte) etwas zur Verbesserung ihres Umfelds beizutragen.

Doch was ist die „Marke“ CSR tatsächlich wert? Die Verbreitung von CSR-Policen, insbesondere bei großen Unternehmen hat im Laufe der letzten Jahre exponentiell zugenommen. CSR ist Pflicht und Teil des, vor allem auch globalen, unternehmerischen Wettbewerbs. Jedoch ist eine aktive CSR keineswegs ein Garant für eine lobenswerte Unternehmensführung. Als Beispiel nehme man den britischen Ölkonzern BP. Dieses Unternehmen ist durch Fahrlässigkeit für die weltweit gravierendste Ölkatastrophe der letzten Jahrzehnte verantwortlich, die sich durch die Explosion der Ölbohrinsel Deepwater Horizon im Golf von Mexiko ereignet hat. Dies ist wohl das Paradebeispiel eines Global Players, der alles andere getan hat als den ökologischen Mehrwert seines Umfeldes zu erhöhen. Dennoch ist die CSR-Bilanz des Unternehmens vorbildlich. BP unterstützt Erziehungs-, Bildungs- und Energieprojekte in verschiedensten Teilen der Welt und hat allein im vergangenen Jahr 96 Millionen US-Dollar in diese Projekte investiert. Die Ersparnis von Treibhausgasemissionen, die durch diese Projekte erreicht wurde, beläuft sich laut BP auf über 1,5 Millionen Tonnen. CSR geht also nicht zwangsläufig mit nachhaltiger und verantwortungsbewusster Unternehmensführung einher, sie kann im Gegenteil sogar als wettbewerbsstrategisches Instrument missbraucht werden, um als Greenwashing über andere Fehlleistungen oder Missetaten eines Unternehmens hinweg zu täuschen. Was ist aber mit Unternehmen, die ihr gesamtes Kerngeschäft anhand eines ökologischen oder sozialen Mehrwerts ausrichten?

2.4 Non-Profit-, Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen

Wie es der Name bereits andeutet, ist der Hauptunterschied zwischen einer Non-Profit-Organisation und einem klassischen Unternehmen die Bedeutung, die dem Formalziel der Erwirtschaftung von Gewinnen beigemessen wird. Eine Non-Profit-Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie durch ihr Kerngeschäft ein ökologisches oder soziales Ziel verfolgt. Diesem Ziel wird demnach nicht nur in Form von CSR-Maßnahmen, die parallel zur eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens durchgeführt werden, Rechnung getragen. Vielmehr ist es Kern des Selbstverständnisses und Existenzgrund für das Unternehmen. Es herrscht gewissermaßen ein Primat des Sachziels gegenüber dem Formalziel, welches nicht zuletzt im Businessplan des Unternehmens festgehalten werden muss (vgl. Hansmann 1980).

Mit dem Status der „Non-Profit“-Organisation geht das Verbot einer Ausschüttung erwirtschafteter Gewinne einher. Diese müssen – sofern sie anfallen – sämtlich in die Organisation und somit in die Verfolgung des gesellschaftlichen Ziels reinvestiert werden. Gewinnerzielung bleibt somit stets Mittel zum Zweck. Mitunter bleibt sie als Unternehmensziel sogar ganz außen vor, beispielsweise im Fall kirchlicher Krankenhäuser. Nicht selten finanzieren sich Non-Profit-Organisationen ausschließlich durch Spenden oder Mitgliedsbeiträge, beispielsweise im Falle von Umwelt- oder Menschenrechtsgruppen, Vereinen und Stiftungen, die alle per Definition Non-Profit-Organisationen darstellen. Eine Relativierung dieser strikten Regelung findet sich in sogenannten Not-for-Profit, beziehungsweise „Low-Profit“-Organisationen. Hier ist die Ausschüttung von Gewinnen an private Anteilseigner oder auch die Investition in andere, mit dem Ziel der Organisation in Einklang stehende, Investitionsprojekte erlaubt. Auch hier bleibt das Formalziel jedoch zweitrangig gegenüber der Mission, der sich die Organisation verpflichtet hat (vgl. Salomon et al. 1999). Der Vorteil dieser hybriden Unternehmensform ist eine höhere Flexibilität der Unternehmensführung, da freie Verfügung über etwaige Gewinne möglich ist, gleichzeitig aber in der Regel kein Leistungsdruck im Hinblick auf die Höhe dieser Gewinne besteht.

Was hier etwas unpräzise erscheint, ist in den USA bereits seit vielen Jahren unter dem Begriff der L3C-Norm bekannt und als separate Unternehmensform anerkannt. L3C vereint die bereits beschriebenen Attribute von Low-Profit-Organisationen und ergänzt sie um einige wirtschaftsrechtliche Eigenschaften wie Steuerpflicht und begrenzte Haftung von Mitgliedern solcher Organisationen. Wie es auch Robert M. Lang, der Begründer der L3C-Norm und CEO von L3C Advisors, in seinen Blogs erläutert, deckt L3C passend die Nische zwischen dem profitorientierten und dem karitativen Sektor ab. Auch ohne offizielles Label nimmt die Bedeutung von Non-Profit-Organisationen und Low-Profit-Organisationen – nicht nur – in Deutschland stetig zu. Aktuellen Hochrechnungen zufolge haben Non-Profit-Organisationen einen Anteil am Bruttosozialprodukt der Bundesrepublik von über vier Prozent. Insgesamt werden über zwei Millionen Menschen hauptberuflich in einer solchen Organisation beschäftigt. Das sind immerhin fünf Prozent aller Erwerbstätigen, Tendenz steigend. In einer Analyse der Zielgruppe von Novalux muss dieser Unternehmensform also Beachtung geschenkt werden. Gibt es darüber hinaus jedoch Möglichkeiten, ein Sachziel ähnlich stark zu implementieren wie hier beschrieben, gleichzeitig jedoch dem Formalziel einen höheren Stellenwert einzuräumen?

2.5 Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts

Unternehmen die auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts arbeiten, implementieren ihr Sachziel ähnlich tief und unmittelbar im Kerngeschäft wie Non-Profit-Organisationen. Dieses Sachziel ist dabei im „Base of the Pyramid“- Sektor stets dasselbe: langfristige globale Armutsbekämpfung (vgl. Prahalad 2010). Der Begriff „Base of the Pyramid“ bezieht sich auf die weltweite Einkommenspyramide und umschreibt all jene Bevölkerungsgruppen, die mit einem durchschnittlichen Einkommen von 1,25 bis 2,5 US-Dollar pro Tag auskommen müssen, und somit per Definition durch die Weltbank als „arm“ bezeichnet werden. Diese Bevölkerungsgruppe, bisher im Hinblick auf ihr ökonomisches Potenzial und insbesondere in ihrer Identität als Absatzmarkt und Zielgruppe für Güter gar nicht oder zumindest kaum beachtet, ist Zentrum des Geschäftsmodells von „Base of the Pyramid“.

Die häufigste Anwendungsform stellt bisher die Konzentration auf die armen Bevölkerungsschichten als Abnehmer von Konsumgütern dar. Sogenannte „Fast-Living-Products“ wie beispielsweise angereicherte Nahrungsmittel oder Gebrauchsgegenstände für den Haushalt werden mit Hilfe von Skalenerträgen kostengünstig produziert und können somit entsprechend preiswert vertrieben werden. Teilweise werden aber auch Produktionsgüter und Investitionsgüter vertrieben, welche verstärkt auf Eigeninitiative und längerfristige individuelle Armutslinderung bei den Abnehmern setzen. So wird durch den Verkauf von Produktionsmitteln wie Werkzeug, durch Lehrgänge oder die Vergabe von Mikrokrediten (beispielsweise für den Kauf einer Nähmaschine oder eines Mobiltelefons) die Möglichkeit gegeben selbst ein Geschäftsmodell zu entwickeln und durch eigene Arbeit die individuelle Situation zu verbessern. Der wichtigste Unterschied im Vergleich zu einer Non-Profit-Organisation (wie zum Beispiel der Initiative „One Laptop per Child“, die ebenfalls auf Basis von Skalenerträgen wirtschaftet, jedoch insgesamt keine Gewinnausschüttungen vollzieht) ist, dass die Unternehmen hier durchaus Gewinne erzielen und dies auch als explizites Ziel ihrer Unternehmung artikulieren.

Ein Beispiel für ein aktiv durchgeführtes „Base of the Pyramid“-Geschäftsmodell kann durch den französischen Lebensmittelkonzern Danone gegeben werden. Danone vertreibt in Drittweltländern wie Bangladesch und Indien einen Joghurt, der speziell auf ärmere Kundengruppen zugeschnitten ist. Angereichert mit Proteinen, Vitaminen, Zink, Eisen und Kalzium ist dieser Joghurt bis zu sechs Monate haltbar und kostet in Indien 15 Rupien, umgerechnet ca. 22 Eurocent. Das Unternehmen vereinbart somit die Erbringung eines Beitrags zur gesünderen und erschwinglicheren

Ernährung unter den Ärmsten der indischen Bevölkerung mit der Gewinnsteigerung, auf die ein börsennotierter Global Player wie Danone angewiesen ist. Andere Großunternehmen wie BASF, Nike oder Unilever haben ähnliche Konzepte innerhalb ihres Gesamtgeschäfts etabliert.

„Base of the Pyramid“ vereint also den Anspruch auf Armutsbekämpfung und -minderung unmittelbar mit dem Ziel der Gewinnmaximierung. Formal- und Sachziel genießen beide den gleichen Stellenwert und bedingen einander. Inzwischen wurden mehrere Konzepte für Unternehmen und Organisationen behandelt, die abseits von, Hand in Hand mit, oder sogar auf Kosten ihres Formalziels der Gewinnsteigerung ein soziales oder ökologisches Ziel verfolgen. Was aber ist mit der Möglichkeit von individuellen Personen, gesellschaftlichen Mehrwert auf ökonomischer Basis zu schaffen?

2.6 Social Entrepreneurs und Venture Philanthropists

Um sich dem Begriff des „Social Entrepreneurs“ anzunähern, soll zunächst geklärt werden, was unter einem „Entrepreneur“ zu verstehen ist. Ein Entrepreneur ist zunächst eine Einzelperson, die versucht Profite zu erzielen. Im Vergleich zu anderen Unternehmungen oder wirtschaftlich agierenden Personen sind in die Definition des Entrepreneurs einige persönliche Eigenschaftsausprägungen eingewoben: der Wille Leistung zu erbringen und sich mit beruflichen Herausforderungen auseinanderzusetzen, Eigenverantwortlichkeit, Unabhängigkeitsstreben, die Bereitschaft Ungewissheit und Risiko im Hinblick auf den Erfolg unternehmerischen Handelns zu akzeptieren sowie eine hohe emotionale und physische Belastbarkeit, zeichnen einen Entrepreneur aus (vgl. Mohanty 2005). Diese Eigenschaften erzeugen in uns das Bild, das wir von einem ehrgeizigen Geschäftsmann haben.

Erweitert man diesen Begriff nun um die Dimension „social“, so nähert sich dieses Bild dem Verständnis an, das wir im Bezug auf Low-Profit-Organisationen formuliert haben. Für einen „Social Entrepreneur“ ist die Erfüllung eines selbst gesetzten gesellschaftlichen Ziels durch sein unternehmerisches Handeln wichtiger als das Erzielen größtmöglicher Gewinne. Im Idealfall lässt sich beides vereinen, man spricht daher von einer „double bottom line“ auf der sich beide Ziele eines Social Entrepreneurs manifestieren. Jedoch besteht auch hier das Primat des Sachziels gegenüber dem Formalziel (vgl. Stevens/Moray 2010). Ähnlich wie die Organisation in Low-Profit-Organisationen, erfährt auch das Social Entrepreneurship in den letzten Jahren einen starken Zuwachs innerhalb der Industrieländer, nicht nur in den USA, sondern zunehmend auch in Westeuropa (vgl. Peredo 2011). Die Ziele, denen sich Social Entrepreneurs verpflichten, variieren hierbei stark. Peredo spricht

daher von einem „Bündel von Zielen“, in dem die Profitabilität der Unternehmung als Ressource zur Erfüllung der anderen Ziele enthalten ist.

Kommen wir nun zu „Venture Philanthropy“, einer Unternehmensform, die eng mit Social Entrepreneurship verbunden ist. Der Name rührt von der Investmentsparte „Venture Capital“ her, was sich adäquat mit Risikokapital übersetzen lässt. Damit wird das Geschäftsmodell bezeichnet, das junge, mitunter riskante Unternehmungen während ihrer Entstehungs- und Wachstumsphase – der sogenannten „Early Stage“ – umfassend mit Kapital versorgt. Nach einer relativ kurzen, jedoch intensiven finanziellen Beteiligung zieht sich der Venture Capitalist zurück und erzielt im Idealfall eine hohe Rendite. Die Unternehmung hat derweil die kritische frühe Phase ihres Lebenszyklus überstanden und kann finanziell auf eigenen Beinen stehen.

Bei der „Venture Philanthropy“ kommt wiederum die soziale Komponente hinzu. Wie der Begriff der Philanthropie deutlich macht, geht es hier um das Wohl Anderer und der Gesellschaft im Allgemeinen. Es wird nur in solche Unternehmungen investiert, die ein soziales oder ökologisches Ziel verfolgen. Trotzdem wird stark auf die potenzielle ökonomische Rentabilität geachtet, sie ist Voraussetzung für ein Engagement des Venture Philanthropists. Die Strategie eines Venture Philanthropists beruht darüber hinaus auf folgenden Prinzipien: Eine starke Beteiligung nicht nur durch finanzielles, sondern auch intellektuelles und soziales Kapital, Aufbau organisatorischer Kapazitäten innerhalb der Unternehmung, Erfolgskontrolle und die Wahrung einer Exit-Option (Hoelscher/Ebermann/Schlüter 2010).

Man könnte also in der Betrachtung beider Unternehmensformen festhalten, dass der Venture Philanthropist das anbietet, was der Social Entrepreneur sucht, und umgekehrt. Der Social Entrepreneur sucht nach finanziellen Mitteln, um ein risikoreiches, profitables, den gesellschaftlichen Mehrwert steigerndes ökonomisches Projekt durchzuführen: der Venture Philanthropist verfügt über genug Eigenkapital, um in soziale oder ökologische Unternehmungen zu investieren und ist an einer möglichst hohen potentiellen Rendite sowie sozialem oder ökologischem Mehrwert interessiert. Im Allgemeinen geht man sowohl bei Social Entrepreneurs als auch bei Venture Philanthropists von Einzelpersonen aus. Dennoch existieren durchaus Venture Gesellschaften, beispielsweise Bonventure. Dies ist ein Zusammenschluss mehrerer individueller Venture Philanthropists zu einer Stiftung, aus deren Fond angehende Sozialunternehmer finanziell und darüber hinaus auch in Form von Know-how unterstützt werden. Vonseiten des Social Entrepreneurship agiert im deutschsprachigen Raum die Schwab Foundation.

2.7 Einstufung anhand von Formal- und Sachziel

Insgesamt wurden nun also sechs verschiedene Unternehmensformen vorgestellt und definiert: klassische Unternehmen, Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility, Non-Profit-, Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen, Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts sowie Social Entrepreneurs und Venture Philanthropists.

Teilweise fiel es schwer ausreichend präzise Definitionen auszumachen und es werden sich bei genauer Recherche sicherlich Autoren finden, die der ein oder anderen Definition widersprechen, oder sie als unvollständig betrachten würden. Dies liegt vor allem daran, dass viele dieser

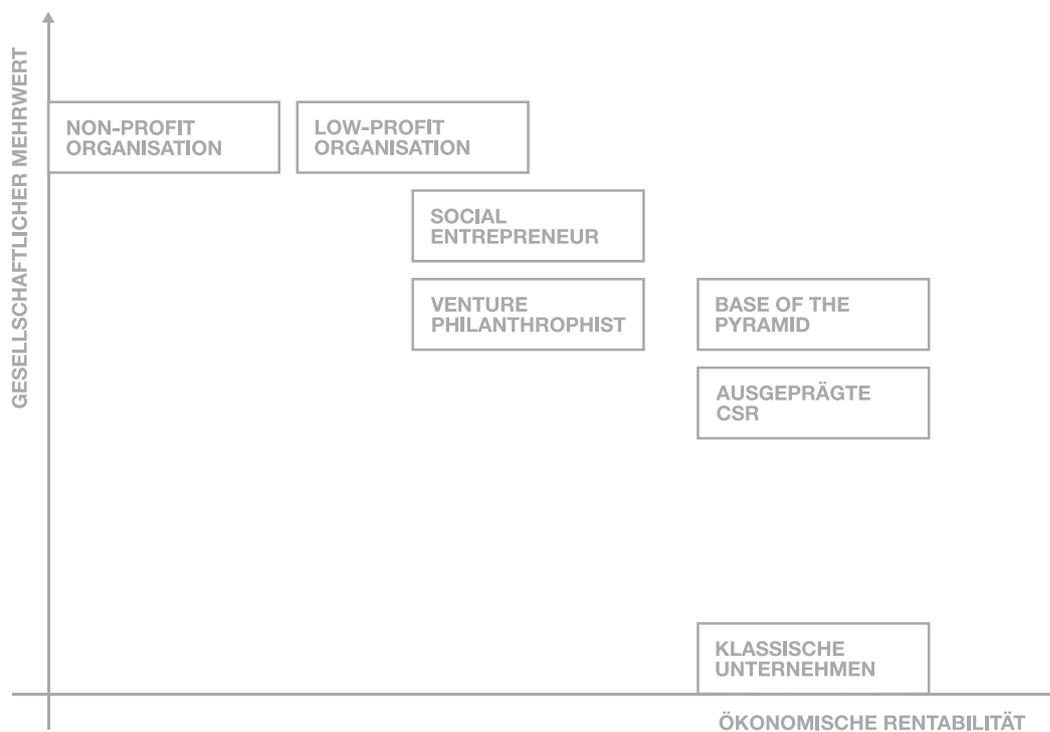


ABBILDUNG 1: EINSTUFUNG ALLER VORGESTELLTER UNTERNEHMENSFORMEN NACH FORMALZIEL UND SACHZIEL (EIGENE DARSTELLUNG)

Unternehmensformen vergleichsweise jung und entsprechend kurz Gegenstand ökonomischer Forschungen und Literatur sind. Umso wichtiger war es aus der Sicht von Novalux eigenständige und innerhalb der Gruppe sowie in der Kommunikation nach außen konsistente Definitionen zu finden. Es muss noch einmal betont werden, dass sich unsere Klassifizierungen in erster Linie an der Einstufung der Unternehmensformen anhand der Dimensionen „ökonomische Rentabilität“ und „gesellschaftlicher Mehrwert“ orientieren. Eine Einstufung von Novalux selbst anhand des Formalziels und des Sachziels wäre nun gewiss von einigem Interesse. Es muss in diesem Kapitel jedoch darauf verzichtet werden. Gegebenenfalls kann diese Frage zu einem späteren Zeitpunkt und im Bezug auf die aktive Tätigkeit von Novalux noch einmal intensiver behandelt werden.

Das oben abgebildete Koordinatensystem veranschaulicht die bisherige Einstufung aller vorgestellter Unternehmensformen. Die beiden Achsen des Koordinatensystems stellen die beiden Ziele einer Unternehmung dar – auf der Abszisse das Formalziel, Gewinne zu maximieren und auf der Ordinate das Sachziel, gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren. Die Positionierung anhand dieser Achsen bildet hier lediglich den Stellenwert ab, den die jeweiligen Ziele gemäß der Definition der einzelnen Unternehmensformen innehaben. Sie nehmen nicht notwendigerweise Bezug auf die tatsächliche Ausprägung dieser Ziele innerhalb einzelner Vertreter der abgebildeten Unternehmensformen.

Klassische Unternehmen finden sich in der unteren rechten Ecke wieder. Gemäß der Definition kommt ein Sachziel im Selbstverständnis eines Unternehmens nicht zwingend vor, das Formalziel des Strebens nach einer möglichst hohen Rendite bestimmt hingegen jede unternehmerische Handlung und das Selbstverständnis dieser Unternehmensform. Unternehmen mit einer ausgeprägten CSR räumen sozialen und ökonomischen Zielen, abseits ihres Ziels der Gewinnmaximierung, immerhin einen gewissen Stellenwert ein, dem sie in Form von Bereitstellung ihrer unternehmerischen Ressourcen wie zum Beispiel Geld, Arbeitskraft oder logistischer Infrastruktur Rechnung tragen. Sie werden im Koordinatensystem ein wenig höher auf der rechten Seite positioniert. Unternehmen die auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts wirtschaften werden noch weiter oben abgebildet als Unternehmen mit ausgeprägter CSR. Ihr Anspruch an ein soziales Ziel, nämlich jenes der langfristigen Armutsbekämpfung, ist unmittelbar im Geschäft verankert. Horizontal betrachtet liegen klassische Unternehmen, Unternehmen mit starker CSR und „Base of the Pyramid“-Unternehmen auf einer Ebene, da für sie alle die Erfüllung des Formalziels oberste Priorität und Vorrang vor einem Sachziel besitzt.

Venture Philanthropists verfolgen durch ihre Investitionstätigkeit die Steigerung oder Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts. Hierbei formulieren sie gleichzeitig das Ziel eine möglichst hohe Rendite durch ihre Investition zu erzielen. Dies ist jedoch nicht einzige Bedingung dafür Investitionen in Unternehmungen mit einem ausgeprägten Sachziel zu tätigen. Vielmehr akzeptieren Venture Philanthropists bei ihrem Geschäft auch hohe Risiken des Ausbleibens solch hoher Renditen, sofern das soziale oder ökologische Ziel ihrer Investition genügend Anreiz zum Engagement bietet. Sie werden somit in der oberen Mitte des Koordinatensystems abgebildet, dort wo dem Formalziel zwar Rechnung getragen wird, das Sachziel aber mindestens genauso hohe, wenn nicht höhere Bedeutung genießt. Social Entrepreneurs verfolgen durch ihr unternehmerisches Handeln die Lösung eines sozialen oder ökologischen Problems mit eigenständigen Lösungsansätzen. Der ökonomische Erfolg ihrer Unternehmung wird dabei zwar berücksichtigt, genießt jedoch keinen höheren Stellenwert als die Erfüllung ebenjenes Sachziels, das initiierend für die ökonomische Aktivität des Social Entrepreneurs ist. Da das Sachziel also einen höheren Stellenwert als das Formalziel genießt, und dies noch klarer der Fall ist als beim Venture Philanthropist, wird diese Unternehmensform noch ein wenig höher, horizontal jedoch auf derselben Höhe wie der Venture Philanthropist, positioniert.

Low-Profit-Organisationen finden sich links oberhalb des Social Entrepreneurship wieder. Hier herrscht zum ersten Mal ein deutliches Primat des Sachziels gegenüber dem Formalziel, auch wenn Gewinnerzielung und -ausschüttung Teil des unternehmerischen Ziels sein können. Non-Profit-Organisationen hingegen räumen der Erzielung von Gewinnen eine noch geringere Priorität ein als es Low-Profit-Organisationen tun. Sie können theoretisch sogar eine negative ökonomische Rentabilität mit ihrem Selbstverständnis als Unternehmensform vereinbaren und konzentrieren sich ganz auf die Erfüllung ökologischer und sozialer Ziele.

3. Einführung der Bewertungsdimensionen

Bisher wurde nun also eine erste Positionierung der verschiedenen von Novalux betrachteten Unternehmensformen vollzogen. Welche Unternehmensformen sind nun aber für Novalux interessant wenn es um die Frage der finanziellen, intellektuellen und ideellen Förderung geht? Hierzu werden nun zwei weitere Dimensionen eingeführt: Größe und Nachhaltigkeit. Beide Dimensionen

werden zum einen Aufschluss über die Zielgruppe, zum anderen über das Selbstverständnis von Novalux geben.

3.1 Grösse

Zentraler Bestandteil der Zielgruppenanalyse für Novalux ist die Beurteilung möglicher Klienten und zu fördernder Geschäftsmodelle. Dies geschieht in erster Linie anhand des Stellenwertes, den sie einem ökologischen oder sozialen Ziel einräumen. Die andere wichtige Facette einer

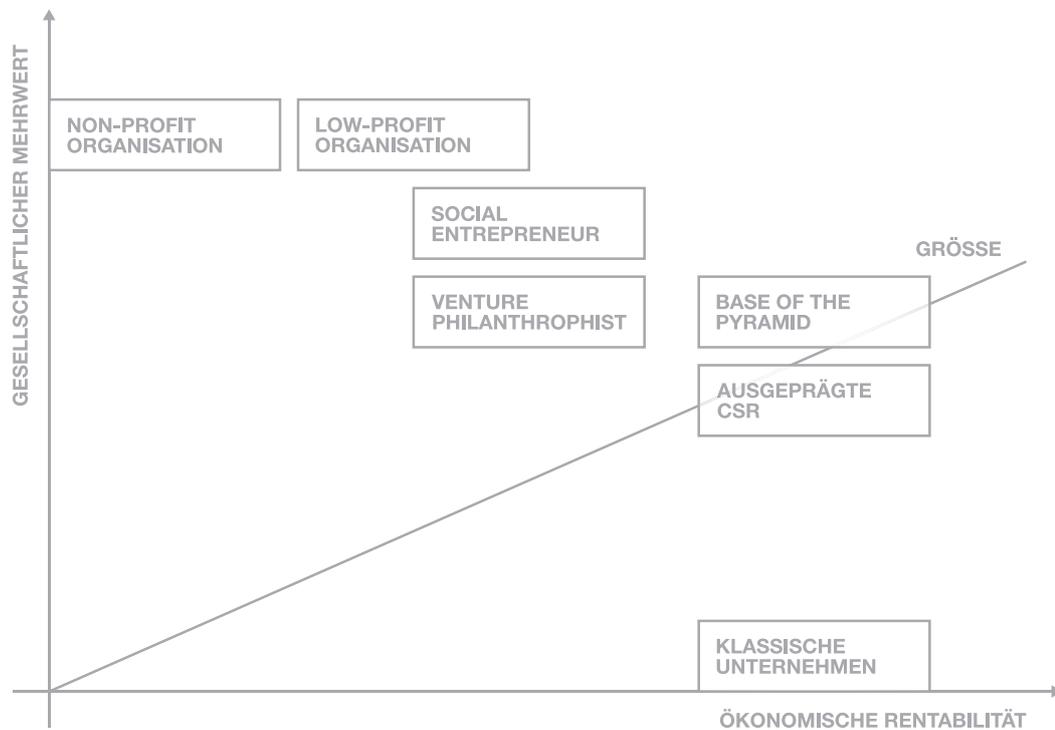


ABBILDUNG 2: EINSTUFUNG ALLER VORGESTELLTER UNTERNEHMENSFORMEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES FAKTORS „GRÖSSE“ (EIGENE DARSTELLUNG)

aussagekräftigen Zielgruppenanalyse ist darüber hinaus die Betrachtung der Geschäftsmodelle anhand ihres Kalibers, beziehungsweise ihrer Größe. Die Berücksichtigung dieser Dimension ist für die Arbeit von Novalux von großer Bedeutung. Bei der Implementierung der Beratungs- und Förderungstätigkeit von Novalux spielt die Durchführbarkeit und ein angemessenes Verhältnis der benötigten und von Novalux angebotenen Ressourcen eine wichtige Rolle. Als in der „Early Stage“ befindliche Organisation verfügt Novalux nur über begrenzte finanzielle Ressourcen im Vergleich zum Mittelbedarf größerer Unternehmungen. Zudem muss auch darauf geachtet werden, dass die durch Novalux bedienten Akteure in ihrer Komplexität und just in ihrer Größe eine effiziente und umfassende Beratung durch ein verhältnismäßig kleines Beraterteam sinnvoll ermöglichen. Diese beiden Tatsachen werden durch die explizite Berücksichtigung des Faktors „Größe“ mit in die Zielgruppenanalyse integriert.

Die in der Grafik (s. Abbildung 2) eingeführte „Größenlinie“ stellt eine erste Eingrenzung der für Novalux relevanten Unternehmensformen dar. Alle Unternehmensformen, die sich oberhalb der Größenlinie befinden, werden nach wie vor als mögliche Klienten in Betracht gezogen. Für alle anderen müssen Einschränkungen formuliert werden oder sie werden vollständig von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

3.2 Nachhaltigkeit

Eine Einstufung der Geschäftsmodelle anhand der Größe ist in erster Linie von funktionaler Bedeutung. Die Beurteilung anhand von Nachhaltigkeitskriterien ist die entscheidendere Dimension, wenn es darum geht, an wen Novalux sein Angebot adressiert. Hier geht es um die konkrete Ausprägung des Sachziels der einzelnen Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund des Verständnisses von Nachhaltigkeit innerhalb von Novalux selbst.

Das Sachziel einer Unternehmung beschreibt wie bereits erwähnt das Maß, in dem die Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts angestrebt wird. Mehrwert an sich wird definiert als positives Potenzial, das sich aus einer Umschichtung von Ressourcen ergibt (vgl. Frost/Morner 2010). Obwohl für sozialen oder ökologischen Mehrwert keine eindeutige Definition existiert, kann man anhand dieser Definition ableiten, dass sozialer Mehrwert das positive Potenzial zu Verbesserungen im sozialen oder ökologischen Bereich darstellt. Es werden also Veränderungen in allen Bereichen, die das gesellschaftliche Leben unmittelbar betreffen, vollzogen – Bildung kultureller und akademischer Art, Integration, Gesundheit, Gleichberechtigung, Naturschutz. Diese

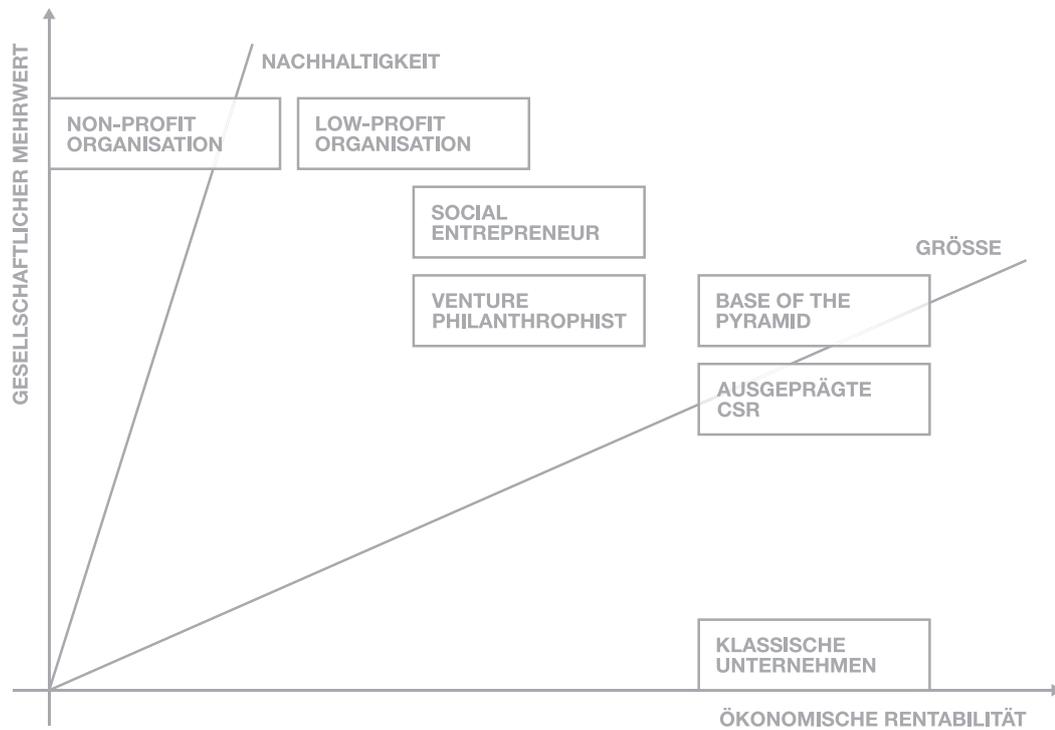


ABBILDUNG 3: EINSTUFUNG ALLER VORGESTELLTER UNTERNEHMENSFORMEN
UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER „NACHHALTIGKEITSLINIE“ (EIGENE DARSTELLUNG)

Veränderungen werden durch die Umschichtung von Ressourcen, also auch durch ökonomische Aktivität erzielt. Wer in diesen Bereichen gesellschaftlichen Lebens Verbesserungen erzielt, schafft also gesellschaftlichen Mehrwert. Dies muss der Inhalt des Sachziels einer Unternehmung sein.

Ein essentieller Zusatz aus der Sicht von Novalux ist, dass das Schaffen sozialen Mehrwerts auf nachhaltige Weise geschieht. Unter Nachhaltigkeit versteht man allgemein, dass das Erfüllen aktueller Bedürfnisse erreicht wird ohne die Befriedigung von Bedürfnissen späterer Generationen zu gefährden oder unmöglich zu machen (vgl. Ergebnisse der World Commission on Environment and Development (WCED) von 1987). Diese Definition bezieht sich vor allem auf den Verbrauch von Ressourcen. Sie kann aber auch im Hinblick auf gesellschaftliche Veränderungen angewen-

det werden. Diese können sich auf spätere Generationen auswirken, woraus sich im Sinne der Nachhaltigkeitsdefinition die Forderung ableiten lässt, dass solche Veränderungen eben nicht zum Nachteil zukünftiger Generationen vollzogen werden dürfen. Ein Mehrwert soll vielmehr anhand ökologischer und sozialer Standards generiert werden, die einen langfristigen Nutzen garantieren und keine Nachteile für nachfolgende Generationen bedeuten.

Die Forderung nach langfristiger Nutzenstiftung durch die von Novalux betrachteten Geschäftsmodelle weist auf eine Einschränkung hin und zwar hinsichtlich des Verhältnisses von Formal- und Sachziel. Ein Business darf die Erwirtschaftung von Gewinnen nur insoweit einschränken, dass eine langfristige Nutzenstiftung nicht gefährdet wird. Insbesondere im Hinblick auf Non-Profit- und Low-Profit-Organisationen muss betont werden, dass eine kurzfristige Verfolgung gesellschaftlichen Mehrwerts nicht im Bankrott der Unternehmung enden darf. Dies wäre aus Sicht von Novalux keine langfristige Nutzenstiftung und würde eine Unterbewertung des Formalziels innerhalb des Geschäftsmodells und eine ineffiziente Verwendung finanzieller Fördermittel durch Novalux bedeuten. Das Ziel von Novalux ist es, dass einmal geförderte Geschäftsmodelle auch langfristig ökonomisch auf eigenen Beinen stehen können.

Des Weiteren impliziert die oben genannte Forderung nach Nachhaltigkeit, dass beispielsweise Unternehmen mit ausgeprägter CSR, welche nur durch nicht nachhaltiges Wirtschaften existenzfähig sind, aus dem Raster fallen. Dasselbe lässt sich für Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts festhalten. Diese räumen dem Sachziel einen sehr hohen Stellenwert ein. Oftmals haben sie jedoch ihr finanzielles Potenzial, auf Basis von Skalenerträgen kostengünstig zu produzieren, durch ökonomische Praktiken erlangt, die nicht unbedingt den Nachhaltigkeitsstandards von Novalux entsprechen. In beiden Fällen muss individuell differenziert werden, ob eine solche Unternehmung den Kriterien von Novalux dennoch genügt.

Festzuhalten ist im Hinblick auf diese Forderungen bereits an dieser Stelle, dass eine bloße Corporate Citizenship im Sinne eines Greenwashing oder der Kompensation negativer Externalitäten nicht ausreicht, um den Kriterien von Novalux zu entsprechen. Es geht vielmehr um eine nachhaltige Gestaltung des Kerngeschäfts selbst, wodurch ein Signal an Konsumenten und andere Marktakteure gesendet werden soll, dass eine Umgestaltung des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs hin zu nachhaltigerem Wirtschaften möglich ist. Auf lange Sicht ist es das Ziel von Novalux, durch das erfolgreiche Agieren der geförderten Geschäftsmodelle sowie der generellen positiven Entwicklung im Social Business eine Sogwirkung auf die gesamte Unternehmenslandschaft

in Deutschland auszuüben. Diese soll eine kontinuierliche Entwicklung hin zu nachhaltigem Wirtschaften ermöglichen.

Ein wichtiger Anhaltspunkt zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit im Sinne der oben genannten Definition ist die von Novalux durchgeführte Studie über Belange und Wünsche von Kindern und Jugendlichen zum Thema Zukunft, Verantwortung und Gerechtigkeit. Im Zuge dieser Studie zeigte sich, dass bereits Grundschul Kinder über ein ausgeprägtes ökologisches und soziales Bewusstsein verfügen (Siehe hierzu in diesem Band Meyer/Loev 2013). Die von Kindern gesetzten Schwerpunkte werden Bestandteil der erweiterten Definition von Nachhaltigkeit und so in Forderungen übersetzt, dass sie an marktwirtschaftliche Akteure gerichtet werden können. Auf diese Weise wird versucht, die abstrakte Forderung nach Berücksichtigung der Interessen zukünftiger Generationen mit konkreten programmatischen Kriterien zu unterfüttern. Diese sind nach Auswertung der Umfrage die Vermeidung von Umweltverschmutzung, der Schutz von Tieren und Pflanzen, soziale Gerechtigkeit und der Ausgleich sozialer Ungerechtigkeit sowie Compliance im Sinne einer gerechten Behandlung der eigenen Mitarbeiter. Die Gestaltung des Kerngeschäfts anhand dieser Prinzipien muss durch die Beratung und Unterstützung von Novalux angestrebt und implementiert werden. Generell ist zu betonen, dass im Prinzip stets individuell über einzelne unternehmerische Ideen geurteilt werden muss. Dennoch wurde der Begriff der Nachhaltigkeit ausreichend mit konkreten Vorstellungen angereichert, um die Eingrenzung einer Zielgruppe von Novalux grafisch und inhaltlich fortzusetzen.

4. Einstufung

Klassische Unternehmen

Unternehmen im klassischen Sinne mit ihrer ausschließlichen Fokussierung auf das Formalziel der Gewinnmaximierung sind nicht Teil der Zielgruppe von Novalux. Speziell für die finanzielle Förderung von Startups ist eine Verfolgung von Sachzielen, die sich abseits der Gewinnmaximierung als fester Bestandteil der Mission der Unternehmung etabliert hat, ausschlaggebend. Ein Unternehmen im Sinne der zuvor formulierten Definition würde diesem Anspruch nicht genügen.

Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility

Eine intensiv gelebte unternehmerische Corporate Social Responsibility genügt nicht notwendigerweise, um den Förderungskriterien von Novalux zu genügen. Hier muss im Einzelfall entschieden werden. Neben einer lebendigen CSR, die zudem fest mit dem Kerngeschäft selbst verwoben ist, muss eine nachhaltige Gestaltung des Kerngeschäfts selbst umgesetzt werden, um der Forderung nach Nachhaltigkeit zu entsprechen. Die Umsetzung des individuellen Sachziels muss über bloßes Greenwashing hinausgehen und auf langfristige und nachhaltige positive Entwicklung hinwirken. Im Hinblick auf Unternehmen mit vorhandener CSR-Strategie muss angemerkt werden, dass hier im Einzelfall eine Beratung auch dann Sinn machen kann, wenn das Unternehmen eine Verschiebung des Kerngeschäfts hin zur Tätigkeit im CSR-Bereich – oder auch umgekehrt – anstrebt. In diesem Fall ist es auch sinnvoll größere Unternehmen in Betracht zu ziehen, die weniger auf finanzielle Unterstützung als auf strategische Beratung angewiesen sind.

Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts

Wie oben bereits festgestellt wurde, ist ein praktiziertes „Base of the Pyramid“-Konzept trotz seiner womöglich armutslindernden Auswirkungen im engen Sinne aus der Sicht von Novalux nicht gutzuheißen. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Möglichkeit mit Skalenerträgen zu wirtschaften auf nicht nachhaltige oder dem gesellschaftlichen Mehrwert entgegenwirkende Weise erwirtschaftet wurde. Daraus ergeben sich Einschränkungen für Unternehmen, die nach dem „Base of the Pyramid“-Konzept arbeiten. Sofern die industrielle Produktion von Gütern teil des Konzepts ist, muss besonders auf die Bedingungen geachtet werden unter denen Skalenerträge ermöglicht wurden. Sinnvoll ist es, sich bei der Beratung und Finanzierung vor allem an Geschäftsmodelle in der „Early Stage“ zu richten. Hier ist eine nachhaltige Entwicklung des finanziellen Potenzials für Skalenerträge direkt durch die Beratungstätigkeit zu erreichen.

Non-Profit-Organisationen

Bei der Betrachtung von Non-Profit-Organisationen müssen die Geschäftsmodelle einzeln beurteilt werden. Die Intensität der Verfolgung eines spezifischen Sachziels und deren nachhaltige Gestaltung ist innerhalb von Non-Profit-Organisationen wohl oft vorbildlich. Im Hinblick auf

das Ziel von Novalux, dazu beizutragen, die deutsche Businesslandschaft auf lange Frist ein Stück zu verändern, wurde jedoch festgehalten, dass ein Business auch in der Lage sein muss dauerhaft finanziell am Markt zu überleben. Genau dies ist bei der Gewichtung von Sachziel gegenüber Formalziel innerhalb der Non-Profit-Organisationen jedoch unter Umständen gefährdet. Einzelne Förderungen können dennoch sinnvoll sein. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine Hinführung zu effizienterem Wirtschaften erfolgen kann ohne gesellschaftlichen Mehrwert oder Nachhaltigkeit zu gefährden. Zwischen Null-Gewinn-Modell und Verlustgeschäft muss explizit unterschieden werden. Auch wenn die Nichtausschüttung von Gewinnen nicht finanziell notwendig, sondern ideologisch begründet ist, ist eine Beratung vorstellbar. Die langfristige Überlebensfähigkeit des Geschäftsmodelles muss jedoch sichergestellt sein.

Not-for-Profit- und Low-Profit-Organisationen

Mit Low-Profit-Organisationen existiert eine Unternehmensform am deutschen Markt, die genau in die Zielgruppe von Novalux passt. Die Erwirtschaftung von Gewinnen tritt deutlich hinter dem Sachziel zurück, jedoch wird durch geringe Gewinne das ökonomische Überleben der Unternehmung sichergestellt. Gerade in der „Early Stage“ kann durch eine Beratung Nachhaltigkeit und effektive Generierung von gesellschaftlichem Mehrwert ermöglicht werden, und mithilfe finanzieller Förderung ein effizient und nachhaltig wirtschaftendes Business gebildet, das sozialen oder ökologischen Mehrwert zum Kerngeschäft hat. Nicht zuletzt verspricht die ideologische Einstellung, die oft mit einer derart starken Einschränkung des Gewinnziels einhergeht, dass die treibende Idee des Geschäftsmodelles leidenschaftlich verfolgt wird, was eine Förderung umso reizvoller macht.

Social Entrepreneurs

Die oben im Bezug auf Low-Profit-Organisationen beschriebenen Attribute lassen sich auch bei Entrepreneurs anführen. Social Entrepreneurship als Ein-Personen-Variante der Low-Profit-Organisation entspricht ebenfalls der definierten Zielgruppe von Novalux. Durch die personelle Beschränkung beim Social Entrepreneurship entsteht hier eine Bündelung der unternehmerischen Planung, Strategie und häufig auch der Implementierung. Dies macht eine Beratung und Förderung

aus der Sicht von Novalux besonders reizvoll, denn hier ist eine hohe Effizienz in der Kommunikation sowie eine hohe Flexibilität in der Umsetzung möglich.

Venture Philanthropist

Auch Venture Philanthropists liegen im Spektrum der von Novalux adressierten Unternehmensformen, auch wenn die Ausprägung des Sachziels nicht ganz so prägnant ausfällt wie im Social Entrepreneurship. Ähnlich wie bei Social Entrepreneurship und Low-Profit-Organisationen entspricht

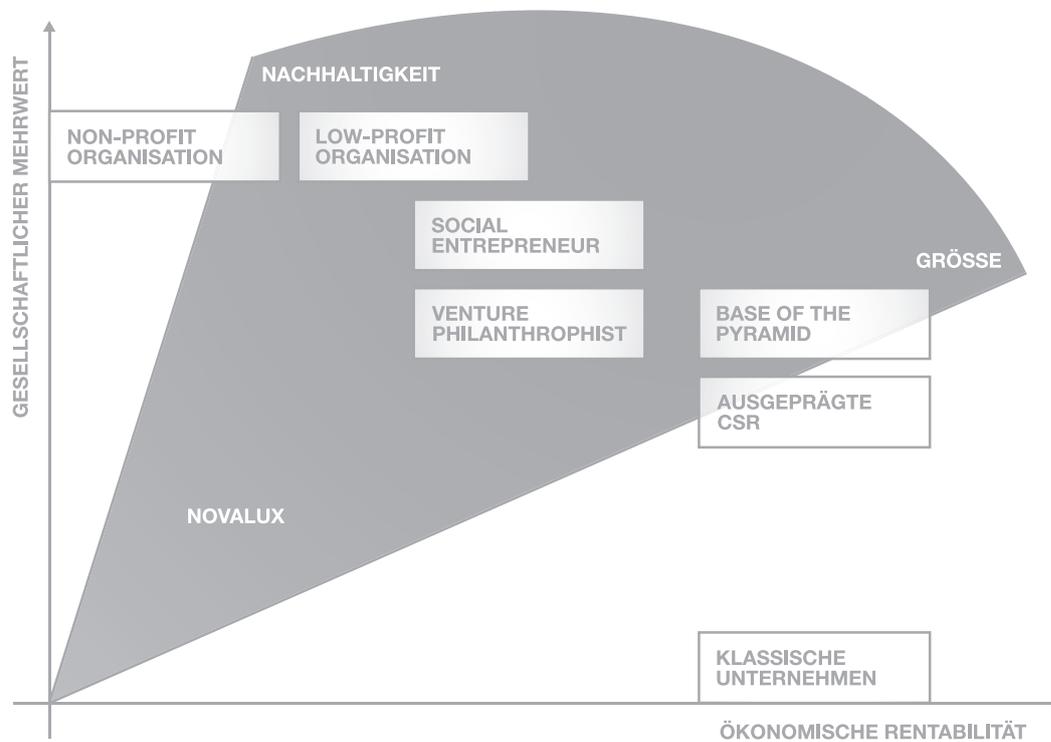


ABBILDUNG 4: UNTERNEHMENSFORMEN IN DER ZIELGRUPPE VON Novalux
(EIGENE DARSTELLUNG)

hier der Stellenwert, der sowohl Formal- als auch Sachziel zugerechnet wird, den Anforderungen von Novalux. Das Streben nach einer Beteiligung, die über rein finanzielles Engagement hinausgeht, bietet zudem interessante Möglichkeiten. So könnte Novalux nicht nur Venture Philanthropists persönlich beraten, sondern auch als Vermittlungsnetzwerk zwischen Geschäftsmodellen und potentiellen Financiers fungieren und unter Einbezug des entsprechenden Businesses sowie des Venture Philanthropists eine inhaltliche Beratung zum Kerngeschäft anbieten. Von einer finanziellen Förderung wird bei Venture Philanthropists hingegen eher abgesehen. Die Definition dieser Unternehmensform beinhaltet ja bereits, dass ausreichend finanzielle Mittel vorhanden sind.

5. Fazit

Die Unternehmensformen in der Zielgruppe von Novalux sollen im Hinblick auf die Gewichtung von Formal- und Sachziel effizient und wirtschaftlich überlebensfähig sein. Zudem muss das Sachziel, nämlich die Generierung von sozialem oder ökologischem Mehrwert fest im Kerngeschäft des Business verankert sein. Die Umsetzung dieses Kerngeschäfts muss auf nachhaltige Weise geschehen. Dies impliziert, dass die Befriedigung von Bedürfnissen späterer Generationen und deren Wohlfahrt weder unmöglich gemacht noch gefährdet werden darf. Am besten entsprechen diesen Anforderungen Low-Profit-Organisationen, Social Entrepreneurs sowie Venture Philanthropists. Für Unternehmen mit ausgeprägter Corporate Social Responsibility, Unternehmen auf Basis des „Base of the Pyramid“-Konzepts und Non-Profit-Organisationen müssen Einschränkungen getroffen werden, oder es muss besonderes Augenmerk auf die Erfüllung einzelner Kriterien gerichtet werden. Klassische Unternehmen sind nicht Teil der Zielgruppe.

Novalux hat zum Ziel, Geschäftsmodelle, die die von uns definierten Kriterien erfüllen, finanziell, inhaltlich sowie strategisch zu fördern. Wir wollen so dazu beitragen die Art wie in Deutschland Business betrieben wird, langfristig nachhaltig zu gestalten und an gesellschaftlichem Mehrwert auszurichten.

Literaturverzeichnis

- Frost, J. / Morner, M. (2010): Konzernmanagement. Strategien für Mehrwert, Gabler Verlag Wiesbaden.
- Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, URL: <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de> (abgerufen am 01.08.2012).
- Hansmann, H. (1980): The Role of Nonprofit Enterprise, in Anheier H./Ben-Ner, A. (2003): The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches, New York: Kluwer Academic Publishers.
- Kotler, P. / Lee, N. (2005): Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Meyer, E. M. / Loev, W. (2013): Stimmen der Zukunft, in: Brink, A. / Rohrman, D. (Hrsg.): Rethink – Investing Society, Bayreuth, 377–413.
- Mohanty, K. (2005): Fundamentals of Entrepreneurship, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Peredo, A. M. (2011): Social Entrepreneurship, in Dana, L. P. World Encyclopedia of Entrepreneurship, Cheltenham: Edward Elgar.
- Prahalad, C. K. (2010): Fortune at the Bottom of the Pyramid – Eradicating Poverty through Products, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Solomon, R. C. (1999): A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success, Oxford: Oxford University Press.
- Stevens, R. / Moray, N. (2009): The Organisational Goals of Social Entrepreneurs: How Social are They?, Ghent: Ghent University.
- Stocker, F. (2009): Moderne Volkswirtschaftslehre – Logik der Marktwirtschaft, München: Oldenbourg.

