

Wissen. Wandel. Berlin. | Report Nr. 13

Anders wirtschaften in Berlin

Wie transformative Unternehmen sich für eine soziale und ökologische Metropole einsetzen

Christian Lautermann, Sabrina Schmidt, Carla Young, Peter Gailhofer



Impressum

Herausgeber:

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin

Tel. +49 30 884 59 4-0

mailbox@ioew.de

www.ioew.de

Autor*innen:

Christian Lautermann, Sabrina Schmidt, beide IÖW

Carla Young, IÖW (Kapitel 4, außer Abschnitt 4.3), Peter Gailhofer, Öko-Institut (Kapitel 4.3)

Unter Mitwirkung von:

Ian Stephan, Elisa Schopf, Celina Böger und David Hofmann, alle IÖW

Stand: November 2021

Danksagung:

Die Autor*innen danken folgenden Personen für ihre Unterstützung bei der Durchführung des Projekts und der Erstellung des vorliegenden Ergebnisberichts: Den Expert*innen der projektbegleitenden **Kerngruppe**, den Ansprechpersonen bei den befragten Unternehmen, Jana Gebauer sowie Claudia Nickschat für das Lektorat.

Zitiervorschlag:

Lautermann, C., Schmidt, S., Young, C. & Gailhofer, P. (2021). Anders wirtschaften in Berlin. Wie transformative Unternehmen sich für eine soziale und ökologische Metropole einsetzen (Wissen. Wandel. Berlin. Report Nr. 13). Berlin: IÖW - Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Forschungsverbund Ecornet Berlin

Bildnachweis Titelbild:

@ JFL Photography | stock.adobe.com

Über das Projekt:

Diese Veröffentlichung ist entstanden im Vorhaben „Alternative Wirtschaftsweisen in und für Berlin“ innerhalb des Projektes „Wissen. Wandel. Berlin. –Transdisziplinäre Forschung für eine soziale und ökologische Metropole“ des Forschungsverbunds Ecornet Berlin.

Über den Forschungsverbund Ecornet Berlin:

Fünf Berliner Institute der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung forschen gemeinsam für den Wandel Berlins hin zu einer sozialen und ökologischen Metropole. Die Einrichtungen sind Teil des Ecological Research Network (Ecornet), einem Netzwerk unabhängiger Institute der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung in Deutschland. Mitglied in Ecornet Berlin sind: Ecologic Institut, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Öko-Institut und Unabhängiges Institut für Umweltfragen (UfU).

www.ecornet.berlin

Förderung:

Das Projekt wird mit finanzieller Unterstützung des Regierenden Bürgermeisters, Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung Berlin durchgeführt.

Der Regierende Bürgermeister von Berlin Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung
--

BERLIN



Zusammenfassung

Alternative Wirtschaftsweisen sind ein wesentlicher Bestandteil der sozio-ökonomischen Landschaft Berlins. Diese alternativen Unternehmen tragen mit ihren (wirtschaftlichen) Praktiken und Organisationsformen in unterschiedlichem Ausmaß zu einer sozialen und ökologischen Transformation der Metropole bei. Vor dem Hintergrund der langen Tradition alternativer Wirtschaftsweisen in Berlin und aktueller Aktivitäten soll nun die breite Vielfalt alternativer Wirtschaftsweisen in den Blick genommen werden, um ein vollständigeres Bild ihrer gesellschaftlichen Missionen, alternativen Organisationspraktiken und spezifischen Bedürfnisse zu erhalten.

Dieser Report des Projekts „Alternative Wirtschaftsweisen in und für Berlin“ kann als ein erster Schritt hierzu verstanden werden. Dafür hat das Projektteam über einen Zeitraum von anderthalb Jahren mit Expert*innen aus Praxis, Politik, Verwaltung und Wissenschaft gesprochen, Workshops organisiert und andere Arbeiten ausgewertet.

Die Ergebnisse decken vier Schwerpunkte ab: Zuerst steht unser Verständnis alternativen Wirtschaftens sowie dessen gesellschaftliche Relevanz im Mittelpunkt. Der zweite Teil fokussiert auf die Charakteristika und Praktiken von fünf alternativen Unternehmen und Initiativen aus Berlin. Diese Fallbeispiele erlauben anschließend die Transformationspotenziale – insbesondere für Berlin – zu skizzieren. Der letzte Teil richtet den Blick auf die Bedürfnisse der alternativ Wirtschaftenden und skizziert, wie Grundlinien einer maßgeschneiderten Förderung aussehen könnten.

Summary

Alternative ways of doing business are an essential part of Berlin's socio-economic landscape. With their (business) practices and forms of organization, these alternative enterprises contribute in varying degrees to a social and ecological transformation of the capital. In light of the long tradition of economic alternatives and current activities in Berlin, the broad diversity of alternative business practices is now being examined in order to provide a richer picture of their social missions, alternative organizational practices, and specific needs.

This report of the project “Alternative Economic Practices in and for Berlin” can be seen as one step towards this goal. The project team spoke with practitioners, politicians and administrators, and scientists, organized workshops, and reviewed other work over the course of a year and a half.

The results cover four main areas: The first part focuses on our understanding of alternative economic activity and its societal relevance. The second part highlights the characteristics and practices of five alternative businesses and initiatives from Berlin. These case studies then allow us to sketch the transformative potential – especially for Berlin. The last part addresses the needs of alternative businesses and sketches out how they could receive suitable support.

Inhaltsverzeichnis

1	Alternatives Wirtschaften als Chance	7
1.1	Warum eigentlich „alternativ“?.....	7
1.2	Was bedeutet alternatives Wirtschaften?.....	7
1.3	Warum ist alternatives Wirtschaften wichtig?.....	10
2	Alternative Wirtschaftsweisen in Berlin.....	13
2.1	Berlin als Leuchtturm für alternatives Wirtschaften?	13
2.2	Die Vielfalt alternativen Wirtschaftens in Berlin: eine qualitative Analyse anhand von Fallbeispielen.....	15
2.2.1	Fallstudie #1: Die Schokofabrik	17
2.2.2	Fallstudie #2: Schnittstelle	19
2.2.3	Fallstudie #3: Ecosia	21
2.2.4	Fallstudie #4: Hacke und Hobel	23
2.2.5	Fallstudie #5: Circles	25
2.3	Zwischenfazit: Man kann auf verschiedenen Ebenen und in vielfältigen Weisen anders wirtschaften	27
2.4	Sozial-ökologische Wirkungs- und Transformationspotenziale	30
3	Alternatives Wirtschaften für Berlin: Andersartigkeit würdigen und Potenziale zur Geltung bringen	35
3.1	Der strukturelle Handlungskontext alternativen Wirtschaftens in Berlin.....	35
3.2	Strategische Perspektiven zur Entfaltung der Transformationspotenziale	38
4	Wie kann die Politik alternative Wirtschafts-weisen und ihre Akteure unterstützen?	41
4.1	Die Grenzen der klassischen Wirtschaftsförderung	42
4.2	Bedarfe und Unterstützungsansätze	43
4.2.1	Die Förderung alternativer Wirtschaftsweisen bedarf eines neuen Wirtschaftsverständnisses.....	43
4.2.2	Die Förderung alternativer Wirtschaftsweisen bedarf neuer intermediärer Strukturen und zentraler Vernetzungsstellen.....	43
4.3	Räume als Bedingung für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften	45
5	Fazit.....	47
6	Quellenverzeichnis.....	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Berliner Netzwerke zu alternativen Wirtschaftsweisen	15
Abbildung 2: Ebenen des alternativen Wirtschaftens anhand der Beispiele aus Berlin	28

Einleitung

Dieser Text stellt die wesentlichen Ergebnisse des Forschungsprojekts „Alternative Wirtschaftsweisen in und für Berlin“ vor, das das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Zusammenarbeit mit dem Öko-Institut von Sommer 2020 bis Ende 2021 durchgeführt hat. Das Projekt ist Teil des Verbundprojektes „Wissen. Wandel. Berlin.“ des Forschungsverbunds Ecornet Berlin (www.ecornet.berlin), das vom Regierenden Bürgermeister, Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung Berlin, gefördert wird.

Das Projekt untersuchte alternative Wirtschaftsweisen und nahm dabei wirtschaftliche Praktiken und Organisationsformen in den Blick, die – in Abgrenzung zur herrschenden Ökonomie – soziale und ökologische Ziele wie Demokratie, Solidarität und Nachhaltigkeit besser verwirklichen wollen. Mit seiner besonderen Tradition und einer aktuellen Gründungsdynamik ist Berlin ein außergewöhnlicher Ort für alternatives Wirtschaften. Vier Leitfragen halfen uns, die alternativwirtschaftlichen Aktivitäten in Berlin zu verstehen und in Hinblick auf eine sozial-ökologische Transformation richtig einzuordnen. Diese Leitfragen werden in den folgenden Kapiteln behandelt.

Was bedeutet eigentlich alternatives Wirtschaften? In Kapitel 1 erörtern wir diesen Begriff mit Blick auf seine inhaltliche Bedeutung (Kap. 1.2) und seine Relevanz (Kap. 1.3). Wie alternative Wirtschaftsweisen in Berlin konkret aussehen, fragen wir in Kapitel 2. Hier illustrieren wir die Vielfalt alternativen Wirtschaftens anhand von fünf Beispielen aus Berlin (Kap. 2.2) und zeigen nach einem kurzen Zwischenfazit (Kap. 2.3) deren Potenzial für sozial-ökologische Wirkungen und Veränderungen auf (Kap. 2.4). Unter welchen Bedingungen findet derzeit alternatives Wirtschaften in Berlin statt (Kap. 3.1)? Und welche strategischen Ansätze sind hilfreich, damit sich das sozial-ökologische Potenzial unter diesen Bedingungen entfalten kann (Kap. 3.2)? Diesen Fragen widmet sich Kapitel 3. Als Vorschlag erläutern wir in Kapitel 4, wie die Berliner Politik alternativ wirtschaftende Akteure so unterstützen kann, dass sie deren besonderen Charakter gerecht wird.

„Alternative Wirtschaftsweisen in und für Berlin“ – schon der Titel des Projektes macht deutlich, dass unser Fokus auf Organisationen und Praktiken liegt, die durch lokale Unternehmen oder Projekte umgesetzt werden. Das heißt: Überlegungen zu alternativen Wirtschaftstheorien (z. B. Notz 2012) oder alternativen Wirtschaftsordnungen (z. B. Albert 2006 oder Mason 2016) stehen nicht im Mittelpunkt der Studie. Gleichwohl findet alternatives Wirtschaften nicht in einem theorie- oder utopiefreien Raum statt; seine Akteure¹ sind bestimmten alternativökonomischen Ideen, Konzepten oder Strömungen verbunden und sie verfolgen eine mehr oder weniger klare Vision einer anderen Ökonomie und Gesellschaft im Ganzen. Deshalb haben wir eine Auswahl an alternativökonomischen Strömungen getroffen, die uns als loser ideeller Bezugsrahmen dienten. Ein Kriterium für die Auswahl war, wie relevant eine Strömung für die heutige und künftige Praxis alternativen Wirtschaftens ist – also für die Gründung neuer Organisationen und die Ausgestaltung ihrer

¹ Das Wort „Akteure“ haben wir nicht gegendert, wenn es in einem Sinn verwendet wird, der von individuellen Personen abstrahiert, also sowohl Menschen als auch Organisationen als handelnde Subjekte bezeichnet.

Wirtschaftspraktiken. Die alternativökonomischen Strömungen, die im Projekt berücksichtigt wurden, sind:

- Commons
- Feministische Ökonomie
- Gemeinwohl-Ökonomie
- Genossenschaftliche Ansätze
- Kollaborative/kokreative Ökonomie
- Lokale Ökonomie/Regionalökonomie
- Solidarische Ökonomie
- Sozialunternehmertum/Social Entrepreneurship

In dem Projekt haben wir mit einer Gruppe von Expertinnen und Experten zusammengearbeitet, die mit ihrer Fachkompetenz diese alternativökonomischen Strömungen abdecken. Sie haben die Perspektivenvielfalt, die für alternatives Wirtschaften so charakteristisch ist, in die Studie eingebracht.

In Anlehnung an Notz (2012, S. 27) folgt unser wissenschaftliches Selbstverständnis der Leitidee, dass zu der Beschäftigung mit alternativem Wirtschaften auch gehört, „die AktivistInnen in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen in ihrem politischen Engagement zu ermutigen und ihre Aktionen zu unterstützen“. In diesem Sinne wollen wir unseren Praxispartner*innen nicht nur danken; wir hoffen auch, mit dem Projekt und diesem Text einen Beitrag zu leisten, um alternative Wirtschaftsweisen in und für Berlin zu stärken.

1 Alternatives Wirtschaften als Chance

1.1 Warum eigentlich „alternativ“?

Mit diesem Text schlagen wir vor, alternatives Wirtschaften als Chance für mehr soziale Gerechtigkeit, Solidarität und ökologische Nachhaltigkeit im Sinne einer großen sozial-ökologischen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu verstehen (WBGU 2011). Daher sprechen wir im Titel dieser Studie von „transformativen Unternehmen“ (Pfriem et al. 2015). Damit soll die allgemeine Rede von „Nachhaltigem Wirtschaften“ (z. B. Paech 2005) dahingehend konkretisiert werden, dass die gegenwärtigen Wirtschaftsweisen sich tiefgreifend verändern müssen. Wie hilft hierbei nun der Begriff „alternativ“ weiter? Erinnert die „Alternativökonomie“ (Gretschmann 1983) doch eher an die 1970er und 1980er Jahre, als die so genannte Alternativbewegung (Huber 1979) nicht nur Kommunen und Wohngemeinschaften, sondern auch Alternativbetriebe hervorbrachte (Neuling 1985). Einige von ihnen gibt es bis heute; hinzu kommen Neugründungen, die in dieser Tradition stehen, gerade in Berlin. Doch gibt es in letzter Zeit weitere relevante Entwicklungen und Formen des Wirtschaftens, die mit dem besetzten Begriff der Alternativwirtschaft nicht mehr angemessen eingefangen werden können. Sie setzen neue Akzente und bezeichnen sich selbst als Akteure einer „kollaborativen Ökonomie“, einer „Gemeinwohl-Ökonomie“, als „gemeinschaftsgetragene“ (community-supported) Unternehmen, als „Platform Coops“ oder als „Social Entrepreneurs“.

Trotzdem kann der Begriff „alternativ“ als analytische Kategorie etwas zum Verständnis dieser neueren Entwicklungen beitragen. Indem wir im Folgenden die Bedeutung alternativen Wirtschaftens näher betrachten, wollen wir versuchen, die Vielfalt derjenigen Ansätze besser in den Blick zu nehmen, die ausdrücklich auf eine gerechtere, solidarischere und ökologischere Wirtschaft hinarbeiten. Bedeutung verstehen wir dabei im doppelten Sinne des Wortes, der sich am besten mit seinen beiden englischen Hauptübersetzungen verdeutlichen lässt: Meaning vs. Significance. Deshalb erklären wir zunächst, was alternatives Wirtschaften bedeuten kann (Meaning), um verschiedene Wirtschaftsweisen qualitativ zu unterscheiden und in ein Verhältnis zu setzen (Kap. 1.2). Anschließend zeigen wir auf, inwiefern alternatives Wirtschaften bedeutsam, also wichtig sein kann (Significance), um sozial-ökologische Zwecke in der Ökonomie zu verwirklichen (Kap. 1.3).

1.2 Was bedeutet alternatives Wirtschaften?

Der Begriff „alternativ“ ist zunächst völlig unbestimmt, was seinen Inhalt und seine Werte angeht. Für sich genommen gibt er noch keine sachliche oder ethische Orientierung. Das heißt: Die Rede von einer Alternative sagt noch nichts darüber aus, worin sie besteht, noch ob sie gut oder schlecht ist. Der Begriff kann also für alle möglichen Zwecke ge- oder auch missbraucht werden: Die „Alternative für Deutschland“ oder „alternative Fakten“ machen dies deutlich. Politisch lässt sich der Begriff längst nicht mehr ausschließlich links-progressiv deuten. Anders im Bereich der Wirtschaft: Die „Alternativwirtschaft“ oder „Alternativökonomie“ werden hier klar einer kritisch-progressiven Haltung zugeordnet, die auf humanistischen und emanzipatorischen Werten gründet. Und auch wir folgen dieser Traditionslinie,

wenn wir von „wirtschaftlichen Alternativen“ sprechen. Im deutschsprachigen Raum – und besonders mit Bezug auf Berlin – wird sie von Autorinnen wie Gisela Notz (Notz 2012) und Elisabeth Voß (Voß 2015) vertreten.

Dadurch, dass wir den Begriff „alternativ“ nicht als Gegenstandsbeschreibung (die Alternativökonomie) verwenden, sondern als Kategorie, um ökonomische Praktiken zu analysieren, wollen wir vermeiden, dass er mit Begriffen wie „Nische“ oder „Träumerei“ verbunden und als irrelevant abgetan wird. Denn für die Transformation unserer Ökonomie braucht es möglichst viele Akteure in möglichst vielen Bereichen, die alternative Wirtschaftspraktiken ausüben – einschließlich der neuen Formen sozial-ökologisch motivierten Wirtschaftens, die bisweilen gar nicht als „alternativ“ bezeichnet werden. Und einschließlich konventioneller oder Mainstream-Akteure, die sich alternativer Wirtschaftspraktiken bedienen.

Mit diesem Text wollen wir ein Verständnis von alternativem Wirtschaften vorschlagen, auf das sich möglichst viele Interessierte in Wissenschaft und Praxis beziehen können: Außenstehenden soll es die Bedeutung von Alternativen in der Wirtschaft deutlich machen und den alternativ wirtschaftenden Akteuren soll es helfen, sich mit ihren Zielen und Praktiken darin wiederzufinden. Dazu haben wir im Projekt eine Systematik entwickelt, deren wichtigste Elemente wir im Folgenden vorstellen.

Nicht irgendeine Alternative, sondern sozial-ökologische Alternativen

Warum soll man vom *alternativen* Wirtschaften sprechen, wenn doch verbreitete Begriffe wie „Soziale Ökonomie“, „Solidarische Ökonomie“, „Gemeinwohlökonomie“ oder „Nachhaltiges Wirtschaften“ nicht nur etwas ganz Ähnliches bezeichnen, sondern auch inhaltlich bestimmter erscheinen? Weil der Schein trügt: Denn auch die Begriffe „sozial“, „solidarisch“, „gemeinwohlorientiert“ oder „nachhaltig“ sind für sich unscharf und meistens umstritten. Hinzu kommt, dass man sich entweder für einen dieser Begriffe entscheiden oder sie kombinieren muss. Der Begriff „alternativ“ will dagegen lediglich zum Ausdruck bringen, dass es konzeptionell und praktisch anders laufen muss, damit das Wirtschaften als sozial, solidarisch, gemeinwohlförderlich oder nachhaltig bezeichnet werden kann. Es genügt, wie oben geschehen, einmal klarzustellen, dass das ohnehin offene und fließende Feld des sozialen, solidarischen, gemeinwohlorientierten, nachhaltigen Wirtschaftens gemeint ist, also dass es um ein weites, wenn auch nicht beliebiges Feld von Alternativen in der Wirtschaft geht. Wir fassen sie als *sozial-ökologische Alternativen* zusammen.

Die Mittel und Wege des alternativen Wirtschaftens sind vielfältig (vgl. Kap. 2.2). Doch im Großen und Ganzen verbindet die Akteure, dass sie sich auf gemeinsame Werte beziehen, auch wenn diese nie eindeutig sein können. Denn in der Praxis entstehen alternative Wirtschaftsweisen immer aus der Unzufriedenheit mit der bestehenden Ökonomie und ihren Ergebnissen. Diese Unzufriedenheit schlägt in kreatives (unternehmerisches) Handeln um. Ein paar Beispiele: Die Kommerzialisierung von immer mehr Lebensbereichen ruft neue Formen der gemeinschaftlichen Selbstversorgung hervor; die Privatisierung öffentlicher Daseinsvorsorge fördert Bestrebungen nach der Vergesellschaftung von Infrastrukturen; und die Abgehobenheit renditegetriebener Kapitalgesellschaften lässt neue sinn- und bedürfnisorientierte Unternehmensformen entstehen. Das Handlungsmotiv eines so verstandenen alternativen Wirtschaftens lässt sich auf die Formel bringen: *Die herrschende Ökonomie bringt gravierende gesellschaftliche und ökologische Verwerfungen hervor. Deshalb wollen wir (grundlegend) anders wirtschaften!*

Nicht die Alternative (zum Kapitalismus), sondern vielfältige Ansatzpunkte alternativen Wirtschaftens

Spricht man von einer „Alternative“, dann schwingt immer die Frage mit: alternativ wozu? Alternatives Wirtschaften erklärt sich also durch sein Verhältnis zur vorherrschenden oder Mainstream-Ökonomie (vgl. Healy 2009). Es geht also um „Alternativen zum Kapitalismus“, wobei betont wird, dass die Entwürfe demokratischer und egalitärer Ökonomien sich sowohl gegen die kapitalistische Verwertungslogik als auch gegen eine zentralistische Planwirtschaft richten (Hahnel, Wright 2021). In dem weiten Feld alternativer Ökonomiekonzepte gibt es „Radikale Alternativen“, die ausdrücklich „den Kapitalismus überwinden“ und nicht bloß ein bisschen verbessern wollen (Acosta, Brand 2018); und es gibt – etwas gemäßiger – „eine Alternative zum Neoliberalismus“, wie etwa die Vertreter*innen der Gemeinwohl-Ökonomie es formulieren.² Das Problem bei dieser groben Abgrenzung zum Kapitalismus ist, dass im Lichte dieses übermächtigen Systems jede Alternative mangelhaft und schwach erscheint (vgl. Healy 2009; Ronge 2016). Diese Perspektive führt letztlich sogar zu der Einsicht, dass der Kapitalismus in neuer Gestalt – als „Community-Kapitalismus“ – auch die sozialen Räume ausbeutet, in denen eigentlich die Alternativen florieren sollten: Zivilgesellschaft, Nachbarschaften und soziale Netzwerke (van Dyk 2016).

Um den Alternativen eine Chance zu geben, empfiehlt sich ein Perspektivwechsel, wie ihn Gibson-Graham mit ihrer Idee der „Diverse Economies“ vorschlagen (Gibson-Graham 2008): Statt eines Gegensatzes von Mainstream (Kapitalismus) und Alternativen wird die Ökonomie von vornherein als Raum vielfältiger ökonomischer Praktiken und Institutionen verstanden: kapitalistische, alternativ-kapitalistische und nicht-kapitalistische. Der Vorteil dieser Sichtweise ist, dass sie die Ökonomie in wesentliche Institutionen oder Praktiken aufgliedert: in Arbeit, Unternehmen, Markt/Transaktionen, Eigentum und Geld/Finanzen (vgl. Gibson-Graham et al. 2013). Denn nur so bekommt man die konkreten Hemmnisse und Pfadabhängigkeiten in den Blick, die nicht einer generellen kapitalistischen Logik folgen, sondern besser als „miteinander verflochtene, aber durchaus getrennt wahrnehmbare Prozesse“ zu verstehen sind (Karlstetter, Pfriem 2011, S. 66). Für das Verständnis alternativen Wirtschaftens ist dies hilfreich, weil so die Ansatzpunkte, Veränderungsmöglichkeiten und Entwicklungspfade für alternativ wirtschaftende Akteure deutlich werden.

Alternative ist nicht gleich Alternative: ein Spektrum der Andersartigkeit

Denken und handeln in Alternativen ist darauf angelegt, Optionen und Möglichkeiten zu vervielfältigen. Und selbst dort, wo scheinbar Alternativlosigkeit herrscht, führt der menschliche Einfallsreichtum zur Suche und zur Schaffung (immer) neuer Alternativen. Schaut man auf deren grundlegende Funktionen – etwa Abgrenzung, Herausstellen der Andersartigkeit, Schaffen von Wahlmöglichkeiten –, so eröffnet sich ein breites Spektrum der Andersartigkeit:

- von radikalen Alternativen im Sinne einer Verneinung oder Opposition zum Status quo

² <https://web.ecogood.org/de/menu-header/blog/die-gemeinwohl-okonomie-eine-alternative-zum-neoliberalismus/>

- über gleichwertige Alternativen im Sinne von Optionen
- bis hin zu geringfügigen Alternativen im Sinne von Veränderungen oder Abwandlungen des Bestehenden oder gar Scheinalternativen.

Dieses Spektrum lässt sich nutzen, um wirtschaftliche Alternativen in der Praxis zu entwickeln und zu verstehen: So kann man sich etwa fragen, ob man einen bestehenden Markt (z. B. den konventionellen Lebensmittelhandel) abwandeln will, um eine sozial-ökologische Alternative zu schaffen (z. B. einen solidarischen Direkthandel mit Bioerzeugnissen), oder ob man den Markt grundsätzlich durch eine andere ökonomische Institution der Versorgung ersetzen will (z. B. eine gemeinschaftliche Selbstversorgung durch solidarische Landwirtschaft oder Gemeinschaftsgärten). Die Möglichkeiten für alternatives Wirtschaften gehen damit über das bloße Ersetzen von „kapitalistischen“ Wirtschaftspraktiken durch „solidarökonomische“ (vgl. Ronge 2016, S. 17ff.) hinaus: Entlang des Spektrums der Andersartigkeit können Praktiken auch abgewandelt, weiterentwickelt, transformiert, ergänzt oder auch kombiniert werden. So eröffnet sich eine immense Vielfalt an alternativen Wirtschaftsweisen, die letztlich daran gemessen werden müssen, welche Beiträge sie zu einer solidarischeren, gerechteren und nachhaltigeren Wirtschaft leisten.

Alternative Wirtschaftsweisen, nicht das alternative Wirtschaftssystem

Die Vision alternativen Wirtschaftens kann in Theorie wie Praxis die Transformation des großen Ganzen – also des Wirtschaftssystems – sein. Doch alternative Wirtschaftsweisen beginnen meistens im Kleinen, in Form von ökonomischen Praktiken, die von unternehmerisch handelnden Personen und Organisationen entwickelt, erprobt und angewendet werden. Um alternative Wirtschaftsweisen in und für Berlin genauer zu untersuchen, richten wir deshalb den Blick auf die Ebene ökonomischer Praktiken und Organisationsformen. Im Mittelpunkt stehen also nicht staatliche, sondern selbstorganisierte Aktivitäten. Diese müssen sich nicht auf den privaten Raum beschränken; sie erlangen und benötigen sogar ein gewisses Maß an Öffentlichkeit, um sich zu entfalten. Alternative Wirtschaftsweisen können so eine Brücke zwischen vermeintlichen Gegensätzen schlagen – zwischen privat und öffentlich, zwischen Einzelaktivität und System, zwischen Nische und Mainstream, zwischen Praxis und Utopie. Alternative Wirtschaftsweisen sind Experimente an bestehenden oder mit neuen ökonomischen Institutionen und Praktiken. Insofern haben sie etwas mit der Haltung zu tun, mit der die wirtschaftlich tätige Person auf ihre Handlungsräume blickt und das angeblich Selbstverständliche, das vermeintlich Unveränderbare oder die übermächtig erscheinenden Player in Frage stellt: Warum sollte man akzeptieren, dass Manager ein Unternehmen leiten und nicht die Mitarbeiter*innen? Warum müssen Unternehmen anonymen Anteilseignern gehören und nicht lokalen Gemeinschaften (vgl. Parker et al., S. 39)? Solche und unzählige weitere Fragen treiben die Akteure alternativen Wirtschaftens an, unkonventionelle Wege zu gehen (vgl. Kap 2.2).

1.3 Warum ist alternatives Wirtschaften wichtig?

Ein Ziel des Projektes ist es, Beispiele für alternatives Wirtschaften nicht nur beschreiben, sondern auch in ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Relevanz besser einordnen zu können. Zur Einordnung gehört, das Vorurteil zu entkräften, dass alternatives Wirtschaften einen unbedeutenden Nischenrang habe und

irrelevant sei. Dies kann mit quantitativen Argumenten (wie der Anzahl von Unternehmen) und in ökonomischen Kategorien (wie dem Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt) geschehen. Wie wir in Kapitel 1.2 erläutert haben, zeichnet sich alternatives Wirtschaften aber gerade dadurch aus, dass es versucht, ökonomische Institutionen und Praktiken anders zu gestalten. Deshalb liegt es nahe, auch über andere Maßstäbe nachzudenken, um ihren Wert für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung zu beurteilen. Unsere These lautet deshalb: *Alternatives Wirtschaften erfordert alternative Relevanzmaßstäbe.*

Grundlegend dafür sind nicht zuletzt die eigenen Ziele und Ansprüche, die alternativ wirtschaftende Akteure und die alternativökonomischen Strömungen, denen sie sich verbunden fühlen, an sich selbst stellen. Dies schließt ihre tatsächlichen wie auch ihre möglichen Beiträge zur sozial-ökologischen Transformation ein. So lässt sich eine Relevanz alternativen Wirtschaftens begründen, selbst wenn man für Einzelfälle feststellt, dass sie (noch) klein, (erst) wenige oder (für sich genommen) kaum wirkmächtig sind. Denn in Zeiten, in denen weitreichende Veränderungen an der Tagesordnung sind, kann sich der Stellenwert von Akteuren und ihren Handlungskonzepten sehr schnell immens verschieben. Man denke etwa an die damals belächelten, bestenfalls unterschätzten Pioniere des ökologischen Landbaus oder der erneuerbaren Energien, die heute als Wachstumsmärkte nicht mehr in Frage gestellt werden. Insofern ist ein Gespür für Potenziale oder ein „Möglichkeitssinn“ (Pfriem 2017) gefragt, um alternatives Wirtschaften dynamisch im Hinblick auf seine zukünftigen Leistungen zu bewerten.

Ein wichtiger Ansatz, um Wirtschaftsformen aus einer sozial-ökologisch erweiterten Perspektive bewerten zu können, sind alternative Wohlfahrtsmaße (Diefenbacher, Zieschank 2011; Deutscher Bundestag 2013). Wenn etwa Sorgearbeit, die Pflege von Ökosystemen und Teilhabemöglichkeiten als Quellen der Wertschöpfung öffentlich anerkannt werden würden, dann würden alternative Wirtschaftsweisen erheblich an Bedeutung gewinnen.

Doch welche Maßstäbe sind geeignet, um die Relevanz speziell von alternativen Wirtschaftsweisen zu bewerten? Klar ist, dass diese Maßstäbe ihren Besonderheiten gerecht werden müssen. Das heißt: Die Relevanzmaßstäbe sollten mit dem oben skizzierten Verständnis sozial-ökologischer Alternativen übereinstimmen. Aus diesem Grund sprechen wir bewusst von Relevanz und nicht von Erfolg oder Wirkung. Damit wollen wir zeigen, dass wir über klassische Maßstäbe und Perspektiven hinausgehen und den Wert von Vielfalt, Andersartigkeit und Kreativität berücksichtigen. Im Folgenden umreißen wir ein paar grundlegende Ideen zur Relevanz alternativen Wirtschaftens, um diese dann im nächsten Kapitel anhand realer Fälle zu konkretisieren.

- 1. Sozial-ökologische Alternativen wirken als Lückenfüller, Ausgleich oder Korrektiv.** Der Wert alternativer Wirtschaftsweisen liegt darin, dass sie Alternativen schaffen und bereitstellen, wenn die bestehenden Optionen keine Lösungen oder nur unzureichende Ergebnisse liefern (vgl. etwa Meyer 2007). Überall dort, wo bestehende Wirtschaftsinstitutionen und -praktiken den gesellschaftlichen Werten nicht gerecht werden; wo sowohl der Markt als auch der Staat darin versagen, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen; und wo die vorherrschende Wirtschaftsweise zerstörerisch und ausbeuterisch wirkt – dort können sozial-ökologische Alternativen als Korrektiv wirken.

- 2. Alternative Wirtschaftsweisen können sozial-ökologischen Fortschritt bewirken.** Häufig wird die Relevanz alternativer Wirtschaftsweisen damit begründet, dass sie effektiv zur Linderung und Lösung von sozialen Problemen beitragen. In einer instrumentellen Sichtweise, die vor allem von den Akteuren des „Social Entrepreneurship“ vertreten wird, bedeutet das: Sie sind umso relevanter, je besser sie sich skalieren lassen, wobei Skalieren die Vergrößerung der sozial-ökologischen Wirkung bedeutet³. In dieser Sicht muss die Wirkung alternativer Wirtschaftsweisen stetig und systematisch gemessen werden (vgl. etwa Repp 2013). Dabei besteht das Risiko, dass nur das als Wert anerkannt wird, was (quantitativ) gemessen werden kann (vgl. etwa Edwards 2008). Auch kann die Konzentration auf einzelne Wirkungsdimensionen dazu führen, dass die Probleme und Nebenwirkungen alternativer Wirtschaftsaktivitäten ignoriert werden – etwa, wenn zwar die Klimabilanz der Wirtschaftsaktivitäten gemessen, die Selbstausbeutung der Engagierten jedoch tabuisiert wird.

Die Relevanz sozial-ökologischer Alternativen lässt sich auch über die messbare oder unmittelbare Wirkung hinaus begründen:

- 1. Zum alternativen Wirtschaften gehören auch alternative Organisationsformen, denen ein eigener Wert zukommt.** Alternative Wirtschaftsweisen setzen bei den Mängeln der bestehenden ökonomischen Institutionen, beispielsweise kapitalistischen Unternehmensformen, an und stellen ihnen andere Organisationsformen entgegen, etwa genossenschaftliche, gemeinschaftsgetragene oder kommunalisierte. Deren Strukturen und Arbeitsweisen orientieren sich an Werten wie solidarische Beziehungen, demokratische Mitgestaltungsmöglichkeiten oder intergenerationale Fürsorge – Werte, die sonst eher der politischen oder öffentlichen Sphäre zugerechnet werden. Das Design und die Ausgestaltung alternativer Organisationsformen nach solchen sozialen Werten ist der erste Schritt. Die praktische Herausforderung liegt dann in der Frage: Wie können diese alternativen Organisationsformen lebens-, arbeits- und entwicklungsfähig bleiben, ohne Gefahr zu laufen, dass ihre sozial-ökologischen Werte durch Markt-, Wettbewerbs- oder Wachstumserfordernisse ausgehöhlt werden? Beide Schritte stellen einen eigenständigen gesellschaftlichen Wert dar: sowohl der Entwurf und das Erproben wertebasierter Organisationsstrukturen als auch die Leistung, diese auf Dauer sicherzustellen.
- 2. Alternative Wirtschaftsweisen setzen neue Maßstäbe – und legen die Grundlage für größere Transformationen.** Die alternative Gestaltung von Organisationen (voriger Punkt) verweist auf eine noch umfassendere Relevanzdimension, die auch für die alternative Gestaltung von Produktionsprozessen, Wirtschaftsbeziehungen und Leistungsangeboten gilt: das Setzen neuer Maßstäbe. Indem eine Alternative in die Welt gebracht wird, die eine neue oder deutlich höhere Klasse sozial-ökologischer Standards etabliert, wird die Grundlage gelegt für vielfältige mögliche Folgewirkungen. So kann das Vorbild des Pionierunternehmens bei seinen

³ Vgl. etwa das Verständnis beim Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland SEND e. V.: <https://www.send-ev.de/social-entrepreneurship/wirkung/>

Anspruchsgruppen zu einer sozial-ökologischen Bewusstseinsbildung führen und andere Wirtschaftsakteure dazu bringen, die neuen Standards zu übernehmen. Der entscheidende Mechanismus ist dabei die so genannte Präfiguration (vgl. Schiller-Merkens 2020): Dadurch, dass die Alternative geschaffen wird, wird die vermeintlich unerreichbare Utopie ins Hier und Jetzt gebracht. Dabei wird ein Anschauungs- und Nachahmungsobjekt erschaffen, das Wege für größere Transformationen eröffnet.

- 3. Die Vielfalt der Alternativen fördert Resilienz und Entwicklungsfähigkeit.** Versteht man alternatives Wirtschaften als einen wertegeleiteten, aber ergebnisoffenen Prozess, dann geht es nicht nur um die Wertschätzung von Vielfalt, sondern auch um ihre Vermehrung. Denn keine Alternative kann im Voraus für sich beanspruchen, die richtige, beste oder einzig gültige zu sein. Alternatives Wirtschaften zeichnet sich dadurch aus, dass immer neue Alternativen entwickelt und erprobt werden, zumal in unterschiedlichen Graden, Formen und Kombinationen. In der Schaffung von ökonomischer Vielfalt liegt wiederum ein besonderer gesellschaftlicher Wert: Indem vielfältige Wirtschaftspraktiken und Organisationsformen (wieder-)entdeckt und geschaffen werden, kann sich die Resilienz und Entwicklungsfähigkeit des Gesamtsystems erhöhen. Die beunruhigenden Tendenzen zur Vereinheitlichung, Monopolbildung und Konzentration im ökonomischen Mainstream (Wu 2020) bewirken eher das Gegenteil, was besonders in Krisenzeiten spürbar wird. Einen Ausweg bieten Experimente, dezentrale mehrgleisige Strategien und mehr Mut, Neues zu wagen (vgl. etwa Petschow et al. 2020). Und genau das macht alternatives Wirtschaften aus.

2 Alternative Wirtschaftsweisen in Berlin

2.1 Berlin als Leuchtturm für alternatives Wirtschaften?

Für eine Studie zu sozial-ökologischen Alternativen in der Wirtschaft stellt unsere Hauptstadt Berlin ein doppelt ergiebiges Untersuchungsfeld dar. Denn zum einen ist aktuell eine große Dynamik bei der Gründung neuer Unternehmen und Initiativen mit sozial-ökologischen Zielsetzungen zu beobachten. Zum anderen verfügt Berlin über eine lange und ausgeprägte Tradition der so genannten Alternativökonomie (Gretschmann 1983), also solcher Betriebe, die aus der Alternativbewegung der 1970er Jahre (Huber 1980) hervorgegangen sind. Jede politisch bewegte Phase in der Geschichte ist durch ihre besonderen sozialen Probleme und durch entsprechende Ideen zu ihrer Lösung geprägt. Insofern sind gesellschaftspolitisch motivierte Wirtschaftsinitiativen und Unternehmen immer in ihrem historischen Kontext zu betrachten.

Damals in den 1970er Jahren dienten die alternativwirtschaftlichen Initiativen und Betriebe beispielsweise dazu, der Alternativbewegung eine wirtschaftliche Grundlage für ihren politischen Aktivismus bereitzustellen (vgl. Oliveira et al. 2008, S. 157f.): Dies führte schnell zu dem Widerspruch zwischen der Verwirklichung sozialistischer Ziele, etwa die Kollektivierung von Privateigentum und die Abschaffung von Hierarchien, und der Abhängigkeit von kapitalistischen Märkten, um die

Lebens- und Arbeitsgrundlagen zu erwirtschaften. Ein wichtiges Merkmal der in dieser Zeit entstandenen Unternehmensform ist die Umsetzung der über hundert Jahre alten Idee der Produktivgenossenschaft (vgl. Flieger 1996), bei der wirtschaftliche Selbsthilfe kollektiv und demokratisch von den betroffenen Menschen organisiert wird; bezeichnet wurden die neuen Unternehmen als „Alternativ-Betrieb“, „Selbstverwaltungs-Betrieb“ oder „Kollektiv-Betrieb“ (Wilhelm 2008, S. 178).

Mit der steigenden Arbeitslosigkeit seit Mitte der 1970er Jahre zielte die wirtschaftliche Selbsthilfe auch auf die Schaffung von – selbstbestimmter und unabhängiger – Arbeit. So führte die wachsende Zahl von Alternativbetrieben in jener Zeit zu „einem eigenen Wirtschaftssektor“, in dem entgegen dem Trend in anderen Sektoren neue Arbeitsplätze geschaffen wurden, im damaligen (West-)Berlin in einem bemerkenswerten Umfang und mit großem Potenzial (vgl. Bartsch, Rulf 1985). Diese Alternativbetriebe wurden in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen gegründet; einige davon bestehen bis heute. Darunter sind bundesweit bekannte Unternehmen wie die überregionale Tageszeitung taz (vgl. zur Anfangsgeschichte Flieger 1992), die heute von einer breiten Mitgliederschaft genossenschaftlich getragen wird. Im Hinblick auf eine sozial-ökologische Transformation sind auch die ersten ökologisch wirtschaftenden Betriebe hervorzuheben, beispielsweise das Frauenkollektiv Kraut und Rüben, das seit 1978 als Bioladen in Berlin-Kreuzberg besteht. Ohne die damaligen Pionierleistungen bei der Verbreitung ökologisch erzeugter Lebensmittel wären die mittlerweile überall in Berlin präsenten Bio-Supermärkte kaum denkbar.

Im Laufe der Jahre unternahmen Akteure der Berliner Alternativökonomie auch immer wieder den Versuch, ihre Kräfte zu bündeln. So besteht beispielsweise der Landesverband Berlin-Brandenburg vom **NETZ für Selbstverwaltung und Kooperation** aus Selbstständigen, selbstverwalteten Projekten, Klein- und Kleinstbetrieben sowie Genossenschaften, die sich ausdrücklich als alternativen Unternehmensverband verstehen. Ein wichtiges Ziel alternativer Unternehmensnetzwerke ist es, die Öffentlichkeit und die Politik auf sich und ihre Leistungen aufmerksam zu machen. So hat sich etwa im Jahr 2006 ein Bündnis für Soziale und Solidarische Ökonomie in Berlin organisiert, das zwei Jahre später eine Broschüre herausgegeben hat, die alternativ wirtschaftende Unternehmen unter der Überschrift „Soziale Ökonomie in Berlin“ portraitiert (Birkhölzer et al. 2008). Auch neuere Strömungen wie die gesellschaftsorientierten Start-ups, die sich im Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland, SEND e. V. mit Sitz in Berlin organisiert haben, machen eigene Erhebungen wie der schon mehrfach durchgeführte, allerdings nicht repräsentative **Deutsche Social Entrepreneurship Monitor**. Die alternativökonomische Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie hat für die Region Berlin-Brandenburg einen **Verein** gegründet, der unter anderem die mitwirkenden Unternehmen (geo)graphisch darstellt und ihre Gemeinwohl-Bilanzen zugänglich macht. Um über diese Beispiele hinaus ein Bild von der Vielfalt der alternativ wirtschaftenden Unternehmen in Berlin zu vermitteln, haben wir eine Liste der in Berlin aktiven Netzwerke erstellt (Schmidt, Stephan, 2021). Zur Illustration fasst Abbildung 1 die wesentlichen alternativökonomischen Strömungen, ihre Betätigungsfelder, Netzwerke sowie Räume und Orte zusammen.

Abbildung 1: Berliner Netzwerke zu alternativen Wirtschaftsweisen



Quelle: eigene Darstellung

Der jüngste Höhepunkt der Vernetzungsaktivitäten ist die Kooperation zweier Hauptströmungen in Berlin – der Sozialen Solidarischen Ökonomie und des Social Entrepreneurship – bei dem Projekt **Social Economy Berlin**, das von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe gefördert wird. Über die übliche Vernetzung, Information und Außendarstellung hinaus arbeitet dieses Bündnis für die Verbesserung der Rahmenbedingungen ihrer Unternehmen und wendet sich ausdrücklich an Politik, Verwaltung und Wirtschaftsförderung.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen im Feld der alternativwirtschaftlichen Aktivitäten in Berlin soll in diesem Kapitel nun das Bild alternativen Wirtschaftens empirisch geschärft werden. Dies geschieht auf der Grundlage des erweiterten Verständnisses von alternativem Wirtschaften, das möglichst alle Strömungen einbezieht, deren Akteure an sozial-ökologischen Alternativen in der Wirtschaft arbeiten (vgl. Kap. 1). Statt einer quantitativen Bestandsaufnahme besteht der erste Schritt in einer qualitativen Analyse, die anhand ausgewählter Fallbeispiele die Vielfalt alternativen Wirtschaftens charakterisiert (vgl. Kap. 2.2). Dadurch sollen die verschiedenen Dimensionen alternativen Wirtschaftens veranschaulicht und greifbar gemacht werden. Ein kurzes Zwischenfazit ordnet die Beispiele in das vorgeschlagene Verständnis alternativen Wirtschaftens ein (vgl. Kap. 2.3). Der zweite Schritt ist dann die Formulierung von Thesen zu möglichen sozial-ökologischen Wirkungen und Veränderungen, die aus den untersuchten alternativen Wirtschaftsweisen resultieren können (vgl. Kap. 2.4).

2.2 Die Vielfalt alternativen Wirtschaftens in Berlin: eine qualitative Analyse anhand von Fallbeispielen

Bislang gibt es für Berlin keine umfassende Bestandsaufnahme von Akteuren oder Aktivitäten in dem weiten Feld alternativen Wirtschaftens – für einzelne

Strömungen allenfalls ansatzweise (vgl. Kap. 2.1). Eine Bestandsaufnahme in Form einer quantitativen Erfassung von Unternehmen ist allerdings erst dann sinnvoll, wenn das Bild vom alternativen Wirtschaften qualitativ hinreichend geschärft ist. Dazu bedarf es zunächst dichter Beschreibungen des Phänomens. Ein wichtiger Beitrag dazu ist die theoretisch fundierte Studie von Ronge und anderen, die eine Auswahl „Berliner Akteure des alternativen Wirtschaftens im Porträt“ darstellt (Ronge 2016) – und damit unserem Ziel nahekommt, die Vielfalt alternativer Wirtschaftspraktiken herauszustellen. Auf ähnliche Weise soll die folgende Analyse anhand von Fallstudien illustrieren, wie vielfältig die alternativen Wirtschaftspraktiken und Organisationsformen in Berlin tatsächlich sind. Der Anspruch kann zwar nicht sein, ein „vollständiges“ Bild zu zeichnen. Doch wollen wir mit unserer qualitativ-explorativen Analyse durchaus mit relativ wenigen Beispielen in möglichst vielen Dimensionen die „Vielfalt ökonomischer Alternativen“ (Voß 2011) abbilden.

Methodisch sind wir dabei so vorgegangen, dass wir mit Hilfe von Recherchen, einem Workshop sowie Interviews mit Expert*innen und Multiplikator*innen verschiedener alternativökonomischer Strömungen aus Berlin einen Überblick gewonnen haben. Auf dieser Grundlage wurde eine begründete Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien getroffen. Die eigentliche Durchführung der Fallstudien erfolgte in Form von qualitativen Interviews mit Vertreter*innen der Unternehmen und einer begleitenden Auswertung von Dokumenten der Unternehmen bzw. über die Unternehmen. Mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse werteten wir das Material aus.

Eine Leitidee für die Auswahl und damit auch für die Darstellung der Fälle war, dass wenige Beispiele möglichst gut die Berliner Vielfalt repräsentieren sollen. Dafür sollte in verschiedenen Dimensionen die jeweilige Bandbreite abgedeckt werden: Sowohl ältere bzw. in ihrem Bereich etablierte Unternehmen sollten vertreten sein als auch neu gegründete oder im Aufbau befindliche. Kleinere Organisationen mit relativ wenigen tätigen Personen sollten genauso dabei sein wie größere Organisationen, die eine nennenswerte Anzahl an Personen beschäftigen. Damit verbunden sollten nicht nur formal organisierte und „professionell“ geführte Unternehmen vertreten sein, sondern auch Initiativen, die sich eher informell selbst organisieren mit einem gewissen Anteil an freiwilliger unbezahlter Arbeit. Außerdem sollten die Beispiele möglichst viele verschiedene und unterschiedliche Wirtschaftsbereiche abdecken: von Handwerk und Handel über soziokulturelle Dienstleistungen bis zu IT und Umweltschutz. Wichtig für die Auswahl war auch, dass die alternativökonomischen Strömungen, die wir als besonders relevant identifiziert haben (vgl. Einleitung), alle abgedeckt sind. Schließlich war zentral, dass die dargestellten Praktiken und Organisationsformen das breite Spektrum von radikalen Alternativen bis hin zu Alternativen, die sich etwas näher am Mainstream befinden, widerspiegeln.

Die folgenden Beispiele für alternatives Wirtschaften in Berlin werden in einer einheitlichen Form dargestellt: Nach einer kurzen Beschreibung des jeweiligen Unternehmens folgen wesentliche Rahmendaten zu ihm in Tabellenform sowie eine Darstellung seiner zentralen Zielsetzung (gesellschaftliche Mission). Darauf folgen Erläuterungen zu wesentlichen Praktiken und Organisationsformen, die verdeutlichen, inwiefern sie Ausdruck alternativen Wirtschaftens sind.

2.2.1 Fallstudie #1: Die Schokofabrik



Ausgrenzung von Frauen* aus wirtschaftlicher und sozialer Teilhabe

**Alternative:
Selbstorganisierte Räume und Angebote für ausgegrenzte Gruppen**

Die Schokofabrik in Berlin-Kreuzberg ist Europas größtes Frauenzentrum. Das Zentrum entwickelte sich aus einer Besetzung der damals leerstehenden „Schokoladenfabrik Greiser und Dobritz“ als Projekt der autonomen Frauen- und Lesbenbewegung. Daraus entstanden ist der gemeinnützige Verein Frauenzentrum Schokofabrik e.V. Heute findet sich unter dem Dach der Schokofabrik eine Vielzahl an Projekten und wirtschaftlichen Aktivitäten, z. B. Beratungsangebote, eine Möbelwerkstatt oder der Betrieb eines türkischen Bades (Hamam). Die Schokofabrik besteht seit über 40 Jahren und ist heute eine etablierte Organisation mit überregionaler Leuchtturmwirkung. Ein wichtiger Schritt zur Verstetigung der Aktivitäten war der Erwerb der Immobilie durch die Genossenschaft.

Rahmendaten

Gründungsjahr	1981 (Besetzung); 1986 (Legalisierung durch Abschluss des Mietvertrags)
Größe	Ca. 100 Mitarbeiterinnen; davon sind etwa 23 auf sozialversicherungspflichtiger Basis – hauptsächlich in Teilzeit – angestellt, ca. 8 arbeiten rein ehrenamtlich und der Rest auf Honorarbasis oder in anderen Vertragsmodellen in Teilzeit
Rechtsform	Verein und Genossenschaft Schokofabrik sowie weitere Projekte (z. T. als eigener Verein verfasst) unter dem Dach der Schokofabrik
Finanzierung	Fördermittel, Spenden, Einnahmen durch das Angebot von Dienstleistungen
Alternativökonomische Strömungen	Feministische Ökonomie, Genossenschafts- und Kollektivbewegung

Gesellschaftliche Mission

Die Arbeit der Schokofabrik zielt darauf ab, Räume und Angebote zur Stärkung und Förderung von cis-Frauen und Mädchen, Lesben, trans*, inter* und queeren Menschen zu schaffen und diese zu ermächtigen (*empowern*), sich selbst zu organisieren. Dabei ist es den Aktiven der Schokofabrik ein Anliegen, die Angebote inklusiv und diskriminierungsfrei zu gestalten.

Versucht wird außerdem, mit alternativen Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensweisen zu experimentieren und diese zu leben. Dabei wird auch ein ökologischer Anspruch erkennbar.

Angebote und Räume zur Selbstorganisation explizit für benachteiligte Zielgruppen

Die Schokofabrik schafft verschiedenste Angebote für ihre Zielgruppen. Dazu gehört das Bereitstellen von Räumen zur Selbstorganisation und Selbsthilfe, aber auch das Angebot von Dienstleistungen in den Bereichen Beratung, Gesundheit,

Bildung, Kultur, Werkstatt (Möbelbaukurse, Repair Café), Freizeit (Sport, Hamam) und Kinderbetreuung. Die Schokowerkstatt beispielsweise ist darauf ausgerichtet, den Zielgruppen einen Zugang zu handwerklichen Grundfertigkeiten zu ermöglichen. Angeboten werden Möbelbaukurse, eine offene Möbelbauwerkstatt sowie Praktika für junge und ältere Angehörige der Zielgruppen, die sich in einem handwerklichen Berufsfeld ausprobieren möchten.

Innerhalb der Immobilie der Schokofabrik werden zudem Wohnungen vermietet. Diese werden über die Genossenschaft vergeben, die im Jahre 2003 zum Zweck des Kaufes der Immobilie (2004) gegründet wurde. Auch in diesem Bereich wird angestrebt, die eigenen Ressourcen benachteiligten Gruppen oder Individuen zur Verfügung zu stellen. So wurde z. B. eine freigewordene Wohnung innerhalb der Schokofabrik einem Träger der Jugendhilfe zur Verfügung gestellt mit der Auflage, dass dort Mädchen mit Fluchthintergrund untergebracht werden.

Hervorzuheben ist die konsequente Ausrichtung der Schokofabrik auf benachteiligte oder ausgegrenzte Gruppen. Zur Gründungszeit der Schokofabrik waren das vor allem cis-Frauen und Lesben. Als Ergebnis umfassender und noch nicht abgeschlossener Diskussionen wurde die Zielgruppe mit der Werkstatt, der Oya Kollektivbar und dem trans*inter*queeren Gesundheitsprojekt Casa Kuà auf eine größere Vielfalt an Geschlechtsidentitäten sowie auf (zusätzlich) von Rassismus betroffene Menschen ausgeweitet. Dadurch füllt die Schokofabrik als alternativwirtschaftliche Akteurin Lücken im Angebot der „konventionellen“ Märkte, aber auch der öffentlichen Daseinsvorsorge.

Ein Geflecht verschiedener Dienstleistungen an einem Ort

Ein besonderer Aspekt der Schokofabrik liegt in der lokalen Bündelung verschiedener Dienstleistungen, die einerseits unabhängig voneinander organisiert, andererseits zum Teil ökonomisch miteinander in Beziehung stehen. Die Einnahmen aus dem Hamam (türkisches Bad für Frauen) beispielsweise finanzieren den ideellen Bereich des Vereins Schokofabrik e. V. quer. Der Hamam selbst steht im Wettbewerb mit anderen Anbietern ähnlicher Dienstleistungen und muss sich dementsprechend am Markt behaupten. Das konventionelle Angebot einer Dienstleistung gegen Geld schafft dadurch Spielräume für andere, nicht-kommerzielle Angebote und trägt somit indirekt zu einer größeren Unabhängigkeit von externen Fördermitteln oder Spenden bei.

Zusammenhalt bei gleichzeitiger Autonomie der einzelnen Bereiche

In der internen Organisationskultur legen die Engagierten der Schokofabrik Wert auf flache Hierarchien und Zusammenhalt bei gleichzeitiger Autonomie der jeweiligen Projekte und Kollektive unter dem Dach der Schokofabrik.

Die anti-hierarchische Ausrichtung findet sich in den internen Entscheidungsstrukturen wieder. So wurde sich bewusst gegen eine Vereinsgeschäftsführung entschieden; stattdessen gibt es eine Leitungsteamebene. Das Schoko-Projekte-Plenum ist das zentrale Gremium, in dem alle Initiativen und Bereiche der Schokofabrik zusammenkommen, um über gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Aktionen zu entscheiden. Über die Vergabe der Räume und Wohnungen der Schokofabrik entscheidet der Aufsichtsrat der Genossenschaft. Die Autonomie der jeweiligen Projekte und Kollektive wird durch die Verfasstheit in jeweils eigenen Rechtsformen betont.

Ökologische Maßnahmen

Der ökologische Anspruch wird eingelöst durch verschiedene Maßnahmen und Experimente, die auf einen schonenden Umgang mit Ressourcen oder die Einsparung von Emissionen abzielen. In der Vergangenheit wurde beispielsweise ein Dachgewächshaus angelegt und zeitweise mit einer Humustoilette innerhalb des Wohnhauses experimentiert. Es gibt ein Blockheizkraftwerk, das eigenen Strom und Wärme produziert. Mit dieser energetischen Sanierung werden im Jahr ca. 100 Tonnen CO₂ eingespart. Zudem bestehen Pläne, den Hamam nach ökologischen Gesichtspunkten zu sanieren. Konkret ist eine effektive Wärmerückgewinnung, eine sogenannte Grauwassernutzung, angedacht, um den Gasverbrauch zu reduzieren.

2.2.2 Fallstudie #2: Schnittstelle



Lebensmittel aus unklarer Herkunft im Supermarkt kaufen?

**Alternative:
Solidarischer Direktbezug von ökologischen Herstellern**

Schnittstelle wurde 2007 als Kollektivbetrieb gegründet und verkauft ausgewählte Produkte aus dem solidarischen Direkthandel. Zu den Waren zählen hauptsächlich Lebensmittel, die vorrangig von Höfen aus der Region stammen oder zum Teil von solidarisch wirtschaftenden Betrieben aus dem europäischen Ausland importiert werden. Die Idee des Projekts ist es, den Zugang zu solidarisch gehandelten Produkten durch den gebündelten Verkauf zu erleichtern, da diese meist nur einzeln an verschiedenen Stellen erworben werden können. Heute wird Schnittstelle hauptsächlich von einer Einzelperson mit ehrenamtlicher Unterstützung betrieben. In den letzten Jahren konnte Schnittstelle trotz seiner kleinen Größe einen Anstieg der Umsätze verzeichnen. Aktuell befindet sich das Projekt in einer Umbruchsphase und strebt an, in Zukunft wieder zu einem Kollektivbetrieb zu werden.

Rahmendaten

Gründungsjahr	2007
Größe	1 hauptamtlicher & 3 ehrenamtliche Mitarbeitende
Rechtsform	Einzelunternehmen
Finanzierung	Verkauf von Lebensmitteln
Alternativökonomische Strömungen	Solidarische Ökonomie, Solidarischer Direkthandel

Gesellschaftliche Mission

Das Engagement von Schnittstelle verfolgt zwei Ziele: Zum einen soll der Zugang zu Waren aus solidarökonomischem Handel erleichtert und eine kleinteilige Landwirtschaft nach solidarischen Prinzipien gestärkt werden. Solidarisch wirtschaftende Kleinproduzierende, Genossenschaften, Kollektive, Kommunen oder ähnliche Einrichtungen, die sich einer ökologischen Anbauweise verschrieben haben, sollen durch die Abnahme ihrer Produkte unterstützt werden. Das Projekt möchte damit ein möglichst regionales Netzwerk zwischen Produzierenden und Verbrauchenden

aufbauen. Zum anderen hat Schnittstelle eine aufklärende und politische Funktion. Es geht darum, die Konsumierenden über die Defizite des derzeitigen Landwirtschaftssystems zu informieren und Alternativen aufzuzeigen. Um diese Ziele zu erreichen, verkauft Schnittstelle Waren aus dem solidarischen Direkthandel per Vorbestellung und Abholung im eigenen Depot, auf Berliner Märkten und bietet eine Abo-Kiste an. Außerdem organisiert das Projekt Veranstaltungen und informiert die Konsumierenden per Blog und Rundmails über die Defizite des vorherrschenden Landwirtschaftssystems und alternative landwirtschaftliche Projekte.

Biologische Vielfalt im Vordergrund

Bei der Auswahl der Produkte spielt Biodiversität eine wichtige Rolle. Schnittstelle bietet kein Vollsortiment an, sondern nur spezielle Produkte von ausgewählten Produzent*innen. Diese sollen die Agrardiversität widerspiegeln und den Konsumierenden aufzeigen, wie der Biodiversitätsverlust mit dem vorherrschenden Landwirtschaftssystem und dem Verkauf in Supermärkten zusammenhängt.

Vertrauensbasis statt Biosiegel

Der direkte Kontakt sowohl zu einem Großteil der Produzierenden als auch zu den Konsumierenden ist ein besonderes Merkmal von Schnittstelle. Zu Anfang wurden Produzent*innen in erster Linie über persönliche Kontakte aus der solidarökonomischen Szene ausgewählt. Später wurde dies durch das Netzwerk von Bekannten oder Freund*innen ergänzt, da das Sortiment mit internationalen Produkten erweitert wurde. So war es nicht mehr möglich, alle persönlich kennenzulernen. Die Produkte werden wenn möglich direkt bei den Produzent*innen eingekauft und von diesen entweder persönlich oder per Spedition geliefert oder von Schnittstelle selbst abgeholt. Die dadurch entstehenden Kontakte schaffen eine Vertrauensbasis, die die Verwendung von Biosiegeln oder Ähnlichem überflüssig macht. Es wird darauf vertraut, dass die Bäuer*innen aus Überzeugung ohne Schadstoffe und Pestizide produzieren. Teilweise werden die Produkte von Schnittstelle aber auch über Kooperationen mit anderen solidarisch handelnden Berliner (Bio-)Läden bezogen oder über den internationalen fairen Handel, damit das Sortiment Facetten der Agrardiversität aufzeigen kann, die über die regional produzierten Lebensmittel hinausgehen.

Politische Botschaft vor wirtschaftlichem Erfolg

Die Ziele des Projekts und die Auswahl der Produkte und Produzent*innen zeigen, dass Schnittstelle sowohl ein wirtschaftliches als auch ein politisches Projekt ist. Schnittstelle hat nicht den Anspruch, im Sinne eines Vollsortiments möglichst viele und standardisierte Produkte anzubieten, wie man es aus den Supermärkten kennt. Vielmehr möchte Schnittstelle über seine Produkte eine politische Botschaft verbreiten und zum Austausch über die Nachhaltigkeitsherausforderungen des vorherrschenden Landwirtschaftssystems anregen. Dieser politische Schwerpunkt wird dabei mehr gewichtet als die wirtschaftliche Gestaltung und Vergrößerung des Projekts.

Alternativökonomische Strömung

Schnittstelle ordnet sich der Solidarischen Ökonomie zu. Für diese Strömung ist charakteristisch, dass nicht die Gewinnmaximierung im Mittelpunkt steht, sondern

die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse unter Berücksichtigung ökologischer Voraussetzungen. Der Nutzen für die Menschen wird über das Profitstreben gestellt.

Die Solidarische Ökonomie hat verschiedene Ausprägungen, von denen eine als Solidarischer Direkthandel bezeichnet werden kann. Dieser Ausprägung kann Schnittstelle zugeordnet werden. Sie beschreibt den Versuch Produzierende möglichst direkt mit Konsumierenden in Kontakt zu bringen und Zwischenhändler auszuschalten, damit die Produzierenden mehr vom gezahlten Preis erhalten. Außerdem tragen die Unternehmungen, wie auch Schnittstelle, meist eine politische Botschaft. Die Produkte sollen zum Austausch anregen und aufzeigen, dass ein alternatives Wirtschaftssystem möglich ist. Der solidarische Direkthandel will die strukturellen Rahmenbedingungen des Handels ändern und solidarischer gestalten.

2.2.3 Fallstudie #3: Ecosia



Suchmaschine, Datenkrake und Quasi-Monopol Google?

**Alternative:
Bei der Internetsuche Klimaschutz durch Bäumepflanzen voranbringen**

Ecosia ist eine kostenlose Suchmaschine, die 2009 von Christian Kroll gegründet wurde und die ihren Geschäftssitz in Berlin hat. Wie andere Suchmaschinen auch schaltet Ecosia Werbung und erhält darüber Einnahmen. Allerdings verwendet Ecosia im Gegensatz zu anderen Suchmaschinen ihre Einnahmen vorrangig dazu, im großen Maßstab Bäume zu pflanzen. Insgesamt wurden bereits über 137 Millionen Bäume gepflanzt, wobei nur jene gezählt werden, die mindestens drei Jahre überlebt haben (Stand: November 2021).

Rahmendaten

Gründungsjahr	2009
Größe	ca. 50 ausschließliche hauptberufliche Mitarbeiter*innen
Rechtsform	GmbH (in Verantwortungseigentum)
Finanzierung	eigenständig finanziert
Alternativökonomische Strömung	Social Entrepreneurship

Gesellschaftliche Mission

Ecosias ausgewiesenes Ziel ist es, möglichst viele Bäume zu pflanzen und zu erhalten. Nachdem 2015 die Marke von einer Millionen Bäumen erreicht wurde, setzte die Suchmaschine sich das Ziel, bis 2020 eine Milliarde Bäume zu pflanzen. Das Ziel wurde nicht erreicht und hat sich mit zunehmender Erfahrung in den Baumpflanzprojekten als nicht realistisch erwiesen.

Das Unternehmen verbindet mit dem Pflanzen von Bäumen nicht nur Klimaziele, etwa die Aufnahme von CO₂, sondern auch Umweltziele wie den Erhalt der Biodiversität und den Schutz gefährdeter Tierarten sowie soziale Ziele, etwa die Selbstbestimmung von Frauen oder die Bekämpfung von Armut.

Um ihre gesellschaftliche Mission zu erfüllen, arbeitet Ecosia mit 55 Baumpflanzprojekten in 32 Ländern zusammen (Stand: Juni 2021). Dabei werden lokale Partner bevorzugt, die dieselben Werte wie Ecosia vertreten. So wird zum Beispiel von allen Partnern dieselbe finanzielle Transparenz erwartet, zu der Ecosia sich selbst verpflichtet hat.

Eine grüne Alternative zu Google

Ecosia hat keinen eigenen Suchalgorithmus entwickelt, sondern kooperiert zu diesem Zweck mit Microsoft als Syndikationspartner. Die Suchergebnisse werden also über den Algorithmus von Microsoft Bing angezeigt, wodurch Ecosia keinen Einfluss auf das Ranking der Suchergebnisse hat. Auch die Werbeanzeigen kann das Sozialunternehmen nicht direkt beeinflussen. Ecosia nutzt jedoch eigene Icons, um ausgewählte Webseiten in den Suchergebnissen zu kennzeichnen: mit einem grünen Blatt, wenn die Organisation oder das Unternehmen einen positiven Einfluss auf das Klima hat, mit einem Kohlekraftwerk bei einem negativen Einfluss. Das Unternehmen experimentiert also mit Möglichkeiten, die eigene Suchmaschine grüner zu gestalten. Das zeigt sich auch bei ihren Kooperationen, etwa mit der Technischen Universität Berlin und der Beuth Hochschule für Technik Berlin, bei denen ein KI-gestütztes Assistenzsystem entwickelt wird, das Nutzer*innen bei grünen Kaufentscheidungen unterstützen soll. Ein **Green Consumption Assistant** soll den Nutzer*innen im Moment des Kaufs produktbezogene Nachhaltigkeitsinformationen anzeigen, die bislang nur verstreut verfügbar sind, und somit zu besser informierten Kauf- und Serviceentscheidungen beitragen.

Trotz solcher Entwicklungsbemühungen ist das Produkt (Internetsuche), das Ecosia bereitstellt, bislang größtenteils eher als konventionell zu bezeichnen, weil es sich nicht wesentlich von Bing unterscheidet. Somit liegt der Grund, weshalb Ecosia als alternativwirtschaftliches Unternehmen gelten kann – wie übrigens bei vielen Social-Entrepreneurship-Unternehmen – nicht im alternativen Produkt, sondern in der alternativen Verwendung der Gewinne für soziale oder ökologische Zwecke.

Gewinne werden mehrheitlich für Baumpflanzprojekte verwendet

Das Unternehmen finanziert sich weder über Spenden noch über öffentliche Gelder, sondern generiert seine Einnahmen aus Werbeanzeigen, die es zusätzlich zu den Suchergebnissen anzeigt. Mit jedem Klick auf diese Anzeigen verdient Ecosia Geld, unabhängig davon, ob ein Kauf getätigt wurde oder nicht. Gingen vor 2015 noch 80 Prozent der Umsätze in Baumpflanzprojekte, so sind es heute mindestens 80 Prozent der Gewinne, die nach Abzug der Betriebskosten erzielt werden. Ecosia hat sich zu diesem Schritt entschieden, um ein weiteres Wachstum des Unternehmens und damit eine Erhöhung der Wirkung zu ermöglichen. Der restliche Gewinn wird für zukünftige Investitionen zurückgelegt. Eine private Gewinnausschüttung ist ausgeschlossen. Jeden Monat veröffentlicht das Unternehmen Auszüge aus dem aktuellen Finanzbericht auf seiner Internetseite.

Verantwortungseigentum: Ecosia setzt sich für neue Rechtsform ein

Das von Christian Kroll geführte Unternehmen gehört als „Unternehmen in Verantwortungseigentum“ nicht einer Person oder Personengruppe, sondern sich selbst und ist damit ausschließlich seinem eigenen Zweck gegenüber verpflichtet. Verantwortungseigentum bezeichnet eine Organisationsform, die sicherstellen soll, dass Unternehmen primär für die Verwirklichung ihrer (sozialen und ökologischen)

Unternehmensziele und nicht für die Profitmaximierung handeln. Ecosia realisiert das bislang über eine GmbH, in der die unabhängige Purpose Stiftung, die seit Oktober 2018 ein Prozent der Anteile hält, Vetorechte hat, die durch einen unwiderruflichen Gesellschaftervertrag festgeschrieben sind. Sie ist verpflichtet, von diesem Gebrauch zu machen, sollte das Unternehmen verkauft, Gewinne privat ausgeschüttet oder ein Nachfolger aufgrund genetischer Erbfolge ausgesucht werden.

Ein Anliegen des Unternehmens ist, dass Verantwortungseigentum eine eigene Rechtsform wird. Ecosia zufolge ist die Überführung eines Unternehmens in Verantwortungseigentum derzeit mit hohem Aufwand und Kosten verbunden, wodurch das Modell für kleinere Unternehmen nur schwer umsetzbar ist.

Experimente mit partizipativen Entscheidungskonzepten

Hinsichtlich der Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt werden, ist Ecosia im Vergleich zu den anderen hier dargestellten Unternehmen eher konventionell organisiert. Wie in anderen alternativ wirtschaftenden Unternehmen besteht auch bei Ecosia ein Interesse an Konzepten, um die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen partizipativer zu gestalten. So wurde das Konzept der „Holokratie“ ausprobiert, jedoch als zu aufwändig empfunden und bis auf einige Aspekte wieder verworfen. Ecosia schätzt die Agilität und Schnelligkeit von klassischen Entscheidungsstrukturen, was gegen die Rechtsform einer Genossenschaft spricht. Trotz der eher klassischen Organisationsstruktur mit einer Führungsebene legt Ecosia Wert auf eine wertschätzende und feedbackorientierte Unternehmenskultur.

2.2.4 Fallstudie #4: Hacke und Hobel



Abhängig beschäftigt sein in hierarchischen Strukturen?

**Alternative:
Selbstbestimmt arbeiten im solidarischen Kollektiv**

Hacke & Hobel ist ein handwerklicher Kollektivbetrieb, der Dienstleistungen in den Bereichen Garten- und Landschaftsbau, Regenentwässerung und Anlagenbau, Bau- und Möbeltischlerei sowie Kita- und Spielplatzbau anbietet. Die Kollektivmitglieder arbeiten dabei weitestgehend hierarchiefrei zusammen. Hacke & Hobel arbeitet außerdem mit einem solidarisch gestaffelten Preismodell, das es solidarischen Haus- und Wohnprojekten ermöglicht, die Dienstleistungen zu einem niedrigeren Preis in Anspruch zu nehmen. Das 2012 gegründete Kollektiv konnte sich in Berlin bereits gut etablieren und strebt aktuell an, sich langsam zu vergrößern und dabei besonders weibliche Fachkräfte als Kollektivmitglieder zu gewinnen.

Rahmendaten

Gründungsjahr	2012 (Kollektiv); 2014 (Genossenschaft)
Größe	7 Kollektivmitglieder, hauptberufliche Mitarbeit
Rechtsform	Genossenschaft
Finanzierung	Eigenständig finanziert
Alternativökonomische Strömungen	Genossenschafts- und Kollektivbewegung, Solidarische Ökonomie

Gesellschaftliche Mission

Die Kollektivmitglieder von Hacke & Hobel verfolgen das Ziel, selbstbestimmt, solidarisch und möglichst ohne Hierarchien als handwerklicher Betrieb zusammenzuarbeiten. Das Kollektiv setzt sich auch für die Verbreitung dieser alternativen Art des Wirtschaftens ein. Darüber hinaus versuchen die Mitglieder, ihr Handwerk möglichst ökologisch verträglich auszuüben, auch in diesem Bereich als Vorbild zu wirken und dadurch den Handwerks- bzw. Bausektor ökologischer zu gestalten.

Ökologisch verträglicher Arbeiten und Bauen

Hacke & Hobel bietet zunächst dieselben Dienstleistungen an wie andere Handwerksbetriebe aus den oben genannten Bereichen. Besonders ist jedoch, wie die Mitglieder versuchen, ökologische Kriterien bei der Bereitstellung der Dienstleistung zu berücksichtigen. So werden unnötige Autofahrten vermieden, solange kein schweres Material transportiert werden muss. Die Kollektivmitglieder fahren stattdessen mit dem Fahrrad oder dem öffentlichen Nahverkehr zum Einsatzort. Als die Neuanschaffung eines Radladers anstand, entschied sich Hacke & Hobel für ein teureres Elektro- anstelle eines Diesel-Modells, das in der Branche noch standardmäßig verwendet wird. Ein Elektro-Radlader spart dabei nicht nur klimaschädliche Emissionen ein, sondern trägt auch zum Gesundheitsschutz der Arbeitenden bei, da die Abgas- und Lärmbelastung wegfällt. Den teureren E-Radlader musste das Kollektiv nach langwieriger, erfolgloser Suche nach finanzieller Unterstützung oder Förderung vollständig aus eigener Tasche bezahlen.

Solidarische Gewinnverwendung

Wie eingangs erwähnt, fließen die Gewinne aus Aufträgen für Unternehmen oder Privatpersonen in Solidarprojekte. Genauer: Etwa die Hälfte der Projekte wird zu einem marktüblichen Preis abgewickelt, die andere Hälfte der Arbeitszeit geht in solidarische Haus- und Wohnprojekte zu einem geringeren Preis, der lediglich die Kosten deckt. Damit wollen Hacke & Hobel Projekte unterstützen, die Immobilien dem Spekulationsmarkt entziehen und dauerhaft in solidarischen Strukturen (Ver-einen, Stiftungen) verwalten.

Darüber hinaus betreibt Hacke & Hobel solidarisches Outsourcing (vgl. Ronge 2016): So wird beispielsweise die Infrastruktur (Bank, IT, Buchhaltung usw.) nach Möglichkeit bei Betrieben eingekauft, die selbst nach sozialen und ökologischen Kriterien arbeiten.

Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Hacke & Hobel als Kollektivbetrieb ist aus dem Bedürfnis heraus entstanden, auf der einen Seite weniger fremdbestimmt und hierarchieärmer als in konventionellen Handwerksbetrieben zu arbeiten, auf der anderen Seite weniger auf sich selbst gestellt und unter sichereren Bedingungen als ein*e Selbstständige*r. Der Kollektivbetrieb hat sich also eigene interne Strukturen geschaffen, um möglichst ohne Hierarchien, auf Augenhöhe und solidarisch zusammenzuarbeiten.

Alle wichtigen Entscheidungen im laufenden Betrieb werden in zweiwöchentlich stattfindenden Plena nach dem Konsensprinzip getroffen. Außerdem treffen sich die Genoss*innen zweimal im Jahr, um strategische Themen zu diskutieren und die eigene Arbeit zu reflektieren.

Jedes Kollektivmitglied erhält den gleichen Lohn und trägt ein gleiches Maß an Verantwortung für den Betrieb. Um Überlastung bei einzelnen Mitgliedern zu begegnen oder vorzubeugen, setzt das Kollektiv auf eine transparente Kommunikation untereinander und auf Reflexionsmethoden, die in den Plena zum Einsatz kommen. Bei Konflikten untereinander oder auch zu ihrer Prävention gibt es eine Begleitung durch eine*n externe*n Supervisor*in.

Der erste Auszubildende ist ein Geflüchteter; das Kollektiv unterstützt ihn in der Berufsschule mit Nachhilfe- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Verbreitung des Kollektivgedankens und sozial-ökologischer Innovationen

Hacke & Hobel arbeitet an der Verbreitung des Kollektivgedankens und setzt sich für Veränderungen im handwerklichen Sektor ein. So präsentiert sich der Betrieb auf universitären Veranstaltungen, um für die Gründung eines Kollektivs zu werben. Auch an der Vernetzung von Baukollektiven im deutschsprachigen Raum sind die Mitglieder von Hacke & Hobel beteiligt. Innerhalb der Branche regen Hacke & Hobel Veränderungen an, indem sie beispielsweise im Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e. V. einen Austausch über ökologischere Arbeitsmaschinen (E-Radlader) anstoßen. Mit diesem Anliegen gehen sie auch auf Politik und Verwaltung zu, um Förderprogramme für solche Innovationen einzufordern.

2.2.5 Fallstudie #5: Circles



Geht wirtschaftlicher Austausch nur über zentral von Staat und Banken geschöpftes Geld?

**Alternative:
Ein vertrauensbasiertes Währungssystem als Commons
dezentral von unten aufbauen**

Das Projekt Circles arbeitet an einem dezentralen, komplementären Währungssystem, das ein bedingungsloses Grundeinkommen für dessen Nutzer*innen ermöglichen und lokale Wirtschaftsgemeinschaften stärken soll. Das Projekt befindet sich in der Aufbauphase, d. h. es bietet bereits eine technisch funktionierende Alternative und hat schon etwa 100.000 aktive Nutzer*innen, doch die Förderung lokaler Ökonomien startet erst in einem genossenschaftlichen Pilotvorhaben (Circles Coop) in Berlin.

Rahmendaten

Gründungsjahr	2020 (Gründung der eG)
Größe	4 festangestellte Mitarbeiter*innen sowie Freelancer ca. 100.000 aktive Nutzer*innen weltweit
Rechtsform	eG
Finanzierung	Spendenfinanziert
Alternativökonomische Strömung	Commons, Genossenschaften, Regionalökonomie, Feministische Ökonomie, Care Economy

Gesellschaftliche Mission

Die junge Berliner Genossenschaft Circles Coop verwendet die von einem internationalen Team aus Softwareentwickler*innen bereitgestellte Technologie (Circles), um lokale und regionale Wirtschaftsnetzwerke aufzubauen. Den globalen, neoliberalen Finanzmärkten soll so eine demokratische Alternative entgegengestellt werden, welche den Nutzer*innen selbst die Macht verleiht, Wert zu kreieren und sich gegenseitig ein bedingungsloses Grundeinkommen zur Verfügung zu stellen. Die Circles Coop fördert lokale Wirtschaftskreisläufe, in denen langfristig soziale Ungleichheit verringert und die Lebensqualität verbessert werden soll.

Das Projekt versteht sein Währungssystem als komplementär zu anderen (alternativen) Währungen und strebt nicht an, sich zur dominanten (Krypto-)Währung zu entwickeln.

Money-Commons als Alternative zum staatlichen Währungsmonopol

Circles ist ein Open-Source-Projekt des internationalen Entwicklerkollektivs bits-possessed (github.com/CirclesUBI). Es basiert wie andere Kryptowährungen auf der Blockchain-Technologie, verwendet im Gegensatz zu ihnen jedoch die ökologisch freundlichere⁴, quelloffene Blockchain xDai. Sobald sich ein*e Nutzer*in einen Account bei Circles erstellt hat, bekommt sie in regelmäßigen Abständen eine bestimmte Anzahl an *coins* in ihrer persönlichen Währung in ihr digitales *circles wallet*. Der*die Nutzer*in muss dafür nichts tun, es ist ihr bedingungsloses Grundeinkommen. Die persönlichen *coins* kann die Nutzerin sparen, verschenken oder damit Produkte und Dienstleistungen von anderen Personen erwerben. Dazu muss der*die Verkäufer*in dem*der Nutzer*in vertrauen, d. h. sie muss deren persönliche *coins* akzeptieren. Damit der*die Nutzer*in nicht nur Produkte und Dienstleistungen von Personen kaufen kann, die er*sie persönlich kennt und die ihm*ihr direkt vertrauen, ermöglichen *chains of trust*, also Ketten des Vertrauens, das Bilden von größeren Vertrauensnetzwerken. Diese Ketten entstehen, wenn ein*e Nutzer*in mehreren persönlichen Währungen vertraut, denn diese lassen sich dann im Verhältnis 1:1 tauschen. So kann auch dann ein Kauf zustande kommen, wenn sich Käufer*in und Verkäufer*in nicht direkt, sondern über gemeinsame Vertrauenspersonen innerhalb des Netzwerkes kennen. Gegenseitiges Vertrauen bekommt damit einen zentralen Stellenwert in der Funktionsweise von Circles.

In diesem Punkt unterscheidet sich Circles von anderen vergleichbaren Projekten. Wie erläutert, erhalten die persönlichen *coins* nur dann einen Wert, wenn sie von anderen Nutzer*innen akzeptiert werden, wenn also ein persönliches Vertrauensverhältnis besteht. Damit hat Circles auch eine dezentrale Lösung für das Problem der *fake accounts* geschaffen: Selbst wenn mehrere *fake accounts* sich gegenseitig vertrauen, gelangen sie nicht in die realen Vertrauensnetzwerke, weil die echten Nutzer*innen einen starken Anreiz haben nur *coins* von Personen zu akzeptieren, die sie persönlich kennen oder die durch das Netzwerk *peer-approved* sind. Andere Kryptowährungen greifen für die Abwehr von *fake accounts* auf zentral

⁴ vgl. hierzu den durch das österreichische Kollektiv lab10Collective eG erstellten Vergleich des Energieverbrauchs verschiedener Kryptowährungen sowie VISA: www.xdaichain.com/about-xdai/news-and-information/xdai-energy-efficiency

durchgeführte Authentizitätsprüfungen zurück, wobei eine gewisse Machtkonzentration unumgänglich ist.

Circles stellt so eine (basis-)demokratische, weil dezentrale und *bottom-up*-funktionsierende Alternative zu einem staatlichen Währungsmonopol dar. Gleichzeitig ist der Wert von Circles und damit des bedingungslosen Grundeinkommens abhängig davon, wie dicht die *chains of trust* in einem regionalen Vertrauensnetzwerk verwoben sind und wie viele Personen und Unternehmen Circles als Währung akzeptieren.

Berlin als Leuchtturmprojekt beim Aufbau lokaler Wirtschaftsnetzwerke

Um die Circles-Technologie nutzen zu können, bedarf es also der regionalen Vertrauensnetzwerke. Die 2020 gegründete Berliner Genossenschaft Circles Coop hat es sich zum Ziel gesetzt, den Aufbau dieser auf Circles basierenden Wirtschaftsnetzwerke voranzutreiben.

Weltweit wird Circles am aktivsten in Berlin genutzt. Auch aufgrund seiner lebendigen alternativökonomischen Szene sieht die Genossenschaft Berlin als idealen Ort, um ein Netzwerk mit Vorbildcharakter und internationaler Ausstrahlung aufzubauen. Um die autonom organisierten Wirtschaftsnetzwerke zu unterstützen, stellt sie die technologische Infrastruktur bereit, organisiert Wirtschaftskonvente und berät die Netzwerke umfassend.

Partizipative Entscheidungsstrukturen in der genossenschaftlichen Organisation

Zunächst wurden die Aktivitäten von Circles durch eine GmbH und einen Verein organisiert. Um eine demokratischere und transparentere Basis für die Zusammenarbeit und eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Geldgebern zu schaffen, wurde 2020 die Genossenschaft Circles Coop gegründet.

Der demokratische Wirkungsanspruch der Circles Coop spiegelt sich in den Entscheidungsstrukturen wider. Diese ergeben sich aus der Rechtsform als eingetragene Genossenschaft und durch selbst verfasste Strukturen. Die Entscheidungsmacht verteilt sich auf verschiedene Gremien, deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert sind. Entscheidungsstrukturen, die über die Satzung der Genossenschaft hinausgehen (*governance agreements*), werden durch die Mitgliederversammlung der Genossenschaft beschlossen und als Allgemeine Geschäftsordnung festgeschrieben. Die operationalen Prozesse des Projektmanagements dagegen werden durch das Kernteam bestimmt und in einem separaten Dokument festgehalten. In der Regel werden die Entscheidungen innerhalb der Mitgliederversammlung oder des Kernteams als qualifizierte Mehrheitsentscheidung oder nach dem Konsensprinzip beschlossen.

2.3 Zwischenfazit: Man kann auf verschiedenen Ebenen und in vielfältigen Weisen anders wirtschaften

In Kapitel 1 haben wir festgehalten, dass Alternativen sich durch unterschiedliche Grade, also durch die Tiefe oder Radikalität ihrer Andersartigkeit unterscheiden können – von radikaler Antithese bis maßvoller Abänderung. Außerdem haben wir herausgearbeitet, dass sich wirtschaftliche Alternativen sinnvollerweise auf konkrete ökonomische Institutionen oder Praktiken beziehen. Anknüpfend an diese

Merkmale alternativen Wirtschaftens lassen sich die Alternativen der vorgestellten Unternehmen auf verschiedenen Ebenen einordnen (vgl. Abbildung 2).

Ebene der grundlegenden ökonomischen Institution: z. B. eine Geldalternative jenseits des bestehenden Geldsystems

An dem Beispiel von Circles können wir sehen, dass alternative Wirtschaftsweisen sogar vermeintlich unveränderbare Tatbestände unserer Wirtschaft wie das Geld in Frage stellen und eine praktikable Alternative erschaffen können. Die beteiligten Akteure, die nicht mehr darauf warten wollen, dass das bedingungslose Grundeinkommen politisch eingeführt wird, schaffen also selber eine ökonomische Institution von unten. Weil diese Form der Alternative bei den Grundkategorien unserer Wirtschaft ansetzt, ist sie als radikal, also an den Wurzeln ansetzend, einzustufen. Damit hat Circles das Potenzial, Transformationen zu befördern, die über die bestehende kapitalistische Ökonomie hinausweisen.

Ebene der formalen Organisationsform: z. B. eine Rechtsformalternative für Unternehmen

Das Engagement von Ecosia für eine Unternehmensform, die der Idee des Verantwortungseigentums gerecht wird, ist Ausdruck eines alternativen Wirtschaftens auf der Ebene der formalen Gestaltung von Organisationsformen. Für ihre eigene Organisation hat sich Ecosia deshalb eine spezielle Eigentumskonstruktion gegeben. Darüber hinaus setzt sich das Unternehmen mit Gleichgesinnten und der Stiftung Verantwortungseigentum politisch für die Einführung einer neuen Rechtsform ein und betreibt damit Aktivismus für eine Rechtsformalternative. Diese würde eine institutionelle Innovation und eine Erweiterung der Optionen innerhalb der bestehenden marktwirtschaftlichen Ordnung bedeuten.

Abbildung 2: Ebenen des alternativen Wirtschaftens anhand der Beispiele aus Berlin



Quelle: eigene Darstellung

Ebene der internen Organisation und Unternehmenskultur: z. B. solidarische Entscheidungs- und Teilhabealternativen im Betrieb

Der genossenschaftliche Kollektivbetrieb Hacke & Hobel ist ein Beispiel für die Tradition von alternativen Betrieben in Berlin, die eine demokratische Unternehmensverfassung und eine solidarische Unternehmenskultur in die Praxis umsetzen. Dafür ist die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft weniger entscheidend als die selbst entwickelten Praktiken und Verfahren, um die betriebliche Demokratie und Solidarität mit Leben zu füllen. Während so auf der Ebene der inneren Organisation im Vergleich zu herkömmlichen Betrieben durchaus tiefgreifende Alternativen geschaffen werden, gleicht die konkrete Leistungserstellung – hier: Bau- und Handwerksleistungen – den üblichen Angeboten am Markt.

Ebene der Bedeutung von Gewinnen: z. B. alternative Gewinnverwendung in Purpose- oder Sozialunternehmen

Die vermeintliche Grundregel, dass Gewinne von Unternehmen in erster Linie ihren Eigentümern zufließen, stellen diejenigen Unternehmen in Frage, die als unhintergehbare Maxime ihres Handelns einen sozial-ökologischen Zweck verankert haben. Als prominentes Beispiel aus Berlin führt die Suchmaschine Ecosia vor, wie Unternehmen, die sich selbst als Purpose- oder Sozialunternehmen verstehen, ein alternatives Angebot für die Bedeutung von Gewinnen schaffen. Sie ordnen das Erwirtschaften von Gewinnen systematisch ihrer gesellschaftlichen Mission unter und sorgen mit organisatorischen Vorkehrungen dafür, dass die Verwendung der Gewinne für den sozial-ökologischen Unternehmenszweck dauerhaft sichergestellt ist. Ecosia zeigt dabei eindrücklich, wie die kapitalistische Profitlogik ausgenutzt und gleichzeitig ein Stück weit durchbrochen werden kann.

Ebene der externen Beziehungsgestaltung: z. B. solidarische Alternativen zu klassischen Marktbeziehungen

Als alternatives Unternehmen, das einen solidarischen Direkthandel betreibt, arbeitet das Vertriebskollektiv Schnittstelle daran, seine Wirtschaftsbeziehungen deutlich anders zu gestalten als konventionelle Unternehmen des Lebensmittelhandels: Unbeständigen, intransparenten Lieferketten setzt Schnittstelle direkte, zumeist persönliche Beziehungen zu den Erzeuger*innen und Abnehmer*innen entgegen. Diese Beziehungen basieren auf Vertrauen und sind auf eine faire und langfristige Zusammenarbeit angelegt. So werden zwar weiterhin Geschäftsbeziehungen unterhalten; doch durch die Kultivierung ihrer persönlichen und politischen Dimensionen erlangen diese Beziehungen eine Qualität, die eine klare Alternative zu üblichen Marktbeziehungen im Lebensmittelhandel darstellt.

Ebene der Produkte und Dienstleistungen: z. B. Angebotsalternativen für vernachlässigte Bedürfnisse

Auf der Ebene von Produkten und Dienstleistungen Alternativen anzubieten gehört zum Tagesgeschäft des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Für alternativ wirtschaftende Unternehmen ist es dabei eine Selbstverständlichkeit, dass sich ihre Angebotsalternativen durch soziale und ökologische Produktqualitäten vom üblichen Marktangebot abheben. Eine neue Dimension erhalten alternative Produkte und Dienstleistungen insbesondere dort, wo bislang weder der Markt noch der Staat überhaupt ein (zufriedenstellendes) Angebot bereitstellen. Die Schokofabrik hilft mit ihren vielfältigen Dienstleistungen vernachlässigte Bedürfnisse ihrer weiblichen

Zielgruppen zu befriedigen und Diskriminierungen entgegenzuwirken. Damit füllt sie spezielle Lücken in der öffentlichen Daseinsvorsorge.

Aus übergeordneter Perspektive lassen sich zwei interessante Beobachtungen machen, die für die generelle Bewertung alternativen Wirtschaftens hilfreich sind: Zum einen zeigt der Vergleich der untersuchten Unternehmen, dass sie nie nur auf einer der Ebenen Alternativen entwickeln und umsetzen, sondern immer auf mehreren gleichzeitig. So finden sich beispielsweise Bemühungen um mehr innerbetriebliche Teilhabe in allen Unternehmen – nur in unterschiedlichen Formen und mit unterschiedlicher Konsequenz. Insofern lässt sich zum anderen beobachten, dass alternativ wirtschaftende Unternehmen nicht auf jeder Ebene gleichermaßen radikale Alternativen praktizieren, sondern manchmal auch näher am Mainstream liegen. Dazu gehört, dass sie sich in einzelnen Handlungsbereichen teils eher konventioneller wirtschaftlicher Praktiken und Instrumente bedienen (müssen) – nicht aus mangelndem Ehrgeiz, sondern weil pragmatische Kompromisse und Handlungserfordernisse oft notwendig sind, um arbeitsfähig zu sein. Trotz der Unterschiede eint alle Unternehmen das Bemühen um eine solidarischere, nachhaltigere und demokratischere Wirtschaft.

2.4 Sozial-ökologische Wirkungs- und Transformationspotenziale

Nachdem wir uns im ersten Kapitel mit der Bedeutung und Relevanz alternativen Wirtschaftens auseinandergesetzt haben, sollten die Fallstudien in Kapitel 2.2 anhand realer Beispiele aus Berlin veranschaulichen, wie alternatives Wirtschaften in der Praxis aussehen kann. Im folgenden Kapitel bringen wir die beiden Perspektiven zusammen und betrachten sozial-ökologische Wirkungs- und Transformationspotenziale alternativen Wirtschaftens in Berlin und darüber hinaus. Geleitet von These skizzieren wir, ob die alternativ wirtschaftenden Unternehmen tatsächlich in der Lage sind, Impulse für Veränderungen zu geben, beispielsweise durch eine Vorbildfunktion. Auch betrachten wir, ob alternativ wirtschaftende Unternehmen zu einer positiven sozial-ökologischen Regionalentwicklung und der lokalen Verbreitung alternativer Wirtschaftspraktiken beitragen können.

Die Andersartigkeit des Wirtschaftens ist kein Selbstzweck, sondern gründet sich auf teils vagen, teils präzisen Zielstellungen für eine bessere, sprich: solidarischere, ökologischere und bedürfnisorientiertere Wirtschaft und Gesellschaft. Die alternativen Unternehmen prangern jedoch nicht nur Missstände an, zeigen Leerstellen auf und formulieren Lösungsvorschlägen. Sie erreichen auch ganz faktisch soziale und ökologische Verbesserungen im Hier und Jetzt: für ihre Beschäftigten, ihre Kundschaft, ihre Lieferanten und Handelspartner und ihre Umwelt. Hier finden die langfristigen, teils radikalen Ziele ihre Übersetzung in die Realität der Akteur*innen und entfalten im Kleinen und Konkreten ihr Potenzial für ein sozialeres und ökologischeres Berlin. Einige dieser Wirkungs- und Transformationspotenziale, die in ihrer Konsequenz und dank der Netzwerke der alternativen Unternehmungen über Berlin hinauswirken, werden nachfolgend vorgestellt und anhand der Fallbeispiele aus Kapitel 2.2 diskutiert.

These 1: Transformationsimpulse in der Branche durch hohe Nachhaltigkeitsansprüche

Alternativ wirtschaftende Unternehmen setzen neue sozial-ökologische Standards in ihrer Branche, indem sie konventionelle Produkte und Dienstleistungen hinterfragen und durch nachhaltigere Alternativen ersetzen.

Vorbild für andere Unternehmen zu sein ist für die im Projekt befragten Fachleute eine wichtige Funktion alternativer Unternehmungen. So hat die Suchmaschine Ecosia mit ihrem ökologisch ausgerichteten und teilweise datenschutzsensiblen Angebot eine Alternative zum Marktführer Google etabliert und wirkt damit in die Branche. Auch wenn Ecosia auf der datenhungrigen Suchmaschine Bing von Microsoft basiert, werden alle Suchanfragen nach einigen Tagen anonymisiert, was die Erstellung von personalisierten Profilen der Nutzer*innen erschwert. Ecosia verzichtet außerdem auf den Verkauf der Daten an Dritte. Die eigentliche Leistung von Ecosia besteht aber in der konsequent ökologischen Ausrichtung des Geschäfts. Und mit der steigenden Zahl an Nutzer*innen entfaltet Ecosia auch eine Wirkung auf ihren Syndikationspartner Microsoft: So habe Microsoft öfter Vorschläge für mehr Nachhaltigkeit aus den gemeinsamen Quartalsmeetings übernommen (Hauck 2020).

Der kollektive Baubetrieb Hacke & Hobel hinterfragt Branchenstandards, indem beispielsweise bewusst die Entscheidung für einen Elektro-Radlader anstelle eines Diesel-Radladers getroffen wurde. Der Betrieb hat sich etwa anderthalb Jahre intensiv allein und mit Unterstützung seines Berufsverbands bei der Berliner Senatsverwaltung und bei Wirtschaftsförderstellen um eine Förderung für die Mehrkosten bemüht. Eine Förderung für den E-Radlader konnte zwar letztlich nicht erreicht werden, die Förderung von E-Baumaschinen wurde so aber erstmals bei den Berliner Verwaltungen und vielen anderen Mitgliedsbetrieben des Berufsverbands platziert. Hacke & Hobel arbeitet weiterhin mit unterschiedlichen Partnern auf die mittelfristige Schaffung von Fördermöglichkeiten hin. Auch gelang es dem Betrieb, über den Verband die Mitgliedsunternehmen darüber zu informieren, welche ökologischen und sozialen Probleme die zunehmende Verwendung von Natursteinen verursacht. Über die Austauschformate des Verbands versucht der Kollektivbetrieb, anhand des eigenen Beispiels andere Betriebe zur Ausbildung von Geflüchteten zu motivieren.

These 2: Keimzellen einer demokratischen und solidarischen Wirtschaftskultur

Durch kollektive Selbstorganisation und demokratische Entscheidungsfindung schaffen alternativ wirtschaftende Unternehmen Experimentierfelder für die Einübung demokratischer und solidarischer Wirtschaftspraktiken, die eine Vorbild- und Vorreiterfunktion für die Wirtschaft insgesamt haben können.

Der Baubetrieb Hacke & Hobel zahlt allen Mitarbeitenden einen Einheitslohn und achtet darüber hinaus darauf, dass es keine oder möglichst wenige Hierarchien im Betrieb gibt. Wichtige und projektübergreifende Entscheidungen treffen die Mitarbeitenden einvernehmlich im Plenum. Da es keine offizielle Rechtsform für die hierarchielose Zusammenarbeit in einem Kollektivbetrieb gibt, hat sich Hacke & Hobel als Genossenschaft organisiert. Diese Rechtsform kommt der basisdemokratischen

Mitbestimmung von Arbeitnehmer*innen am nächsten, wobei es auch hier einen Vorstand geben muss, der allerdings demokratisch legitimiert ist.

Außerdem nimmt das Unternehmen Rücksicht auf die familiären Belange seiner Mitarbeiter*innen. So hat Hacke & Hobel während der pandemiebedingten Kita- und Schulschließungen die Organisation des Baustellenalltags an den Ausfall der Mitarbeiter*innen angepasst. Auch ermöglicht das Unternehmen ein in höchstem Maße eigenverantwortliches und eigenmotiviertes Arbeiten, was im Einzelfall zu Überlastungen führt. Um dem vorzubeugen, werden die individuellen Arbeitsbelastungen regelmäßig im Team reflektiert und Aufgaben gegebenenfalls umverteilt. Zur weiteren Konfliktprävention wird eine Supervision durchgeführt.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgte auch die Schokofabrik. Sie musste den Einheitslohn allerdings aufgrund der förderrechtlichen Bestimmungen der Europäischen Union wieder abschaffen. Die beiden Beispiele zeigen, dass mehr Demokratie im Betrieb und Solidarität unter den Beteiligten ein zentrales Motiv alternativen Wirtschaftens ist – auch wenn dies durch Gesetze und Regularien verhindert oder erschwert wird. Das jeweils aufgebaute und praktisch getestete alternative Arbeitsumfeld kann als Keimzelle einer solidarischeren und demokratischeren Wirtschaftskultur wirken. Dafür müssen die Vorzüge, Erfahrungen, aber auch die Herausforderungen dieser Wirtschaftsweise (nicht nur) in Berlin bekannter gemacht werden.

These 3: Wertschöpfung für vernachlässigte Bedürfnisse durch Solidarmodelle und Alternativangebote

Durch das bedürfnisorientierte Bereitstellen von Dienstleistungen und Räumen für ausgegrenzte Gruppen oder für Experimente des solidarischen Zusammenlebens schaffen alternativ wirtschaftende Unternehmen bislang von Markt und Staat vernachlässigte Werte.

Bei Hacke & Hobel wird das bedürfnisorientierte Bereitstellen von Dienstleistungen und Räumen durch den sogenannten Soli-Lohn realisiert. Etwa die Hälfte der Projekte sind Soli-Projekte ohne Gewinn. Ein anderes Modell sind Soli-Soli-Projekte für Projekte oder Initiativen, die gar keinen Zugang zu finanziellen Mitteln haben, aber von den Mitarbeitenden im Rahmen ihres Plenums als unterstützenswert anerkannt werden. Die Hacke & Hobel eG bezahlt dann ihre Angestellten, erhält jedoch für dieses Projekt keine Bezahlung oder nur Geld für die Materialkosten. Diese wirtschaftlich nicht tragfähigen Projekte sind begrenzt und werden durch andere Projekte, die mit einem in Berlin üblichen Stundenlohn vergütet werden, kompensiert. Mit beiden Solidarmodellen unterstützt das Unternehmen beispielsweise Hausprojekte und fördert so solidarische Lebensformen und die Sicherung von Wohnraum, der dem spekulativen Immobilienmarkt entzogen wird.

Im Unterschied zu Hacke & Hobel spielt in der Schokofabrik ehrenamtliches Engagement eine große Rolle. Ehrenamt an sich kann bereits ein Alternativangebot sein, wenn die lohnabhängige Tätigkeit als sinnentleert wahrgenommen wird. Der Zugang bleibt allerdings häufig privilegierten Personen vorbehalten. Zu diesen Privilegien gehören beispielsweise ausreichend Zeit und Geld für ehrenamtliche Arbeit, eine gute Gesundheit oder die Fähigkeit, sich in einer bestimmten Sprache verständigen zu können. Privilegien, die beispielsweise von Rassismus betroffene Personen oft nicht haben. Diese Einschränkung wird von der Schokofabrik reflektiert und ihr wird gegengesteuert, indem Räume für ausgegrenzte Gruppen zur Verfügung

gestellt werden. Ein Beispiel für diesen solidarischen Ansatz ist das über Berlin hinaus bekannte Casa Kuá. Als offenes Gesundheits- und Community-Zentrum bietet es einen Zugewinn für die Lebensqualität von trans*, inter*, queeren und von Rassismus betroffenen Menschen in Berlin, die diskriminierende Erfahrungen in anderen Gesundheitsräumen machen mussten. Auch stellte die Schokofabrik eine freigewordene Wohnung einem Träger der Jugendhilfe zur Verfügung und schaffte so Wohnraum für geflüchtete Mädchen.

These 4: Sozial-ökologische Regionalentwicklung durch (auch ökonomische) Vernetzung alternativer Gemeinschaften

Viele alternativ wirtschaftende Unternehmen sind durch regionale Netzwerke und Lieferketten sowie Nachbarschaftstreffen in ihr näheres soziales Umfeld eingebunden. Dadurch treiben sie die sozial-ökologische Regionalentwicklung und die lokale Verbreitung alternativer Wirtschaftspraktiken voran.

Das Unternehmen Hacke & Hobel vernetzt sich intensiv in seinem Handwerksverband und mit anderen Kollektivbetrieben, auch überregional. Diese Netzwerke nutzt es, um anderen, konventionell arbeitenden Mitgliedsbetrieben soziale und ökologische Themen (vgl. S. 31) näher zu bringen. Außerdem entwickelt Hacke & Hobel wichtige Fragestellungen für Kollektivbetriebe weiter, etwa die Umsetzung von Arbeiternehmer*innen-Rechten. Zusätzlich stellt Hacke & Hobel sein Unternehmensmodell in Uni-Vorlesungen vor und macht sein Modell des alternativen Wirtschaftens damit über Berlin hinaus bekannt.

In ähnlicher Weise ist die Schokofabrik als größtes Frauenzentrum Berlins stark eingebettet in ihre Nachbarschaft; sie ist Mitglied in verschiedenen Berliner Netzwerken, insbesondere der Frauen- und Mädchenarbeit. Dazu zählt z. B. das [berliner frauen netzwerk \(bfn\)](#), in dem mehr als 30 Frauenprojekte Mitglied sind. Zudem arbeitet die Schokofabrik in unregelmäßigen Abständen und zu verschiedenen Anlässen mit anderen alternativen Initiativen in Berlin zusammen. Aktuelles Beispiel ist eine gemeinsame Ausstellung mit dem HeileHaus, der Regenbogenfabrik und dem Kinderbauernhof am Mauerplatz zur Geschichte selbstorganisierter Projekte in Berlin. Diese Ausstellung dient nicht nur dem Austausch zwischen den alternativen Projekten, sondern hilft darüber hinaus, der Berliner Bevölkerung den Wert alternativer Wirtschaftsweisen zu vermitteln und aus der Vergangenheit für die Zukunft zu lernen.

Der persönliche Kontakt zu Produzierenden und Konsumierenden ist für das Vertriebskollektiv Schnittstelle ein zentrales Moment ihrer Arbeit. Sie konnten über die Jahre ein vielfältiges und vertrauensvolles Beziehungsgeflecht in der Region Berlin-Brandenburg und darüber hinaus aufbauen. Dieser Kontakt entsteht vor allem dadurch, dass die Waren persönlich geliefert und die vorbestellten Lebensmittel im Depot abgeholt werden. Der Verkauf umweltfreundlich und fair produzierter Lebensmittel aus der Region unterstützt den lokalen Öko-Landbau, der zu mehr Biodiversität und damit zu einer positiven Regionalentwicklung beiträgt.

Ohne vertrauensvolle Beziehungen wäre Circles nicht denkbar: Eine Person kann nur Mitglied der Community werden, wenn sie von mindestens zwei Circles-Mitgliedern im direkten persönlichen Kontakt über das Vorzeigen eines QR-Codes bestätigt wird. Dadurch stehen alle Mitglieder – und zu denen gehören auch die teilnehmenden Unternehmen – zu einem gewissen Grad in Beziehung zueinander. Zudem

ist es nur möglich *coins* an eine Person oder ein Unternehmen zu zahlen, wenn diese einem vertraut. Der direkte Kontakt zwischen Herstellern, Händlern, Dienstleistern und Endverbraucher*innen soll den lokalen Konsum befördern. Damit stärkt Circles genau wie andere Regionalwährungen die regionale Wirtschaft und fördert eine positive Regionalentwicklung in Berlin.

These 5: Beitrag zum Bewusstseinswandel durch Wirkungsanspruch und Integrität

Dank ihres Anspruchs, positiv auf die Gesellschaft zu wirken, und ihrer Identifikation mit entsprechenden Unternehmenszielen tragen alternativ wirtschaftende Unternehmen zur politischen Bewusstseinsbildung in Bezug auf sozial-ökologische Probleme und Lösungsansätze bei.

Als konsequent auf Klimaschutz ausgerichtetes Unternehmen hat Ecosia den Anspruch, eine möglichst große Menge an Treibhausgasen einzusparen und andere sozial-ökologische Effekte auszulösen. Dieser Wirkungsanspruch erhält bei Ecosia allerdings eine besondere Qualität, die sich von bloßen Zielformulierungen anderer Unternehmen deutlich unterscheidet – und zwar dadurch, dass der gesellschaftsorientierte Zweck des Unternehmens durch das Konstrukt des Verantwortungseigentums auf Dauer und unantastbar sichergestellt wird. So kann Ecosia bei seinen Anspruchsgruppen, insbesondere bei den Mitarbeiter*innen, das Bewusstsein fördern, dass Unternehmen nicht zu ökonomischen, sondern zu gesellschaftlichen Zwecken existieren.

Das Unternehmen Hacke & Hobel zeigt außerdem, dass man nicht unbedingt einen expliziten Wirkungsanspruch braucht. Auf der Grundlage geteilter und kollektiv-partizipativ ausgehandelter Werte richtet sich das Handeln des Unternehmens darauf, nicht nachhaltige Praktiken (wie Diesel-Arbeitsgeräte oder den Transport von Arbeiter*innen und Materialien zur Baustelle unter Verwendung fossiler Brennstoffe) selbstkritisch zu hinterfragen. In der Folge ändert Hacke & Hobel nicht nur seine eigenen Praktiken, sondern wirbt für Alternativen wie E-Radlader, ÖPNV-Tickets oder Fahrräder für Handwerker*innen – und unterstützt so die Bewusstseinsbildung für sozial-ökologische Probleme.

Das alternative Wirtschaftsmodell, das durch die digitale Komplementärwährung Circles gefördert werden soll, stützt sich auf eine Reihe alternativökonomischer Werte und Prinzipien: Prinzipien wie Dezentralität und direkte plurale (Wirtschafts-)Demokratie (vgl. Circles n.d.) sprechen zunächst vor allem Menschen an, die diese Werte teilen. Durch Wirtschafts- bzw. Austauschbeziehungen, die auf Vertrauen aufbauen, will Circles letztlich bei allen Mitwirkenden ein Bewusstsein über den Wert lokal verankerter Wirtschaftsdemokratie schaffen. Entscheidend ist dabei, dass die Grundwerte von Circles systematisch in das gesamte Vorhaben integriert sind. Ein alternativwirtschaftliches Bewusstsein ist damit gleichzeitig Voraussetzung und Folge des Projektes. Wenn es gelingt, eine positive Dynamik in Gang zu bringen, kann Circles ein Bewusstsein für die sozial-ökologischen Probleme der globalisierten Finanzmärkte schaffen und dieses dafür nutzen, Lösungsansätze wie Komplementärwährungen und Grundeinkommen zu fördern.

3 Alternatives Wirtschaften für Berlin: Andersartigkeit würdigen und Potenziale zur Geltung bringen

Kooperation, Demokratie, Inklusion, Gemeinwohl, Solidarität, Nachhaltigkeit, Selbstorganisation – all das sind Leit motive, die alternativ wirtschaftende Akteure in Berlin verwirklichen wollen. Das mehr oder weniger explizite Ziel ist eine Transformation wirtschaftlicher Teilbereiche oder des ganzen Wirtschaftssystems. Die vielfältigen sozialen und ökologischen Beiträge (vgl. Kap. 2.2 und 2.3) dürften verdeutlichen, dass alternative Wirtschaftsweisen eine ganze Reihe positiver Entwicklungschancen für die Berliner Stadtgesellschaft und Wirtschaft beinhalten. Die sozial-ökologischen Transformationspotenziale von alternativen Wirtschaftsweisen in und für Berlin sollten deshalb zur Entfaltung gebracht werden. Alternatives Wirtschaften kann allerdings nur dann systematisch gestärkt werden, wenn die Wirtschaftenden selbst, aber auch Politik und Verwaltung Strategien zur Überwindung der Hindernisse entwickeln und umsetzen. Um solche Strategien zu finden, müssen die nachhaltigkeitsorientierten Zielsetzungen der Akteure den institutionellen, marktlichen, gesellschaftlichen oder infrastrukturellen Rahmenbedingungen gegenübergestellt werden. Deshalb werfen wir als Nächstes einen Blick auf die förderlichen Bedingungen, aber auch Herausforderungen und Hemmnisse für alternatives Wirtschaftens in Berlin (Kap. 3.1). Anschließend leiten wir Strategien zur Überwindung ebendieser Herausforderungen ab (Kap. 3.2).

3.1 Der strukturelle Handlungskontext alternativen Wirtschaftens in Berlin

Einige institutionelle oder gesetzliche Rahmenbedingungen sind nicht an den Bedürfnissen von alternativ wirtschaftenden Unternehmen ausgerichtet (vgl. u. a. S. 32) Um herauszuarbeiten, wie die Unternehmen gestärkt werden können (Kap. 3.2 und 4), braucht es eine systematische Analyse der Verhältnisse und der Wechselwirkungen zwischen den alternativen Akteuren und den bestehenden Strukturen. Im Folgenden beschreiben wir den sozio-ökonomischen, politisch-institutionellen und kulturellen Rahmen, in dem die Unternehmen und Initiativen handeln. Es geht darum, die Strukturen, die alternatives Wirtschaften in Berlin ermöglichen oder beschränken, in den Vordergrund zu stellen. Denn dieser lokale Handlungskontext ist verantwortlich für das Entstehen und Gedeihen alternativer Wirtschaftsweisen.

Legitimität für neue Institutionen und Grundkategorien schaffen

Initiativen alternativen Wirtschaftens rütteln an ökonomischen Grundkategorien und Institutionen, wie Geld eine darstellt. So hat Circles es sich zur Aufgabe gemacht, mittels „Money Commons“ – also einem Bündnis lokaler Gemeinschaftswährungen und einer damit verbundenen Wiederherstellung lokaler Wirtschaftsbeziehungen – die Wirtschaft demokratischer zu gestalten (vgl. Circles n.d.). Damit dies gelingen kann, bedarf es einiger Aufklärungsarbeit, denn es gilt, ein anderes Verständnis von Ökonomie und die Vorteile dieser Idee zu vermitteln: an die Politik,

die Verwaltung und die Berliner Bevölkerung. Gleichzeitig gibt es in Berlin mit seiner starken Tech-Community und einer vergleichsweise großen linksalternativen Community gleich zwei relevante Zielgruppen. Trotzdem bleibt es eine Herausforderung, eine radikale ökonomische Alternative im Bestehenden zu entwickeln: Zum einen brauchen die beteiligten Personen ausreichend Ressourcen (Zeit, Geld, Kompetenzen etc.), um am Aufbau der Alternative mitwirken zu können. Zum anderen liegt die Herausforderung darin, etwas im bestehenden und dominierenden System aufzubauen, dass die Regeln dieses Systems unterwandert und über das System hinaus reichen soll und dennoch ausreichend tragfähig und damit angepasst ist, um zu überleben und wirksam zu werden. Im Beispiel von Circles sind das u. a. fundamentale finanzrechtliche Hürden. So gibt es die Vorgabe, dass Gehälter nur in Euro (neben bis zu 25 Prozent nicht geldwerte Leistungen wie Circles) ausgezahlt werden dürfen. Außerdem müssen Einkommenssteuer und Sozialversicherungsbeiträge gesetzlich festgeschrieben in Euro gezahlt werden.

Neue Rechtsformen zur Sicherung des Unternehmenszwecks etablieren

Will man anspruchsvolle Alternativen in kapitalistischen Wirtschaftskontexten aufbauen, so läuft man Gefahr, dass Faktoren wie Markterfordernisse, Organisationswachstum, Professionalisierung oder Effizienz- und Effektivitätsmythen die ursprüngliche sozial-ökologische Mission mittelfristig abschwächen. Dieser Degenerationsprozess wird als *mission drift* bezeichnet und häufig im Zusammenhang mit Gegenstrategien diskutiert, die bei der Unternehmensführung ansetzen (vgl. Cornforth 2014). In Deutschland schlagen Vertreter*innen des Social Entrepreneurships, aber auch mittelständische Unternehmen das sogenannte Verantwortungseigentum als Lösung vor (vgl. Bruce, Jeromin 2020). Dabei soll der Unternehmenszweck durch eine spezielle Eigentumsform gesichert werden. Die Eigentümer*innen des Unternehmens haben zwar Stimmrechte, aber eine private Gewinnausschüttung ist ausgeschlossen. In Deutschland gibt es derzeit keine solche Rechtsform. Im Falle von Ecosia wurde das Prinzip wie in Kap. 2.2.3 beschrieben mittels einer Stiftung mit Vetorechten umgesetzt. Solche Konstrukte sind allerdings aufwendig zu realisieren und teuer, wodurch sie für kleinere Unternehmen derzeit nicht in Frage kommen.

Praktikable Modelle partizipativer Governance entwickeln

Demokratische Entscheidungen in Unternehmen und die Teilhabe vieler oder aller Beschäftigten (vgl. Bergmann et al. 2018) sind ein zentrales Thema für viele Akteure des alternativen Wirtschaftens. Dies stellt eine Kompetenz des Unternehmens dar, die geübt werden muss. Und auch für die Beschäftigten selbst sind Teilhabe und die damit verbundenen, oft langwierigen Aushandlungsprozesse herausfordernd und werden teilweise als mühsam empfunden. Dennoch ist das solidarische Miteinander Grundlage für Kollektivbetriebe wie Hacke & Hobel. Mehr Mitsprache im Betrieb kann durch Konzepte wie Konsensentscheidungen, Holokratie oder genossenschaftliche Modelle realisiert werden. Die Herausforderung besteht darin, ein Modell zu entwickeln, das nicht nur den Mitbestimmungsansprüchen genügt, sondern auch ohne zu großen Aufwand umsetzbar ist.

Preiswettbewerb und Konsumkulturen standhalten

Das Angebot nachhaltigkeitsorientierter Produkte und Dienstleistungen ist oft mit höheren Kosten verbunden, die sich auch im Preis widerspiegeln. Gleichzeitig steht

die Leistung häufig im direkten Vergleich mit konventionellen Produkten und Dienstleistungen, die soziale und ökologische Kosten abwälzen, und muss sich am Markt behaupten. Wenn die wirtschaftliche Alternative nicht im völligen Ausschalten von Marktbeziehungen besteht, sondern darin, diese ökologischer und fairer zu gestalten, dann ist das Bewusstsein für Preise und sozial-ökologische Werte bei der Kundschaft eine Herausforderung. Wie etwa im Austausch mit dem solidarischen Vertriebskollektiv Schnittelle klar wurde, scheint einem Teil der (Berliner) Kundschaft noch zu wenig bewusst zu sein, wie viel beispielsweise Lebensmittel aus dem solidarischen Direkthandel eigentlich wert sein sollten – insbesondere, wenn die nach außen verlagerten Kosten geringgehalten werden. Auch eine einkommensstärkere Kundschaft scheint zu sehr an niedrige Lebensmittelpreise gewöhnt zu sein. Es fehlt damit nicht nur die Wertschätzung für die Produkte selbst, sondern auch für die dahinterstehende menschliche Arbeit.

Alternative Unternehmensregeln (z. B. für die Verwendung von Gewinnen) können innere Widersprüche erzeugen

Die Regeln für die Verwendung und Begrenzung von Gewinnen bei Purpose-Unternehmen wie Ecosia gehen zum Teil mit gegenläufigen Effekten einher. Der Beitrag von Ecosia zu einer Transformation liegt beispielsweise vorrangig im Pflanzen von Bäumen, also in der ökologischen Wirkung. Die Anzahl der gepflanzten Bäume hängt von der Höhe der Gewinne ab und diese wiederum von Faktoren wie dem Unternehmenswachstum. Um mehr wachsen zu können, benötigt ein Unternehmen mehr Geld, z. B. aus Gewinnen, die es in den weiteren Ausbau des Geschäfts reinvestiert. Allerdings ist im Falle von Ecosia genau das durch die Regeln zur Gewinnverwendung beschränkt. Es ergibt sich ein innerer Widerspruch, für den eine Balance gefunden werden muss. Zusätzlich verkleinert sich mit dem Ausschluss privater Gewinnentnahmen der Pool möglicher Investor*innen. Da alternativ wirtschaftende Unternehmen immer auch auf konventionelle Wirtschaftspraktiken und -logiken angewiesen sind, können innere Widersprüche entstehen, die nicht ohne Weiteres auszuräumen sind.

Die Knappheit von bezahlbaren Wohn- und Arbeitsräumen überwinden

Die Verfügbarkeit bzw. das Fehlen von bezahlbaren Wohn- und Arbeitsräumen ist in Berlin eine, wenn nicht *die* grundlegende Bedingung, die alternatives Wirtschaften ermöglicht oder beschränkt. Zum einen, weil vor allem in jungen oder nicht klassisch agierenden Initiativen ehrenamtliche Arbeit ein Grundpfeiler ist, so etwa unter dem Dach der Schokofabrik. Um diese ehrenamtliche und damit unbezahlte Arbeit leisten zu können, braucht man verfügbare Zeit und andere Einkünfte, aber auch Gesundheit, Sprache und andere Kompetenzen. Menschen leisten dennoch ehrenamtliche Arbeit, da sie hier nicht nur die Möglichkeit zu sinnvoller, sondern auch zu stärker selbstorganisierter Tätigkeit und zur gesellschaftlichen Teilhabe sehen. Etwas, das meist nicht Teil von Lohnarbeit ist. Zum anderen benötigen die alternativen Angebote selbst bezahlbare Räumlichkeiten, die zunehmend Mangelware sind. Ein Projekt wie die Schokofabrik aufzubauen wäre heute nach Einschätzung der dort Aktiven auch mit sehr viel Kapital nicht mehr möglich, da schlicht die Immobilien dafür fehlen. Für die bestehenden Projekte verschärfen steigende Mietpreise die Situation. Initiativen, die öffentlich gefördert werden, sind von Kürzungen der Geldmittel bedroht. Eine Förderung zu erhalten ist schwierig, da die Förderkriterien teils als zu eng empfunden werden, die Antragstellung kompliziert ist und entsprechende Beratungsmöglichkeiten nicht zur Verfügung stehen oder nicht

bekannt sind. Auch notwendige Investitionen in die eigene Initiative werden so zur Herausforderung.

Insgesamt zeigt sich, dass es trotz der hier diskutierten gesetzlichen, institutionellen, sozio-kulturellen und ökonomischen Herausforderungen und Widrigkeiten in Berlin alternative Wirtschaftsweisen in vielen Formen und mit unterschiedlichsten Schwerpunktsetzungen gibt; Berlin gilt als Sammelbecken für alternative Unternehmen. Das bedeutet, dass es auch Strukturen gibt, die alternatives Wirtschaften ermöglichen, ebenso Strategien, um die Herausforderungen zu überwinden. Diese Strategien werden im folgenden Kapitel beschrieben.

3.2 Strategische Perspektiven zur Entfaltung der Transformationspotenziale

Da die alternativökonomischen Akteure ökologische und soziale Zielstellungen verfolgen (Kap. 2), die Erreichung dieser Ziele aber verschiedenen Strukturen (Kap. 3.1) unterliegt, die ein Handeln ermöglichen oder erschweren, stellt sich die Frage nach Strategien, um die dargestellten Herausforderungen zu überwinden. Von Interesse sind dabei zunächst die Strategien, die von den alternativen Unternehmungen selbst anzuwenden sind. Die Rolle, die Verwaltung und Politik bei der Etablierung von Unterstützungsstrukturen spielen können, werden im nächsten Kapitel behandelt.

Im Austausch mit den alternativökonomischen Unternehmen und Netzwerkakteuren in Berlin kristallisierten sich immer wieder drei zentrale Strategiefelder heraus:

1. Vernetzung
2. Finanzierung
3. Aufklärung und Bildung

Der Aufbau eines eigenen Netzwerks und die **Vernetzung** der unterschiedlichen Akteure in vielfältigen Zusammenhängen scheinen sehr wichtig zu sein, um den Herausforderungen (vgl. Kap. 3.1) begegnen zu können. Das wohl älteste Berliner Netzwerk für alternativ wirtschaftende und selbstverwaltete Betriebe ist das **NETZ für Selbstverwaltung und Kooperation Berlin-Brandenburg**. Daneben gibt es zahlreiche weitere Plattformen und Initiativen, die die Vernetzung und die gegenseitige Beratung innerhalb der alternativen Wirtschaftsweisen in Berlin vorantreiben (Schmidt, Stephan 2021) wie **Social Economy Berlin**, das von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe gefördert und vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) und dem Technologie-Netzwerk Berlin (TechNet) umgesetzt wird. Es will über alternatives Wirtschaften in Berlin aufklären und die Akteure vernetzen und beraten. Was die Möglichkeiten für eine Vernetzung angeht, ist Berlin ein guter Standort für alternatives Wirtschaften. Es scheint eher eine Frage der zeitlichen Ressourcen zu sein, ob diese Vernetzungsangebote auch angenommen werden können.

Potenziale für bessere Vernetzung zeigen sich beispielsweise bei der Koordination freier Ressourcen. So können stehende Transporter und ungenutzte Keller- und Lagerflächen von Unternehmen der Berliner Alternativ-Community zur Verfügung gestellt werden. In vielen Fällen sind die Arbeitsschwerpunkte bzw. die Branchenzugehörigkeit Grundlage für die Vernetzung: So ist Hacke & Hobel Mitglied bei **Berliner Kollektivbetriebe** und die Schokofabrik engagiert sich u. a. beim **berliner**

frauen netzwerk (bfn). Vernetzung und die gemeinsame Interessensvertretung können in politischer Lobbyarbeit und Kampagnenarbeit einen Schritt weitergedacht werden. Auch dies ist üblicher Bestandteil der Arbeit einiger Unternehmen und Netzwerkiniciativen, wie im Fall von **SEND** und dem **GWÖ-Verein Berlin-Brandenburg**. Daneben sehen viele alternativökonomische Organisationen es als wichtig an, sich in ihrem direkten räumlichen Umfeld zu vernetzen und etwas an die Menschen in ihrer Umgebung zurückzugeben. Mittelfristig hilft dies, soziales Kapital aufzubauen, was sich in Krisenzeiten auszahlen kann. So konnte beispielsweise die Regenbogenfabrik von einer starken Unterstützung durch die Nachbarschaft in der Corona-Pandemie berichten.

Wichtig für das Entstehen und Überleben von alternativen Unternehmen ist auch ein ökonomisch tragfähiges Unternehmensmodell und der Zugang zu einer geeigneten **Finanzierung**, gerade in der Gründungsphase. Eine klassische Strategie zur Kapitalbeschaffung ist das Crowdfunding mit nicht-finanzieller Gegenleistungen (z. B. durch den Erhalt von Produkten der ersten Generation, Goodies etc.) oder spendenbasiertes Crowdfunding. Formen der Kapitalbeschaffung und der finanziellen Unterstützung, bei denen die Anspruchsgruppen, Mitglieder oder Nutzer*innen einbezogen werden, passen zu den Ansprüchen der meisten alternativwirtschaftlichen Akteure an Teilhabe und eine solidarische Gemeinschaft. Viele andere Instrumente der klassischen Start-up-Finanzierung sind indes nicht 1:1 auf Genossenschaften und Purpose-Unternehmen übertragbar. Risikokapital steht beispielsweise im Widerspruch zu den in den Satzungen verankerten Grundprinzipien solcher Organisationen. Alternative Wirtschaftsmodelle, die den Rahmen marktwirtschaftlicher Geschäftsmodelle überschreiten und ökonomische Institutionen grundlegend transformieren – wie das Beispiel Circles (vgl. Kap. 2.2.5) – müssen auf Spenden oder völlig andere Finanzierungsstrategien setzen. Beratung zu alternativen Finanzierungsmodellen, Fundraising und steuerrechtlichen Angelegenheiten erhalten alternativwirtschaftende Gründer*innen und Unternehmer*innen aus Berlin von Beratungsinstitutionen wie der **WeiberWirtschaft**, **Platform Cooperatives Germany**, dem **Social Impact Hub** oder dem **Impact Hub Berlin**.

Die im vorletzten Absatz angesprochenen Netzwerkakteure wie SEND und TechNet, aber auch viele alternative Unternehmen und Initiativen selbst leisten einen großen Beitrag zur **Aufklärung**, zum **Bewusstseinswandel** und zur **Bildung** der Berliner Bevölkerung, Politik und Verwaltung. Sie bemühen sich, die Ideen, Ziele, Praktiken, Vorzüge und Herausforderungen alternativer Wirtschaftsweisen bekannter zu machen und zu erklären. Im Moment reichen diese Aktivitäten jedoch noch nicht aus. Eine umfassendere Bildungsoffensive, die in den Schulen, Universitäten und anderen Bildungsinstitutionen ansetzt, könnte ein tiefgreifendes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Wirtschaftsaktivitäten, Umwelt und Sozialem sowie die darauf gerichteten Prinzipien alternativökonomischer Wirtschaftsweisen vermitteln.

(Weiter-)Bildung und Empowerment ist auch innerhalb der alternativökonomischen Szene in Berlin ein wichtiges Thema. Es kommt darauf an zu wissen, wer bei welchem Anliegen helfen kann und woher das richtige Know-how kommt. Zudem gibt es viel informelles Wissen über Speziallösungen, Methoden und Instrumente der alternativen Wirtschaftsweisen. Dieses Wissen kann kaum von konventionellen Unternehmensberatungen abgedeckt werden, sondern muss innerhalb der Community verbreitet werden.

Treten wir nun noch einmal einen Schritt zurück: Um die Transformationspotenziale alternativer Wirtschaftsweisen zu realisieren, müssen sie mehr Anerkennung und Verbreitung in Berlin finden. Dafür gibt es unterschiedliche Möglichkeiten:

- 4. Die Bedeutung alternativer Wirtschaftsweisen bekannt machen:** Da weder die Bedeutung noch die Relevanz von alternativen Wirtschaftsweisen in der Breite der Bevölkerung bekannt sind, sollten deren Beiträge zu einer sozial-ökologischen Regionalentwicklung stärker betont werden. Dabei sollte klar gemacht werden, dass und wie die Menschen in Berlin von den zahlreichen Formen alternativen Wirtschaftens profitieren, bei ihnen mitwirken und so selbst einen wichtigen Beitrag zu einer sozial-ökologischen Transformation leisten können. Unter kommunikativen Gesichtspunkten ist es sinnvoll, weniger das Label „alternativ“, sondern die wertegeladenen Begriffe der verschiedenen alternativökonomischen Strömungen zu verwenden: Es geht darum, (mehr) Solidarität, Kooperation, gemeinschaftliche Selbsthilfe, Gemeinwohlorientierung, Geschlechtergerechtigkeit und Nachhaltigkeit in die Wirtschaft zu bringen.
- 5. Das große gemeinsame Anliegen in den Mittelpunkt stellen:** Trotz aller Vielfalt dienen alternative Wirtschaftsweisen nach unserem Verständnis dem übergeordneten Zweck, die Wirtschaft und Gesellschaft solidarischer, demokratischer und nachhaltiger zu machen. Nach dem Motto „Einigkeit in Vielfalt“ sollte eine Kommunikations- und Vernetzungsstrategie das große gemeinsame Anliegen einer sozial-ökologischen Transformation als integrierendes Motiv nutzen. Dabei kann auch die Abgrenzung vom häufig nicht-nachhaltigen Mainstream eine Rolle spielen.
- 6. Weitere Formen der Bereicherung für Berlin erkennen und herausstellen:** Auch wenn im Mittelpunkt aller Bemühungen die direkten und aktiv angestrebten sozial-ökologischen Wirkungen von alternativen Wirtschaftsweisen stehen – es gibt auch positive Begleiteffekte für das Image Berlins, die für die Kommunikation genutzt werden können: Die bunte und innovative Alternativ-Community strahlt über die Grenzen Berlins hinaus und macht die Stadt zu einer attraktiven Wirkungsstätte für kreative Pioniere. Um Unterstützer*innen für das alternative Wirtschaften in Berlin zu gewinnen, sollte man betonen, dass damit auch indirekt die Lebendigkeit, Innovationskraft und Kultur der lokalen Wirtschaft und nicht zuletzt die Attraktivität von Berlin als Wohnort und Wirtschaftsstandort verbessert werden. Dabei sollte allerdings vermieden werden, dass Kategorien für die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts den alternativ wirtschaftenden Akteuren übergestülpt werden. Stattdessen gilt es, ihre Eigensinnigkeiten in ihrer Vielfalt anzuerkennen und zu fördern (vgl. Kap. 4.2.1).
- 7. Experimentierräume erhalten und schaffen:** Alternative Wirtschaftsweisen zeichnen sich dadurch aus, dass sie neue Wege beschreiten und unkonventionelle Praktiken etablieren. Das ist nicht möglich ohne Experimente. Und zum Experimentieren brauchen die Akteure Freiräume: finanzielle oder personelle, aber auch Arbeitsräume, Wirkungsstätten und Orte des kreativen Austauschs. Diesem Erfordernis steht in Berlin die Knappheit von Wohn- und Arbeitsräumen gegenüber, die eine historische Herausforderung für Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Stadtgesellschaft darstellt. Gleichzeitig entstehen Projekte, die versuchen, genau solche Experimentierräume alternativen Wirtschaftens in Berlin zu schaffen. Zwei Beispiele

sind das **Transformationszentrum Haus und Feld** und das **Haus der Sozialen und Solidarischen Ökonomie**. Angesichts der noch größeren historischen Herausforderung, die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft umzugestalten, darf eine raumpolitische Strategie in Berlin den Wert von Experimentierräumen für das Gelingen der großen Transformation nicht unterschätzen.

- 8. Einzelinitiativen zu einer neuen lokalen Wirtschaftsdemokratie zusammenführen:** Die von vielen alternativen Unternehmen praktizierte Demokratisierung und Teilhabe können als erste Schritte in Richtung einer größeren Demokratisierungsbewegung einer lokalen Wirtschaft verstanden werden. Projekte wie Circles und Bewegungen wie die Gemeinwohl-Ökonomie verfolgen etwa das Ziel, lokale Wirtschaftskonvente zu etablieren. Dabei handelt es sich um demokratische Beteiligungsformate, bei denen Bürger*innen sich in einem breiten Prozess darüber verständigen, wozu, wie und nach welchen Regeln lokal gewirtschaftet werden soll. Sie könnten einen Rahmen bilden, um die Ziele und Mittel der sozial-ökologischen Transformation der Berliner Wirtschaft demokratisch auszuhandeln. Und sie könnten dabei helfen, die unvermeidlich entstehenden sozialen Konflikte anzuerkennen und ins Produktive zu wenden. Als Weiterentwicklung der Vernetzungsstrategien könnten Pilotprojekte einer lokalen Wirtschaftsdemokratie dazu beitragen, dass Berlin hier eine Pionierrolle einnimmt.

Die Rolle von Politik und Verwaltung sowie der Bedarf an passenden Fördermöglichkeiten sind bereits zur Sprache gekommen. Kapitel 4 wirft anhand einer Queranalyse der Projektdaten einen kritischen Blick auf eine Wirtschaftsförderung alternativer Wirtschaftsweisen und bringt breitere Ansätze ins Spiel, die den Qualitäten der Akteure besser gerecht werden.

4 Wie kann die Politik alternative Wirtschaftsweisen und ihre Akteure unterstützen?

Ausgehend von der Einsicht, dass die Instrumente der klassischen Wirtschaftsförderung nur begrenzt zur Förderung alternativer Wirtschaftsweisen geeignet sind, stellen wir in diesem Kapitel einige Förderansätze vor, mit denen die Politik den besonderen Bedarfen begegnen könnte.

Unserer Analyse liegen folgende sich ergänzende Daten zugrunde: die im Rahmen der Fallstudien geführten qualitativen Interviews, die in Workshops geführten Diskussionen sowie unsere Beobachtungen der Debatten, die im Projektzeitraum auf Veranstaltungen geführt wurden⁵. Zusätzlich haben wir zur Einordnung unserer Ergebnisse vier Expert*inneninterviews mit Vertreter*innen aus Politik und Wirtschaft geführt. Wir haben dabei analytisch unterschieden zwischen Bedarfen, die

⁵ Social Economy Berlin Workshop "Wirtschaftsförderung", 5.10.21; Netzwerktreffen „Haus der Transformation – sozial-nachhaltige Ökonomie“, 18.10.21

geäußert wurden, den Qualitäten einer Förderung, die diese Bedarfe erfüllen würde, und konkreten Instrumenten, die genannt wurden.

4.1 Die Grenzen der klassischen Wirtschaftsförderung

Die gegenwärtige Diskussion in Berlin rund um die „soziale und solidarische Ökonomie“ konzentriert sich auf Maßnahmen der Wirtschaftsförderung, umfasst vorwiegend ökonomische Instrumente und setzt an der klassischen Wirtschaftstätigkeit der Akteure an (Finanzierung, Förderprogramme, Subventionen, Beratung, Aufträge etc.).

Eine Strategie ist die Öffnung der klassischen Wirtschaftsförderungsprogramme für Unternehmen der „sozialen und solidarischen Ökonomie“. Damit können bestimmte Bedarfe und bestimmte Aspekte der Tätigkeiten von alternativwirtschaftlichen Akteuren gefördert werden. Vor allem um Neugründungen und wachsende Betriebe zu unterstützen, müsste die bestehende Wirtschaftsförderung weiter für alternativwirtschaftliche Akteure geöffnet werden. Dieses Ziel verfolgen derzeit die Netzwerkakteur*innen und Interessensvertreter*innen der „Sozialen Solidarischen Ökonomie“, etwa mit dem Projekt „Social Economy Berlin“. Ergänzend zu diesen Bedarfen einer allgemeinen Öffnung haben wir in diesem Projekt auch Bedarfe identifizieren können, die die jetzige Wirtschaftsförderung nicht adressieren kann, da sie struktureller Natur sind.

Die wichtigste Herausforderung für alternativwirtschaftliche Nischen in Berlin liegt nämlich im rasanten Strukturwandel der Stadt, in der mit Immobilienspekulation verbundenen Unsicherheit und der Verdrängung von Institutionen und Bevölkerungsgruppen. Die kulturellen, städtebaulichen und wirtschaftlichen Freiräume, die alternative Nischen ermöglichen, sind bedroht. Bei einer mehrdimensionalen Förderung von alternativen Wirtschaftsweisen muss der Fokus deshalb auf „Räumen“ liegen – nicht bloß auf „wirtschaftlichen Mitteln“.

Vor diesem Hintergrund nimmt das Projekt „Alternative Wirtschaftsweisen in und für Berlin“ insbesondere die Vielfalt und die Besonderheiten alternativer Wirtschaftsweisen als *Experimente* und *unkonventionelle* Initiativen in den Blick. Umgesetzt von *außergewöhnlichen* Unternehmen, die Wirtschaft wirklich *anders* praktizieren, um soziale und ökologische Werte konsequenter zu erfüllen, sind alternative Wirtschaftsweisen beispielsweise mehr als isolierte wirtschaftliche Akteure („Einzelunternehmen“): Sie werden auch von zivilgesellschaftlichen Netzwerken getragen, die vielfältige lokale Beziehungen schaffen und pflegen. Die Förderung muss solchen Qualitäten Rechnung tragen.

Im Folgenden stellen wir schlaglichtartig Ansätze einer maßgeschneiderten Förderung vor, die über eine finanzielle Förderung und Beratungsangebote hinausgeht und den Blick auf die Schaffung von Experimentier- und Freiräumen sowie Ermöglichungsstrukturen lenkt.

4.2 Bedarfe und Unterstützungsansätze

4.2.1 Die Förderung alternativer Wirtschaftsweisen bedarf eines neuen Wirtschaftsverständnisses

Die klassische Wirtschaftsförderung ist mit ihrem Fokus auf die privatwirtschaftliche Wirtschaftstätigkeit bisher begrenzt, wenn es darum geht, Akteure zu unterstützen, die in ihrer Arbeitsweise radikal abweichen. So ist eine Förderung von Unternehmen, die keine Gewinne erzielen wollen, noch neu für die „Geschäftsbesorger“ der Berliner Wirtschaftsförderung. Auch mit kollektivistischen Organisationsmodellen, wie es beispielsweise Hacke & Hobel praktiziert, sind sie noch nicht vertraut. Um sich einander annähern zu können, besteht also ein Weiterbildungsbedarf.

Ohne eine solche Annäherung gehen die alternativen Akteure das Risiko eines durch Förderung ausgelösten Anpassungsprozesses ein: Wenn die Inanspruchnahme der Wirtschaftsförderung eine Anpassung an deren Erwartungen, Sprache und Wirtschaftsverständnis voraussetzt, kann die „alternative“ Qualität ihrer Wirtschaftsweisen in Mitleidenschaft gezogen werden. Aus diesem Grund ziehen es viele Akteure mit radikaleren Ansätzen vor, unabhängig und „ungefördert“ zu operieren.

In unseren Expert*inneninterviews mit Vertreter*innen aus Politik und Wirtschaft wurden neue Maßstäbe für unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolg als wichtig erachtet. Insbesondere eine Ausrichtung von politischen Rahmensetzungen und Verwaltungsprozessen an Nachhaltigkeitsindikatoren und an Gemeinwohlbelangen wird als Weg zu fairen Wettbewerbsbedingungen gesehen, das sonst für alternative Betriebe Nachteile birgt. Eine gesellschaftliche statt einer finanziell-privatwirtschaftliche Förderzielsetzung müsste auch mit neuen Kriterien in der Wirtschaftsförderung einhergehen, die Wachstumsaussichten nicht als Bedingung für eine Förderung machen.

Hier ist zu beachten, dass alternative Wirtschaftsakteure nicht nur soziale und ökologische Ziele verfolgen, sondern auch auf organisatorischer Ebene anders arbeiten. Ihre Arbeitsabläufe, Entscheidungsstrukturen und Eigentumsverhältnisse stehen per Definition in einem Spannungsverhältnis mit dominanten Mustern privatwirtschaftlichen Handelns. Auch diese organisationalen Unterschiede bedürfen zunächst einer Anerkennung als legitime Formen des Wirtschaftens.

Ein Beispiel für die schlechte „Lesbarkeit“ alternativer Betriebe aus Sicht der Wirtschaftsförderung und -politik ist ihr häufig hybrides Wesen als Wirtschaftsbetrieb einerseits und zivilgesellschaftlicher Zusammenhang andererseits. Das Konstrukt eines „Einzelunternehmens“ blendet die vielfältigen Beziehungen aus, die alternative Betriebe in ihr soziales und wirtschaftliches Umfeld einbetten und die sie miteinander aufrechterhalten. Die Beziehungspflege zu ermöglichen und zu fördern, ist ein wesentlicher Ansatz, der anstelle einzelner Organisationen das ganze Ökosystem stabilisieren kann.

4.2.2 Die Förderung alternativer Wirtschaftsweisen bedarf neuer intermediärer Strukturen und zentraler Vernetzungsstellen

Das dichte und vielfältige Beziehungsnetz, in das alternative Unternehmen verwoben sind, macht es auch unabdingbar, dass eine passende Wirtschaftsförderung und -politik breiter ansetzt und Akteure und Strukturen aus unterschiedlichen Fachgebieten und Zuständigkeiten verknüpft. Solche Verknüpfungen bedürfen wiederum intermediärer Strukturen, beispielsweise eines runden Tisches, an dem

problembezogen alle Personen mit Entscheidungsbefugnis aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft zusammenkommen. Praxisakteure hoffen, dass so bürokratische Prozesse abgekürzt werden, da alle Personen entlang einer Entscheidungskette direkt in Austausch treten können. Auch sollen intermediäre Strukturen durch die Einbindung alternativer Unternehmen und Vertreter*innen der Zivilgesellschaft in die Entscheidungsfindung einen breiteren Partizipationsprozess ermöglichen.

Vorbild für die Organisation einer intermediären Struktur zur problemorientierten Förderung alternativer Wirtschaftsweisen kann die Arbeits- und Koordinierungsstelle für Gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung (AKS Gemeinwohl) des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg sein. Diese Struktur, die fundierte Entscheidungen über bauliche Entwicklungen ermöglicht, könnte von Bezirks- auf Landesebene übertragen und in ihrer Zuständigkeit auf weitere Themenbereiche und Branchen ausgeweitet werden. Entscheidend für die Handlungsfähigkeit der intermediären Struktur ist, dass sie mit entsprechenden Weisungs- und Entscheidungsrechten ausgestattet und nicht als runder Tisch konzipiert wird, der auf Austausch- und Beratungsfunktion beschränkt ist. Politische Absichtserklärungen mit einer ähnlichen Stoßrichtung wie das skizzierte Förderinstrument finden sich beispielsweise in den Wahlprogrammen der alten und neuen Berliner Regierungsparteien Bündnis 90/Die Grünen (Stichwort: Koordinierungsstelle für bedrohte soziokulturelle Projekte) und Die Linke (Stichwort: Regionale Wirtschafts- und Transformationsräte). Wichtig ist, dass feste Zuständigkeiten und geregelte Prozesse definiert werden, sodass die dauerhafte Handlungsfähigkeit der intermediären Strukturen unabhängig von engagierten Einzelpersonen gegeben ist.

Eine langfristige Förderung würde auch von einer besseren Vermittlung zwischen Politik und Verwaltung auf der einen und Zivilgesellschaft und alternativen Wirtschaftsakteuren auf der anderen Seite profitieren: Hier wurde in Interviews häufig eine zentrale Vernetzungsstelle genannt, die Aufgaben übernehmen soll, für die den einzelnen Praxisakteuren die Zeit und das Wissen fehlen. Diese sollte als ermöglichende Infrastruktur im Sinne der Daseinsvorsorge öffentlich gefördert werden, aber dennoch zivilgesellschaftlich und durch die alternativen Akteure selbst organisiert sein.

Unterstützung bei der Inanspruchnahme von Wirtschaftsförderung kann den beachtlichen Aufwand ausgleichen, den eine Antragstellung bedeutet. Behält man im Blick, dass alternativökonomische Organisationen in einem Spannungsverhältnis zu den dominanten Mustern privatwirtschaftlichen Handelns stehen, dann zeigt sich der besondere Aufwand zeitlicher und emotionaler Ressourcen, der betrieben werden muss, um in einem konkurrenzgetriebenen Marktumfeld bestehen zu können. Dieser Mehraufwand sowie das meist begrenzte Wissen um Fördermöglichkeiten und die mangelnde Erfahrung in der Formulierung von Antragsprosa erschweren es alternativen Unternehmen bis hin zur Unmöglichkeit, Förderinstrumente in Anspruch zu nehmen, wie die Erfahrungen des Fallstudienunternehmens Hacke & Hobel bei der Beantragung einer Förderung für einen E-Radlader zeigen (vgl. Kap. 2.2.4).

Insbesondere für vornehmlich ehrenamtlich geführte Unternehmen ist somit die Niedrigschwelligkeit die wichtigste Qualität politischer Förderinstrumente. Sie sollten leicht zugänglich sein und wenig bürokratische Hürden beinhalten. Zwar bestehen bereits vereinzelt und zeitlich befristet Beratungs- und Fortbildungsmöglichkei-

ten, bislang mangelt es jedoch an der nötigen Dauerhaftigkeit und Langfristigkeit, um die Planungssicherheit der alternativen Unternehmen zu gewährleisten.

Aktuell verfolgt in Berlin die zivilgesellschaftliche Initiative „Transformation Haus und Feld“ die Umsetzung einer solchen zentralen, dauerhaft gesicherten Anlaufstelle. Die Initiative knüpft an den 2014 stattgefundenen Volksentscheid zum Tempelhofer Feld an und bietet einen konkreten Vorschlag zur Nutzung eines Teiles des Geländes an. Das geplante Transformationszentrum wird explizit als „Bildungs- und Begegnungszentrum für eine klimaneutrale und sozial gerechte Gesellschaft“ sowie als „Informations- und Ressourcenzentrum für die Stadt und ihre solidarische Wirtschaft“ (Transformation Haus & Feld 2021, S. 8 und 59) konzipiert. Es ist somit prädestiniert dafür, verschiedene Bedarfe der Berliner Alternativökonomie wie Beratung, Vernetzung, Bildung und Sichtbarkeit gebündelt zu befriedigen.

Ob intermediäre Struktur oder zentrale Vernetzungsstelle, die Ansprüche der Praxisakteure an beide Förderinstrumente sind dieselben: Sie müssen langfristig angelegt sein, sodass sie Planungssicherheit bieten, und sie müssen niedrigschwellig sein, um die größtmögliche Partizipation und Nutzung zu ermöglichen.

Die Bereitstellung von Räumlichkeiten, das grundsätzlichste Förderinstrument, erfüllt dieselben Qualitäten und Ansprüche an Förderung: Angesichts der angespannten Lage auf dem Berliner Immobilienmarkt ist für Unternehmen der Alternativökonomie die Herausforderung, bezahlbare Räume für ihre Arbeit zu finden, ungleich größer. Auch hier geht es darum, Planungssicherheit zu gewährleisten und niedrigschwelligen Zugang zu grundlegender Infrastruktur zu ermöglichen, und zwar dort, wo die Akteure ihre sozialen und wirtschaftlichen Beziehungen aufgebaut haben.

4.3 Räume als Bedingung für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften

Ein genügender Zugang zu angemessenen Gewerberäumen und eine hinreichende Planungssicherheit werden regelmäßig als eine zentrale Bedingung für den Erfolg alternativer Wirtschaftsakteure genannt. Die massive Verknappung und Verteuerung von Gewerbeflächen sind in den vergangenen Jahren zwar nicht spezifisch im Hinblick auf die Alternativwirtschaft, doch als übergeordnetes Problem für gesellschaftlich relevante, aber weniger zahlungskräftige Protagonisten der lokalen Wirtschaft in den Großstädten erkannt worden. Gerade politische und zivilgesellschaftliche Akteure in Berlin – z.B. die Kreuzberger Initiative **Bizim Kiez** – betrachten die Verdrängung von kiezversorgendem (Klein-)Gewerbe, Alternativkultur und sozialer und gemeinwohlorientierter Einrichtungen auch als Konsequenz von Defiziten der bestehenden Rechtslage, die es deshalb zu ändern gelte (vgl. Hellriegel 2020, IMW 2019). Die Auseinandersetzung mit denkbaren Handlungsansätzen für die Politik kann sich an dieser übergeordneten Debatte orientieren.

Dabei lassen sich rechtliche Problemfelder und Lösungsansätze in drei Kategorien unterteilen:

- Erstens wird eine Reform des Gewerbemietrechts gefordert. Dem deutschen Gewerbemietrecht liegt die Vorstellung zugrunde, dass sich Gewerbemietler und ihre Vermieter*innen auf Augenhöhe begegnen (Hirsch 2019). Ein Schutz der Gewerbemietler wird im Unterschied zum

Wohnungsmietrecht nicht für notwendig gehalten. Weil diese Vorstellung zumindest in Großstädten und insbesondere für kleinere und/oder gemeinwohlorientierte Unternehmen nicht der Realität entspricht, wurde jüngst die Einführung einer Gewerbemietpreisbremse (Deutscher Bundesrat 2019) bzw. die Ergänzung der Regelungen des Gewerbemietrechts um Kündigungsschutzvorschriften sowie ein Verlängerungsrecht für Kleingewerbemiet*innen (Deutscher Bundestag 2020) vorgeschlagen. Derartige Vorschläge sehen sich aber Zuständigkeitsproblemen gegenüber: Vor allem würden sie eine Änderung von Bundesrecht erfordern; die Diversität der Sach- und Interessenlage in unterschiedlichen Regionen könnte die Organisation von Mehrheiten zumindest für weitgehende Reformprojekte erschweren.⁶

- Zweitens wird eine aktive Liegenschaftspolitik der Kommunen als ein Schlüssel betrachtet, um die Flächennutzung gezielt im Sinne des Gemeinwohls auszugestalten. Kommunen soll insbesondere durch eine ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung und die Erweiterung ihres Immobilienbestandes ein „Mehr“ an Steuerungsfähigkeit bei der Flächennutzung vermittelt werden (DIFU 2018).
- Drittens bieten sich planungsrechtliche Instrumente für eine gemeinwohlorientierte Steuerung der Nutzungs- und Zugangsmöglichkeiten zu Gewerbeflächen an. Einschränkungen dieser Steuerungsmöglichkeiten werden etwa darin gesehen, dass Grundstückseigentümer*innen bereits einen baurechtlichen Anspruch auf Genehmigung ihrer Vorhaben – z.B. auch zur Nutzungsänderung von Gewerbeflächen – haben, wenn sie sich nach Art und Maß der Nutzung in die nähere Umgebung einfügen. Gemeinwohlbelange bleiben dagegen unberücksichtigt. Vor diesem Hintergrund wird vorgeschlagen, Kommunen rechtliche Möglichkeiten einzuräumen, Genehmigungen auch an Gemeinwohlbelange zu knüpfen (DIFU 2018).

Solche Überlegungen weisen auf unterschiedliche Möglichkeiten zur Verbesserung der räumlichen Bedingungen für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften in Berlin hin. Diese Ansätze sollten mit Blick auf die spezifischen Eigenschaften und Bedarfe von Gemeinwohllakteuren vertieft analysiert werden.

⁶ Eine weitgehende gewerbeschützende Reform des Mietrechts wurde in Frankreich umgesetzt, vgl. hierzu <https://www.bundestag.de/resource/blob/549884/95f6e64ee220c9691bbe90455b040931/WD-7-026-18-pdf-data.pdf>.

5 Fazit

Mit seiner besonderen Tradition und aktuellen Gründungsdynamik ist Berlin ein außergewöhnlicher Ort für alternatives Wirtschaften. Alternative Wirtschaftsweisen verfügen über vielfältige Potenziale für eine soziale-ökologische Transformation in der Hauptstadt. Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich von der herrschenden Ökonomie abgrenzen, um soziale und ökologische Ziele wie Demokratie, Solidarität und Nachhaltigkeit (besser) zu verwirklichen. Das heißt, alternatives Wirtschaften zielt auf keine beliebigen Alternativen, sondern auf *sozial-ökologische Alternativen*. Die Abgrenzung von der herrschenden Ökonomie erfolgt dabei nicht (nur) auf der Ebene des Wirtschaftssystems (Kapitalismus), sondern hat vielfältige Ansatzpunkte für alternative Wirtschaftspraktiken. Diese Vielfalt drückt sich auch in einem breiten Spektrum der Andersartigkeit aus – von radikaleren bis moderateren Alternativansätzen. Die konkreten Praktiken und Organisationsformen alternativer Wirtschaftsweisen lassen sich in verschiedenen alternativökonomischen Strömungen verorten, beispielweise im Commons-Ansatz, der feministischen Ökonomie, im genossenschaftlichen Wirtschaften, der Gemeinwohlökonomie oder in der Solidarischen Ökonomie.

Um die Alternativen angemessen bewerten zu können, sind ihre Besonderheiten zu würdigen. Alternatives Wirtschaften sollte nicht bloß als oppositionelle Nische verstanden werden. Die ambitionierten Ansprüche der Akteure an sich selbst und an ihre Wirtschaftspraxis verdeutlichen vielmehr, dass darin weitreichende Beiträge zu einer größeren sozial-ökologischen Transformation liegen. Um die tatsächlichen wie auch die potenziellen Beiträge bewerten zu können, haben wir vorgeschlagen, andere Maßstäbe zur Einschätzung ihrer Relevanz zu entwickeln.

Unsere fünf ausgewählten Berliner Beispiele veranschaulichen, wie alternatives Wirtschaften konkret aussieht, auf welchen Ebenen es abläuft und welche Beiträge es leistet. Wir nennen sie transformative Unternehmen, weil sie auf vielfältige Weise Impulse für eine sozial-ökologische Transformation entfalten (können). Sie hinterfragen konventionelle Produkte und Dienstleistungen und ersetzen diese durch nachhaltigere Alternativen. Damit setzen sie neue sozial-ökologische Standards in ihren Wirtschaftsbereichen. Zudem sind sie Orte für die Einübung kollektiver Selbstorganisation und partizipativer Entscheidungsfindung. Somit können sie als Keimzellen einer demokratischen und solidarischen Wirtschaftskultur wirken. Gesellschaftlichen Wandel befördern die transformativen Unternehmen auch dadurch, dass sie ihre Wirtschaftstätigkeit auf vernachlässigte Bedürfnisse hin ausrichten. Mit Solidarmodellen und Alternativangeboten bieten sie Dienstleistungen und Räume für benachteiligte Gruppen und Möglichkeiten für ein solidarisches Zusammenleben, die durch traditionelle Angebote von Markt oder Staat so nicht erfüllt werden. Viele alternativ wirtschaftende Unternehmen sind zudem durch regionale Netzwerke und Lieferketten sowie nachbarschaftlichen Austausch in ihr näheres soziales Umfeld eng eingebunden. Somit haben sie gute Voraussetzungen, zu einer sozial-ökologischen Regionalentwicklung und lokalen Verbreitung alternativer Wirtschaftspraktiken beizutragen. Durch ihren sozialen und ökologischen Wirkungs- und Veränderungsansprüche, die konkrete gesellschaftliche Probleme adressieren, tragen transformative Unternehmen nicht zuletzt zu einem breiteren gesellschaftlichen Bewusstseinswandel bei.

Um die positiven Entwicklungschancen für die Berliner Stadtgesellschaft und Wirtschaft zu erschließen, ist es nötig, sich mit den spezifischen Herausforderungen zu beschäftigen, mit denen die Alternativen konfrontiert sind. Mit Blick auf die gewählten Berliner Beispiele ist dies insbesondere die Schaffung einer breiten Legitimität und Akzeptanz für andere wirtschaftliche Institutionen. Dazu zählt etwa die Frage, wie neue Rechtsformen zur Sicherung eines gesellschaftsorientierten Unternehmenszwecks etabliert werden können oder wie praktikable Modelle partizipativer Governance umgesetzt werden können. Weitere wesentliche Herausforderungen für alternatives Wirtschaften in Berlin bestehen darin, die Voraussetzungen für ihre Existenz- und Entwicklungsfähigkeit zu schaffen: also dem Preiswettbewerb und den nicht-nachhaltigen Konsumkulturen standzuhalten sowie trotz der Knappheit von bezahlbaren Wohn- und Arbeitsräumen die eigene unternehmerische Tätigkeit und die Netzwerke vor Ort aufrechtzuerhalten.

Zentrale Ansatzpunkte, um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind insbesondere eine stärkere Vernetzung und Selbsthilfe alternativ wirtschaftender Akteure, die Erschließung besserer Finanzierungsmöglichkeiten sowie eine breite Aufklärung und Bildungsmaßnahmen für diese besonderen Arten des Wirtschaftens. Letztendlich ist entscheidend, die Bekanntheit und Anerkennung alternativer Wirtschaftsweisen bei den verschiedenen Zielgruppen (Wirtschaft, Kundschaft, Stadtgesellschaft, Politik und Verwaltung) zu fördern und dabei ihre Potenziale für Berlin herauszuarbeiten. Außerdem ist es wichtig, dass Experimentierräume erhalten bleiben, neue geschaffen werden und Einzelinitiativen stärker zusammengeführt werden.

Ein zentrales Ergebnis des Projektes ist die Einsicht, dass Politik und Verwaltung verschiedene Maßnahmen ergreifen können (und sollten), um die Potenziale alternativer Wirtschaftsweisen für Berlin besser zu entfalten. Politische Förderansätze sollten dafür den rasanten Strukturwandel der Stadt als zentrale Herausforderung berücksichtigen: Die kulturellen, städtebaulichen und wirtschaftlichen Experimentier- und Freiräume, die alternative Nischen ermöglichen, sind bedroht von der Unsicherheit aus Immobilienspekulation und der räumlichen Verdrängung von Institutionen und Bevölkerungsgruppen. Eine zentrale Dimension der Förderung von alternativen Wirtschaftsweisen muss deshalb im Erhalt und der Schaffung von „Räumen“ bestehen. Konkrete Ansatzpunkte sind eine Reform des Gewerbemietrechts, eine aktive Liegenschaftspolitik sowie planungsrechtliche Instrumente für eine gemeinwohlorientierte Steuerung der Nutzungs- und Zugangsmöglichkeiten zu Gewerbeflächen.

Außerdem braucht es eine verstärkte Förderung der zivilgesellschaftlichen Netzwerke, in die alternative Wirtschaftsweisen eingebettet sind. Denn für das Gelingen alternativwirtschaftlicher Projekte kommt es entscheidend auf funktionierende Gemeinschaften und Netzwerkstrukturen an. Daher ist es dienlich, intermediäre Strukturen und zentrale Vernetzungsstellen aufzubauen bzw. zu verstetigen.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist, die bestehende Wirtschaftsförderung weiter und konsequent für alternativwirtschaftliche Akteure zu öffnen. Die klassische Wirtschaftsförderung ist mit ihrem Fokus auf die privatwirtschaftliche Wirtschaftstätigkeit bisher begrenzt in der Lage, Akteure zu unterstützen, die in ihrer Arbeitsweise radikal abweichen. So ist eine Förderung von Unternehmen, die keine Gewinne erzielen wollen oder bei denen kollektivistische Organisationsmodelle praktiziert werden für viele (Verwaltungs-)Akteure noch neu. Ein weiteres Beispiel für

die schlechte „Lesbarkeit“ alternativer Betriebe aus Sicht der Wirtschaftsförderung und -politik ist ihr häufig hybrides Wesen als Wirtschaftsbetrieb einerseits und zivilgesellschaftlicher Zusammenhang andererseits.

Zu den weiteren wichtigen politischen Stellschrauben zählt eine umfassende Bildungsoffensive, die bei den Schulen, Universitäten und anderen Bildungsinstitutionen ansetzt. Diese könnte ein besseres Verständnis für alternative Wirtschaftsweisen, ihre Herausforderungen und ihre Beiträge zur sozial-ökologischen Transformation vermitteln.

Die vorliegende Studie soll dazu inspirieren, sich vertiefend mit dem Thema alternative Wirtschaftsweisen zu beschäftigen: in konzeptioneller, in wirtschaftlich-praktischer sowie in politischer Hinsicht. Wir verstehen unsere Studie als Angebot für den gesellschaftlichen Dialog und das weitere Nachdenken über das Thema in Wissenschaft und Praxis – in Berlin und darüber hinaus: Auch, wenn die diskutierten Praxisfälle typische Beispiele für Berlin sind, besitzen die Themen und aufgeworfenen Fragen eine überregionale Relevanz. In Zukunft gilt es, noch stärker als bisher von den Erfahrungen verschiedener Akteure und Communitys an den vielen Orten alternativen Wirtschaftens zu lernen.

6 Quellenverzeichnis

- Acosta, A., Brand, U. (2018). Radikale Alternativen. Warum man den Kapitalismus nur mit vereinten Kräften überwinden kann. München: oekom.
- Albert, M. (2006). Parecon: Leben nach dem Kapitalismus. Frankfurt am Main: Trotzdem Verlag.
- Bartsch, F. J., & Rulf, D. (1985). Der Alternativsektor-Produktion zwischen Utopie und Notwendigkeit: Das Beispiel Berlins. *Wirtschaft und Gesellschaft-WuG*, 11(3), 353-366.
- Bergmann, G., Daub, J., & Özdemir, F. (2018). *Wirtschaft demokratisch: Teilhabe, Mitwirkung, Verantwortung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Birkhölzer, H., Lorenz, G., Schillat, M. (2007). *Soziale Ökonomie in Berlin: Perspektive für neue Angebote und sinnvolle Arbeitsplätze in der Hauptstadt*. Berlin: SSOAR.
- Bruce, A., & Jeromin, C. (2020). Wie Verantwortungseigentum ein glaubhaftes Purpose Versprechen ermöglicht. In Dies. (Hrsg.), *Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft* (S. 161-174). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Circles (n.d.). A handbook for implementing a new way to think about money. Zugriff am 10.11.2021. Verfügbar unter <https://handbook.joincircles.net/files/circles-handbook.pdf>
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social enterprise journal*, 10 (1), 3-20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Deutscher Bundesrat (2019). Drucksache 404/19 v. 3.9.2019. Antrag des Landes Berlin. Entschließung des Bundesrates zur Einführung einer Gewerbemietpreisbremse in angespannten Gewerberaummärkten.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2013). Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Schlussbericht. Berlin: Deutscher Bundestag. Verfügbar unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/17/133/1713300.pdf>
- Deutscher Bundestag (2020). Drucksache 19/23116 vom 6.10.2020, Entwurf eines Gesetzes zur Ergänzung mietrechtlicher und gewerbemietrechtlicher Regelungen des Bürgerlichen Gesetzbuches – Mietrechts- und Gewerbemietrechtsergänzungsgesetz.
- Deutsches Institut für Urbanistik (DIFU) (2017). *Bodenpolitische Agenda 2020-2030. Warum wir für eine nachhaltige und sozial gerechte Stadtentwicklungs- und Wohnungspolitik eine andere Bodenpolitik brauchen*.
- Diefenbacher, H., Zieschank, R. (2011). *Woran sich Wohlstand wirklich messen lässt: Alternativen zum Bruttoinlandsprodukt*. München: oekom.
- Edwards, M. (2008). *Just another emperor? The myths and realities of philanthrocapitalism*. New York: Demos.
- Flieger, B. (1996). *Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation*. Marburg: Metropolis.
- Flieger, W. (1992). *Die TAZ, vom Alternativblatt zur linken Tageszeitung*. München: Ölschlager.
- Gibson-Graham, J.K. (2008). Diverse Economies: Performative Practices for `other Worlds'. *Progress in Human Geography*, 32 (5), 613-32. <https://doi.org/10.1177/0309132508090821>
- Gibson-Graham, J. K., Cameron, J., Healy, S. (2013). *Take Back the Economy: An Ethical Guide for Transforming Our Communities*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Gretschmann, K. (1983). *Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat. Grenzen und Möglichkeiten einer Alternativökonomie*. Frankfurt: Fischer.
- Hahnel, R., Wright, E. O. (2021). *Alternativen zum Kapitalismus. Vorschläge für eine demokratische Ökonomie*. Berlin: Bertz + Fischer.
- Hauck, M. (2020). *Öko-Suchmaschine Ecosia – Surfen gegen den Klimawandel*. Süddeutsche.de. Verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/digital/ecosia-suchmaschine-google-microsoft-baeume-pflanzen-1.4784291>
- Healy, S. (2009). *Economies, Alternative*. In R. Kitchin, N. Thrift (Hrsg.), *International Encyclopedia of Human Geography, Volume 3* (S. 338–344). Oxford: Elsevier.
- Hellriegel, M. (2020). *Ausweitung der kooperativen Baulandentwicklung auf Kultur und Gewerbe in den Innenstädten*. In *baurecht. Zeitschrift für das gesamte öffentliche und zivile Baurecht*, 50 (9). Düsseldorf: Werner Verlag.
- Hirsch, B. (2019). *Der schwierige Schutz der Gewerbemieter*. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/gewerbemietpreisbremse-der-schwierige-schutz-der-gewerbemieter-16437491.html>
- Huber, J. (1980). *Wer soll das alles ändern. Die Alternativen der Alternativbewegung*. Berlin: Rotbuch Verlag.
- Interessenvertretung Mittelständische Wirtschaft (IMW e.V.). (2019). *Schluss mit der Verdrängung kleiner KMU: Die von Berlin geforderte Reform des Gewerbemietrechts muss 2019 umgesetzt werden*. Verfügbar unter https://www.imw-ev.de/wisl_s-cms/_redaktionell/4/News/805/Die_von_Berlin_geforderte_Reform_des_Gewerbemietrechts_muss_2019_umgesetzt_werden.html
- Karlstetter, N., Pfriem, R. (2011). *Zukunft ist möglich. Zur denkbaren Evolution dessen, was wir als Kapitalismus bezeichnen*. In Pfriem, R. (Hrsg.), *Eine neue Theorie der Unternehmung für eine neue Gesellschaft* (S. 63-88). Marburg: Metropolis.
- Mason, P. (2016). *Postkapitalismus: Grundrisse einer kommenden Ökonomie*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Meyer, M. (2007). *Wie viel Wettbewerb vertragen NPO? Befunde zum Nutzen und Schaden von Wettbewerb im Dritten Sektor*. In B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer und D. Witt (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Märkte* (S. 59-77). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Neuling, M. (1985). *Auf fremden Pfaden. Ein Leitfaden durch die Rechtsformen für alternative Betriebe*. Berlin: Stattbuch Verlag.
- Notz, G. (2012). *Theorien alternativen Wirtschaftens: Fenster in eine andere Welt* (2. Auflage). Stuttgart: Schmetterling Verlag.
- Oliveira, R. A., Bayer K. & Uriona V. (2008). *Solidarische Ökonomie und Soziale Bewegungen. Anregungen aus Lateinamerika*. In S. Giegold und D. Embshoff (Hrsg.), *Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus* (S. 155-159). Hamburg: VSA-Verlag.
- Paech, N. (2005). *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum. Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie*. Marburg: Metropolis.
- Parker, M., Cheney G., Fournier, V. & Land, C. (2013). *Imagining Alternatives*. Verfügbar unter <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203725351.ch3>
- Petschow, U., Kern, F., Hofmann, D. & Lehmann, C. (2020). *Zeitenwende für vorsorgeorientiertes, resilientes Wirtschaften. Neue Impulse durch die Verbindung von Postwachstums- und Transformationsforschung, IÖW-Diskussionspapier 72/20*. Berlin: IÖW.

- Pfriem, R. (2017). Lebensklugheit auf den Weg bringen. Ökonomik als Möglichkeitswissenschaft. In R. Pfriem, U. Schneidewind, J. Barth, S. Graupe und T. Korbun (Hrsg.), *Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung* (S. 237–260). Marburg: Metropolis.
- Pfriem, R., Antoni-Komar, I., & Lautermann, C. (2015). Transformative Unternehmen. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 30(3), 18–20. <https://doi.org/10.14512/OEW300318>
- Repp, L. (2013). *Soziale Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ronge, B. (Hrsg.). (2016). *Solidarische Ökonomie als Lebensform. Berliner Akteure des alternativen Wirtschaftens im Porträt*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schmidt, S., Stephan, I. (2021). *Netzwerke alternativen Wirtschaftens in Berlin (und Umgebung)*. Zugriff am 16.11.2021. Verfügbar unter <https://ecornet.berlin/sites/default/files/2021-11/Netzwerke%20alternativen%20Wirtschaftens.pdf>
- Schiller-Merkens, S. (2020). *Scaling up alternatives to capitalism: A social movement approach to alternative organizing (in) the economy*. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/21.11116/0000-0007-09C3-3>
- Transformation Haus & Feld. (2021). *Skizze für ein Transformationszentrum für alle am Flughafen Tempelhof*. Zugriff am 26.10.2021. Verfügbar unter https://transformation-haus-feld.de/wp-content/uploads/2021/09/THF_Skizzenpapier-SEPT2021-download.pdf
- van Dyk, S. (2017). Community-Kapitalismus oder Alternativökonomie? Kritische Anmerkungen zur Wiederentdeckung des Gemeinsinns. In *Geschlossene Gesellschaften-38. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (Vol. 38)*.
- Voß, E. (2011). Die Vielfalt ökonomischer Alternativen. In: *Contraste* 327 (S. 3-4).
- Voß, E. (2015). *Wegweiser Solidarische Ökonomie. Anders Wirtschaften ist möglich!* (2. Auflage) Neu-Ulm: Ag Spak Bücher.
- Wilhelm, A. (2008). Wirtschaftlicher Erfolg, Solidarität und Demokratie – wie geht das im eigenen Betrieb zusammen? In: S. Giegold und D. Embshoff (Hrsg.), *Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus* (S. 178-180). Hamburg: VSA-Verlag.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung *Globale Umweltveränderungen (WBGU)*. (2011). *Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten*. Berlin: WBGU Berlin. Verfügbar unter: <https://www.wbgu.de/de/publikationen/publikation/welt-im-wandel-gesellschaftsvertrag-fuer-eine-grosse-transformation>
- Wu, T. (2020). *The Curse of Bigness: How Corporate Giants Came to Rule the World*. London: Atlantic Books.

Über den Forschungsverbund Ecornet Berlin

Fünf Institute forschen transdisziplinär für eine soziale und ökologische Metropole

Ecornet Berlin ist ein Forschungsverbund aus fünf Berliner Instituten der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung. Der in dieser Form einzigartige Zusammenschluss setzt Impulse für den Wandel Berlins hin zu einer sozialen und ökologischen Metropole. In den Themenfeldern Klimawende sozial, Nachhaltiges Wirtschaften und Digitalisierung bündeln die Institute ihre Forschungskompetenzen mit dem Ziel, Berlins Vorreiterrolle bei der Entwicklung innovativer Ansätze für eine lebenswerte, solidarische, klimaneutrale und ressourcenleichte Stadtgesellschaft auf innovative Weise auszubauen. Gemeinsam mit Akteuren der Stadtgesellschaft wollen die Forschungspartner die nachhaltige Stadtentwicklung Berlins mit Fokus auf sozial-ökologische Transformationen und damit verbundene Beteiligungs-, Verteilungs- und Gerechtigkeitsfragen voranbringen.

Mitglied des Forschungsverbunds Ecornet Berlin sind: Ecologic Institut, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Öko-Institut und Unabhängiges Institut für Umweltfragen (UfU). Der Verbund entstand aus langjähriger Kooperation der fünf Forschungseinrichtungen im namensgebenden Ecological Research Network (Ecornet), einem Netzwerk unabhängiger, gemeinnütziger Institute der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung in Deutschland, das die Mission verfolgt, den gesellschaftlichen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit mitzugestalten und wissenschaftlich zu fundieren.

Im Projekt „Wissen. Wandel. Berlin.“ verfolgt der Forschungsverbund Ecornet Berlin das Ziel, Berlins Vorreiterrolle bei innovativen Ansätzen für eine lebenswerte, klimaneutrale und ressourcenleichte Stadt auszubauen.

Das Projekt wird mit finanzieller Unterstützung des Regierenden Bürgermeisters, Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung Berlin durchgeführt.

Weitere Informationen: www.ecornet.berlin

Wissen. Wandel. Berlin.

Transdisziplinäre Forschung für eine
soziale und ökologische Metropole



www.ecornet.berlin



Mitglieder im Forschungsverbund Ecornet Berlin:

