

4. Herstellen und Organisieren

Ökonomien von Wohlstandsalternativen

Hubert Eichmann, Christian Schulz, Hans-Martin Zademach

Abstract Das Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie sich alternative Ziel- und Wertvorstellungen in Wirtschaftspraktiken innerhalb und außerhalb klassischer Marktlogiken auf der Ebene einzelner Unternehmen bzw. Betriebe niederschlagen. Um diese Frage zu beantworten, betrachten wir sowohl die Herstellung von Gütern als auch die Erbringung von Dienstleistungen. Wir illustrieren die Ergebnisse anhand von Beispielen aus der Nahrungsmittelproduktion, aus der gewerblichen Fertigung von Konsum- und Gebrauchsgütern (Handwerk, Manufakturen) sowie dem Modell der Zeitbanken. Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf verschiedenen Organisationsformen und damit verbundenen Fragen von Eigentum und Ertragsverteilung. Auch Aspekte der Entscheidungsfindung und Spielarten partizipativer Unternehmensdemokratie werden beleuchtet. Schließlich erörtern wir zugrunde liegende Finanzierungsmodelle und das sich differenzierende Angebot gemeinwohlorientierter Finanzprodukte. Das Kapitel schließt mit einer übergeordneten Einordnung der vorgestellten Praktiken und schlägt Brücken zur Evaluierungsmethodik in Kapitel 6.

4.1 Produkte schaffen

Wie im vorliegenden Band schon wiederholt angesprochen, stellt das Konzept der Suffizienz einen zentralen Ausgangspunkt für alternative Wohlstand-verständnisse und -praktiken dar. Allgemein gesprochen zielt Suffizienz darauf ab, den Verbrauch von Material, Energie und Ressourcen in unseren Wirtschaftsweisen und Lebensstilen zu verringern, um damit ökologische Obergrenzen und soziale Mindeststandards einzuhalten. Gemeinsam mit Effizienzstrategien, also neuen, sparsameren Technologien (z.B. LED-Lampen) und Konsistenz (Wechsel zu anderen Energieformen, vor allem Sonne und

Wind, geschlossene Materialkreisläufe) ist Suffizienz eines von drei zentralen Bestandteilen in jeder Nachhaltigkeitsstrategie.

Zunächst zeigen wir, inwiefern das Konzept der Suffizienz nicht nur auf der Konsum-, sondern auch auf der Produktionsseite einen wichtigen Ansatz für neue Geschäftsmodelle und alternative Wirtschaftspraktiken darstellt. Die große Mehrheit dieser Praktiken steht dabei nicht im Widerspruch zur Logik der liberalen Marktwirtschaft, wie man dies auch von einer Reihe anderer in der allgemeinen Ökonomie mittlerweile gut etablierter Konzepte (z.B. Sozialunternehmertum, ökologische Modernisierung) kennt. Der zweite Teil des Kapitels geht einen guten Schritt weiter und verbreitert diese Perspektive, indem Praktiken und Modelle zur Herstellung und dem Austausch von Gütern und Dienstleistungen vorgestellt werden, die teilweise deutlich jenseits kapitalistischer Marktlogiken liegen.

Suffizienz als Geschäftsmodell

In aller Regel wird der Suffizienzbegriff ausschließlich auf Konsumpraktiken bezogen, etwa im Kontext von Energiespartipps oder Hinweisen, das persönliche Verhalten zu ändern (z.B. Fahrgemeinschaften bilden, Raumtemperatur absenken). Während der (Eneregie-)Effizienzgedanke allgemein viel Zuspruch erfährt, bleibt der Begriff der Suffizienz für viele etwas suspekt; zu sehr wird das Konzept mit persönlichem Verzicht gleichgesetzt, mit Vorschriften und Eingriffen in persönliche Lebensstile. Wie in den nachfolgenden Ausführungen gezeigt, stellt Suffizienz jedoch auch auf der Produktions- bzw. Unternehmensseite einen wichtigen, bislang allerdings erst selten thematisierten Ansatz sowohl für neue Geschäftsmodelle als auch alternative Wirtschafts- und Wohlstandspraktiken dar.

Aus unternehmerischer Sicht bedeutet Suffizienz einen Bruch mit der üblichen Logik auf ein Mehr an Absatz. Bis vor Kurzem fehlten die konzeptionellen Grundlagen, die so einen Wandel der unternehmerischen Logik erklären und deuten helfen können. Einen wertvollen Beitrag, diese Lücke zu schließen, liefern Kropfeld und Reichel (2021) unter Rückgriff auf die Theorie sozialer Praxis nach Reckwitz (2002). Kerngedanke dieses »Geschäftsmodells des Genug« ist, dass Unternehmen ihre Innovationskraft und Reichweite dazu nutzen können, Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die den Konsumentinnen und Konsumenten dieser Produkte und Dienstleistungen dabei helfen, nachhaltiger und mit weniger Konsum bei einer höheren Lebenszufriedenheit zu leben: »Suffiziente Geschäftsmodelle haben das Potenzial, nicht nur

den ökologischen Fußabdruck ihrer Konsument:innen positiv zu beeinflussen, sondern gleichzeitig für mehr Wohlstand ohne zusätzliches wirtschaftliches Wachstum zu sorgen» (Kropfeld/Reichel 2021: 30).

Anders formuliert kommt Unternehmen also eine besondere Verantwortung beim Wandel hin zu einer nachhaltigen Ökonomie zu. Dabei können sie an unterschiedlichen Hebeln ansetzen. So bedeutet Suffizienz als Unternehmensstrategie nicht nur die Reduktion des Ressourcenverbrauchs innerhalb des Unternehmens und der Lieferketten sowie die Einführung von suffizienten Geschäftspraktiken im Unternehmen selbst. Vor allem bedeutet es, auf suffizienzorientierten Konsum hinzuwirken und damit ressourcenintensive Praktiken bei den Konsumenten zu verändern.

Die Ebenen, auf denen sich solche Suffizienzpraktiken vollziehen können, sind dabei nicht nur die absolute Reduktion des Konsums, also der komplette Verzicht, sondern auch (1) alternativer Konsum, das heißt die Wahl einer ressourcenschonenden Alternative, (2) die Langlebigkeit der Produkte (z.B. durch Möglichkeiten zur Reparatur) und (3) das Teilen von Produkten, etwa im Fall von Mietservices oder Sharing-Angeboten. Indem sie passende Produkte und Dienstleistungen entwickeln und anbieten, können Unternehmen diese Suffizienzpraktiken maßgeblich unterstützen.

Wie von Kropfeld und Reichel (2021) plausibel dargelegt, ist die Theorie sozialer Praktiken sehr hilfreich, um entsprechende Produkte und Angebote zu identifizieren. Eine soziale Praktik lässt sich dabei unter Rückgriff auf Reckwitz (2002) und Shove, Pantzar, Watson (2012) als routiniertes Verhalten definieren, welches aus drei miteinander verbundenen Elementen besteht (siehe auch Tabelle 4.1):

- Materialien (inklusive Körper, Objekte, Werkzeuge) wie z.B. Fahrrad- und ÖPNV-freundliche Infrastrukturen für emissionsarme Mobilität oder Gemeinschaftsräume und Plattformen zum Austausch und gemeinschaftlichen Schaffen oder auch wiederverwendbare Haushaltsgegenstände wie Lunchboxen und Werkzeuge,
- Kompetenzen, das heißt Wissen, praktisches Know-how und Fähigkeiten; besonders herausgestellt werden hierbei Kreativität, ein gutes Organisations- und Planungsvermögen sowie Anpassungsfähigkeit und
- Bedeutungszuweisungen, Bilder, Emotionen und Motivationen (z.B. Umweltbewusstsein, finanzielle und gesundheitliche Aspekte).

Tabelle 4.1: Das Geschäftsmodell des Genug.

	Wertversprechen	Wertschöpfungsprozess	Werterfassung
Suffizienzorientiertes Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> – Konsumreduktion – Langlebigkeit – Modularer Erweiterbarkeit – Konsumentenbildung – Gemeinschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – Enge Beziehung mit Kunden und Lieferanten – Ausrichtung von Marketing und Verkauf auf bewussten Konsum und Aufklärung 	<ul style="list-style-type: none"> – Ökonomischer Wert – Soziale und ökologische Werte durch Konsumentenbildung, faire Arbeitsbedingungen und reduzierte Umwelt-einflüsse
<i>Multilaterale Verhandlung des Wertversprechens neuer Praktiken</i>			<i>Reziproker Lern- und Veränderungsprozess geteilter Praktiken</i>
Materialien	<ul style="list-style-type: none"> – Langlebige, hochwertige Produkte – Bereitstellung der Infrastruktur und Werkzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> – Umweltfreundliche Materialien und Produktdesign – Dematerialisierung – Plattformen und Kommunikationswege 	<ul style="list-style-type: none"> – Monetarisierung von Ressourceneinsparungen (Contracting) – Produkt-Service-Syste-me – Pay-per-Use-Modelle
Kompetenzen	Vermittlung benötigten Wissens und Fähigkeiten der neuen Praktik	Konsumentenbildung durch begleitende Serviceangebote oder Teilen von »User Stories«	Gewinnsuffizienz bzw. Senkung der internen Kosten durch Weiterentwicklung der Kundengeschäftskompetenzen
Bedeutungszuweisungen	<ul style="list-style-type: none"> – Soziale und ökologische Werte, Zeiter-sparnis, finanzielle Ersparnis, gesundheitliche Fürsorge, Zugehörigkeit zur Gemeinschaft 		<ul style="list-style-type: none"> – Ökonomische Wert-erfassung – Sozialkapitalprodukti-on – Reduktion der Umwelt-belastung

Quelle: Kropfeld/Reichelt 2021: 33, verändert.

Entlang jeder dieser drei Kategorien ergeben sich Ansatzpunkte zur Unterstützung suffizienter Verhaltensstrategien. Dabei ist mittlerweile gut belegt, dass es in der Regel nicht genügt, Konsument:innen lediglich Informationen anzubieten, denn auch bei entsprechenden Einstellungen und Werten (z.B. zum Umweltschutz) werden diese oft nicht in die Praxis umgesetzt. Vielmehr gilt es, Faktoren wie Infrastruktur und soziale Einbettung zu berücksichtigen und Konsum als Teil alltäglicher, sozial verankerter Praktiken zu sehen, für deren Weiterentwicklung oder Veränderung Unternehmen attraktive Angebote machen müssen. In den Worten von Kropfeld und Reichel (2021: 31): »Unternehmerisches suffizientes Handeln bedeutet vor allem, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, welche die Endverbraucher dazu befähigen und ermutigen, mit weniger mehr zu tun beziehungsweise gemeinsam mit den Konsument:innen ein umweltverträgliches Genug zu definieren.«

Bei der Umsetzung in die Praxis konzentrieren sich bereits existierende Beispiele von suffizienzorientierten Geschäftsmodellen auf Entschleunigung, Entkommerzialisierung, Regionalisierung, Gemeinwohlorientierung, Gemeingüter (*commons*) oder Tertiarisierung; letzteres steht für das Ersetzen von Produkten durch Dienstleistungen. Nochmals detaillierter ausgeführt können sich suffizienzorientierte Geschäftsmodelle auf den folgenden drei Ebenen entfalten (siehe nochmals Tabelle 4.1).

- **Wertversprechen suffizienzorientierter Unternehmen:** Im Wertversprechen eines Unternehmens verspricht dieses Unternehmen, seinen Kund:innen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die zu deren täglichen Praktiken passen und diese sogar verbessern, das heißt, leichter, kostengünstiger oder angenehmer zu machen. Die Wertversprechen suffizienzorientierter Unternehmen basieren entsprechend auf einer Konsumreduktion, die durch Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit und modulare Erweiterbarkeit der Produkte erreicht wird.
Zudem dreht sich das Wertversprechen um Beziehungen zwischen Unternehmen und Konsument:innen und die suffizienzorientierten Praktiken der Kund:innen selbst, also um die Bereitstellung angemessener Materialien, Infrastrukturen oder Werkzeuge und die Vermittlung entsprechenden Wissens und/oder Fähigkeiten. Die Bedeutungszuweisung wiederum wird nicht nur vom Unternehmen selbst vorgegeben, sondern innerhalb der entsprechenden Praktiken und Kontexte von den Kundinnen und Kunden selbst mitgeformt. Dies bedeutet, dass suffizienzorientierte Wertschöpfung auch die Schaffung sozialer und ökologischer Angebote

für Konsument:innen beinhaltet, die über rein ökonomische hinausgehen – von Umweltbewusstsein über gesundheitliche Fürsorge bis hin zur Suche nach und Schaffung von Gemeinschaft.

Diese zusätzlichen Wertversprechen – ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen den Geschäftsmodellen der Suffizienz und klassischen Unternehmensmodellen – stellen für Unternehmen, die nicht nur die Bedürfnisse ihrer Kunden im Blick haben, sondern die sozialen und ökologischen Konsequenzen ihres eigenen Tuns und Nicht-Tuns, sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung dar.

- **Wertschöpfung suffizienzorientierter Unternehmen:** Aus der Sicht der Praxistheorie wird Wert nicht von einem Unternehmen allein geschöpft, sondern entsteht grundsätzlich dadurch, dass verschiedene Akteure gemeinsam in bestimmten Praktiken aktiv werden und diese Praktiken gemeinsam verändern und verbessern. Ein zentrales Charakteristikum von suffizienzorientierten Unternehmen liegt entsprechend darin, im gesamten Wertschöpfungsprozess sicherzustellen, dass jegliche Aktivität der eigenen Unternehmung, aber auch seiner Partnerunternehmen und Kunden, zu einer Konsumreduktion sowie einem reduzierten Energieverbrauch und Müllaufkommen beiträgt.

Dies erfordert ebenso enge Beziehungen zu Lieferanten entlang der gesamten Wertschöpfungskette wie zu den Endverbraucher:innen als auch eine klare Fokussierung in Marketing und Verkaufsaktivität auf Verbraucheraufklärung und bewussten Verkauf. Diese integrative und kollaborative Sichtweise auf Wertschöpfungsprozesse führt entlang der drei oben eingeführten Kategorien zu einer ganzen Reihe von veränderten unternehmerischen Praktiken. Auf der materiellen Ebene sind dies allem voran die Verwendung umweltfreundlicher und recycelbarer Materialien, langlebige Produktdesigns und/oder die Reduktion von Verpackung. Zudem können auf einer grundsätzlicheren Ebene Möglichkeiten der Dematerialisierung geprüft werden, also etwa den Verkauf von fertigen Produkten durch entsprechende Dienstleistungsangebote zu ersetzen (z.B. Verleih von Werkzeugen). Insbesondere geht es hierbei um Lösungen (Sharing-Plattformen, Kommunikationswege, Co-Housing-Einrichtungen; siehe dazu auch die nachfolgenden Ausführungen in diesem Kapitel), die es den Nutzer:innen dieser Angebote erlauben, suffizienzbezogene, solidarische oder Praktiken (des Reparierens) auszuüben.

Auf der Kompetenz-Ebene können und müssen suffizienzorientierte Unternehmen einen Fokus auf den Themenkreis Bildung von Konsument:in-

nen legen (z.B. in den Bereichen Anpassungsfähigkeit und Kreativität oder auch zu handwerklichen Fähigkeiten bei Reparaturen). Das Anbieten von begleitenden Serviceangeboten zum Kompetenzerwerb oder das Teilen erfolgreicher Anwendungsberichte (*user stories*) sind typische Beispiele solcher Praktiken. Auch hierin kommt der ausdrücklich kollaborative Charakter der Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse suffizienzorientierter Unternehmen zum Ausdruck.

Auf der Ebene der Bedeutungszuweisungen schließlich kann es darum gehen, gemeinsame Deutungen – im Original: »eine gemeinsame Interpretation von Konsument:innen und Unternehmen, was ›Genug‹ ist, sowohl im Sinne eines ökologischen Maximums als auch eines ökonomisch-sozialen Minimums« (Kropfeld/Reichel 2021: 32) – zu entwickeln, was wiederum Einfluss auf das Wertversprechen eines Unternehmens bzw. einer bestimmten Praktik hat. Wiederkehrende Motive sind hier neben einer hohen Ressourceneffizienz Umweltbewusstsein und der Wunsch nach Gemeinschaft.

- **Werterfassung suffizienzorientierter Unternehmen:** Während sich die Erfassung des Werts eines Unternehmens in einem traditionellen Verständnis auf klassische ökonomische Werte bezieht (allem voran steigende Absatz- oder Umsatzzahlen), regt eine Suffizienzorientierung zu neuen Bezahl- bzw. Belohnungsmodellen wie Contracting oder Pay-per-Use-Modellen an, die ein Weniger an Materialien, Ressourcen oder Energieverbrauch oder individueller Nutzung monetarisieren.

Ein alternativer Ansatz liegt im Konzept der »Gewinnsuffizienz«, demzufolge Unternehmen bewusst auf zusätzliche Gewinne durch höhere Verkaufsvolumina oder weitere Preisaufschläge verzichten und stattdessen interne Kosten senken (z.B. durch Veränderung der Materialseite der Praktiken oder die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Kunden). Zudem muss das Verständnis des Wertbegriffs in suffizienzorientierten und nachhaltigen Unternehmen erweitert werden um auch nicht rein ökonomisch messbare Werte.

So tragen Produkte, die länger in Gebrauch sind und öfter wiederverwertet werden, zu einer ökologischen Wertschaffung bei, die sich in einer geringeren Umweltbelastung und dem Erhalt unserer Ökosysteme niederschlägt. Hierbei sind Anpassungen auf allen drei Ebenen des Praktikenbegriffs nötig: von der Anpassung und Reduktion der verwendeten Materialien über die Vermittlung des Know-how zur Pflege und korrek-

ten Entsorgung der angebotenen Produkte bis hin zur Ermutigung zu nachhaltigen Praktiken und Dematerialisierungen durch entsprechende Bedeutungszuschreibungen.

Insgesamt betrachtet machen die Ausführungen deutlich, dass Unternehmen sowohl eine besondere Verantwortung als auch ein besonderes Potenzial haben, auf eine nachhaltige Ökonomie und damit veränderte und erweiterte Wohlstandspraktiken und -verständnisse hinzuwirken. Wie im Anschluss mithilfe von mehreren Beobachtungen aus der Praxis veranschaulicht, konkret an der SoLaWi Biotop Oberland sowie dem offenen Technologielabor Otelo und an der Zeitbank Zeitpolster, liefert die Theorie sozialer Praktiken und ihr Transfer auf die Ebenen Wertversprechen, gemeinschaftliche Wertschöpfung und Werterfassung wertvolle Anschlusspunkte für die Umsetzung und Weiterentwicklung dieses Vermögens. Zudem ist es hilfreich, unseren Blick auf die Herstellung und den Austausch von Gütern und Dienstleistungen allgemein zu erweitern und dazu den Fokus auch auf Praktiken zu richten, die jenseits reiner Marktlogiken eingeordnet werden können.

Alternative Formen des Austauschs von Gütern und Dienstleistungen zwischen Selbstversorgung und Erwerbsarbeit

Der anschließende Überblick über kollaboratives Wirtschaften nähert sich dem Themenkomplex Herstellung und Austausch von Gütern und Dienstleistungen zunächst über Praktiken und Netzwerke des Tauschens und Teilens an, um daran anschließend die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen zu erörtern, wo in vielen Projekten der physische Raum als Kristallisierungsbzw. Treffpunkt eine wichtige Rolle spielt oder ohnehin konstitutiv ist (z.B. Makerszene, Foodcoops, Gardening u.a.m.). Das zu beobachtende Revival von Varianten der Subsistenzversorgung dürfte nicht zuletzt auf den einfacheren Netzwerkaufbau infolge der Internet-Diffusion zurückzuführen sein, was vielen Bottom-up-Initiativen mit Imperativen wie »selber machen« im Rahmen der Kritik an Konsum und Umweltzerstörung neuen Schub gegeben hat. Dazu kommen gravierende Wirtschaftseinbrüche wie die Finanzkrise 2008 mit anschließender Austeritätspolitik vor allem in Südeuropa oder auch die

Corona-Pandemie, die dem Rückgriff auf Formen der Subsistenzproduktion eher unfreiwillig Auftrieb gegeben haben.¹

Peer-to-Peer-Sharing

Gegenüber Akteuren mit vorrangig kommerziellen Interessen, die ihre Kunden über Plattformen im Business-to-Business- oder Business-to-Consumer-Segment ansprechen, umfasst Peer-to-Peer-Sharing ein weites Spektrum an Austauschmöglichkeiten von privat zu privat (siehe Tabelle 4.2). Das schließt daran gekoppelte ökonomische Interessen nicht aus.

Die Soziologen Hertwig und Papsdorf (2018) lieferten auf der Basis einer Analyse von circa 800 Internetplattformen eine Typologie von Sharing-Praktiken, die entlang von zwei Dimensionen gegliedert ist (profitgetrieben vs. gemeinschaftsorientiert; professionell-erwerbsförmig vs. ausschließlich nichterwerbsförmig) und in drei einigermaßen voneinander abgrenzbare Sharing-Modelle mündet: Plattform-Ökonomie (profitorientiert-erwerbsförmig), Schenk- und Tauschwirtschaft (nichtprofitorientiert, nichterwerbsförmig) sowie eine dazwischen angesiedelte Nischenwirtschaft, die tendenziell profitorientiert-erwerbsförmig, aber zumeist als Nebeneinkommen angelegt ist (z.B. Zimmer- oder Wohnungsvermietung).

Dabei sind Zuordnungen zu einem der drei Felder nicht statisch zu verstehen, sondern verändern sich dynamisch: weil z.B. aus der Faszination für Technologien im FabLab ein Start-up entsteht, sich die Notwendigkeit zur Zimmervermietung in der Wohngemeinschaft zu einem dauerhaften Airbnb-Angebot auswächst, die über Crowdwork erworbene Reputation in der Ausbildungszeit zu einer Berufstätigkeit in der Grafikagentur führt – oder weil z.B. professionelle Handwerker:innen ihre Kompetenzen ehrenamtlich im Rahmen eines Repair Cafés einbringen und anderes mehr.

¹ In Ländern wie den USA mit schwach ausgebauten Wohlfahrtsstaatssystemen wurde während der Corona-Pandemie ein Revival des Barter-Tauschs diagnostiziert. In Zeiten abrupt steigender Arbeitslosigkeit und fehlender Ersparnisse gewinnt Naturalientausch an Bedeutung (siehe <https://www.eater.com/21408710/how-mutual-aid-groups-plan-to-fight-food-insecurity-post-pandemic> [17.12.2023]).

Tabelle 4.2: Austauschformen in Varianten des Teilens (»varieties of sharing«).

	Schenk- und Tausch- wirtschaft	Nischen- und Nebenerwerbs- wirtschaft	Plattform- ökonomie
Tätigkeiten/ Arbeitsinhalte	Verschenken, tauschen, (unentgeltlich) verleihen, gemeinsame Aktivitäten	(Gegen Entgelt) verleihen, verkaufen, Dienstleistungen erbringen	(Gegen Entgelt) verleihen, verkaufen, produzieren, Dienstleistungen erbringen
Monetäre Gratifikation	Zumeist nicht gegeben/nicht beabsichtigt	Gering	Gering bis hoch
Rolle sozialer Normen	Hoch	Mittel bis hoch	Gering

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Grundlage von Hertwig und Papsdorf (2018).

Internet und Social-Media-Plattformen sind insofern Geburtshelfer, als sie vielfältige Optionen des Austauschs und der Vernetzung erst ermöglicht haben, die davor schlicht nicht vorhanden waren. Das erfolgt in einem Spektrum von »Do-it-yourself« bis »Do-it-together« (Baier/Hansing/Müller et al. 2016; Jaeger-Erben/Rückert-John/Schäfer 2017), letzteres zumeist in kollaborativen Modellen, beginnend von offenen Werkstätten wie Makerspaces, FabLabs oder Reparaturcafés bis hin zur Selbstversorgung mit Lebensmitteln über Foodcoops (Grewe 2017).

Inwiefern dabei der praktische Nutzen (inklusive »Nutzen statt Besitz«), Kontakt- oder Statusbedürfnisse, Altruismus oder Bedürfnisse nach Vergemeinschaftung in spezifischen Communities im Vordergrund stehen, lässt sich jeweils nur Fall für Fall ermitteln. Jenseits einer eher Lifestyle-orientierten mittelschichtzentrierten Selbstversorgung im Gemeinschaftsgarten (*community garden*) ist die anteilige Subsistenzproduktion über Varianten des Tauschens und Teilens (*varieties of sharing*) zumindest für einkommensschwache Gruppen durchaus relevant, vergleichbar der Selbstversorgung über den eigenen Obst- oder Gemüsegarten am Land (Neu/Nikolic 2015).

Das wahrgenommene Peer-to-Peer-Revival auch in Ländern wie Österreich oder Deutschland ist ein jüngeres Phänomen. So begann der Boom von klein-regionalen Tauschkreisen erst in den 1990er-Jahren (Höllhummer/Trukeschitz

2016); selbiges gilt zum Beispiel für die in Deutschland geläufigen »Seniorengenosenschaften«, deren Anzahl von 2004 bis 2015 von 50 auf etwa 200 gestiegen sein soll (Beyer/Görtler/Rosenkranz 2015; Rudel/Görtler/Abraham 2016). Betrachtet man nur die österreichische Szene der Mitte der 2010er-Jahre etwa 40 regionalen Tauschkreise mit insgesamt circa 10.000 registrierten Mitgliedern (Tausch vorrangig über Alternativwährungen) bzw. Zeitbanken (Tausch von Zeitguthaben), so zeigt sich, dass ein Gutteil dieser Aktivität von (jüngeren) Senior:innen bestritten wird, insbesondere in Zeitbank-Projekten (Höllhummer/Trukeschitz 2016). Eine Befragung zu den Nutzungspraktiken in Sharing-Economy-Projekten in Amsterdam zeigt diesbezüglich auf, dass ältere Menschen vergleichsweise weniger am instrumentellen Nutzen als an sozialer Einbindung interessiert sind (Böcker/Meelen 2017).

Generell sind nichtkommerzielle Peer-to-Peer-Projekte dem beständigen Risiko ausgesetzt, ökonomisch bzw. gewerblich verwertet zu werden, weil marktwirtschaftliche Akteure fortwährend an einer »Landnahme« bislang nicht kommerzialisierter Sphären arbeiten. Datenspuren, die aus originären Kontaktbedürfnissen der Internet-User anfallen, gelten ohnehin als das ›neue Gold‹ in der digitalen Ökonomie und haben Facebook oder Google in kurzer Zeit zu globalen Konzernen gemacht. Dessen ungeachtet nimmt zugleich die Anzahl an Initiativen zu, die sich einer Transformation von »Peer-to-Peer« in »Business-to-Consumer« widersetzen bzw. über Internettechnologien überhaupt erst breiteren Kreisen zugänglich werden. Dazu zählen Open-Source-Softwareprojekte ebenso wie Tauschkreise oder neue Varianten von Nachbarschaftshilfe, die über Internetplattformen entstanden sind (wie z.B. nebenan.de).

Folgt man Forscher:innen wie z.B. Juliet Schor (Frenken/Schor 2017) müssen mithilfe des Internets entstandene Sharing-Initiativen ihre Funktionen im ökonomischen Subsystem bzw. in der Gesellschaft erst finden. Allerdings könnten sie in einigen Jahrzehnten auch in westlichen Gesellschaften von Nischenphänomenen zu relevanten Alternativen gegenüber dem dominierenden Wirtschaftsmodell heranreifen. Dessen ungeachtet wird die entstehende Sharing-Economy auch in Zukunft in einer unauflösbar Ambivalenz zwischen marktwirtschaftlicher Verwertung mit immer neuen Geschäftsmodellen und alternativ-ökonomischen Commons-Welten stehen (Kostakis/Roos/Bauwens 2016).

Spaces als kollaborativ genutzte Infrastrukturen

In vielen Projekten, in denen Infrastruktur kollaborativ genutzt und geteilt wird, sind »Spaces« als Kristallisierungs- und Treffpunkte geradezu konstitutiv: ohne geeignete Flächen und Räumlichkeiten kein alternatives Kultur- oder Stadtteilzentrum und auch kein Community Garden. Vor allem offene Werkstätten oder Makerspaces sind lokale Ankerpunkte von urbanen DIY-Szenen (z.B. Lange/Hülz/Schmid et al. 2020b; Lange 2017; Menichinelli/Bianchini/Carosi et al. 2017). Ein Makerspace ist eine offene (High-)Tech-Werkstatt mit dem Ziel, vor allem Privatpersonen Produktionsverfahren für die Herstellung von eigenen Werkstücken zur Verfügung zu stellen.

Basierend auf einer technischen Herangehensweise (»die Welt reparieren«) und/oder Prinzipien wie »peer production« finden sich unterschiedlichste Modelle – mit der Gemeinsamkeit, dass gerade angesichts von Virtualisierung und Digitalisierung das Bespielen von konkreten physischen Räumen von großer Bedeutung ist und bleibt. Zumeist sind solche Projekte in eine lose zusammenhängende DIY-Szene eingebettet, die sich austauscht und insgesamt ein weites thematisches Spektrum abdeckt: neben den offenen Werkstätten z.B. handwerklich ausgerichtete Repair Cafés oder Gemeinschaftsgärten und anderes mehr.

Im Gegensatz zu den Graswurzelbewegungen der Vergangenheit (»Autarkie«) geht es in urbanen Räumen selten um die völlige Loslösung vom dominierenden Wirtschaftssystem, sondern um das Ausdehnen von Freiräumen und Nischen in einer »Komplementärökonomie« parallel zur Marktwirtschaft, wo bei z.B. ausgedehnte Kontaktnetzwerke zu »professionellen« Feldern wie zur Start-up-Szene, den Coworking-Spaces oder generell zu Kunst- und Kreativwirtschaftsszenen bestehen. Entlang dieser Perspektive sind gerade in Großstädten viele Aktivitäten erkennbar, in denen neue Formen des gemeinsamen Arbeitens, Produzierens, Wohnens und Lebens erprobt werden. Wenn insofern ein Revival von (anteilig) alternativen Formen des *urban manufacturing* absehbar ist, dann dürfte dieses irgendwo auf einem Spektrum zwischen dem erwerbsorientierten Kleinbetrieb und der DIY-Produktion zwecks Selbstversorgung liegen, mit vielen Überlappungen dazwischen. Das komplexe »mikrogeografische« Geflecht an Schauplätzen des Reparierens und Selbermachens haben z.B. Michael Jonas und Kolleg:innen in einer instruktiven Studie für die Wiener Bezirke Neubau und Ottakring im Detail analysiert (Jonas 2022).

»Reallabore« von Raumpionieren, die offen für vielfältige Nutzungen sind, wird es in Zukunft vermehrt brauchen. In solchen Experimentierräu-

men werden sowohl neue Arbeits- und Wirtschaftsformen als auch damit korrespondierende Lebensstile oder Wohnmodelle erprobt, ausgehandelt und gegebenenfalls wieder verworfen (Brokow-Loga/Eckardt 2020; Buttenberg/Overmeyer/Spars 2014). Darüber hinaus fungieren solche Projekte nicht nur als Labore der technischen oder sozialen Innovation, sondern auch als Akteure der gesellschaftlichen Transformation.

Vor dem Hintergrund der Krisenhaftigkeit des Wirtschaftssystems ist eine Vielzahl von einigermaßen erprobten Alternativen gefragt, die insbesondere im Fall eines gravierenden wirtschaftlichen Einbruchs wie z.B. in Griechenland als praktikable »Plan-B-Modelle« verstärkt Anwendung finden können. Beispielsweise dürfte die häufig geforderte Arbeitszeitverkürzung zur besseren Verteilung des Beschäftigungsvolumens erst dann faktisch Akzeptanz erhalten, wenn parallel dazu eine ausreichend erprobte und insofern funktionierende Infrastruktur mit einer Vielzahl an Alternativangeboten existiert, über die man sich abseits der konventionellen Gütermärkte zumindest anteilig selbst und möglichst kostengünstig versorgen kann: von der Secondhand-Bekleidung über die Werkzeugnutzung im Makerspace bis zur Beschaffung von Nahrungsmitteln über die Mitgliedschaft in der Foodcoop und anderes mehr.

Dabei geht es nicht nur um die materielle Selbstversorgung oder die Aneignung von neuen Kompetenzen. Denn darüber hinaus liefern eigene Fallstudien Belege für die Bedeutung bzw. Wiederherstellung von sozialer Einbindung (in hochgradig individualistischen Gesellschaften). In nicht wenigen Community-Projekten ist soziale Integration keine Nebensache, sondern vielmehr der Hauptzweck, wohingegen z.B. die Transaktion selbst im Tauschkreis nur der dafür notwendige Anlass ist. Mit der häufigen Selbstbezeichnung als »Wir sind ein kleines Dorf« (Eichmann/Adam/Fraundorfer et al. 2021) wird folgerichtig umschrieben, dass die anvisierte soziale Einbindung auch in urbanen Kontexten tatsächlich gelingt.

Die beiden nachfolgenden Fallbeispiele – die Genossenschaft Biotop Oberland sowie das Offene Technologielabor Otelo – veranschaulichen pionierhafte Vorhaben aus den Bereichen Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi) sowie offene Werkstätten.

Biotop Oberland eG – Eine Gemeinschaft für regionale, nachhaltige und fair erzeugte Lebensmittel

Ort/Region: Lenggries/Deutschland

Initiator: Sebastian Girmann

Gründungszeitpunkt: 2018

Kontakt: <https://biotop-oberland.de/> (19.12.2023)

Die **Biotop Oberland eG** ist eine gemeinschaftsgetragene Gärtnerei. Das Prinzip ist denkbar einfach: Verbraucher kaufen sich in eine Genossenschaft ein und finanzieren mit ihren Beiträgen eine gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft. Für diese Beiträge bekommen sie keine feste Warenmenge, sondern einen bestimmten Teil der Ernte. Verbraucher und Erzeuger teilen sich somit das Anbaurisiko. Dafür ist kein Händler zwischengeschaltet, was Kosten spart und von Marktnormen unabhängig macht.

Mitglieder erhalten 50 Ernteanteile pro Jahr, also bis auf die Zeit um Weihnachten und Neujahr jede Woche eine Lieferung. Ihren Anteil können sie in einer von zehn Lieferstationen in Bad Tölz, Lenggries, Reichersbeuern, Letten und Tutzing abholen. Wer Mitglied werden möchte, darf zunächst sechs Wochen testen. Danach erwirbt man einmalig für 150 Euro einen Genossenschaftsanteil, dazu kommen monatliche Beiträge zwischen 70 und 110 Euro (Stand Dezember 2023), die sich nach der Größe des Ernteanteils richten. Außerdem gibt es die Möglichkeit einer reinen Fördermitgliedschaft. Für die Verarbeitung der Ernte steht den »Biotoplern« ein großes Wirtschaftsgebäude zur Verfügung. Dazu gehört auch ein geräumiger Lagerkeller. All dies sowie die Kosten für Gewächshäuser, Maschinen und Werkzeuge konnte die Genossenschaft selbst stemmen, das heißt nur mit der Hilfe der Einlagen der Mitglieder und Fördermitglieder, ohne Kredite oder staatliche Förderungen.

Das Prinzip der Solidarischen Landwirtschaft (SoLaWi) erlaubt ein ökologisch und sozial sinnvolles Wirtschaften. Verbraucher und Erzeuger rücken dabei wieder näher zusammen, ohne Verantwortung an Zwischenhändler abzugeben. Zudem wird die Biotop Oberland eG vom Landratsamt Bad Tölz-Wolfratshausen als eine Erfolgsgeschichte für den Klimaschutz im Landkreis ausgewiesen. So erfolgt der Gemüseanbau im Biotop Oberland ohne Kunstdünger und Unkrautvernichtungsmittel. Auch wird großer Wert auf den Permakultur-Gedanken gelegt, das heißt, die Zusammenhänge in unserem Öko-

system sollen so gut wie möglichst verstanden und für den Gemüseanbau genutzt werden, etwa durch die systematische Integration von »Nützlingselementen« wie Vogelhäusern oder Sitzmöglichkeiten für Greifvögel, um sogenannte Schädlinge in Schach zu halten.

Quellen: LRA Landratsamt Bad Tölz-Wolfratshausen (2023), www.solawi-gesellschaften.net (19.12.2023)

Otelo – Offenes Technologielabor

Ort/Region: Otelo eGen Vorchdorf/Österreich

Initiator: Martin Hollinetz

Gründungszeitpunkt: 2008

Kontakt: www.otelo.or.at (16.02.2024)

Als offene Werkstätten ausgerichtete Einrichtungen finden sich vermehrt auch in ländlichen Regionen, was angesichts der ausgeprägteren Handwerkstradition am Land nicht überraschen sollte. **Otelo** steht für »offenes Technologielabor«. Ein Otelo ist ein frei zugänglicher Gemeinschaftsraum mit einer offenen Werkstatt mit technischer Basisinfrastruktur, einem Workshop-Raum für Treffen aller Art sowie einem Kommunikationsbereich und einer Küche für offene Begegnungen. Initiator der Otelo-Bewegung ist der Oberösterreicher Martin Hollinetz, der als Leiter des Regionalmanagements der Region Vöcklabruck/Gmunden vor circa 15 Jahren einen Impuls setzen wollte, um zu mehr Netzwerk-Infrastrukturen für Kreative in ländlichen Regionen anzuregen.

Inzwischen agieren circa 30 Otelo-Gruppen in unterschiedlichen Gemeinden, mit Schwerpunkten in Oberösterreich und Kärnten. Otelo-Räumlichkeiten werden in der Regel von den Gemeinden kostenlos zur Verfügung gestellt, um dort experimentelle Entwicklungen vorantreiben zu können, von der Arbeit mit 3D-Druckern über Elektrotechnik-Workshops für Kinder bis hin zum Filmmachen. Die Otelo-Labore spielen vor allem für die Zukunft der Regionalentwicklung eine wichtige Rolle. Die Abwanderung junger und talentierter Menschen führt zum bekannten Phänomen »Brain-Drain« in ländlichen Gemeinden. Die geschaffenen Gemeinschaftsräume, die außerdem mit Bildung, Forschung, Wirtschaft, Politik und Medien kooperieren, können für jun-

ge Menschen ansprechend sein und sie mit einem neuen Heimatgefühl in der Region halten.

Die einzelnen Otelos sind selbstorganisiert, unabhängig und werden ehrenamtlich betreut. Für das Gesamthosting eines Otelos ist der Vereinsvorstand, also das Standortteam, verantwortlich – sowohl organisatorisch als auch atmosphärisch. Otelos sind offen für jede:n, für Arbeiten von Kochen über Fahrrad-Reparaturen und Elektronikbasteln bis hin zu 3D-Drucken oder in Virtual Reality Labs. Auch soziale Randgruppen finden hier einen Ort, an dem sie sich einbringen können.

2014 hat sich daraus zudem die Otelo eGen entwickelt (<https://www.oteloegen.at/> (19.3.2024)), die »erste Beschäftigungsgenossenschaft in Österreich«. Die rund zehn über diese Genossenschaft kooperierenden Personen experimentieren seit 2014 mit neuen Formen von Arbeiten und Wirtschaften und versuchen, im Kollektiv durch den Austausch von Wissen und Ressourcen ihr Auskommen in den Bereichen Regionalentwicklung, Beratung, Medienarbeit, neue Technologien und Bildung zu finden. Alle Mitglieder sind angestellt, wodurch niemand das Risiko allein trägt und man dennoch selbstständig agieren kann. Jedes Mitglied bekommt ein Fixgehalt ausgezahlt, wer mehr verdient, erhält anstelle von Geld mehr Freizeit.

Quelle und weitere Informationen: <https://otelo.or.at>, <https://www.oteloegen.at> (19.03.2024)

Abbildung 4.1: Otelo Vöcklabruck, untergebracht im Offenen Kulturhaus der Hatschek-Stiftung.



Quelle: Foto zur Verfügung gestellt von <https://www.oteloegen.at> (22.04.2024).

4.2 Organisationen formen

Alternative Eigentumsformen: Selbstverwaltete Organisationen im Eigentum der Mitglieder

Selbstverwaltete Betriebe auf der Basis genossenschaftlicher Maximen sind die am weitesten verbreitete Alternative zu »gewinnmaximierenden« kapitalistischen Organisationsformen; das schließt nicht aus, dass auch Genossenschaften Gewinne/Rücklagen anstreben (müssen), um den eigenen wirtschaftlichen Bestand abzusichern.

Weltweit sollen mehr als drei Millionen Genossenschaften existieren, die gemeinsam 12 % der Weltbevölkerung als Mitglied haben und jede zehnte Person der erwerbstätigen Bevölkerung beschäftigen (International Co-operative Alliance 2021). Genossenschaften sind insofern keine alternativwirtschaftlichen Nischen, wenngleich die Verbreitung in Ländern wie Deutschland oder Österreich geringer ist als anderswo (z.B. Italien: Emilia-Romagna oder Spanien: Baskenland mit dem berühmten Beispiel Mondragón) (Arnold 2023; Elsen/Walk 2016).²

2 Das Europäische Komitee der Produktiv- und Sozialgenossenschaften berichtete im Jahr 2017 europaweit von circa 50.000 Unternehmen, die 1,3 Millionen Mitarbeiter:innen

Genossenschaften existieren in vielen Varianten: als Agrar-, Beschaffungs-, Produktions-, Vermarktungs-, Kredit-, Konsum-, Kultur-, Wohnungs-, Energie-, Regional- oder als Sozialgenossenschaften und andere mehr. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen einerseits Produktivgenossenschaft (ein Unternehmen, dessen Mitglieder ihre Erwerbseinkommen daraus beziehen) und andererseits Förderungsgenossenschaft (die Genossenschaft unterstützt ihre Mitglieder oder Mitgliedsunternehmen dabei, unabhängig voneinander zu wirtschaften). In der Literatur werden zumeist die folgenden genossenschaftlichen Prinzipien angeführt (z.B. Arnold 2023; Exner 2022):

- Förderungsprinzip: Förderung der Mitglieder bzw. Mitgliederorientierung;
- Demokratieprinzip: eine Stimme (bei Kopfstimrecht) pro Mitglied ungeteilt der Anteile am Unternehmen (gegenüber: Stimmrecht nach Anteil der Kapitaleinlage);
- Identitätsprinzip: Personalunion aus Mitunternehmer:in/Arbeitnehmer:in, Kreditgeber:in/Kreditnehmer:in, Bauträger:n/Mieter:in;
- Solidaritätsprinzip: moralische Anforderung zu wechselseitiger Unterstützung und vertrauensvollem Umgang (siehe dazu Empirie bei Weber/Unterrainer/Höge 2020).

In formaler Hinsicht wären Genossenschaften oder in vergleichbaren Rechtskonstruktionen agierende Unternehmen durchwegs alternativen Organisationsprinzipien zuzurechnen, liegen doch in aller Regel Merkmale wie kollektiv zu verwaltendes Eigentum, Mitglieder-Selbstverwaltung sowie demokratisch zu gestaltende Entscheidungsprozesse vor. Weil allerdings auch Konzerne wie etwa die REWE-Gruppe oder Raiffeisen als Genossenschaften entstanden und weiterhin so organisiert sind und sich deren Geschäftsgebaren kaum von dem »normaler« Unternehmen unterscheidet, wird man das Kriterium der »alternativen Eigentumsform« enger fassen müssen:

nen beschäftigten (www.cecop.coop) (20.12.2023). In den USA schätzt man 2015 circa 10,8 Millionen Arbeitende, die an Kapitalbeteiligungsprogrammen (ESOPs) in mehr als 6.600 Unternehmen teilnahmen (www.nceo.org) (12.2.2024). Zudem ist die Anzahl an Sozialunternehmen, denen auch diskursive, demokratische Ideen zugrunde liegen, in den letzten Jahren stark angestiegen. Im Jahr 2017 zählte man in Großbritannien circa 471.000 Sozialunternehmen mit circa 1,4 Millionen Beschäftigten (Unterrainer 2019).

Während der Handlungsmodus »Mitglieder für Mitglieder« das eigentliche genossenschaftliche Kernprinzip darstellt, egal ob als Rechtsform eine Genossenschaft oder eine andere gesellschaftsrechtliche Konstruktion vorliegt – vom Verein über die Stiftung bis zur Aktiengesellschaft und anderes mehr –, darf vermutlich die Selbstverwaltung von kollektivem Eigentum seitens der Mitglieder (*member based* gegenüber *investor based*) und hier insbesondere der Modus *worker-owner based* als wichtiges alternativwirtschaftliches Bestimmungsprinzip herangezogen werden.

Die Organisation von kollektivem Eigentum im genossenschaftlichen Sinn, das heißt jenseits von individuellem bzw. von öffentlichem Eigentum, läuft in aller Regel darauf hinaus, dass der Kreis der Mitglieder begrenzt ist. Die darauf basierenden Erwartungen an Solidarität bzw. Reziprozität sind ebenso wenig für eine unspezifische Allgemeinheit gedacht wie die Verteilung etwaiger Erträge aus der wirtschaftlichen Tätigkeit. Freilich ist die Sachlage in der praktischen Wirklichkeit komplexer, als es die übersichtliche Vorstellung einer heimeligen Welt von Mitgliedern für Mitglieder suggeriert: Wenn schon nicht formal, so ist faktisch von ausdifferenzierten Rollen und einer Abstufung der Involvierung von Mitgliedern auszugehen, und das nicht nur in Bezug auf unterschiedliche Mitgliedschaftsrollen für Beschäftigte vs. Freiwillige.

Die Ertragsverteilung gestaltet sich abgesehen von der ohnehin oft schwierigen Bewertung der Input-Output-Relation seitens einzelner Mitglieder kompliziert (sofern der Output nicht über die Arbeitszeit bemessen wird), dies umso mehr, wenn z.B. unterschiedliche »Währungen« im Spiel sind: etwa Einkommen (und deren Aushandlung) für Beschäftigte, Naturalien oder Wertschätzung für sonstige Mitglieder in der Organisation (siehe z.B. Pohler 2019). Zudem ist die Mitgliedschaft keine Voraussetzung für eine Tätigkeit in einer Genossenschaft, weil wie in jeder anderen Organisation z.B. auch Nicht-Miteigentümer mit Rollen bis zur Geschäftsführung betraut werden können. Generell ist zummindest in größeren Organisationen von generisch gewachsenen und zum Teil hybriden Gebilden auszugehen, mit ausdifferenzierten Organisationszwecken und dementsprechenden Aufbau- und Ablauforganisationen und/oder einer Ausgestaltung mit diversen Tochter- und/oder Muttergesellschaften und anderes mehr, was zumeist mit abgestuften Mitgliedschaftsrollen einhergeht.

Zum wirtschaftlichen Erfolg von Genossenschaften existiert einerseits eine Fülle an wissenschaftlichen sowie journalistischen Fallstudien, in denen erfolgreiche Beispiele ebenso beschrieben werden wie schwierige oder gescheiterte Konstellationen (z.B. Fröhlich 2019; Hartz 2017; Jäger 2019; Pohler

2019; Pomper 2019; Schumacher 2019; Sommer/Pankoke 2020). Ebenso wie in anderen Unternehmen hängen Erfolg und Misserfolg auch in alternativwirtschaftlichen Betrieben vom konkreten Leistungsspektrum und dessen Rahmenbedingungen sowie von der Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure ab. Andererseits liegen diverse Evaluierungsstudien vor, in denen Genossenschaften mit anderen Unternehmensformen verglichen werden. Genossenschaften sind spätestens ab dem letzten Viertel des 20. Jahrhunderts, dem Beginn des Neoliberalismus, nicht unbedingt Teil des Zeitgeistes gewesen. Erst in den letzten 10 bis 20 Jahren zeigt sich ein Revival, etwa im Zuge der Finanzkrise 2008, wo oft auf Genossenschaftsmodelle zurückgegriffen wurde oder werden musste, etwa in Südeuropa. Nicht zuletzt dadurch wurden die Hoffnungen in die Leistungspotenziale von Genossenschaften erneuert, etwa in Bezug auf eine sozialökologische Transformation und Bottom-up-Selbstorganisation (Arnold 2023).

Vor diesem Hintergrund sind diverse Studien bemüht, das Vorurteil der geringeren Überlebensfähigkeit gegenüber »Mainstream-Unternehmen« zu widerlegen, das zudem vor allem auf kleine Betriebe in alternativwirtschaftlichen Szenen abzielt – und zumindest insoweit stimmt, als Kleinbetriebe generell schwierigeren Zugang zu Kapital erhalten als größere (z.B. Kubon-Gilke 2022). Vergleicht man dagegen größere Unternehmen, so ergeben Studien wie jene von Pérotin (2018), dass Verdachtsmomente, die auf Nachteile der Rechtsform Genossenschaft verweisen (schwierigerer Kapitalzugang, weniger Rücklagen, geringere Arbeitsproduktivität) empirisch wenig stichhaltig sind.

Demgegenüber wird die Überlebensrate von selbstverwalteten Produktivgenossenschaften (*worker co-operatives*) im Allgemeinen als mindestens so hoch wie in konventionellen Unternehmen eingestuft. Exner (2022) führt zusätzliche Vorteile von solidarökonomischen Betrieben wie Genossenschaften ins Feld: Weniger ausgeprägte Gewinnziele und auch deshalb geringere Einkommensunterschiede zwischen den Mitgliedern im Unternehmen erleichterten die Kooperationsbereitschaft und kreative Problemlösungen.

Weiters sei das Potenzial der Aushandlung von Maßnahmen in Krisensituationen nicht zu verachten: Wenn Mitarbeiter:innen zugleich Miteigentümer:innen sind, können Lösungen eher zeitnah und auf Augenhöhe ausgehandelt werden, etwa temporäre Einkommenseinbußen zur Sicherung von Arbeitsplätzen. Außerdem: Organisationen, die ihre wirtschaftliche Entwicklung nicht nur an Gewinn- oder Wachstumszielen ausrichten, sind eher in der Lage, gesellschaftliche bzw. sozialökologische Transformationsprozesse

auch dann voranzutreiben, wenn Investitionen nur eine geringe oder keine Rendite abwerfen (Exner 2022: 98f.).

Alternative Entscheidungsformen

Mit Verweis auf alternatives Wirtschaften sowie mit Rechtsformen wie Genossenschaften und anderen sind höhere Erwartungen an demokratische Entscheidungsprozesse verbunden (die zum Teil weit über die in Deutschland und Österreich verbreitete Mitbestimmung mittels Betriebsräten hinausgehen): nichthierarchische bzw. egalitäre Praktiken der individuellen und kollektiven Partizipation auf unterschiedlichen betrieblichen Ebenen bis hin zur Basisdemokratie.

Überblicksarbeiten wie jene von Weber, Unterrainer, Höge (2020) zur Qualität der Beteiligung von Mitarbeiter:innen an Entscheidungen in Organisationen mit genossenschaftlichen Prinzipien liefern durchaus dahingehende Belege. Zugleich wird darauf hingewiesen, dass nicht von einem Automatismus auszugehen ist, sondern eine Vielzahl an Einflussfaktoren eine Rolle spielt, nicht zuletzt die Betriebsgröße. Internationale Befunde, wie Organisationen mit demokratischen Ansprüchen im jeweiligen Betriebsalltag wirklich umgehen, verweisen auf eine Bandbreite zwischen einerseits »eiserner Oligarchie«, wonach im Binnenverhältnis die relevanten Entscheidungen weiterhin (bzw. aus nachvollziehbaren Gründen) bei wenigen Entscheidungsträgern kumulieren; bis hin zu Konstellationen, in denen das aufwendige Austarieren von Entscheidungsmaterien zwecks Einlösen demokratisch-partizipativer Zielsetzungen tatsächlich langfristig praktiziert wird und wovon das abhängt (siehe z.B. Arnold 2023).

Vor allem junge oder kleinere Organisationen, die aufgrund von selbstgesetzten Maximen gefordert sind, Spielregeln einer möglichst egalitären Entscheidungsfindung im betrieblichen Alltag faktisch zu leben oder damit experimentieren, stoßen nicht selten auf Stolpersteine bzw. auf Grenzen von Demokratie im Betrieb. Zu nennen sind einerseits Ziele der Effizienz/Effektivität, die gefährdet sind, wenn zu viele personale Ressourcen für zu viele (unwichtige) Mit-Entscheidungen (ohne Arbeitsteilung, Delegation etc.) gebunden werden, andererseits die Risiken der Nebenfolgen von demokratischen Spielregeln, wenn diese 1:1 ungefiltert aus dem politischen Kontext in Organisationen übertragen werden (sollen).

Wenn beispielsweise entlang von unterkomplexen basisdemokratischen Vorstellungen ein »agonales Mehrheitsprinzip« gutgeheißen bzw. auch prakti-

tiziert wird, kann die Anzahl der ›Verletzten‹ und miteinander in Konflikt geratenen Mitglieder steigen und mitsamt daraus erwachsener und zudem gruppendiffamisch aufgeladener antagonistischer Lager rasch zum (auch wirtschaftlich existenziellen) Organisationsrisiko eskalieren, insbesondere nach Phasen mit ›Honeymoon‹ in der Anfangszeit: Etwa deshalb, weil schon bei kleinen, relativ unwichtigen Entscheidungen unnötig Sieger und Verlierer generiert werden, was die Aufrechterhaltung von Zusammenhalt erschwert.³

Das Nicht-Erreichen der Schwelle von wirtschaftlicher Professionalität (weil diesseits von Maximierungszielen) findet nicht selten in Konstellationen statt, in denen hohe Ambitionen, begrenzte Ressourcen und schwierige externe Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen sind. Das ist aber eine durchaus typische Ausgangssituation entlang des Imperativs »anders arbeiten«. Dargestellt am Beispiel einer solidarischen Landwirtschaft (siehe auch Beispiel Biotop Oberland) und dem Statement eines Mitwirkenden: In einer circa fünf Jahre vor dem Interview gegründeten, (noch) eher experimentell ausgerichteten SoLaWi im Großraum Wien begnügen sich die Akteure nicht mit dem Bio-Anbau typischerweise nachgefragter Gemüsesorten, sondern verarbeiten darüber hinaus die Feldfrüchte mit viel Arbeitsaufwand (beispielsweise Obst zu Soßen, Saft, Marmeladen), was die ökonomische Nachhaltigkeit des Projekts unter Druck bringt.

Ein Rationalisierungsschub, der den etablierten SoLaWi-Betrieben in verschiedenen Studien durchaus attestiert wird (siehe z.B. Gruber 2020), steht hier noch aus: »Das Projekt ist so gesehen nicht sehr resilient. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, wie es quasi von heute auf morgen vorbei sein könnte. [...] Ich würd' schon sagen, dass zum Beispiel so nichthierarchische Strukturen zu einem gewissen Grad ineffizienter sind als hierarchische. [...] Will man da Effizienzeinbußen akzeptieren, dafür, dass man halt nicht so hierarchisch lebt? Und selbstbestimmter, demokratischer leben und arbeiten kann? Die Effizienz muss nicht immer die Maxime sein. Gleichzeitig heißt das dann aber auch, dass man, wenn man ineffizienter arbeitet, da mit dem System um einen herum nicht mithalten kann« (Eichmann/Nowak/Posch 2022: 74)

Organisationsprinzipien wie »Soziokratie«, »Holokratie« oder »Kreisorganisation«, die mittlerweile in vielen Organisationskontexten sowie z.B. in alternativen Wohnprojekten geläufig sind, bieten Lösungsansätze für Risiken unkomplexer Vorstellungen von Mitbestimmung und Demokratie –

³ Beispiele finden sich in »Contraste – Zeitschrift für Selbstorganisation«, Ausgabe 471, Dezember 2023: 10.

in Form der stärkeren Formalisierung von Aufbau- und Ablaufprozessen.⁴ Einerseits soll Mitsprache gleichsam »kleinteiliger« und enger an Rollen und Kompetenzen gebunden werden, wodurch eine gleichmäßige Verteilung von Beteiligung entstehen und Hierarchie abgebaut werden kann. Andererseits geht es um die Einhegung der Nachteile von Mehrheitsentscheidungen, indem vor allem das »Konsentprinzip« umgesetzt wird, womit gemeint ist, dass eine Entscheidung darauf basieren soll, dass kein schwerwiegender Einwand gegen diesen Vorschlag erfolgt. Weitere Prinzipien sind unter anderen das »Kreisorganisationsprinzip«, das heißtt, Kreise bilden die Orte der Entscheidungsfindung, in denen alle Mitglieder qua polyzentrischer Governance partizipieren. Über »doppelte Kopplung« werden Kreise miteinander verknüpft, indem Leiter:innen und Delegierte:r eines Kreises in anderen Kreisen teilnehmen (siehe z.B. Strauch 2022).

Inzwischen liegen Evaluierungen vor, die Organisationen mit soziokratischen Prinzipien eine grundsätzliche Eignung hinsichtlich der Steigerung von Partizipationsgraden und Konfliktkompetenz attestieren (z.B. Gerlach 2022; Kalff 2023; Meyer/Maier/Schneider 2021; Vletter 2023). Dabei kann gelten, dass Modelle der Kreisorganisation in der Praxis so gut wie immer an die spezifischen Gegebenheiten anzupassen sind (Meyer/Maier/Schneider 2021). Dessen ungeachtet sind Kritikpunkte nicht ausgeblieben: Der Organisationssoziologe Stefan Kühl (Kühl/Sua-Ngam-Iam 2023) sieht in Modellen der Kreisorganisation Risiken einer Über-Formalisierung von Ablaufprozessen. Der übertriebene Formalisierungsgrad könnte letztendlich nicht eingehalten werden und verlängere insofern Machtkonflikte erst recht wieder auf informelle Ebenen.

Organisationsberater wie Ulrich Krainz (2023) wiederum warnen vor den Hoffnungen auf das technokratische Funktionieren einer bestimmten Methode. Soziokratie als Ansatz der rationaleren Konfliktregulation unterliege grundsätzlich Grenzen, weil (anspruchsvolle) Mitbestimmung nur so gut sein könne wie die Qualität der Diskurs- und Kompromisskompetenz der involvierten Beteiligten. In diesem Sinne resümiert in einer empirischen Untersuchung in vergleichsweise egalitär ausgerichteten Organisationen

4 Soziokratie bedeutet »Herrschaft der Gemeinschaft« (Strauch 2022: 16). Die »Soziokratische Kreisorganisationsmethode« (SKM) wurde in den 1970er-Jahren vom Holländer Gerard Endenburg entwickelt. Holakratie baut mit kleinen Abweichungen auf Soziokratie auf, betont jedoch stärker organisationale Rollen sowie funktionale Arbeitsteilung in Kreisen. »Holakratie« ist eine geschützte Wortmarke, während der Begriff »Soziokratie« frei nutzbar ist (siehe Kalff 2023: 289).

ein Mitarbeiter in einem Architekturbüro, das schon seit längerer Zeit mit Varianten der erweiterten Beteiligung experimentiert und damit ambivalente Erfahrungen gemacht hat: »Ja, natürlich gibt es gewisse Hierarchien. Darum meine ich auch, man kann nicht sagen: ›So, wir sind jetzt ein demokratisches Unternehmen. Das funktioniert nicht, das muss sich einleben‹« (Eichmann/Nowak/Posch 2022: 25).

Die beiden nachstehenden Beispiele illustrieren die Besonderheiten alternativer Organisationsformen – einmal hinsichtlich der Arbeitsbedingungen für Freischaffende (Smart) sowie hinsichtlich der aktiven Beteiligung von Mitgliedern an einem Mitmach-Supermarkt (MILA).

Smart – Soziale Absicherung für Freischaffende durch Anstellung in einer Genossenschaft

Ort/Region: Belgien und sieben weitere EU-Länder (darunter Österreich und Deutschland)

Gründungszeitpunkt: 1998 (Belgien), seit 2012 Österreich, seit 2016 Deutschland

Kontakt: www.smart.coop (international), <https://smartat.coop/> (Österreich), <https://smart-eg.de/> (Deutschland) (19.3.2024)

Die in acht europäischen Ländern aktive Genossenschaft **Smart** setzt sich auf innovative Weise für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen vor allem von Künstler:innen und selbstständigen Kreativen ein. Sie bietet die Möglichkeit, als Mitglied der Genossenschaft (temporär) angestellt zu arbeiten, indem eigene Projektaufträge darüber abgewickelt werden (Kosten: einstelliger Anteil des Auftragswerts). Smart ermöglicht Anstellungen insbesondere für Personen, die mit komplexen, kurzfristigen und wechselnden Aufträgen zu tun haben.

Ferner übernimmt Smart den Großteil des administrativen Aufwands. Damit wird Einbindung in die sozialen Sicherungssysteme, das Abfedern von Risiken und längerfristige Planungssicherheit ermöglicht (z.B. durch Übernahme von Zahlungsgarantien und Ausfallhaftungen). Insgesamt haben bereits circa 100.000 Freelancer – Künstler:innen, Kreative und Selbstständige – im Modell Smart gearbeitet, die mit Abstand meisten davon in Belgien (2021: ca. 19.000 Personen) und Frankreich. (Zum Vergleich: In Österreich waren 2020 ungefähr 100 Personen über Smart beschäftigt/abgesichert.)

Smart – société mutuelle pour les artistes – wurde 1998 in Brüssel gegründet mit dem Konzept, Anstellungsverhältnisse im Sektor der freien Künste zu ermöglichen, der geprägt ist von kurzfristig wechselnden, oft projektbezogenen Beschäftigungsverhältnissen, die zumeist auf Werkvertragsbasis abgehandelt werden. Ziel war und ist, selbstständige Tätigkeiten von Künstler:innen, Kreativen und anderen Personengruppen in Belgien mit sozialer Sicherheit zu verbinden – primär durch Anstellungen, aber auch durch Ressourcen (z.B. günstige Ateliers) und finanziellen Support (Leasingoptionen, Mikrokredite).

Smart Belgien baute verschiedene Strukturen auf, die teils gemeinnützig (Ateliermieten, Stipendien, Kunstsammlung, gemeinnützige Arbeitsstiftung), teils aus juristischen Gründen unternehmerisch geführt werden (Leasing von technischen Geräten, Mikrokredite). Über die Jahre hat Smart Belgien ein wachsendes Angebot an Services entwickelt: Aktivitäts-Management, juristische Beratung, Garantie-Fond – Übernahme von Haftungen, Versicherungspakete, Leasing von Arbeitsgeräten, Mikrokredite, Vermietung von kostengünstigen Ateliers, Publikation und Recherche. Ein Grund für den großen Erfolg des Projekts Smart ist auf ein in Belgien eingeführtes Gesetz aus 2003 zurückzuführen, das den Status von Künstler:innen betrifft.

Diese Regelung sieht für Kunstschaffende vor, dass nicht nur Arbeitnehmer:innen sozialversichert sein müssen, sondern auch Personen ohne Anstellungsvertrag, die gegen Entgelt für einen Auftraggeber künstlerische Dienstleistungen oder Werke erbringen – sprich: als »Freie« von einer Institution wie einem Theater etc. engagiert werden. Smart Belgien unterstützt strukturell den Aufbau von unabhängig agierenden Smart-Büros in Frankreich, Deutschland, Österreich, Spanien, Italien und Schweden. Auf EU-Ebene setzt sich das Smart-Netzwerk für eine bessere soziale Inklusion sogenannter atypischer Arbeitsverhältnisse ein.

Weitere Informationen zur Geschichte von Smart siehe <https://smartbe.be/r/a-propos/historique/> (19.03.2024).

Mitmach-Supermarkt MILA Wien

Ort/Region: Wien/Österreich

Gründungszeitpunkt: 2020

Mitwirkende: Anfang 2024 ca. 500 Mitglieder

Kontakt: <https://www.mila.wien/de/> (19.3.2024)

Ökologisch nachhaltig und sozial gerecht einkaufen? Das ist jedenfalls der Anspruch des MILA Mitmach-Supermarkts in Wien. Der **MILA** Mitmach-Supermarkt wurde Anfang 2020 als Verein gestartet und wird seit Februar 2023 als Genossenschaft geführt. Als Pilotprojekt gibt es bereits einen MILA Minimarkt in Ottakring in Wien. Doch nicht jede:r kann einfach so einkaufen. Denn nur wer Mitglied ist, kommt in den Genuss regionaler, nachhaltig hergestellter Produkte. Eine Mitgliedschaft zeichnet sich durch drei Rollen aus: Erstens werden alle Mitglieder durch den Kauf von Genossenschaftsanteilen (ab 20 bzw. 180 Euro möglich) Mitbesitzer:innen von MILA. Sie haben dadurch ein Mitspracherecht bei der Mitgliederversammlung oder auch bei ganz praktischen Dingen wie etwa bei der Auswahl des Sortiments. Zweitens sind sie Kund:innen und kaufen die Produkte, die sie selbst mit ausgesucht haben. Zudem haben sie Einblick in die Preisbildung. Bei allen Produkten werden circa 30 % auf den Einkaufspreis aufgeschlagen, was diese teilweise günstiger macht als bei großen Supermarktketten. Drittens sind die Mitglieder auch Mitarbeiter:innen. Das heißt, sie müssen mindestens einmal alle vier Wochen im Supermarkt mithelfen (z.B. an der Kasse oder beim Regale einräumen), damit der Supermarkt am Laufen bleibt und die Mitglieder eine Bindung aufbauen können.

Mit dem MILA Mitmach-Supermarkt verfolgen Mitbegründer David Jelenek und seine Kolleg:innen einen alternativen, ganzheitlichen Ansatz der Lebensmittelbeschaffung. Die Verbindung der drei Rollen Eigentümer:in, Einkäufer:in und Mitarbeiter:in macht den Supermarkt zu einem demokratischen und partizipativen Ort, der Gemeinschaft und Zusammenhalt fördert. Zudem werden auch Lieferketten mitbedacht, die möglichst regional, ökologisch nachhaltig und fair organisiert werden.

Vorbilder für die MILA-Begründer:innen sind genossenschaftliche Supermärkte wie das Park Slope Foodcoop in New York und das La Louve in Paris, die im Laufe der Jahre Tausende an Mitgliedern gewinnen konnten und stabi-

le Einrichtungen alternativer Lebensmittelbeschaffung verkörpern. In Österreich ist ein solches Konzept noch nicht so bekannt und erhält wenig politische Unterstützung, sodass David Jelinek und sein Team viel kommunizieren müssen, um ihre Herangehensweisen und Visionen zu erklären; für Deutschland gilt ähnliches. Auch wenn sie bislang keine Konkurrenz für die »Big Player« der Lebensmittelindustrie darstellen, kann MILA im Kleinen bereits zeigen, wie ein alternativer Lebensmittelhandel funktionieren kann, der ökologisch nachhaltig und sozial gerecht nicht als Gegensatz versteht.

Quelle und weitere Informationen: Mitmach-Supermarkt MILA (JKU Linz 2023)

Abbildung 4.2: Mitmach-Supermarkt MILA in Wien.



Quelle: <https://www.mila.wien/> (23.04.2024).

4.3 Finanzierung arrangieren

Entkopplung von konventionellen Finanzierungen

Die wachstumskritische Literatur sowie die Forschungen zu alternativen Wohlstandskonzepten problematisieren zunehmend die Rolle der Finanzwirtschaft (Safri/Madra 2020; Dörry/Schulz 2018). Dies geschieht vor allem aus zwei Blickwinkeln. Zum einen hinsichtlich der wachstumstreibenden Rolle, die große Teile der Finanzbranche spielen. Hierzu zählen systemische Mechanismen des vorherrschenden Wirtschaftssystems (insbesondere Kreditvergabepraktiken, Zinslogik) ebenso wie fehlleitende Subventionen (etwa einer auf Größeneffekte setzenden Landwirtschaftspolitik) und Steueranreize, die risikoreiche, kreditfinanzierte Investitionen begünstigen. Hinzu kommt das von der Realwirtschaft weitgehend abgekoppelte Segment der Finanzwirtschaft, dessen Geschäftsmodelle spekulativ geprägt sind und Profitmaximierung auf der Grundlage von Arbitrage-Strategien praktizieren (s. Zademach 2014).

Zum anderen wird thematisiert, inwieweit nachhaltigkeitsorientierte Finanzprodukte und Investitionsstrategien realwirtschaftlichen Wandel befördern können, etwa im Bereich der erneuerbaren Energiewirtschaft oder der Finanzierung kleiner und mittelgroßer Unternehmen (KMU) (z.B. Flögel/Schepelmann/Zademach et al. 2023; Zademach/Dichtl 2016; Klagge 2021). Weiter gehen jene Arbeiten, die sich mit alternativen Praktiken und Organisationsformen innerhalb der Finanzbranche selbst auseinandersetzen. Diese basieren auf der Prämisse, dass der privatwirtschaftliche Finanzsektor nicht als eigenständiger Wirtschaftszweig im herkömmlichen Sinne gelten sollte, in dem das Wachstum der Unternehmen zum Selbstzweck wird.

Vielmehr wird der primäre Zweck der Finanzbranche als ermöglicht und unterstützend gesehen – sowohl für Privathaushalte (z.B. Spareinlagen, Immobilienfinanzierung und sonstige Verbraucherkredite) als auch Unternehmen (z.B. Finanzierung von Investitionsvorhaben) und öffentliche Vorhabenträger (z.B. Infrastrukturmaßnahmen). Diesem Ansatz liegt eine erkennbare Gemeinwohlorientierung zugrunde. Safri und Madra (2020) gehen noch weiter und definieren die Finanzwirtschaft selbst als Gemeingut »finance as a commons«, das heißt, finanzielle Transaktionen sollten als »ethisches Werkzeug« ausschließlich der Ermöglichung gemeinwohlorientierter Vorhaben dienen und keinerlei gewinnsteigernde oder spekulativen

Ziele verfolgen. Dementsprechend transparent und demokratisch müssten zugrunde liegende Entscheidungsprozesse sein.

Die Bandbreite von alternativen Finanzpraktiken reicht von etablierten Organisationenformen wie genossenschaftlich getragenen Bürger:innen- oder Sozialbanken über gemeinwohlorientierte Anlagemöglichkeiten (z.B. Regionalwert AGs) oder auf lokale Wirtschaftsimpulse ausgerichtete Regionalwährungen bis hin zu direkten Beteiligungsmöglichkeiten (z.B. in der Solidarischen Landwirtschaft). Letztere stellen häufig Hybride aus monetären und nichtmonetären Formaten dar, das heißt neben der finanziellen kann auch eine praktische Beteiligung (Einbringung eigener Arbeitskraft) erfolgen. Dies gilt auch für verschiedene Formen von Tauschsystemen wie etwa für Zeitbanken (siehe Beispiel am Ende dieses Kapitels).

Alternative Finanzpraktiken

Aus dem vorgenannten breiten Spektrum von kapitalismuskritischen Finanzpraktiken sollen im Weiteren drei Bereiche vertieft werden, die wir im Zusammenhang mit alternativen Wohlstandsmodellen für besonders relevant bzw. perspektivisch vielversprechend halten: die Funktion von Sozialbanken und vergleichbaren Institutionen, das Konzept der Regionalwert AGs und anderer solidarischer Beteiligungsmöglichkeiten sowie die Rolle von Crowdfunding und von philanthropischen Unterstützungsformaten. Dagegen werden wir das transformative Potenzial von Regionalwährungen bzw. Komplementärwährungen hier nicht weiter vertiefen. Es ist an anderer Stelle ausführlich beschrieben, inklusive seiner Grenzen (North 2007; Lietaer/Dunne 2013; Degen 2016; Dörry/Schulz 2020).

- **Sozialbanken:** Unter dem Oberbegriff der Sozialbanken lassen sich jene Banken zusammenfassen, die auf einem Solidaritätsprinzip beruhen sowie ethische und Gemeinwohlaspekte als oberstes Unternehmensziel haben. Hinzu kommt das Bemühen um größtmögliche Transparenz sowie um partizipative Wege der Entscheidungsfindung (Benedikter 2011; Remer 2014). Wenngleich diese Prinzipien auch auf das traditionelle genossenschaftliche Bankenwesen (z.B. Volks- und Raiffeisenbanken) sowie auf viele Spar- und Darlehenskassen zutreffen mögen, heben sich die Sozialbanken aus zwei Gründen von diesen ab.
Zum einen ist zu beobachten, dass sich viele der etablierten genossenschaftlichen Banken oder kommunalen Sparkassen in Europa sich den

Geschäftspraktiken und Investitionsstrategien kommerzieller Banken angenähert haben. Sozialbanken sind dagegen als expliziter Versuch zu verstehen, Bankprodukte und Finanzdienstleistungen abseits der Wertungslogiken der etablierten Finanzwirtschaft anzubieten (Remer 2014). Zum zweiten haben Sozialbanken den Anspruch, gesellschaftliche und/oder ökologische Transformationsprozesse zu unterstützen. Während die traditionellen Vorgänger von ihren Gründer:innen oft als Instrumente der Selbsthilfe initiiert wurden (z.B. Arbeitersparvereine), sind Sozialbanken weniger auf individuelle Risikoabsicherung ausgerichtet als auf die gezielte Förderung transformativer Wirtschafts- und Lebensweisen, etwa durch die Investition in gemeinwohlorientierte Unternehmen oder die Förderung alternativer Wohnprojekte (Giagnocavo/Gerez/Sforzi 2012).

Zu den bekannteren Beispielen für Sozialbanken – die häufig auch als ethische Banken oder Bürger:innenbanken bezeichnet werden – zählen etwa die niederländische Triodos-Bank, die GLS-Bank in Deutschland, La Nef in Frankreich, Ekobanken in Schweden, die Freie Gemeinschaftsbank in der Schweiz oder die österreichische Genossenschaft für Gemeinwohl. Ihnen ist gemein, dass sie sowohl ihre ethischen und ökologischen Werte und Unternehmensziele nachdrücklich verfolgen, als auch ihre Geschäftspraktiken transparent offenlegen. Die genannten Banken werben – neben ihren ökologischen und sozialen Zielen – vor allem mit der Möglichkeit, Kontrolle über die Wirkung des eigenen Geldes zu erlangen. So haben etwa Kund:innen der GLS-Bank detailliert Einblick sowohl in die Kreditvergabapraxis der Bank als auch in die Aufschlüsselung der Eigenkapitalanlagen. La Nef bietet zusätzlich den Erwerb von Genossenschaftsanteilen und damit eines Stimmrechts an.

Zivilgesellschaftliche Organisationen fordern zunehmend ein, dass sich auch öffentliche Banken derart dezidierten Werten und sozialökologischen Zielen verschreiben müssten. Infolge der Rettung des belgischen Zweigs der bankrotten Dexia-Bank im Jahr 2012 entstand die nunmehr öffentliche Belfius-Bank, in die der belgische Staat 4 Milliarden Euro Steuergelder investiert hat. Die Initiative »Belfius est à nous!« (Belfius gehört uns!) fordert seitdem, dass konsequenterweise auch alle belgischen Steuerzahler:innen Einfluss auf die Ausrichtung der Unternehmenspolitik haben sollten (<https://www.financite.be/fr/article/belfius-est-nous> (11.10.2023)).

Exkurs: Öffentliche Entwicklungsbanken

Die Debatte um Belfius weist gewisse Parallelen zu der Auseinandersetzung mit der Rolle staatlicher Entwicklungsbanken auf. Als Entwicklungsbanken – oder in der EU-Terminologie auch *Development Financial Institutions* (DFIs) oder auch *Promotional Banks* – gelten Banken, deren alleinige oder mehrheitliche Anteilseigner Nationalstaaten, subnationale Gebietskörperschaften (z.B. Bundesländer, Gemeinden) oder multilaterale Staatenbünde wie die EU sind (Deutsche Bank Research 2015). Wenngleich diese Banken in den meisten Demokratien in ihrer Geschäftspolitik autonom agieren, erfüllen sie in der Regel zugleich einen gesellschaftlichen Auftrag und können zur Umsetzung politischer Strategien beitragen, weshalb ihnen ein hohes transformatives Potenzial zugeschrieben wird (Marois 2021). Im europäischen Kontext etwa spielt die Europäische Investitionsbank (EIB) eine zentrale Rolle in der Umsetzung des Green Deal der EU und seiner Dekarbonisierungsziele, programmatisch gefasst in der *Climate Bank Roadmap 2021–2025* (EIB 2020).

Auf nationaler Ebene ist die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) hinsichtlich ihrer Bilanzsumme die wichtigste öffentliche Entwicklungsbank in Europa. 80 % ihrer Anteile hält die Bundesrepublik, 20 % die föderalen Bundesländer. Die KfW gilt als wesentlicher Faktor in der Umsetzung der deutschen Energiewende (Naqvi/Henow/Chang 2018; Marois 2017) – dies nicht zuletzt durch die Lenkungswirkung der von ihr gesetzten Energiestandards für Wohnimmobilien und die daran gekoppelte Vergabe von Krediten an Hauseigentümer (indirekt über deren Hausbanken). Die französische *Banque Publique d'Investissement* (bpifrance) hat dagegen einen engeren Fokus auf der Förderung von Unternehmen. Sie ist beteiligt an der Umsetzung des *Plan d'investissement France 2030*, der eine Dekarbonisierung und ökologische Transformation der Wirtschaft anstrebt (bpifrance 2023).

Daneben spielen regionale Entwicklungsbanken sowohl in föderalen wie auch zentralistisch organisierten Staatsformen eine wichtige komplementäre Rolle. In Nordfrankreich ist beispielsweise die *Banque des Territoires Hauts-de-France* ein zentraler Akteur in der Umsetzung der regionalen Strategie zur Etablierung einer zirkulären Wirtschaft (*Circular Economy*), hier als *Third Industrial Revolution/Troisième Révolution Industrielle* (rev3) bezeichnet, ausgehend von der initialen Beratung durch Jeremy Rifkin. Auf der Ebene der deutschen Bundesländer trägt zum Beispiel die Sächsische Aufbaubank (SAB) nach Ein-

stellung der Braunkohleförderung wesentlich zum regionalen Strukturwandel hin zu einem erneuerbaren Energiemix bei. Für weitere Details zur Rolle öffentlicher Entwicklungsbanken siehe Dörry und Schulz (2024).

Neben Banken mit einem explizit sozialökologischen Anspruch sowie öffentlichen Entwicklungsbanken mit ihrem hohen transformativen Potenzial existieren andere Formate der Kofinanzierung von gemeinwohlorientierter wirtschaftlicher Aktivität. Als Beispiel, das in zahlreichen Regionen eine gewisse Wirkmächtigkeit erreicht hat, gelten die Regionalwert AGs.

- **Regionalwert AGs:** Ausgehend von der ersten Regionalwert AG, die 2006 in der Region Freiburg gegründet wurde, folgten zahlreiche vergleichbare Initiativen in anderen Teilen Deutschlands, aber auch in Niederösterreich/Wien sowie in Luxemburg (in Gründung). Die Idee dieser »Bürgeraktiengesellschaften« ist es, Kapital von privaten Anleger:innen einzusammeln, um damit regionale Betriebe und Initiativen zu fördern. Die Beteiligungen der bzw. Darlehen an die geförderten Betriebe schließen Finanzierungslücken oder machen ergänzende Bankenfinanzierungen erst möglich. Am Beispiel der Regionalwert AG Rheinland sollen die Funktionsprinzipien und ihre Aktivität erläutert werden.

Abbildung 4.3: Beteiligungsprinzip der Regionalwert AGs.

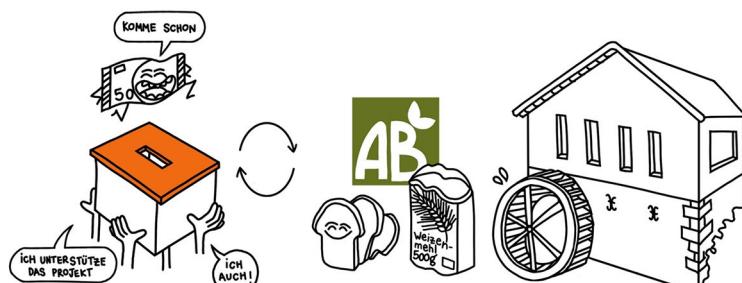


Illustration: Emma Tchung-Ming 2023 in Affolderbach/Schulz (2024: 347)

Regionalwert AG Rheinland

Ort/Region: Köln/Deutschland

Gründungszeitpunkt: 2016

Kontakt: info@regionalwert-rheinland.de (22.4.2024)

Mitwirkende: über 1.000 Aktionär:innen, vertreten durch einen Aufsichtsrat mit sieben ehrenamtlichen Mitgliedern, eine Geschäftsstelle mit einem angestellten Vorstand sowie das Partner-Netzwerk der geförderten Betriebe.

Ausgangsproblem: Die **Regionalwert AG Rheinland** hat sich der Agrarwende verschrieben und fördert biologisch wirtschaftende Betriebe in der Region. Dabei geht es nicht nur um landwirtschaftliche Betriebe, sondern um die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der Verarbeitung und des Vertriebs der erzeugten Nahrungsmittel. Zu den Projekten zählen Anschubfinanzierungen für die Umstellung oder die Nachfolge von Bio-Höfen ebenso wie Anstalten zur Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte (z.B. Bio-Käsereien), die Anschaffung von Gerätschaften und Anlagen (z.B. eine mobile Metzgerei für die Hofschlachtung) oder der Aufbau von Vertriebsstrukturen zur Direktvermarktung (z.B. ein Marktstand, der Produkte der Partner vertreibt, oder ein innerstädtischer Hofladen).

Lösungsansätze: Bis Ende 2023 konnten von über 1.000 Aktionär:innen 3,45 Millionen Euro Grundkapital gesammelt werden. Die Regionalwert AG Rheinland ist über ihre Beteiligungsgesellschaft bisher 18 Beteiligungen eingegangen. Die AG ist nicht börsennotiert, ihre Aktien sind nicht handelbar und unterliegen keiner Wertsteigerung. Sollten Aktionär:innen ihre Anteile verkaufen wollen oder müssen, können die Aktien – mit Zustimmung des Vorstands und des Aufsichtsrats der AG – an Interessenten übertragen werden (Warteelisten liegen vor). Dividenden wurden bisher nicht ausgezahlt, könnten aber bei erwirtschaftetem Gewinn von der Hauptversammlung genehmigt werden. Die Aktionär:innen sehen ihre Einlagen in der Regel als langfristiges Engagement für die nachhaltige Landwirtschaft in der Region und verfolgen keine unmittelbaren Renditeerwartungen.

Relevanz: Seit der Gründung konnte das Grundkapital durch weitere Zeichnungsrunden stetig erhöht und damit das Aktivitätsspektrum erweitert werden. 2024 wurde die nunmehr siebte Runde zur Kapitalerhöhung lanciert. Neben den direkten Beteiligungen hat sich im Kontext der Regionalwert AG Rheinland zudem ein Netzwerk von fast 50 Unternehmen und Initiativen etabliert, die sich gegenseitig unterstützen bzw. kooperieren.

- Neben ihren jeweiligen regionalen Betätigungsfeldern engagieren sich die Regionalwert AGs als Netzwerk in der Regionalwertbewegung und haben mit der Regionalwert Impuls GmbH eine Koordinierungsstelle geschaffen. Diese verwaltet nicht nur die Marke und deren Vergabe an Initiativen, die die vom Netzwerk definierten Kriterien erfüllen, sondern berät neue Regionalwert AGs in der Gründungsphase. Sie versucht auch, die Mitglieder operationell zu unterstützen, zum Beispiel durch die methodische Weiterentwicklung des Instruments der Regionalwert-Leistungsrechnung. Dabei handelt es sich um Bewertungsverfahren, das die ökologischen, sozialen und regionalökonomischen Leistungen eines landwirtschaftlichen Betriebes differenziert und ganzheitlich bewertet und monetarisiert (zu Bewertungsinstrumenten siehe auch Kapitel 6).

Weitere Informationen zur Regionalwert-Idee inkl. eines anschaulichen Erklärvideos: <https://regionalwert-impuls.de/> (21.12.203)

- **Crowdfunding und Spenden:** Weit weniger formalisiert als die vorgenannten Finanzierungsinstrumente sind andere Formen der direkten Unterstützung durch private oder institutionelle Kapitalgeber. Diese reichen von punktuellen Kleinspenden und individuellen Einzelbeteiligungen über Crowdfunding bis hin zu längerfristiger philanthropischer Unterstützung durch Mäzene oder Stiftungen. Ihnen kommt insbesondere in der Entstehungsphase alternativer Wirtschaftspraktiken eine besondere Bedeutung zu. So waren beispielsweise viele der in den letzten Jahren entstandenen Unverpacktläden in ihrer Gründungsphase auf derartige Unterstützungen angewiesen.
Wie Existenzgründer:innen bzw. Start-ups in anderen Branchen auch standen diese vor der Herausforderung, wegen mangelnder eigener

Kreditwürdigkeit und einem gleichzeitig risikoreichen neuen Geschäftsmodell nicht auf klassische Bankenfinanzierung zurückgreifen zu können. Wenn nicht institutionelle Risikokapitalgeber (Venture Capital) oder private Beteiligungsgesellschaften (Private Equity) Anschub leisten, kann Crowdfunding eine vielversprechende Alternative sein (Brown/Mawson/Rowe 2019). Zu unterscheiden ist hier zwischen a) dem Crowdfunding im engeren Sinne eines Fundraisings, bei dem Geldgebende keine Rendite zu erwarten haben, b) dem Crowdinvesting, bei dem spätere Unternehmensgewinne monetär oder in Naturalien als Rendite zurückfließen und c) dem Crowdloaning, bei dem Einlagen verzinst zurückgezahlt werden. Durch einschlägige elektronische Plattformen und die effiziente Werbung über soziale Medien sind für alle drei Formate Angebote entstanden, die über breite Streuung und Skaleneffekte auch Kleinsteinklagen relevant machen. Gleichzeitig bieten die Plattformen individuellen Geldgebenden abseits professioneller Venture-Capital- und Private-Equity-Märkte nicht nur die Möglichkeit, sich niederschwellig zu beteiligen, sondern sich auch gezielt auf solche Vorhaben zu konzentrieren, die man gemäß den eigenen Wertmaßstäben für besonders unterstützenswert hält – sozusagen als direkte Form ethischer Geldanlage. Entsprechend ausgerichtet sind etwa die Plattformen <https://wiwin.de/> oder <https://www.ecocrowd.de/>. Auch manche der oben genannten Sozialbanken bieten inzwischen eigene Crowdfunding-Plattformen an, z.B. die GLS-Bank unter <https://www.gls-crowd.de/> (21.12.2023).

Relevanz alternativer Finanzpraktiken

Sowohl die hier ausgeführten Finanzpraktiken als auch andere, nur kurz angerissene Formate wie Regionalwährungen oder Projekte der Solidarischen Landwirtschaft folgen dezidiert ethischen bzw. gemeinwohlorientierten Zielen. Dabei distanzieren sie sich explizit von rein auf Profitmaximierung ausgerichteten Geschäftsmodellen der zunehmend spekulativen und sich von der Realwirtschaft abkoppelnden Finanzwirtschaft. Erkennbar ist das Bemühen um regionale Wohlstandsschaffung unter Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte.

Ihre transformative Wirkung wird auf zwei Ebenen erkennbar. Einmal durch die Förderung von (sozialen) Innovationen und Nischenentwicklungen durch die Finanzierung von alternativen Geschäftsmodellen etwa der ökologischen Landwirtschaft, der dezentralen und erneuerbaren Energie-

erzeugung, des Handwerks und des Handels. Zum zweiten tragen sie zum Wandel der Finanzbranche selbst bei, indem sie das Spektrum von Anlage- und Finanzierungsangeboten um wertebasierte Alternativen ergänzen. Auch wenn die Kapitalbestände z.B. der Sozialbanken gegenüber etablierten Geschäftsbanken weiterhin als marginal gelten, so schufen sie doch sichtbare und wirtschaftlich tragfähige Modelle. So haben Sozialbanken nachweislich die Turbulenzen der globalen Finanzkrise 2007–2010 nicht nur besser überstanden als ihre Konkurrenz, sondern sie hatten in dieser Zeit auch die weltweit größten Zuwächse (Benedikter 2011).

Viele der genannten Aktionen spielen sich im eher regionalen Maßstab ab oder haben – wie etwa die Investitionsstrategien der EIB oder nationaler Entwicklungsbanken – großen Einfluss auf regionalen Strukturwandel und Infrastrukturentwicklung. In vielen Fällen ist eine gewisse Anschlussfähigkeit an transformative Leitbilder (siehe Kapitel 6) gegeben, die zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit der Schnittstelle Finanzierungspraktiken und einer an nachhaltigem und sozial gerechtem Wohlstand ausgerichteten Regionalentwicklung einlädt.

4.4 Thesen und Positionierung

Die wichtigsten Erkenntnisse dieses Kapitels lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Suffizienzorientierung als emergente Praxis

Nicht nur im Bereich Konsum, sondern auch in der Herstellung von Gütern und der Erbringung von Dienstleistungen können Suffizienzziele zum Leitmotiv werden. Letztere bedingen einen grundlegenden Wandel etablierter Praktiken und Routinen.

Organisationsform hat großen Einfluss

Neben Motivlagen, Unternehmenszielen und Produktionsweisen spielt auch die gewählte Organisationsform eine zentrale Rolle. Gemeinwohlorientierte Genossenschaften etwa ermöglichen das Unterbinden von spekulativen bzw. auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Geschäftspraktiken. Dabei sind die

Prozeduren der Mitbestimmung und Entscheidungsfindung von besonderer Bedeutung (siehe auch die nachfolgende These).

Entscheidungsformen als soziale Innovation

Die bewusste Wahl alternativer Organisationsformen geht häufig einher mit der bewussten Etablierung transparenter und inkludierender Entscheidungsprozesse. Soziokratie, Konsentprinzip sowie das bewusste Empowerment bestimmter Akteursgruppen bringen soziale Innovationen der partizipativen Governance mit sich.

Gemeinwohlorientierte Finanzpraktiken

Der Zugang zu geeigneten Finanzierungsinstrumenten verstärkt transformative Kräfte innerhalb des Finanzsektors. Dazu zählen alternative Bankkredite und Anlagemöglichkeiten ebenso wie weitaus fluidere Instrumente der monetären und nichtmonetären Beteiligung an gemeinwohlorientierten Vorhaben.

4.5 Eine Zeitbank als Social Business wächst im Franchise-Verfahren: Ein Besuch bei Interview mit Zeitpolster

Das Beispiel Zeitpolster setzt am Sozialen als Kern einer diversen Ökonomie an. Zeitpolster wurde 2018 von Gernot Jochum-Müller gegründet und ist gegenwärtig vor allem in Österreich aktiv, mit Präsenz im teilweise ländlich geprägten Vorarlberg, aber auch in Wien.

Wir haben ihn im Sommer 2022 besucht und fassen das Gespräch im Folgenden zusammen.

Das Konzept des Social-Business-Projekts Zeitpolster liegt darin, für sich selbst einen Stunden-Vorrat an Unterstützungsleistungen für spätere Zeiten anzusparen, indem man heute selbst Leistungen für unterstützungsbedürftige Menschen in der eigenen Region erbringt. Insofern versteht sich Zeitpolster zugleich als Betreuungs- und VorsorgemodeLL, bei dem die Mitglieder für die Unterstützung älterer Menschen zwar kein Geld bekommen, dafür aber eine Zeitgutschrift erhalten und diese zu einem späteren Zeitpunkt einlösen können, wenn sie selbst Hilfe benötigen.

Die Idee ist, dass »jüngere Ältere« tendenziell hochaltrigen Personen Fahrdienste und Begleitungen anbieten, bei der Hausarbeit und handwerklichen Tätigkeiten helfen, administrative Aufgaben erledigen, aber auch pflegende Angehörige entlasten. Zeitpolster ergänzt mit seinen Leistungen die bestehenden Betreuungseinrichtungen, da der Bedarf an Pflege und Betreuung in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen ist. Davon angesprochen fühlen sich vor allem Menschen, die sich in ihrem Ruhestand sinnvoll engagieren wollen sowie auch junge Personen, die ein paar Stunden ihrer Freizeit gerne aufbringen, um anderen zu helfen. Für ältere Menschen, die keine Familie haben, deren Verwandte berufstätig sind oder weit entfernt leben, stellt Zeitpolster eine Möglichkeit dar, für sich selbst (selbstredend: ergänzende) Betreuung und Versorgung für die Zukunft zu gewährleisten.

Entstehungshintergrund: Die Tauschorganisation »Talente Vorarlberg« stand vor dem Problem, dass alternde Personen Hilfe benötigten, dafür aber keine Gegenleistung mehr erbringen konnten. Nach der Recherche alternativer Betreuungsformen inspirierte Gernot Jochum-Müller ein Bericht zum Thema Zeitgutschrift-Betreuungsleistung in Japan (Berger 2021). Damit starteten die ersten Umsetzungsversuche einer solchen Betreuung im Verein »Talente Vorarlberg«. Aus den ersten gescheiterten Anläufen versuchte das Team zu lernen und experimentierte weiter. Zunächst konnte Jochum-Müller im Auftrag der Stadt St. Gallen in der Schweiz ein Konzept für die Zeitvorsorge entwickeln. 2018 konnte Zeitpolster – mit ähnlichem Konzept – in Österreich, genauer gesagt in Vorarlberg und in Wien, ins Leben gerufen werden.

Wie funktioniert und finanziert sich das Projekt? Registrieren, Strafregisterbescheinigung (in Deutschland Führungszeugnis) zusenden, freischalten und schon kann man als neue helfende Hand bei Zeitpolster mitwirken. Als Mitglied wird man unfall- und haftpflichtversichert und bekommt jede geleistete Stunde im Zeitkonto gutgeschrieben (Stundengutschriften sind frei von Steuern und Sozialversicherungspflicht), man spart somit Stunden für die eigene Altersversorgung oder für sonstigen Unterstützungsbedarf an. Eine Online-Datenbank unterstützt den Vorgang, Hilfesuchende und Helfende zusammenzubringen. Die Klienten von Zeitpolster bezahlen die erhältene Leistung nicht mit Zeit, sondern mit (kostengünstigen) 8 Euro pro Stunde. Das damit gesammelte Geld fließt in die Organisation, die Verwaltung, in die Versicherungen der helfenden Mitglieder – und wird anteilig angespart. Die Expansion erfolgt über eine Art Franchising, dann nämlich, wenn sich

drei bis sieben Personen für die Bildung einer neuen regionalen Zeitpolster-Gruppe finden. 2023 sind in sieben österreichischen Bundesländern circa 35 Zeitpolster-Gruppen aktiv.

Durch die Covid-19-Pandemie fehlte dem Unternehmen 2020 der lebensnotwendige Umsatz. Da man als »Social Business« von den Corona-Förder töpfen ausgeschlossen war, kam es zu finanziellen Unsicherheiten. Der Aufbau der Zeitpolster-Teams wurde eingebremst und die Kerngruppe fokussierte sich auf die digitale Entwicklung des Unternehmens. Mittlerweile ist Zeitpolster auch digital unter anderem auf YouTube aktiv, um visuell zu erklären, wie das Konzept funktioniert oder um im »Podcast fürs clevere Älterwerden« über Themen der Altersvorsorge zu sprechen. Eine Hemmschwelle, sich Zeitpolster zu verschließen, könnte die Sorge sein, dass sich das Unternehmen bis zum Zeitpunkt, an dem man selbst die Hilfe benötigen würde, nicht mehr hält und der Vorrat an Stunden keinen Wert mehr besitzt, weil es keine helfenden Kräfte mehr gibt, die die Unterstützung tragen würden.

Zeitpolster hat die Corona-Krise gut überstanden, wie die Daten zum Stand Juli 2023 belegen:⁵

- Zeitpolster ist mit Teams in Vorarlberg, Tirol, Salzburg, Niederösterreich, Oberösterreich, der Steiermark, in Wien und im benachbarten Liechtenstein vertreten.
- Über 1.000 Menschen engagieren sich bereits bei Zeitpolster.
- Die Zeitpolster Helfer:innen haben schon 50.000 Stunden für ihre eigenen Betreuung angespart.
- Insgesamt profitierten über 900 Personen durch die Betreuung durch Zeitpolster.
- Altersspannbreite der helfenden Personen: 38 – 75 Jahre mit Schwerpunkt 55+.
- Altersspannbreite der betreuten Personen: 5 – 98 Jahre mit großer Bandbreite durch Kinderbetreuung, Menschen mit Beeinträchtigungen – Schwerpunkt liegt in der Unterstützung von älteren Menschen.
- Einsatzfelder sind einfache alltägliche Hilfsdienste: Fahrdienste und Begleitungen, administrative Hilfe, Hilfe in Haushalt und Garten, Freizeitunternehmungen, einfache handwerkliche Hilfe, Freiräume für pflegende Angehörige schaffen, Kinderbetreuung.

5 https://www.zeitpolster.com/wp-content/uploads/2023/07/Presseaussendung-Zeitpolster-sucht-Helfende-und-neue-Teams_PA2023_07.pdf (10.12.2023).

- Alle Betreuer:innen bekommen für ihren Einsatz Stunden auf einem Zeitkonto gutgeschrieben und können diese später bei eigenem Bedarf jederzeit einlösen.