

Organisationsformen in Bewegung: die Vielfalt alternativer Ansätze zum nachhaltigen Wirtschaften

Von Christian Lautermann

Sucht man nach wesentlichen Quellen für die Nicht-Nachhaltigkeit unserer Wirtschaftsweise, dann stößt man schnell auf die kapitalistische Unternehmensform als eine der zentralen Institutionen unserer Ökonomie. Sie ist qua institutionellem Design – insbesondere in der Form der börsennotierten Kapitalgesellschaft – auf Profitsteigerung, Wachstum und Marktbeherrschung programmiert, was als Treiber für Ungleichheit, Ressourcenausbeutung und Machtkonzentration gesehen werden kann (Kelly 2003). Eine Lösungsstrategie kann also darin bestehen, Unternehmen grundsätzlich anders zu designen, damit ihre Handlungslogik von vornherein verlässlich auf Nachhaltigkeitsziele oder das Gemeinwohl ausgerichtet ist (Parrish 2007).

In den letzten Jahren haben sich verschiedene Strategien herausgebildet, um Unternehmen in nachhaltigkeitskompatible Organisationsformen zu transformieren. So kann man etwa mithilfe von wertebasierten, nachhaltigkeitsorientierten Zertifizierungssystemen wie denen der Gemeinwohl-Ökonomie [1] oder von B Corp [2] versuchen, eine solche Unternehmenstransformation anzustoßen. Ein anderer Weg ist – am besten schon mit der Gründung eines Unternehmens –, die Eigentumsverhältnisse, die Organisationsstrukturen und den Unternehmenszweck (Stichwort „Purpose“) so zu institutionalisieren, dass eine Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit dauerhaft sichergestellt ist, auch in Krisen oder bei schnellem Wachstum. Sinnbildlich steht dafür der politisch salonfähig gewordene Begriff „Social Entrepreneurship“, auf Deutsch „Sozialunternehmen“ (Kenel et al. 2024) [3].

In anderen Ländern sind für Sozialunternehmen eigene Rechtsformen geschaffen worden (Cools 2023), um die ins-

titutionalisierte Gemeinwohlorientierung rechtlich zu untermauern. So hat beispielsweise Großbritannien die Rechtsform der Community Interest Companies (CIC) geschaffen (Andreadakis 2023), die als Vorbild auch für den deutschen Kontext diskutiert wird. In Deutschland hat eine einflussreiche Gruppe von Unternehmen um die Stiftung Verantwortungseigentum [4] dafür gesorgt, dass die Ampelregierung in ihrem Koalitionsvertrag festgehalten hat, eine neue Rechtsform „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ (GmgV) zu schaffen [5]. Bis zu ihrem vorzeitigen Ende hat die Ampelregierung dies allerdings nicht mehr geschafft, zuletzt hat lediglich eine akademische Arbeitsgruppe einen überarbeiteten Entwurf für eine GmgV vorgelegt (Mayer/Osbahr 2024). Die entscheidende Kritik an dem Konzept der GmgV besagt, dass dieser Vorschlag – anders als im Ausland – keine Vorgaben macht für eine grundlegende Nachhaltigkeits- oder Gemeinwohlorientierung der Unternehmen, die diese Rechtsform nutzen (Arnold et al. 2020).

Kollektivbetriebe

Vor diesem Hintergrund beschäftigen wir uns in diesem Schwerpunkt mit alternativen Strategien von unten. Statt Zertifizierungssystemen, die Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, und statt neuen Rechtsformen für Unternehmen richten wir den Blick auf die weniger beachteten und teils noch weniger verbreiteten Konzepte, die sozial-ökologisch motivierte Akteure aus der Zivilgesellschaft zur Gestaltung alternativer Organisationsformen erproben. Den im Folgenden vorgestellten Formen ist gemein, dass sie konsequent auf sozial-ökologische Transformationen ausgerichtet sind und als Instrumente genutzt werden, um ein nachhaltigeres Wirtschaften im Hier und Jetzt zu unterstützen.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden ein paar vielversprechende Beispiele erläutert, die als Ergänzung zu den prominenteren Fällen von Sozialunternehmen zu verstehen sind, wie sie erfolgreich vom Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) [6] vertreten werden. Im weiteren Sinne der Alternativwirtschaft oder der Sozialen Solidarischen Ökonomie zugehörig, stellen sie Möglichkeiten dar, die Orga-

nisationsform Unternehmen noch grundlegender anders zu gestalten. Wie die Sozialunternehmen brechen sie mit der Gewinnorientierung. Darüber hinaus stellen sie weitere ökonomische Grundkategorien wie Eigentum, Hierarchie, Markt und Wettbewerb infrage und schaffen dazu praktikable Alternativen (Lautermann et al. 2021).

Eine ältere Form, die aus der Alternativbewegung der 1970er und 1980er Jahre entstanden ist und bis heute besteht, sind Kollektivbetriebe. Ein zentrales Kennzeichen von Kollektivbetrieben in dieser Tradition ist die basisdemokratische Selbstverwaltung durch die Belegschaft, der das Unternehmen gemeinsam und gleichberechtigt gehört. Konsensorientierte Entscheidungsverfahren, gleiche Bezahlung und solidarische Arbeitsbeziehungen sind weitere wichtige Merkmale, die in Kollektivbetrieben praktiziert werden. Wer glaubt, außer ein paar Relikten aus den 1980er Jahren habe sich dieses Konzept überlebt, der sei darauf hingewiesen, dass sich jüngst – also über 40 Jahre nach Gründung der Pionierunternehmen – eine gemeinsame Interessenvertretung der Kollektivbetriebe gegründet hat. Das Kollektiv der Kollektive (KdK) [7] ist ein wertebasierter Zusammenschluss von Kollektivbetrieben zu einem Verband, der – natürlich hierarchiefrei und selbstorganisiert – Austausch, Kooperation und Kommunikation nach innen wie außen koordiniert. Bemerkenswert für unser Thema ist dabei weniger die explizit nicht kapitalistische Ausrichtung im Selbstverständnis – auf der Homepage des KdK heißt es in großen Lettern: „Keine Chefs, kein Privateigentum, kein Kapitalismus“ –, als dass zu den geteilten Grundprinzipien wie selbstverständlich auch eine „ökologisch nachhaltige, bedarfsorientierte Wirtschaftsweise“ gehört (KdK 2025).

Bürgerunternehmen

Der Begriff „Bürgerunternehmen“ ist zwar noch nicht etabliert, doch haben sich in Transformationsfeldern wie der Energiewende und der Agrarwende Praktiken verbreitet, die unmittelbar demonstrieren, was damit gemeint ist. Wenn engagierte Bürger/innen – verstanden als durchaus rebellische, aber in erster Linie öffentlich interessierte Citoyens (nicht als privatwirtschaftliche Bourgeois) – sich mit kreativ-unternehmerischen Aktivitäten für Belange der sozial-ökologischen Transformation einsetzen, dann erkennt man, wie eine solche Form des Unternehmertums in der Zivilgesellschaft – genauer: in emanzipatorischen sozialen Bewegungen – verankert ist (Lautermann 2017; Teilgabe-Team 2024).

Die in den letzten gut 15 Jahren populär gewordenen Bürgerenergiegenossenschaften sind vielleicht das bekannteste Beispiel für solche Bürgerunternehmen. Wie angedeutet gibt es auch im Bereich Ernährung und Landwirtschaft Konzepte, die in der Selbstbeschreibung den Bürgerbegriff verwenden, um die Verankerung in der regionalen Bevölkerung auszudrücken. So hat die mittlerweile in neun deutschsprachigen Regionen etablierte Regionalwert-AG [8] von Beginn an als Unternehmensform die sogenannte „Bürger-Aktiengesellschaft“

gewählt. Was es mit dieser Unternehmensform auf sich hat, erklärt **Markus Buckenmayer** in seinem Beitrag.

Gemeinschaftsgetragene Unternehmen

Während Kollektivbetriebe von der Belegschaft getragen werden, sind es bei Bürgerunternehmen lokal engagierte Bürger/innen, die im Falle der Bürger-AG in erster Linie als Kapitalgeber fungieren. Mit der Solidarischen Landwirtschaft, die im Englischen als Community-supported Agriculture (CSA) bekannt ist, kommt eine weitere Form hinzu, bei der die Kund/innen als Abnehmer der landwirtschaftlichen Erzeugnisse den Hof tragen. Die Idee, dass eine dem Unternehmen und seiner Wertschöpfung direkt verbundene Gruppe, wie regionale Verbraucher/innen, mit einer Abnahmeverpflichtung über einen längeren Zeitraum die wirtschaftliche Stabilität des Betriebes ermöglichen und Mitgestaltungschancen eröffnen, lässt sich im Prinzip auf viele weitere Wirtschaftsbereiche übertragen. Auf welchen Wegen dies erfolgen kann und wie so, ausgehend von dem Modell der Community-supported Agriculture, die Vision einer Community-supported Economy (CSE) entworfen werden kann, erläutern **Kristin Reiß** und Kolleg/innen in ihrem Beitrag.

Neue genossenschaftliche Ansätze

Die bisher erwähnten Formen alternativer Unternehmensorganisation definieren traditionelle Wirtschaftsstrukturen um und erschaffen neue Beziehungen des ökonomischen Austauschs, die auf Werten wie Solidarität, Kooperation, Demokratie und Gemeinschaft beruhen. Diese Praxis ist natürlich nicht neu, sondern besitzt mit der Genossenschaft ein Modell, das historisch über eine lange Tradition und geografisch über eine weite internationale Verbreitung verfügt. In Deutschland ist die eingetragene Genossenschaft als Rechtsform fest institutionalisiert und auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet. Hört man hierzulande von Genossenschaften, denkt man nicht zwangsläufig an Unternehmen, die qua ihrer kooperativen Form auf sozial-ökologische Transformationen ausgerichtet sind. Warum das so ist, und inwiefern neue genossenschaftliche Praktiken in verschiedenen Wirtschaftsbereichen beweisen, dass die Genossenschaftsform sich sehr wohl Nachhaltigkeitszielen verschreiben kann, verdeutlicht **Mathias Fiedler** in seinem Beitrag.

Ausblick: das Kooperationsprinzip auf die nächste Stufe heben

Als Oberbegriff für alternative Wirtschafts- und Organisationsformen, die aus der Zivilgesellschaft heraus entstehen und auf das Gemeinwohl ausgerichtet sind, hat das Team des Forschungsprojektes *Teilgabe* den Ausdruck „Kooperatives Wirtschaften“ vorgeschlagen (Teilgabe-Team 2024). Eines von zehn Merkmalen des kooperativen Wirtschaftens ist die ver-

bundwirtschaftliche Kooperation. Damit ist gemeint, dass einzelne (zumeist lokale) Initiativen, Projekte oder Organisationen ihre sozial-ökologischen Ziele besser erreichen, wenn sie ihre Kräfte bündeln und neue, über die Einzelorganisation hinausreichende Kooperationsstrukturen aufbauen. Dies kann zu wirtschaftlichen oder politischen Zwecken erfolgen.

Dach- und Sekundärgenossenschaften

Verbundwirtschaftliche Kooperation in Gestalt von übergeordneten Organisationsstrukturen kann vielfältige Formen annehmen. Neben loseren Netzwerken gibt es die Möglichkeit, Dach- oder Sekundärorganisationen mit einem eigenen Geschäftsmodell zu bilden, in denen die Einzel- beziehungsweise Primärorganisationen integriert sind. Die Genossenschaft bietet hierfür – wie das Synonym „Kooperative“ bereits andeutet – ein besonderes Potenzial, weil sie gewährleistet, dass kooperative Prinzipien wie Partizipation, Freiwilligkeit und Subsidiarität organisatorisch verankert sind. In seinem Beitrag über Dach- und Sekundärgenossenschaften erläutert **Burghard Flieger** nicht nur die Unterschiede zwischen beiden Varianten, sondern zeigt auch auf, wie mit neuen Formen die sozial-ökologischen Wirtschaftsweisen besser unterstützt werden können.

Einen nationalen Verbund für alle kooperativen Wirtschaftsformen etablieren

Trotz vieler Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten ist das Feld alternativer Unternehmensformen für nachhaltiges Wirtschaften heterogen und zersplittert. Wie das Beispiel des neu gegründeten KdK veranschaulicht, gibt es für einzelne Organisationsformen des kooperativen Wirtschaftens bereits Netzwerke und Verbundorganisationen, um den übergreifenden Austausch zu koordinieren und die gemeinsamen Anliegen nach außen zu vertreten.

Was bislang fehlte, ist ein Verbund, der alle Netzwerke des kooperativen Wirtschaftens integriert, einen organisationsform- und bereichsübergreifenden Austausch fördert sowie eine gemeinsame Interessenvertretung gegenüber Politik und Gesellschaft organisiert. In einem letzten kurzen Beitrag für diesen Schwerpunkt erläutere ich, dass mit der Gründung des *Verbund Kooperatives Wirtschaften – Social Solidarity Economy Germany e. V.* ein erster Schritt in diese Richtung erfolgt ist.

Anmerkungen

- [1] Siehe www.econgood.org und speziell germany.econgood.org/econgood-label
- [2] Siehe www.bcorporation.de
- [3] Aufbauend auf dem gängigen Verständnis von Social Entrepreneurship spricht die Bundesregierung in ihrer Nationalen Strategie von „Gemeinwohlorientierten Unternehmen und Sozialen Innovationen“ (BMWK/BMBF 2023) und hat dazu eine Informationsplattform eingerichtet (siehe <https://sigu-plattform.de>).

- [4] Siehe <https://stiftung-verantwortungseigentum.de>
- [5] Siehe www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de
- [6] Siehe www.send-ev.de
- [7] Siehe www.kdk.coop
- [8] Siehe <https://regionalwert-impuls.de>

Literatur

- Andreadakis, S. (2023): Social Enterprises, Benefit Corporations and Community Interest Companies: The UK Landscape. In: Peter, H./Vargas Vasero, C./Alcalde Silva, J. (Hrsg.): The International Handbook of Social Enterprise Law. Berlin, Springer. 881–901. DOI: 10.1007/978-3-031-14216-1_42
- Arnold, A./Burgard, U./Roth, G./Weitemeyer, B. (2020): Zum Vorschlag einer GmbH „in Verantwortungseigentum“: Eine kritische Stellungnahme. ifo Schnelldienst 73/11: 67–71. www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/zum-vorschlag-einer-gmbh-verantwortungseigentum-eine
- BMWK/BMBF (2023): Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen. Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz/Bundesministerium für Bildung und Forschung. www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/nationale-strategie-soziale-innovationen-gemeinwohlorientierte-unternehmen.html
- Cools, S. (2023): Social Entrepreneurship: The Choice Between Labels, Variants, Dedicated and Conventional Corporate Forms. In: European Company and Financial Law Review 20/1: 85–108. DOI: 10.1515/ecfr-2023-0003
- Kelly, M. (2003): The Divine Right of Capital. Dethroning the Corporate Aristocracy. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Kenel, P./Eschweiler, J./Hackenberg, H./Wihlenda, M. (Hrsg.) (2025): Social Entrepreneurship in Deutschland: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Bielefeld, transcript. DOI: 10.36198/9783838563336
- Kollektiv der Kollektive (2025): www.kdk.coop
- Lautermann, C. (2017): Ansätze für ein Konzept des Bürgerunternehmertums. Überlegungen am Beispiel der Bürgerenergiebewegung. In: Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (Hrsg.): Unternehmen der Gesellschaft. Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens. Marburg, Metropolis-Verlag. 99–121.
- 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 13. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Forschungsverbund Ecomet Berlin. www.ioew.de/publikation/anders_wirtschaften_in_berlin
- Mayer, B./Osbar, C. (2024). Neues zur Gesellschaft mit gebundenem Vermögen. Freiburg im Breisgau, Haufe.
- Parrish, B. D. (2007): Designing the sustainable enterprise. In: Futures 39/7: 846–860. DOI: 10.1016/j.futures.2006.12.007
- Rommel, M./Mewes, S./von Wulffen, C./Paech, N./Reiß, K. (2024): Grundzüge gemeinschaftstragenen Unternehmertums. In: Ökologisches Wirtschaften 39/1: 30–36. DOI: 10.14512/OEW390130
- Teilgabe-Team (2024): Kooperatives Wirtschaften in der Zivilgesellschaft. Gemeinwohlorientiert, tragfähig und transformativ. Frankfurt a. M., Campus.

AUTOR + KONTAKT

Dr. Christian Lautermann ist Leiter des Forschungsfelds Unternehmen, Wertschöpfungsketten und Konsum am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW),
Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin. Tel.: +49 30 884594-0,
E-Mail: Christian.Lautermann@ioew.de

