

Christian Lautermann, Gesa Marken

Die Alternativwirtschaft im Land Bremen

Empirische Vermessung der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Relevanz

Schriftenreihe des IÖW 232/26



Christian Lautermann, Gesa Marken

Die Alternativwirtschaft im Land Bremen

Empirische Vermessung der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Relevanz

Im Auftrag der Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation der Freien Hansestadt Bremen

Entstanden unter Mitarbeit von Jeremias Moddelmog, Carla Ulrich, Robina Kienitz, Antonia Sladek, Lucienne Pitschel und Katharina Wagner

Schriftenreihe des IÖW 232/26
Berlin, Februar 2026

ISBN 978-3-940920-38-6

Impressum

Herausgeber:

Institut für ökologische

Wirtschaftsforschung GmbH, gemeinnützig

Potsdamer Straße 105

D-10785 Berlin

Tel. +49 – 30 – 884 594-0

Fax +49 – 30 – 882 54 39

E-Mail: mailbox@ioew.de

www.ioew.de

Gefördert durch:

Die Senatorin für Wirtschaft,
Häfen und Transformation



**Freie
Hansestadt
Bremen**

Der vorliegende Text ist der Ergebnisbericht einer „Studie zur Vermessung der Alternativwirtschaft im Land Bremen“. Die Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation der Freien Hansestadt Bremen hatte das IÖW mit der Durchführung dieser Studie beauftragt.

Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei den Autor*innen.

Zusammenfassung

Seit 2020 fördert die Freie Hansestadt Bremen gezielt alternative, gemeinwohlorientierte Wirtschaftsformen. Im Fokus stehen sozial-ökologisch ausgerichtete Unternehmen wie Social Entrepreneurs, solidarische Wirtschaftsformen und andere alternativwirtschaftliche Akteure, die in Bereichen wie Inklusion, Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft oder sozialen Dienstleistungen tätig sind. Diese Studie, durchgeführt vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, untersucht erstmals empirisch die wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz der Alternativwirtschaft im Land Bremen. Dazu legt die Studie ein erweitertes Wirtschaftsverständnis zugrunde, das herkömmliche Wirtschaftsindikatoren um alternativwirtschaftliche ergänzt, damit auch die Beiträge dieser Unternehmen zur sozial-ökologischen Transformation sichtbar werden. Die Studie beantwortet folgende Leitfragen: In welchen Branchen ist die Alternativwirtschaft verortet? Welche Organisationsformen gibt es? Welche wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung hat dieser bislang kaum bekannte Wirtschaftsbereich? Die empirische Untersuchung kombiniert quantitative und qualitative Methoden: Auf Basis einer durch Recherchen ermittelten Grundgesamtheit alternativwirtschaftlicher Organisationen ist eine Online-Umfrage unter diesen Akteuren durchgeführt worden, begleitet von qualitativen Experteninterviews. Im Ergebnis lassen sich die Struktur und die Relevanz der Alternativwirtschaft im Land Bremen an folgenden Punkten festmachen:

1. Umfang und Vielfalt des Feldes: Rund 400 Unternehmen in Bremen und Bremerhaven wirtschaften alternativ zur Mainstream-Wirtschaft. Diese Unternehmen sind in allen zentralen Lebensbereichen aktiv: Bildung, Soziales, Gesundheit, Ernährung, Handwerk, Wohnen, Energie, Kultur- und Kreativwirtschaft. Auffällig sind ihre starke lokale Verankerung und Vernetzung, oft kombiniert mit multifunktionalen Angeboten. Viele verbinden soziale und ökologische Ziele und entwickeln innovative Geschäftsmodelle, die auf Nachhaltigkeit, lokale Bedarfe und Gemeinwohl ausgerichtet sind.
2. Wirtschaftliche Eigenständigkeit und Resilienz: Die Alternativwirtschaft finanziert sich weitgehend eigenständig und ist nicht einseitig von Subventionen und staatlichen Auftraggebern abhängig. Ihre Krisenfestigkeit resultiert aus diversifizierten Einkommensquellen, breiter Stakeholder-Unterstützung und starker Verankerung in der Zivilgesellschaft. Die Beschäftigten- und Ehrenamtszahlen zeigen, dass dieses Feld für viele Menschen lebenspraktisch relevant ist.
3. Gesellschaftliche und transformative Bedeutung: Alternativwirtschaftliche Unternehmen entwickeln neue Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Organisationsformen, die auf vernachlässigte Bedarfe (z. B. von vulnerablen Gruppen) ausgerichtet sind und neue ökologische Standards setzen. Ihre Beiträge zur sozial-ökologischen Transformation wirken vor allem lokal und regional. Weitergehende Potenziale für eine nachhaltige Entwicklung sind groß, aber noch nicht ausreichend sichtbar oder skaliert.

Die Alternativwirtschaft im Land Bremen ist ein vielfältiger, innovativer und resilienter Wirtschaftsbereich von großer gesellschaftlicher Relevanz. Um ihre Potenziale voll zu entfalten, braucht es politische Aufmerksamkeit für dieses Querschnittsthema von allen relevanten Ressorts. Weiterführende Forschung ist notwendig, insbesondere Zeitvergleiche, um Entwicklungen und Förderwirkungen zu evaluieren. Die Inhalte der Studie können dazu genutzt werden, um der Alternativwirtschaft im Land Bremen und darüber hinaus mehr Sichtbarkeit und Wertschätzung in der Öffentlichkeit zu verschaffen. Die Ergebnisse unterstreichen, dass alternativwirtschaftliche Ansätze keine Nischenlösungen sind, sondern Pionierarbeit für eine zukunftsfähige, gemeinwohlorientierte Wirtschaft leisten.

Abstract

Since 2020, the Free Hanseatic City of Bremen has been specifically promoting alternative, common-good-oriented economic models. The focus is on social-ecologically oriented companies such as social entrepreneurs, solidarity-based economic models, and other alternative economic actors active in areas such as inclusion, climate protection, circular economy, and social services. This study, conducted by the Institute for Ecological Economy Research, is the first empirical investigation of the economic and social relevance of the alternative economy in the state of Bremen. The study is based on an expanded understanding of economics that supplements conventional economic indicators with alternative economic indicators so that the contributions of these companies to social-ecological transformation also become visible. The study answers the following key questions: In which sectors is the alternative economy located? What forms of organization exist? What is the economic and social significance of this hitherto little-known economic sector? The empirical study combines quantitative and qualitative methods: Based on a population of alternative economic organizations identified through research, an online survey was conducted among these actors, accompanied by qualitative expert interviews.

The results show that the structure and relevance of the alternative economy in the state of Bremen can be determined by the following points:

1. **Scope and diversity of the field:** Around 400 companies in Bremen and Bremerhaven operate as an alternative to the mainstream economy. These companies are active in all key areas of life: education, social affairs, health, food, crafts, housing, energy, culture, and the creative industries. What is striking is their strong local roots and networking, often combined with multifunctional offerings. Many combine social and ecological goals and develop innovative business models that focus on sustainability, local needs, and the common good.
2. **Economic independence and resilience:** The alternative economy is largely self-financed and is not solely dependent on subsidies and government contracts. Its resilience to crises stems from diversified sources of income, broad stakeholder support, and strong roots in civil society. The number of employees and volunteers shows that this field is relevant to the lives of many people.
3. **Social and transformative significance:** Alternative economy enterprises develop new services, business models, and organizational forms that address neglected needs (e.g., those of vulnerable groups) and set new ecological standards. Their contributions to social-ecological transformation are primarily local and regional. There is great potential for sustainable development, but it is not yet sufficiently visible or scaled.

The alternative economy in the state of Bremen is a diverse, innovative, and resilient economic sector of great social relevance. In order to fully realize its potential, political attention to this cross-cutting issue is needed from all relevant departments. Further research is necessary, in particular time comparisons, in order to evaluate developments and the effects of support measures. The contents of the study can be used to give the alternative economy in the state of Bremen and beyond greater visibility and public appreciation. The results underscore that alternative economic approaches are not niche solutions, but rather pioneering work for a sustainable economy oriented toward the common good.

Die Autorinnen und Autoren

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

Kontakt: christian.lautermann@ioew.de

Tel. +49 – 30 – 884594 – 31

Gesa Marken Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsfeld Unternehmen, Wertschöpfungsketten und Konsum am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Hintergrund und Ziel der Studie	15
2	Zum Verständnis der Alternativwirtschaft: Definition und Verhältnisbestimmungen	17
2.1	Verhältnis zu verwandten Konzepten	17
2.2	Die Alternativwirtschaft: eine Arbeitsdefinition	18
2.3	Die Alternativwirtschaft als abgrenzbares Feld	19
2.3.1	Abgrenzung zur konventionellen Ökonomie	19
2.3.2	Abgrenzung zur Sozialwirtschaft	19
2.3.3	Abgrenzung zur informellen Ökonomie	20
2.3.4	Abgrenzung zum traditionellen Vereinswesen	20
2.3.5	Abgrenzung zu öffentlichen Unternehmen	20
2.4	Die Alternativwirtschaft als Gesamtheit besonderer Organisationsformen	20
2.4.1	Alternativwirtschaftliche Organisationsformen in einzelnen Versorgungsbereichen ..	21
2.4.2	Branchenunabhängige alternativwirtschaftliche Organisationsformen	22
3	Forschungsdesign: Methodik einer regionalen Vermessung	25
3.1	Bestimmung der Grundgesamtheit	25
3.1.1	Sammlung aller potenziell alternativwirtschaftlichen Unternehmen im Land Bremen	26
3.1.2	Prüfung und Auswahl der Organisationen für die Grundgesamtheit	26
3.2	Befragungsdesign	28
3.2.1	Fragebogen	28
3.2.2	Erhebung	29
3.2.3	Qualitative Interviews mit Expert*innen	30
4	Die Vielfalt alternativwirtschaftlicher Organisationen im Land Bremen ..	31
4.1	Überblick	31
4.2	Bildung & Erziehung	34
4.3	Soziales & Gesundheit	34
4.4	Einzelhandel	36
4.5	Ernährungswirtschaft	37
4.6	Gastronomie	42
4.7	Reparieren & Teilen	43
4.8	Bauen & Wohnen	47
4.9	Energie	49
4.10	Unterstützungsorganisationen	51
4.11	Branchenübergreifende Unternehmensformen	54
5	Die Alternativwirtschaft anhand herkömmlicher Wirtschaftsindikatoren	61
5.1	Allgemeine Unternehmensdaten	61
5.1.1	Standort	61
5.1.2	Alter	63
5.1.3	Branchenzugehörigkeit	63

5.2	Größe und Finanzlage der Unternehmen	66
5.2.1	Einnahmequellen	66
5.2.2	Finanzlage.....	67
5.2.3	Zahl der Mitarbeitenden	70
5.3	Rechtsformen und Gemeinnützigkeit	72
6	Sozial-ökologische Ausrichtung der Alternativwirtschaft.....	76
6.1	Transformationsziele	76
6.2	Transformationsansätze	80
6.3	Umsetzung und Verankerung der Transformationsansprüche	83
7	Organisations- und Arbeitsgestaltung	88
7.1	Eigentum und Finanzierung	88
7.2	Gewinnverwendung.....	91
7.3	Arbeitsgestaltung.....	94
7.3.1	Bezahlung	94
7.3.2	Inklusion und Diversität	95
7.3.3	Partizipation und Mitbestimmung	97
8	Gesellschaftliche Relevanz und Wirkungen	100
8.1	Wirkungsmessung	100
8.2	Skalierung und Verbreitung der Transformationsansätze	102
8.2.1	Skalierungsstrategien	103
8.2.2	Öffentlichkeitsarbeit	104
8.2.3	Transfer und Transformation	106
9	Fazit: Bedeutung der Alternativwirtschaft im Land Bremen wächst	110
10	Literaturverzeichnis	113
11	Anhang 1: Fragebogen	115
12	Anhang 2: Exemplarischer Interviewleitfaden	132
1.	Bremer Alternativwirtschaft: Struktur	132
2.	Relevanz, Wirkungen und Potenziale.....	132
3.	Abschluss.....	133
13	Anhang 3: Übersicht der Quellen zur Bestimmung der Grundgesamtheit	133

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Alternativwirtschaftliche Organisationsformen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen.....	22
Abbildung 2:	Grundgesamtheit und Stichprobe der Befragung	29
Abbildung 3:	Position der Befragten in der Organisation	30
Abbildung 4:	Die Alternativwirtschaft im Land Bremen nach Wirtschaftsbereichen und Organisationsformen	32
Abbildung 5:	Standort der Organisation	62
Abbildung 6:	Alter der Organisation	63
Abbildung 7:	Vergleich Branchenzugehörigkeit in Grundgesamtheit und Stichprobe	65
Abbildung 8:	Einnahmequellen.....	67
Abbildung 9:	Finanzielle Einkünfte	68
Abbildung 10:	Unternehmensergebnis	68
Abbildung 11:	Unterstützungsorganisationen im Land Bremen	70
Abbildung 12:	Mitarbeiterzahlen	71
Abbildung 13:	Ausrichtung der Organisationen.....	72
Abbildung 14:	Rechtsformen der gemeinnützigen Organisationen.....	73
Abbildung 15:	Rechtsformen der gewinnorientierten Organisationen.....	74
Abbildung 16:	Vergleich Rechtsform in Grundgesamtheit und Stichprobe	75
Abbildung 17:	Selbstverortung in alternativwirtschaftlichen Strömungen	77
Abbildung 18:	Soziale und ökologische Problem-/Handlungsfelder	79
Abbildung 19:	Transformationsansatz.....	81
Abbildung 20:	Adressierte Zielgruppen	82
Abbildung 21:	Zielgruppen alternativwirtschaftlicher Organisationen	83
Abbildung 22:	Verankerung der sozial-ökologischen Ziele in der Organisation.....	84
Abbildung 23:	Verwendung von Nachhaltigkeitsstandards	85
Abbildung 24:	Auswahl der Partner.....	86
Abbildung 25:	Kriterien für die Auswahl von Partnern.....	87
Abbildung 26:	Eigentumsverhältnisse nach Personengruppen	89
Abbildung 27:	Finanzierungsquellen	91
Abbildung 28:	Verwendung finanzieller Überschüsse.....	92
Abbildung 29:	Regeln für die Verteilung von finanziellen Überschüssen.....	93
Abbildung 30:	Transparenz der Verwendung finanzieller Überschüsse	93
Abbildung 31:	Regelung der Bezahlung.....	94
Abbildung 32:	Diversitäts- und inklusionsfördernde Maßnahmen.....	96
Abbildung 33:	Partizipation und Mitbestimmung bei Entscheidungen	97
Abbildung 34:	Institutionen der Partizipation und Mitbestimmung	99
Abbildung 35:	Bekanntheit von Wirkungsmessung	100
Abbildung 36:	Verbreitung der Wirkungsmessung.....	101
Abbildung 37:	Anwendungsbereiche der Wirkungsmessung.....	101
Abbildung 38:	Skalierungsstrategien.....	103
Abbildung 39:	Einfluss auf den öffentlichen Diskurs	105
Abbildung 40:	Resonanz im öffentlichen Diskurs.....	106
Abbildung 41:	Transfer von innovativen Lösungen	107
Abbildung 42:	Regulativer Einfluss.....	108
Abbildung 43:	Innovative Lösungen der Alternativwirtschaft im Land Bremen, die sich weiter verbreitet haben	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Expert*innen-Interviews.....	30
Tabelle 2:	Bundesweite Netzwerke und deren Bremer Mitgliederorganisationen	133
Tabelle 3:	Verzeichnisse speziell für das Land Bremen	134
Tabelle 4:	Multiplikatoren und Fördereinrichtungen im Land Bremen	135

Abkürzungsverzeichnis

AAA	Autonomes Architektur Atelier Bremen
ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club
alz	Arbeit und Lernzentrum
AVIB	Amt für Versorgung und Integration Bremen
bag if	Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen
BEGeno	Bürger Energie Bremen
Benergie	Bremer Energiehaus-Genossenschaft
bfas	Bundesverband der Freien Alternativschulen
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
B2B	Business to Business
CIRIEC	International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy
CSA	Community Supported Agriculture
CSX	Community Supported X
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DIY	Do It Yourself
eG	eingetragene Genossenschaft
e. K.	eingetragene*r Kaufmann/-frau
EMES	Research Network for Social Enterprise
EWA	Eine-Welt-Aktion Bremen
FEX	Fahrrad Express
FLINTA*	Frauen, Lesben, intergeschlechtliche, nichtbinäre, trans- und agender Personen
FSC	Forest Stewardship Council
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts

gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICSEM	International Comparative Social Enterprise Models
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KomiKo	Konsum mit Köpfchen: Nachhaltiger Konsum in Bremen
LAGS	Landesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe behinderter Menschen Bremen
LQW	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung
MAV	Mitarbeitervertretung
NGO	Non-Governmental Organization
NZN	Netzwerk Zwischennutzung
OE	Organisationsentwicklung
PMC	Personal Mobility Center NordWest
PR	Public Relations
SEND	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland
Solawi	Solidarische Landwirtschaft
TNV	Treffpunkt Natur und Umwelt
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
UG	Unternehmergesellschaft
WaBeQ	Waller Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
Zolli	Zollinlandplatz in Bremerhaven
ZZZ	ZwischenZeitZentrale

1 Einleitung: Hintergrund und Ziel der Studie

Die Freie Hansestadt Bremen, vertreten durch die Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation, verfolgt seit 2020 verstärkt das Ziel, alternative und gemeinwohlorientierte Wirtschaftsmodelle zu fördern. Im Fokus stehen hierbei innovative sozial-ökologisch orientierte Unternehmen wie Social Entrepreneurs, solidarische Wirtschaftsformen und andere alternativwirtschaftliche Unternehmen. Diese sind in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern aktiv, zum Beispiel Inklusion, soziale Dienstleistungen, Klimaschutz oder Kreislaufwirtschaft/Ressourcenschutz. Ihnen ist gemein, dass sie vorrangig sozial-ökologische bzw. gemeinwohlorientierte Ziele verfolgen und dafür ihre Wirtschaftstätigkeit umfassend anders ausgestalten, das heißt: alternativ wirtschaften. Ihre strategische Bedeutung für die Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen der Region soll mit dieser Studie erstmals umfassend empirisch untersucht werden.

Die vorliegende Studie baut auf verschiedene Vorarbeiten auf. Zunächst wurde für das Land Bremen im Jahr 2022 ein Gutachten zum Thema Social Entrepreneurship erstellt (Lübberts & Plöger, 2022). Im Zuge einer Bestandsaufnahme der Sozialunternehmen im Land Bremen wurden dabei vor allem die wesentlichen Herausforderungen und Förderbedarfe für diese Gruppe von Unternehmen ermittelt. So besteht zum Beispiel ein Bedarf an Räumlichkeiten, an einer Unterstützung in der Wirkungsmessung und an finanziellen Förderstrukturen, die auf Sozialunternehmen ausgerichtet sind. Um den bisherigen Schwerpunkt auf Sozialunternehmen zu erweitern und das Thema konzeptionell weiterzuentwickeln, folgte im Jahr 2023 ein Projekt, das unter der breiteren Überschrift „Alternatives Wirtschaften“ wichtige Grundlagen für das Thema aufgearbeitet hat. Als nächster Schritt sollte für das gesamte Bundesland Bremen eine „Vermessung der Alternativwirtschaft“ durchgeführt werden. Mit dieser Aufgabe wurde das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung betraut, das bereits im Jahr 2021 für das Bundesland Berlin eine explorative Studie zur dortigen Alternativwirtschaft durchgeführt hatte (Lautermann et al., 2021). Die Berliner Studie enthält zwar noch keine umfassende empirische Vermessung, sie zeigt aber anhand von Fallstudien, wie man alternatives Wirtschaften konzeptionell verstehen kann, welche organisationale Vielfalt es umfasst und inwiefern es neue Maßstäbe braucht, um die wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz dieser Wirtschaftsformen angemessen zu beurteilen.

Das Ziel der vorliegenden Studie ist, mithilfe empirischer Daten ein belastbares Bild der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Relevanz der Alternativwirtschaft im Land Bremen zu zeichnen. Die Ergebnisse der Studie sollen eine fundierte Grundlage für die weitere Förderung und Sichtbarmachung der Alternativwirtschaft bieten, damit diese langfristig zur nachhaltigen Transformation des Wirtschaftssystems im Land Bremen beitragen kann. Die konkrete Aufgabenstellung umfasst zweierlei: zum einen die Beschreibung des Feldes Alternativwirtschaft einschließlich einer Abgrenzung nach außen wie auch einer differenzierten Charakterisierung nach innen – und zum anderen die Bestimmung ihrer wirtschaftlichen Relevanz, basierend auf einem erweiterten Wirtschaftsverständnis. Dementsprechend lauteten die vorgegebenen Leitfragen für die Feldbeschreibung: In welchen Wirtschaftsbranchen ist die breite Alternativwirtschaft verortet? Welche Unterkategorien der Alternativwirtschaft lassen sich sinnvollerweise bilden? Anhand welcher Wirtschaftsdaten oder anderer Aspekte lässt sich die Zugehörigkeit zur Alternativökonomie bestimmen und abgrenzen? Die zentrale Frage für die Relevanzbestimmung besteht in der Suche nach den geeigneten Maßstäben, passenden Indikatoren und angemessenen Daten. Wie die Aufgabenstellung bereits anzeigt, reichen herkömmliche Wirtschaftskenngößen wie Profitabilität oder Wachstumsrate nicht aus, um Organisationen zu beurteilen, deren Ansatz es beispielsweise sein kann, bewusst – d. h. aus sozial-ökologischen Motiven heraus – auf Gewinn oder Wachstum zu verzichten. Insofern besteht die Pionierleistung dieser Studie darin, das benötigte „erweiterte Wirtschaftsverständnis“ zu umreißen

und für die empirische Erhebung zu operationalisieren. Das ist allein schon dafür notwendig, um dem grundlegenden Anliegen der alternativwirtschaftlichen Akteure – ihren hohen sozialen und ökologischen Ambitionen – gerecht zu werden. Dies erfordert zum einen, traditionelle Wirtschaftskenngößen wie Umsatz und Beschäftigungszahlen auf ihre Sinnhaftigkeit in alternativwirtschaftlichen Kontexten zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Zum anderen braucht es neue (alternativwirtschaftliche) Indikatoren, um auch gesellschaftliche Beiträge und Transformationspotenziale von Organisationen abbilden zu können.

Um diese Aufgabenstellung zu erfüllen, werden die konzeptionellen, methodischen und empirischen Ergebnisse der Studie in den folgenden Kapiteln der Reihe nach aufbereitet. In Kapitel 2 wird zunächst das Verständnis von Alternativwirtschaft vorgestellt, das dann der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wird. Dies umfasst eine Verhältnisbestimmung bzw. eine Einordnung in die Vielzahl alternativwirtschaftlicher Konzepte sowie eine Definition der Alternativwirtschaft im negativen wie im positiven Sinne: zum einen (negativ) in Abgrenzung zu anderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Feldern oder Bereichen – und zum anderen (positiv) anhand einer Reihe von Organisationsformen, die per se als alternativwirtschaftliche eingestuft werden können. Es folgt Kapitel 3, in dem die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung der Alternativwirtschaft im Land Bremen erläutert wird. Die wesentlichen Methoden umfassen die Bestimmung einer Grundgesamtheit alternativwirtschaftlicher Organisationen im Land Bremen, die Konzeption, Durchführung und Auswertung einer Online-Umfrage sowie begleitende qualitative Expert*innenninterviews. Kapitel 4 behandelt im Wesentlichen die Fragen der Feldbeschreibung und stützt sich auf die Analyse der Grundgesamtheit. Die Ergebnisse umfassen quantitative und qualitative Beschreibungen aller alternativwirtschaftlichen Organisationsformen, die in Bremen und Bremerhaven vorkommen. Die folgenden vier Kapitel (5 bis 8) stellen die Ergebnisse der Umfrage dar, teilweise kommentiert durch Aussagen der befragten Expert*innen. Kapitel 5 zeigt die Möglichkeiten und Grenzen auf, die Alternativwirtschaft anhand herkömmlicher Wirtschaftsindikatoren zu vermessen. Kapitel 6 verdeutlicht den besonderen Status der Alternativwirtschaft anhand ihrer sozial-ökologischen Ausrichtung. Kapitel 7 richtet den Blick in die Organisationen hinein und stellt die besonderen Formen alternativwirtschaftlicher Arbeits- und Organisationsgestaltung dar. Kapitel 8 schließlich unternimmt den Versuch, anhand neu vorgeschlagener Maßstäbe Aussagen über die gesellschaftliche Relevanz und Wirkung der Alternativwirtschaft im Land Bremen zu treffen. Die Studie schließt mit einem Fazit in Kapitel 9.

2 Zum Verständnis der Alternativwirtschaft: Definition und Verhältnisbestimmungen

In diesem Kapitel wird ein Verständnis von Alternativwirtschaft umrissen, das gezielt für eine regionale empirische Bestandaufnahme wie diese konzipiert wurde. Die folgenden Abschnitte stellen die Kurzfassung einer ausführlichen Definition und Verhältnisbestimmung dar, die parallel zu dieser Studie erarbeitet und separat veröffentlicht wurde (Lautermann 2026). Wer sich genauer dafür interessiert, wie ein zeitgemäßes Verständnis von Alternativwirtschaft wissenschaftlich einzuordnen ist und wie sich die zahlreichen Organisationsformen im Einzelnen als alternativwirtschaftliche charakterisieren lassen, der sei auf diese Publikation verwiesen.

2.1 Verhältnis zu verwandten Konzepten

Die Verwendung des Begriffs Alternativwirtschaft ist in mehrfacher Hinsicht erklärungsbedürftig. Die einfachste Erklärung, wieso er eine geeignete Überschrift für diese Studie darstellt, lautet: Der Begriff ist hinreichend unbestimmt, um eine ganze Reihe von Konzepten und Ansätzen des sozial-ökologisch und gemeinwohlorientierten Wirtschaftens unter ihm als Sammelbegriff zu vereinen. Bislang steht bei ähnlichen Untersuchungen auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene der Begriff *Social Entrepreneurship* bzw. Sozialunternehmen im Mittelpunkt (Gazeley et al., 2025; Kiefl et al., 2024). In einem breiten Verständnis, das international durchaus anerkannt ist, könnten die Begriffe *Sozialunternehmen*¹ oder *Soziale Ökonomie*² die Funktion des Oberbegriffs vielleicht ebenfalls erfüllen. Doch gerade in Deutschland wird das Konzept *Social Entrepreneurship* teilweise so eng ausgelegt (z. B. mit einem Fokus auf Neugründungen: *Social Start-ups*), dass sich viele Akteure, die im Rahmen dieser Studie erreicht werden sollen, nicht unbedingt damit identifizieren würden.

Als breiterer und offenerer Oberbegriff, der die gesamte Vielfalt von gemeinwohlorientierten Unternehmen abbildet (inklusive Sozialunternehmen), bietet sich der Begriff *Alternativwirtschaft* an (vgl. (Lautermann et al., 2021)). Er steht in der Tradition emanzipatorischer sozialer Bewegungen, die vor gut einem halben Jahrhundert begonnen haben, progressive gesellschaftspolitische Ziele mit Experimenten anderer Wirtschaftsformen zu verwirklichen (vgl. etwa Gretschmann, 1983). Verwendet man den Begriff heute, so sollte man betonen, dass nicht nur die heute noch bestehenden Alternativbetriebe, also selbstverwaltete Kollektivbetriebe aus den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts gemeint sind, sondern vor allem auch die vielfältigen neuen Formen, die in den letzten Jahren entstanden sind (Lautermann, 2025). Ein wichtiges Merkmal ist dabei, dass mit der Idee der Alternative ein gewisses Mindestmaß an Tiefe oder Radikalität der Andersartigkeit suggeriert wird. So weist der Begriff deutlich darauf hin, dass die Veränderungsbedarfe unseres gegenwärtigen Wirtschaftens nicht auf der Oberfläche erfolgen dürfen, sondern dass grundlegendere bzw. tiefergehende Änderungen notwendig erscheinen. Dies erleichtert die Unterscheidung von ebenfalls an Nachhaltigkeit orientierten Konzepten, die aber nah an der herkömmlichen Wirtschaftsweise sind (etwa *Corporate Social Responsibility*).

¹ Vgl. EMES, Research Network for Social Enterprise, www.emes.net (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

² Vgl. CIRIEC, International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, www.ciriec.uliege.be/en (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

2.2 Die Alternativwirtschaft: eine Arbeitsdefinition

Um dem Ziel gerecht zu werden, einen noch wenig erforschten Wirtschaftsbereich regional zu vermessen, braucht es eine Arbeitsdefinition mit Kriterien, anhand derer man bemessen kann, ob ein Unternehmen zur Alternativwirtschaft gehört oder nicht. Diese Kriterien lassen sich aus den Gestaltungs- und Einflussbereichen von Unternehmen ableiten. Sie erstrecken sich über alle Ebenen des Wirtschaftens, auf denen sozial-ökologische Alternativen entwickelt werden können: von alternativen Produktangeboten über die alternative Gestaltung der Beziehungen zu externen Wirtschaftspartnern oder internen Mitarbeitenden bis hin zu alternativen Organisationsformen oder anderen ökonomischen Institutionen (Lautermann et al., 2021). In Anlehnung an den Diskurs zu Sozialunternehmen sind diese vielfältigen Ansatzpunkte des alternativen Wirtschaftens immer Mittel zum Zweck: Sie sollen der Verwirklichung übergeordneter sozial-ökologischer Zielsetzungen dienen und einen praktischen Beitrag zum Gemeinwohl und zur Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit leisten. Entscheidend dabei ist der Anspruch, diese Ziele anders, vielleicht sogar besser, zumindest konsequenter zu verfolgen als die traditionellen Unternehmen der Mainstream-Ökonomie.

Daraus ergibt sich folgende **Arbeitsdefinition** für Unternehmen der Alternativwirtschaft:

Alternativwirtschaftliche Unternehmen priorisieren ein sozial-ökologisches bzw. gemeinwohlorientiertes Transformationsziel, indem sie ihre Produkte (Waren und Dienstleistungen), ihre Organisationsstruktur und ihre Stakeholder-Beziehungen entsprechend dem Transformationsziel umfassend alternativ ausgestalten.

Dazu gehören:

- die sozial-ökologische Ausrichtung des gesamten Leistungsangebots bzw. Produktsortiments,
- alternative Formen der Organisationsgestaltung einschließlich Eigentums-, Arbeits- und Mitbestimmungsformen,
- langfristige auf Kooperation und Transparenz basierende externe Stakeholder-Beziehungen
- und gemeinwohlorientierte Mittel- und Gewinnverwendungen.

Ziel ist es, mit dieser Definition solche Organisationen in den Blick zu nehmen, die „von Grund auf“ oder „umfassend“ alternativwirtschaftlich aufgestellt sind und nicht nur einzelne Produkte, Tätigkeiten und Teilbereiche anders ausrichten. Fundamental ist dafür das Selbstverständnis einer Organisation gemessen an dem grundlegenden Unternehmenszweck. „Alternativ“ werden die daraus abgeleiteten Wirtschaftspraktiken dadurch, dass sie dem konventionellen Ökonomieverständnis etwas (mehr oder weniger radikal) Anderes entgegensetzen, z. B. bedarfs- statt marktorientiert zu wirtschaften, kooperativ statt wettbewerblich, gemein- statt erwerbswirtschaftlich und kollektivistisch statt staatlich oder privatwirtschaftlich.

Alternativwirtschaftliche Unternehmen können im Prinzip in allen wirtschaftlichen Tätigkeitsfeldern aktiv sein, sofern diese nicht den ethischen Werten und sozial-ökologischen Zielen widersprechen. Alternativwirtschaft als Sammelbegriff soll alle Konzepte einbeziehen, an denen sich Akteure des konsequent sozial-ökologisch ausgerichteten Wirtschaftens orientieren: Social Entrepreneurship/ Sozialunternehmen, Soziale Solidarische Ökonomie, Commons/gemeinschaftsgetragene

Unternehmen, Genossenschaftsbewegung, Kollektivbetriebe/selbstverwaltete Betriebe, Donut-Ökonomie, bürgergetragene Unternehmen/Unternehmen aus der Zivilgesellschaft, Lokal-/Regionalökonomie oder Andere.

Basierend auf dieser Arbeitsdefinition für die einzelne alternativwirtschaftliche Organisation kann nun das gesamte Feld der Alternativwirtschaft näher beschrieben werden. Dazu bieten sich zwei Perspektiven an: zum einen die Alternativwirtschaft in Abgrenzung zu anderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen (Abschnitt 2.3) und zum anderen eine Charakterisierung der Alternativwirtschaft anhand typischer Organisationsformen (Abschnitt 2.4).

2.3 Die Alternativwirtschaft als abgrenzbares Feld

Um mithilfe einer empirischen Erhebung ein Feld wie die Alternativwirtschaft in einer Region beschreiben zu können, stellt sich zunächst die Frage nach den Grenzen des Feldes: Welche Organisationen, Wirtschaftsinitiativen oder Projekte sollen dem Feld zugerechnet werden und welche nicht? Wir sprechen hier bewusst von einem *Feld*, weil die Alternativwirtschaft, wie bereits angedeutet, keine Branche bzw. keinen inhaltlich abgrenzbaren Wirtschaftsbereich darstellt. Das Bild von einem Feld hilft dabei, die Alternativwirtschaft zu anderen (nicht zu scharf definierten) Feldern der Ökonomie und der Gesellschaft in Beziehung zu setzen – und auf diese Weise eine, wenn auch nicht immer ganz präzise, Abgrenzung vorzunehmen. Zur Definition der Alternativwirtschaft sind die Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Vergleich zu benachbarten Feldern zu betrachten.

2.3.1 Abgrenzung zur konventionellen Ökonomie

Alternatives Wirtschaften definiert sich immer in Abgrenzung zur vorherrschenden Wirtschaftsform, die man als „konventionell“ bezeichnen kann. Die konventionelle Ökonomie kann man vereinfacht als privatwirtschaftlich, erwerbswirtschaftlich oder kapitalistisch bezeichnen. Entscheidend ist die Abgrenzung zu solchen konventionellen Unternehmen, die sich ernsthaft um ein nachhaltiges Wirtschaften bemühen. Für diese Studie wird die Abgrenzung in diese Richtung relativ streng vollzogen, um der Vielfalt der Organisationen, die von Grund auf alternativwirtschaftlich ausgerichtet sind, genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Die entscheidende Überlegung bei der Zuordnung zu dem einen oder anderen Feld sind die Herkunft und die grundlegende Ausrichtung der betreffenden Organisation.

2.3.2 Abgrenzung zur Sozialwirtschaft

Mit dem Begriff Sozialwirtschaft wird hier ein sektorales, eng mit dem deutschen Sozialstaat verknüpftes Feld in Wirtschaft und Gesellschaft bezeichnet: die Organisationen der sozialen Wohlfahrtspflege. Im Gegensatz zur Alternativwirtschaft kann man die Sozialwirtschaft als eigenen Wirtschaftsbereich verstehen, der wie andere Branchen über eine Liste wirtschaftlicher Tätigkeitsbereiche klar definiert werden kann. Die Sozialwirtschaft erstreckt sich über mehrere traditionelle Branchen hinweg – von Bildung und Betreuung über Gesundheit und Pflege, Arbeitsmarkt und Integration bis hin zu spezialisierten Hilfen. Im Gegensatz zur Sozialwirtschaft umfasst die Alternativwirtschaft im Prinzip alle Wirtschaftsbereiche (vgl. Abschnitt 2.4.1), nicht nur die sozialen. Zudem sind viele ihrer Unternehmensformen branchenunabhängig (vgl. Abschnitt 2.4.2).

2.3.3 Abgrenzung zur informellen Ökonomie

An Systematisierungen zur informellen Ökonomie lässt sich gut ablesen, dass einige informelle Wirtschaftsformen wenig mit der Alternativwirtschaft gemein haben, etwa die Hauswirtschaft (z. B. Babysitting), die Schattenwirtschaft (z. B. Schwarzarbeit) oder die illegale Ökonomie (z. B. Drogenhandel). Andere Praktiken der informellen Ökonomie, etwa Selbstversorgung oder Selbsthilfe, deuten auf gewisse Überschneidungen mit der Alternativwirtschaft hin. Sie sind jedoch nur mögliche Elemente einer alternativwirtschaftlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung. Für diese Studie wird im Übergang zwischen dem formellen und dem informellen Bereich der Alternativwirtschaft eine klare Grenze gezogen werden, weil die Erhebung informeller Praktiken im gegebenen Untersuchungsrahmen praktisch nicht zu leisten sind.

2.3.4 Abgrenzung zum traditionellen Vereinswesen

Da alternatives Wirtschaften in der Zivilgesellschaft wurzelt, ergibt eine Abgrenzung zur Zivilgesellschaft als Ganzer wenig Sinn. Das traditionelle Vereinswesen dagegen markiert einen Teilbereich, der sich von der Alternativwirtschaft relativ gut abgrenzen lässt. Denn traditionelle Vereine existieren teils schon so lange, dass sie keinen expliziten Gegenentwurf zur aktuell dominanten Wirtschaftsweise mit ihren spezifischen sozial-ökologischen Verwerfungen darstellen können. Zudem beziehen sich traditionelle Vereine häufig auf Praktiken (z. B. Sport, Musik, Brauchtum oder Spiel), die nicht als wirtschaftliche Aktivitäten zu bezeichnen sind. Im Falle von originär wirtschaftlichen Vereinspraktiken (wie Gartenbau) ist wiederum zu prüfen, ob die Vereinsarbeit durch ein sozial-ökologisches Transformationsziel motiviert ist und damit neuartige Arbeits-, Organisations- und Kooperationsformen verbunden sind.

2.3.5 Abgrenzung zu öffentlichen Unternehmen

Am klarsten lässt sich die Alternativwirtschaft von solchen Unternehmen abgrenzen, die in Eigentum, Trägerschaft und Auftrag des Staates operieren: öffentliche Unternehmen. Bekannte Beispiele sind Sparkassen, öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Stadtwerke oder öffentliche Verkehrsunternehmen. Die zentrale Gemeinsamkeit mit der Alternativwirtschaft ist ihre Gemeinwohlorientierung. Dennoch sind öffentlich Unternehmen – im Gegensatz zur Alternativwirtschaft – in der Regel nicht in der Zivilgesellschaft verankert, noch grenzen sie sich von der vorherrschenden marktwirtschaftlichen Wirtschaftsweise ab. Auch Ansätze der Rekommunalisierung, die häufig aus der Bevölkerung vorangetrieben wird, zählen grundsätzlich nicht zur Alternativwirtschaft, solange es um eine reine Verstaatlichung geht.

2.4 Die Alternativwirtschaft als Gesamtheit besonderer Organisationsformen

Neben der Abgrenzung nach außen – Was zählt nicht (mehr) zur Alternativwirtschaft? – kann man das Feld auch positiv anhand von inneren Eigenschaften charakterisieren. Grundlage dafür sind die Elemente der vorgeschlagenen Arbeitsdefinition (vgl. Abschnitt 2.2). Wie erwähnt verstehen wir Alternativwirtschaft als Sammelbegriff – nicht nur in konzeptioneller Hinsicht als Überschrift für diverse alternativökonomische Ansätze, sondern auch für die empirische Erforschung von Wirtschaftsformen. Insofern kann man Alternativwirtschaft als die Gesamtheit solcher Wirtschafts- und Organisationsformen verstehen, die den Kriterien der Arbeitsdefinition entsprechen. In diesem

Sinne benennen wir eine Reihe von Organisationsformen, die man per definitionem der Alternativwirtschaft zuordnen kann. Jede Einzelorganisation, die zu einer solchen Gruppe gehört, ist somit Teil der Alternativwirtschaft.

In dieser Studie bezeichnen wir alternativwirtschaftliche Organisationen als Unternehmen. In einem sehr breiten Verständnis sind mit Unternehmen alle Organisationen gemeint, die in irgendeiner Form wirtschaftliche Aktivitäten für ihre Zielgruppen entfalten. Der Unternehmensbegriff ist also nicht auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen begrenzt. Auch die Europäische Kommission folgt in ihren Bekanntmachungen zum Beihilferecht mit Verweis auf die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs einem sehr weiten Verständnis (EU-B 2016/C 262/01). Demnach sind Unternehmen Einheiten, die in dem Sinne wirtschaftlich tätig sind, dass sie Waren oder Dienstleistungen auf einem Markt anbieten. Dabei gibt die EU-Kommission mehrere Hinweise, dass dies in einem sehr weiten Sinne zu verstehen ist: Die wirtschaftliche Tätigkeit ist nicht auf das Verfolgen von Erwerbszwecken begrenzt; jede Dienstleistung kann sich in Abhängigkeit von politischen Entscheidungen zu einer wirtschaftlichen Tätigkeit entwickeln; und Dienstleistungen können auch intern (etwa für die Mitglieder einer Genossenschaft) erbracht werden. Damit ist die große Mehrheit von Organisationen, um die es in dieser Studie geht, abgedeckt. In einzelnen Fällen, nämlich dort, wo alternativwirtschaftliche Unternehmen dezidiert institutionelle Alternativen zu Märkten kreieren oder nutzen (z. B. Commons-basierte Peer-Produktion wie Wikipedia), geht das hiesige Verständnis von Unternehmen und wirtschaftlicher Tätigkeit noch darüber hinaus.

Grundlegend sind folgende Typen von Unternehmen zu unterscheiden: zum einen solche, die *in bestimmten Bedürfnisfeldern* durch innovative Praktiken und Organisationsformen die Versorgung von Menschen verbessern – und damit einzelnen Wirtschaftsbereichen zugeordnet werden können (vgl. Abschnitt 2.4.1); zum anderen solche, bei denen die Organisationsform weitgehend *unabhängig vom Wirtschaftsbereich* ist, die es also in verschiedenen Branchen geben kann (vgl. Abschnitt 2.4.2).

Die Intention, eine Reihe von Organisationsformen zu identifizieren, die unmittelbar als alternativwirtschaftlich eingestuft werden können, zielt darauf ab, eine Liste von Unternehmen zu erstellen, die für eine empirische Bestandsaufnahme in Frage kommen. Auf diese Weise konnte eine Grundgesamtheit der alternativwirtschaftlichen Unternehmen im Land Bremen ermittelt werden (vgl. Abschnitt 3.1).

2.4.1 Alternativwirtschaftliche Organisationsformen in einzelnen Versorgungsbereichen

In praktisch allen wesentlichen Bedürfnisfeldern des menschlichen Lebens finden sich Organisationsformen, die andere Wege gehen als herkömmliche privatwirtschaftliche oder staatliche Akteure. Sie entstehen meistens in einer historischen Situation, wenn die Unzulänglichkeiten des bestehenden Systems so offenkundig werden, dass die Unzufriedenheit damit zur Entwicklung neuer Formen und Strategien der Bedürfnisbefriedigung motiviert. Sei es die Wohnungsnot, die zu gemeinschaftlich organisierten Formen zur Schaffung von Wohnraum geführt hat, sei es die Ernährungs- und Landwirtschaftskrise, die alternative Versorgungskonzepte mit fair und ökologisch erzeugten Lebensmitteln hervorgebracht hat, oder seien es Atomenergie und Klimakatastrophe, die neue Unternehmungen für alternative Energiekonzepte entstehen ließen. Da sich alternativwirtschaftliche Organisationsformen über die Zeit an den wirtschaftlichen Mainstream angleichen können, werden für diese Studie vornehmlich diejenigen Unternehmen einbezogen, deren alternativwirtschaftlicher Ansatz auf die aktuellen Herausforderungen unserer Zeit abzielt.

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, orientiert sich die folgende Übersicht typischer Organisationsformen der Alternativwirtschaft an fundamentalen Bedürfnissen wie Wohnen, Ernährung, Energieversorgung und Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs, aufgeteilt in die Bereiche Einzelhandel, Handwerk/Reparatur sowie multifunktionale Versorgungsansätze (vgl. Abbildung 1).

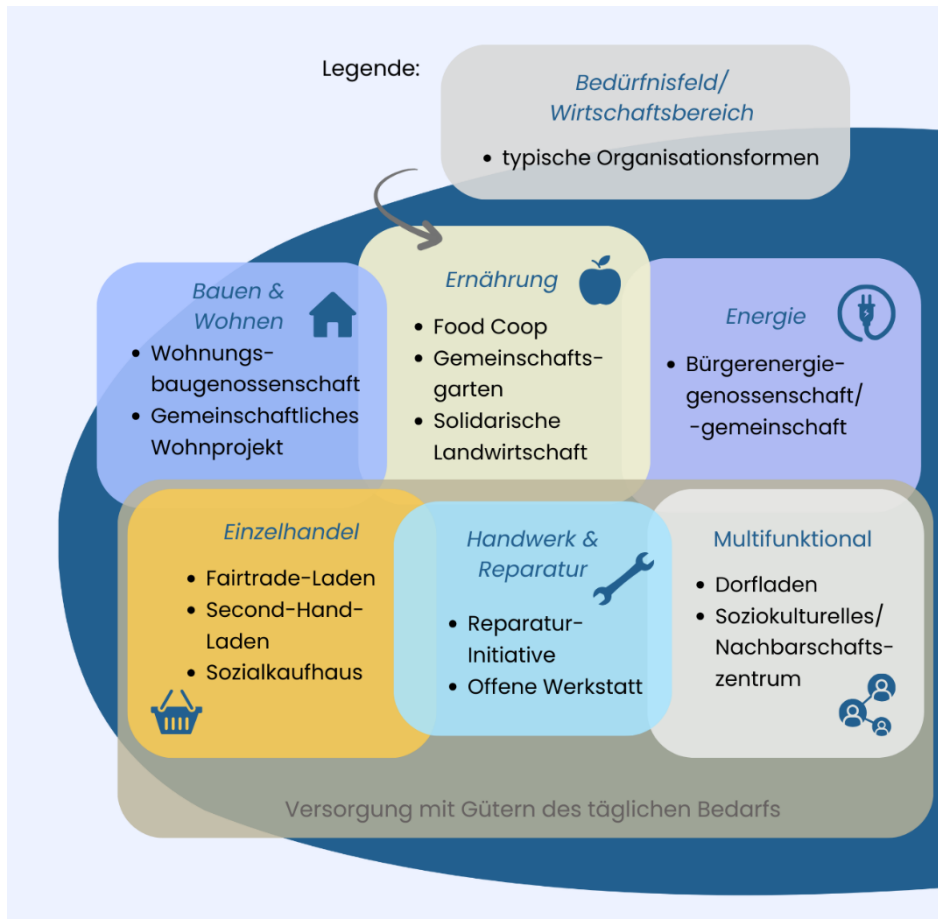


Abbildung 1: Alternativwirtschaftliche Organisationsformen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen

2.4.2 Branchenunabhängige alternativwirtschaftliche Organisationsformen

Neben den alternativwirtschaftlichen Organisationsformen, die typisch für einzelne Versorgungsbe-reiche sind, gibt es auch solche, die prinzipiell in allen Wirtschaftsbereichen eine Ausprägung finden können, also branchenunabhängig sind. Bei dieser Gruppe von Unternehmen sind es grundlegende Eigenschaften der Organisationsgestaltung, die ihren alternativwirtschaftlichen Charakter bestimmen. Basierend auf sozial-ökologischen Werten und Zielen verfügen sie über ein besonderes organisationales Design, das sich von konventionellen Unternehmen so grundlegend unterscheidet, dass man sie per se der Alternativwirtschaft zuordnen kann. Die wesentlichen Formen sind Kollektivbetriebe, Sozialunternehmen, Inklusionsbetriebe und gemeinschaftsgetragene Unternehmen. Auch wenn sich die Formen im Einzelfall eines konkreten Unternehmens überschneiden können, unterscheiden sie sich jedoch insofern definitorisch voneinander, als sich ihre Identität jeweils über andere organisationale Merkmale bestimmt.

2.4.2.1 Kollektivbetriebe

Kollektivbetriebe werden auch als selbstverwaltete Betriebe oder Alternativbetriebe bezeichnet. In ihrer heutigen Form sind sie aus den neuen sozialen Bewegungen der 1970er und 1980er Jahre hervorgegangen. Zentrale Kennzeichen sind die basisdemokratische Selbstverwaltung durch die Belegschaft, der das Unternehmen gemeinsam und gleichberechtigt gehört, verbunden mit konsensorientierten Entscheidungsverfahren. Hinzu kommen egalitäre Formen der Entlohnung und solidarische Arbeitsbeziehungen als weitere wesentliche Merkmale. Zum demokratischen Wirtschaften, das die wirtschaftliche Teilhabe der Menschen am Betrieb und ihre Autonomie bei der Arbeit fördern soll, kommen emanzipatorische Momente im Sinne einer Selbsthilfeökonomie. Darüber hinaus prägen ökologische Ziele und eine bewusste Orientierung auf lokale oder regionale Märkte Kollektivbetriebe meistens schon seit ihrer Gründung (Voß & Wilke, 2003, S. 134). Selbstverwaltete Betriebe im deutschsprachigen Raum können verschiedene Rechtsformen annehmen und finden sich in den unterschiedlichsten Branchen wieder (Reiser & Gmür, 2011).³

2.4.2.2 Sozialunternehmen

Der Begriff Sozialunternehmen (oder Soziale Unternehmen) bezeichnet hier nicht die Organisationen der Sozialwirtschaft als Teil des deutschen Wohlfahrtssystems (vgl. Abschnitt 2.3.2), sondern folgt einem neueren Verständnis, das einem internationalen, insbesondere angelsächsisch geprägten Diskurs entstammt. Daher werden in der deutschen Debatte zu Sozialunternehmen häufig englische Bezeichnungen wie Social Entrepreneurship und Social Entrepreneur gebraucht, teilweise auch Social Business und Social Startup (bzw. Impact Startup). Über die letzten 20 Jahre haben sich in Deutschland ein Diskurs (Kenel, 2024) und eine branchenübergreifende Akteurslandschaft herausgebildet (Kenel et al., 2025), die sich um den Begriff Sozialunternehmen bzw. Social Entrepreneurship drehen. Die neuere Akteurslandschaft in Deutschland, die sich um Organisationen wie Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND), Ashoka, Phineo oder BonVenture herausgebildet hat, folgt einem Verständnis von Sozialunternehmen, das sich einerseits von konventionellen (gewinnorientierten) Unternehmen und andererseits von traditionellen (als nicht unternehmerisch verstandenen) Wohlfahrtsorganisationen abgrenzt.⁴ Sozialunternehmen in diesem Verständnis können grundsätzlich als Organisationen der Alternativwirtschaft eingeordnet werden. Für eine breite Untersuchung der Alternativwirtschaft, in der Sozialunternehmen eine Unternehmensform neben anderen darstellen, hat dieses Verständnis den Vorteil, dass ein Großteil der Sozialunternehmen über die einschlägigen Netzwerk- und Unterstützungsorganisationen leicht identifiziert werden kann. Darüber hinaus bietet dieses Verständnis genügend Spielraum, um Organisationen, die sich anderen Formen nicht klar zuordnen lassen, als sonstige Sozialunternehmen zu berücksichtigen.

³ Dies verdeutlicht auch die Sammlung von Kollektivbetrieben auf der Internetseite www.kollektivliste.org. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁴ Vgl. die Definition von SEND unter www.send-ev.de/social-entrepreneurship/definition-kriterien (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

2.4.2.3 Inklusionsbetriebe

Bei Inklusions- und Integrationsbetrieben handelt es sich um einen Typus von Unternehmen, die auf die berufliche Teilhabe von Menschen ausgerichtet sind, denen der Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt erschwert ist. Für diese Personengruppen schaffen sie sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse und Qualifizierungsmöglichkeiten, sie sonst nicht ohne weiteres möglich wären. Inklusionsbetriebe können auch als Spezialfall bzw. Untergruppe von Sozialunternehmen verstanden werden, nämlich solche, die sich auf eine spezielle gesellschaftliche Herausforderung konzentrieren: die Teilhabe benachteiligter Gruppen am Arbeitsmarkt. Diese Herausforderung adressieren sie, indem sie inklusive betriebliche Arbeitsmöglichkeiten schaffen. Aufgrund ihrer starken rechtlichen Regulierung in Deutschland bietet sich ein erweitertes Verständnis an, das über die Inklusion von Schwerbehinderten hinausgeht und weitere benachteiligte Gruppen einbezieht (Guggemos, 2023): Inklusions- oder Integrationsbetriebe sind dann alle Unternehmen, die sich auf mehr oder weniger unkonventionellen Wegen darum bemühen, Langzeitarbeitslosen, Geflüchteten, Entlassenen, Suchtkranken, Obdachlosen und anderen vulnerablen Gruppen eine produktive Teilhabe am Arbeits- und damit Gesellschaftsleben zu ermöglichen.

2.4.2.4 Gemeinschaftsgetragene Unternehmen

Gemeinschaftsgetragene Unternehmen stellen einen neueren Ansatz des alternativen Wirtschaftens dar, der grundlegende Prinzipien aus der Solidarischen Landwirtschaft auf andere Wirtschaftsbereiche überträgt (vgl. Rommel et al., 2024). Der Begriff rührt von der englischen Bezeichnung für Solidarische Landwirtschaft – Community Supported Agriculture (CSA) – und verdeutlicht die zentrale Idee: Erzeuger und Verbraucher landwirtschaftlicher Erzeugnisse bilden eine solidarische Wirtschaftsgemeinschaft, die sich durch eine Umlagefinanzierung ein Stück weit von der Versorgung über Märkte loslöst. Das Konzept des gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens wird auch als Community Supported X (CSX) bezeichnet, wobei das X für die neuen Anwendungsbereiche jenseits der Landwirtschaft steht. Während sich die Solidarische Landwirtschaft in den vergangenen Jahren in Deutschland stark verbreitet hat, befindet sich das gemeinschaftsgetragene Wirtschaften in anderen Bereichen noch in der Nische. Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften ist eindeutig alternatives Wirtschaften im hiesigen Verständnis. Grundlegend ist dabei der sozial-ökologische Transformationsanspruch, der durch alternative Praktiken und Institutionen auf allen Ebenen der organisationalen und ökonomischen Beziehungen eingelöst werden soll.

3 Forschungsdesign: Methodik einer regionalen Vermessung

Mithilfe der definitorischen Vorarbeiten aus Kapitel 2 ist es nun möglich, eine geeignete Methodik zu bestimmen, um die Alternativwirtschaft im Land Bremen entsprechend der zweifachen Zielsetzung der Studie empirisch zu vermessen: (1) Feldbeschreibung und (2) Bestimmung der wirtschaftlichen Relevanz.

(1) Indem die Alternativwirtschaft allgemein nach außen abgegrenzt (Abschnitt 2.3) sowie nach innen differenziert und inhaltlich charakterisiert wurde (Abschnitt 2.4), können konkret all diejenigen Organisationen bestimmt und eingeordnet werden, die im Land Bremen die Alternativwirtschaft ausmachen. Neben der präzisen Bestimmung des Feldes als Ganzem ist von besonderem empirischem Interesse, in welcher Häufigkeit die einzelnen Unterkategorien (Unternehmensformen der Alternativwirtschaft) vorliegen und welche Wirtschaftsbereiche wie stark repräsentiert sind.

(2) Auf Basis der empirischen Feldbestimmung – Welche Organisationen werden der Alternativwirtschaft zugerechnet (und welche nicht)? – wird es im nächsten Schritt möglich, für diese Grundgesamtheit an Unternehmen zu ermitteln, welche wirtschaftliche Relevanz sie zusammengenommen besitzen und wie man diese Relevanz anhand eines erweiterten Wirtschaftsverständnisses bemessen kann. Dabei stellt sich die methodische Herausforderung, dieses erweiterte Wirtschaftsverständnis für eine empirische Erhebung so zu operationalisieren, dass den besonderen Beiträgen und Potenzialen alternativwirtschaftlicher Akteure Rechnung getragen wird.

Um der zweifachen Aufgabenstellung im gegebenen Rahmen möglichst gut gerecht zu werden, ist der empirischen Vermessung der Alternativwirtschaft im Land Bremen ein Untersuchungsdesign zugrunde gelegt worden, das aus zwei wesentlichen Erhebungsschritten besteht. Zunächst ist – in Gestalt einer Unternehmensdatenbank – eine Methode entwickelt und angewendet worden, um die Grundgesamtheit alternativwirtschaftlicher Organisationen im Land Bremen zu bestimmen (Abschnitt 3.1). Darauf aufbauend ist dann mit einer Online-Umfrage und begleitenden qualitativen Expert*inneninterviews eine Methode entwickelt und angewendet worden, um für diese Grundgesamtheit vertiefende Erkenntnisse über ihre alternativwirtschaftlichen Praktiken und Organisationsformen sowie ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz zu gewinnen (Abschnitt 3.2). Einzelne Merkmale sind sowohl über Recherchen für die Grundgesamtheit als auch über den Fragebogen für die Stichprobe erhoben worden: Standort, Branchenzugehörigkeit und Rechtsform. Für diese Merkmale ist somit ein Vergleich zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit möglich.

3.1 Bestimmung der Grundgesamtheit

Der erste wichtige Schritt der empirischen Untersuchung lag darin, die Grundgesamtheit der alternativwirtschaftlichen Organisationen im Land Bremen zu bestimmen. Da diese weder bestimmten Branchen noch bestimmten Rechtsformen zuzuordnen sind, konnte auf keine offiziellen Unternehmensregister zurückgegriffen werden. Grundsätzlich könnte zwar die Grundgesamtheit aller registrierten Unternehmen im Land Bremen herangezogen und daraus die alternativwirtschaftlichen Organisationen ausgewählt werden. Aus Gründen der Arbeitseffizienz wurde dieser methodische Zugang nicht verfolgt: Eine Einzelprüfung aller Unternehmen war wegen des Umfangs aus Kapazitätsgründen im Rahmen dieser Studie nicht möglich. Zudem sind Organisationen der Alternativwirtschaft dadurch geprägt, dass sie nicht nur in klassischen Rechtsformen der Wirtschaft, sondern

häufig auch als Vereine oder hybride Formen organisiert sind (vgl. Abschnitte 2.3 und 2.4). So hätten auch weitere Verzeichnisse wie das Vereinsregister hinzugezogen werden müssen. Die Gesamtheit aller Unternehmen und Organisationen im Land Bremen zu prüfen, hätte einen enormen, nicht zu leistenden Erhebungsaufwand bedeutet. Stattdessen wurde folgendes zweistufiges Verfahren für die Bestimmung der Grundgesamtheit der alternativwirtschaftlichen Organisationen im Land Bremen gewählt:

1. Sammlung aller potenziell alternativwirtschaftlichen Organisationen
2. Prüfung dieser Sammlung anhand der Arbeitsdefinition für die Alternativwirtschaft und Auswahl der Organisationen für die Grundgesamtheit

3.1.1 Sammlung aller potenziell alternativwirtschaftlichen Unternehmen im Land Bremen

In der ersten Stufe wurden aus verschiedenen Quellen alle Organisation, die potenziell zur Alternativwirtschaft dazugezählt werden können, gesammelt und in einer Unternehmensdatenbank festgehalten. Eine erste Gruppe solcher Quellen wurde von der Auftraggeberin zur Verfügung gestellt. Sie bestand aus Listen mit Unternehmen, die für die Alternativwirtschaft in Frage kommen. Dabei handelte es sich um Ergebnisse aus den relevanten Vorgängerprojekten (vgl. Kapitel 1). Eine zweite – und maßgebliche – Gruppe von Unternehmenslisten kam dadurch zustande, dass die konzeptionellen Vorarbeiten zur allgemeinen Bestimmung der Alternativwirtschaft nun konkret für jede relevante Organisationsform fruchtbar gemacht wurden. Das heißt: Für jede Organisationsform, die grundsätzlich als alternativwirtschaftlich klassifiziert wurde (vgl. Abschnitt 2.4), konnte geprüft werden, welche Einzelorganisationen ihren Standort im Land Bremen haben. Dies war deswegen weitgehend möglich, weil sich – wie oben geschildert – die meisten dieser Organisationsformen in (meistens bundesweiten) Verbünden und Netzwerken zusammengeschlossen haben. So brauchten diese Verbundorganisationen nur noch dahingehend geprüft werden, ob sie Mitglieder in Bremen oder Bremerhaven haben. Zusätzlich wurden Listen mit Unternehmen aus dem Land Bremen geprüft, die vermuten lassen, dass sie alternativwirtschaftliche Unternehmen enthalten, weil sie etwa relevante Organisationsformen oder eine Nachhaltigkeitsausrichtung reklamieren. Zusätzlich sind Internetrecherchen nach dem „Schneeball“-Prinzip durchgeführt worden. Das heißt: Stößt man im Suchprozess auf passende Unternehmen, die ihrerseits auf relevante, aber noch unbekannte Unternehmen, Netzwerke oder Listen verweisen, so geht man den Unternehmen auf diesen Listen nach. Beispielsweise haben die Internetseiten von Intermediären und Multiplikatoren zusätzliche Ergebnisse geliefert. Eine Übersicht der herangezogenen Quellen ist in Anhang 3 (Tabelle 2, Tabelle 3 und Tabelle 4) gelistet.

Die Liste der identifizierten Unternehmen wurde anschließend von Expert*innen aus dem Feld ergänzt. Insgesamt wurden auf diesem Wege knapp über 1000 Unternehmen identifiziert, die potenziell zur Bremer Alternativwirtschaft gehören.

3.1.2 Prüfung und Auswahl der Organisationen für die Grundgesamtheit

Die zweite Stufe der Vorgehensweise bestand darin, die gewonnene Liste der potenziell alternativwirtschaftlichen Organisationen daraufhin zu prüfen, inwieweit sie die Kriterien erfüllen, die mit der Arbeitsdefinition der Alternativwirtschaft für diese Studie vorgeschlagen wurden (vgl. Abschnitt 2.2). Die Prüfung der Organisationen erfolgte, indem ihre Internetauftritte gesichtet wurden. Dabei wurden insbesondere die Seiten zur Selbstdarstellung, zu den Aktivitäten und zu den Zielen der Organisationen dahingehend geprüft, ob diese mit den Kriterien der Arbeitsdefinition übereinstimmen.

Eine Reihe von Organisationen konnte vergleichsweise oberflächlich geprüft werden, sofern sie unmittelbar der Alternativwirtschaft zuzuordnen waren. Das betrifft die meisten Organisationen, die über ihre Mitgliedschaft in einschlägigen Verbundorganisationen solche Organisationsformen repräsentieren, die per se alternativwirtschaftlich sind, also die meisten der in Abschnitt 2.4 vorgestellten Organisationsformen (Positivbestimmung). Die übrigen Organisationen wurden eingehender geprüft und meistens über mehrere Abstimmungsschleifen nach dem Vier-Augen-Prinzip der Alternativwirtschaft zugerechnet oder nicht.

Die meiste Arbeit bestand somit darin, gemäß den Ausführungen in Abschnitt 2.3. eine „Negativabgrenzung“ vorzunehmen und solche Organisationen auszuschließen, die eher den Feldern in unmittelbarer Nachbarschaft der Alternativwirtschaft zuzurechnen sind:

- **Unternehmen der konventionellen Ökonomie:** Die Abgrenzung bezog sich hier vor allem auf Grenzfälle, bei denen die Unternehmen durchaus ernstzunehmende sozial-ökologische Ziele und Praktiken erkennen lassen, von ihren Geschäftsmodellen, Organisationsformen oder Stakeholder-Beziehungen aber eher konventionell operieren, also nicht grundlegend oder tiefgreifend anders wirtschaften als konventionelle markt- oder erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Solche Grenzfälle finden sich beispielsweise bei Unternehmen der ökologischen Lebensmittelwirtschaft.
- **Unternehmen der Sozialwirtschaft:** Innerhalb der Vielfalt von Organisationen, die soziale Ziele im engeren Sinne verfolgen und benachteiligten sozialen Gruppen Dienstleistungen anbieten, ist es nicht immer eindeutig zu entscheiden, ob es sich „nur“ um Organisationen der klassischen freien Wohlfahrtspflege handelt oder um alternativwirtschaftliche Unternehmen. Auf Grundlage der eingeschränkten Beurteilung von außen wurde versucht, solche Organisationen zu identifizieren, die aufgrund von transformativen Konzepten oder alternativen Organisationsstrukturen eher einen alternativwirtschaftlichen Charakter besitzen. Beispielsweise im Bereich der Erziehung und Bildung sind Organisationen in die Alternativwirtschaft einbezogen worden, wenn sie etwa in Trägerschaft der Zielgruppe sind.
- **Traditionelle Vereine:** In dem breiten Spektrum des zivilgesellschaftlichen Vereinswesens ist es manchmal eine Herausforderung, traditionelle Formen von solchen abzugrenzen, die eher auf aktuelle Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation ausgerichtet sind. Beispielsweise gibt es bestimmte Formen von urbanen Gemeinschaftsgärten, die eher einen traditionellen Charakter haben. Grundsätzlich wurde bei der Einzelfallprüfung darauf geachtet, inwieweit eine Organisation explizit ein gesellschaftliches Transformationsziel verfolgt und seine Praktiken strategisch darauf ausrichtet. Hinzu kommt, die Vereinstätigkeit daraufhin einzuordnen, ob sie als wirtschaftliche Tätigkeit zu verstehen ist oder nicht. Bei einigen Beratungs-, Dienstleistungs- oder Informationsangeboten ist das nicht immer klar zu entscheiden.

Bei den Grenzfällen wurde anhand der Informationen auf der Internetseite der Organisation eingehend geprüft, inwieweit sie den Definitionskriterien entsprechen. Dabei spielte auch der Grad der Formalisierung oder Institutionalisierung eine Rolle. Das heißt: Es wurden nur Organisationen miteinbezogen, die nicht als befristetes Projekt arbeiten, sondern langfristig ausgerichtet sind, und die über eine Rechtsform und eine Kontaktmöglichkeit in Form einer E-Mail-Adresse verfügen (was für die Befragung erforderlich war).

Auf diese Weise wurde eine Auswahl der Organisationen für die Grundgesamtheit der Alternativwirtschaft im Land Bremen getroffen. Im Ergebnis wurden 384 Organisationen als alternativwirtschaftliche Unternehmen entsprechend der Definition dieser Studie identifiziert. Dabei besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Es ist wahrscheinlich, dass es weitere alternativwirtschaftliche

Organisationen gibt, die über den hier gewählten methodischen Zugang nicht identifiziert werden konnten. Insbesondere gilt dies für Unternehmen aus der Stadt Bremerhaven, da hier weniger auf bestehendes Expert*innenwissen zurückgegriffen werden konnte. Außerdem sind wir erst nach Abschluss der Auswertungen auf ein grünes Branchenbuch⁵ und eine Infoseite für nachhaltigen Konsum⁶ in Bremen gestoßen, das vermutlich noch ergänzende Fälle hervorgebracht hätte. Zudem muss angemerkt werden, dass die getroffene Auswahl lediglich eine Momentaufnahme des Feldes darstellt. Die Alternativwirtschaft stellt ein sehr dynamisches und wandelbares Feld dar, das sich durch Gründungen oder Insolvenzen immer weiterentwickelt. Schließlich muss auch betont werden, dass diese Studie den Bereich der Gründungen und Start-ups nur begrenzt darstellen kann, da es sich dabei häufig um noch nicht vollständig institutionalisierte Projekte und Organisationen handelt. Eine langfristige Weiterentwicklung der Datenbank der alternativwirtschaftlichen Unternehmen im Land Bremen sowie die Wiederholung dieser Befragung ist daher zu empfehlen.

3.2 Befragungsdesign

3.2.1 Fragebogen

Da bisher noch keine vergleichbare quantitative, empirische Erhebung zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung der Alternativwirtschaft in einer bestimmten Region durchgeführt wurde, wurde für diese Studie ein eigener Fragebogen entwickelt. Hierfür wurden zum einen bei einem Praxisworkshop am 19. Dezember 2024 in Bremen Expert*innen aus dem Feld (Wirtschaftsförderung, Gründer*innen, Multiplikator*innen und Unterstützer*innen) konsultiert, welche Indikatoren sich in den Bereichen „betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen“, „sozialunternehmerische Kennzahlen“, „alternative Relevanzmaßstäbe und Transformationsmaßstäbe“ eignen würden.

Zum anderen wurden aus der wissenschaftlichen und praxisnahen Literatur bestehende Umfragen identifiziert und einzelne bestehende Fragen zur Operationalisierung der Themenblöcke und Indikatoren herangezogen. Insbesondere die Vorarbeiten des Deutschen Social Entrepreneur Monitor 2024 (Kiefl et al., 2024) und des International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project (Defourny et al., 2021)⁷ waren sehr wertvoll für die Konzeption des Fragebogens.

Der Fragebogen wurde in mehreren Runden im Austausch mit internen und externen (wissenschaftlichen wie praxisnahen) Expert*innen ausgearbeitet. Außerdem wurde ein Pre-Test mit einer alternativwirtschaftlichen Organisation in Bremen durchgeführt. Der finale Fragebogen besteht aus vier Teilen mit geschlossenen und offenen Fragen:

- Teil 1: Allgemeine Unternehmensdaten und herkömmliche Wirtschaftsindikatoren
- Teil 2: Selbstverortung in der Alternativwirtschaft und Transformationsziele
- Teil 3: Organisations- und Arbeitsgestaltung
- Teil 4: Gesellschaftliche Relevanz und Wirkungen

Der vollständige Fragebogen ist in Anhang 1: Fragebogen einzusehen.

⁵ www.grau-sucht-gruen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁶ www.komiko-bremen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁷ Vgl. auch www.emes.net/research-projects/social-enterprise/icsem-project-home (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

3.2.2 Erhebung

Die Befragung wurde als 25-minütige Online-Umfrage mit dem Befragungstool Qualtrics aufgesetzt. Sie war knapp vier Wochen online abrufbar und wurde an alle 384 Unternehmen, die als Grundgesamtheit der alternativwirtschaftlichen Unternehmen im Land Bremen identifiziert wurden (vgl. Abschnitt 3.1), per E-Mail versendet.

Insgesamt wurden 168 Rückmeldungen registriert, von denen 102 Datensätze genügend Informationen enthielten, um sie als verwendbar und auswertbar einstufen zu können (vgl. Abbildung 2). Das entspricht einer Rücklaufquote von 27 %. Die Bereinigung des Datensatzes erfolgte nach den Kriterien für alternativwirtschaftliche Unternehmen. Es haben zusätzlich vier Organisationen an der Umfrage teilgenommen, die nicht im ursprünglichen Sample der alternativwirtschaftlichen Organisationen enthalten waren. Diese wurden in der Datenbank ergänzt. Außerdem wurden Dubletten sowie sehr früh abgebrochene Fragebögen aus dem Datensatz gelöscht. Der gute Rücklauf erlaubt plausible Rückschlüsse auf die Gesamtstichprobe.

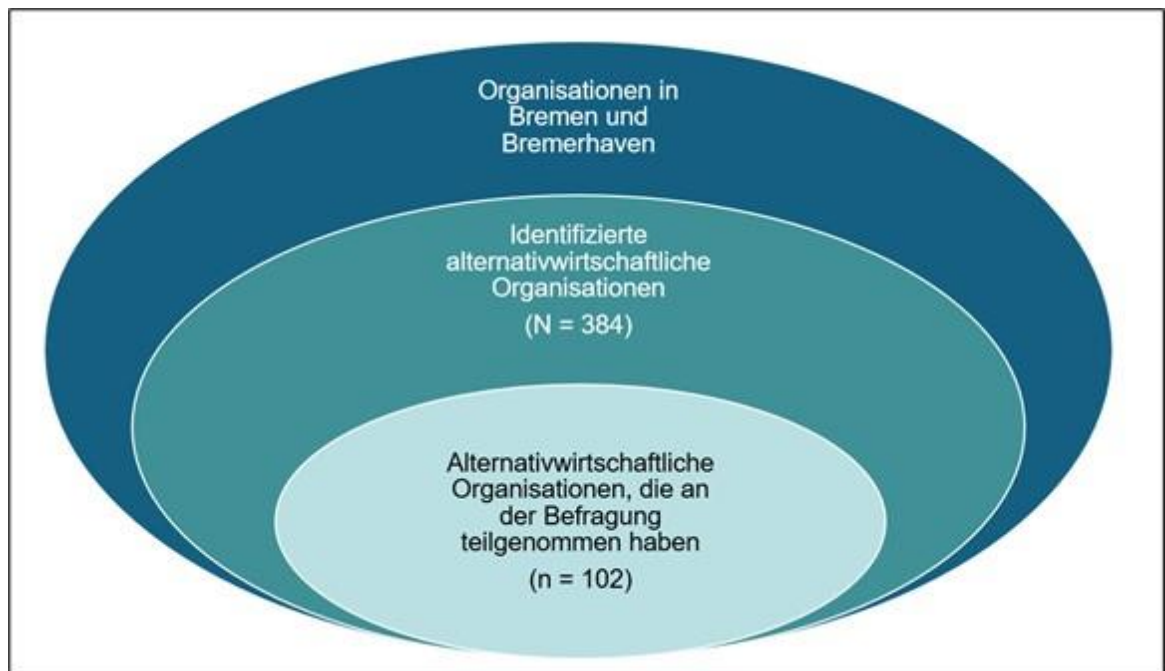


Abbildung 2: Grundgesamtheit und Stichprobe der Befragung

Von den Organisationen, die die Befragung beantwortet haben, haben zu über 80 % die Geschäftsführung, der Vorstand oder die Gründer*innen den Fragebogen ausgefüllt (vgl. Abbildung 3). Dies führt zu belastbaren Ergebnissen, da davon auszugehen ist, dass die Führungspersonen ihr Unternehmen besonders gut kennen.

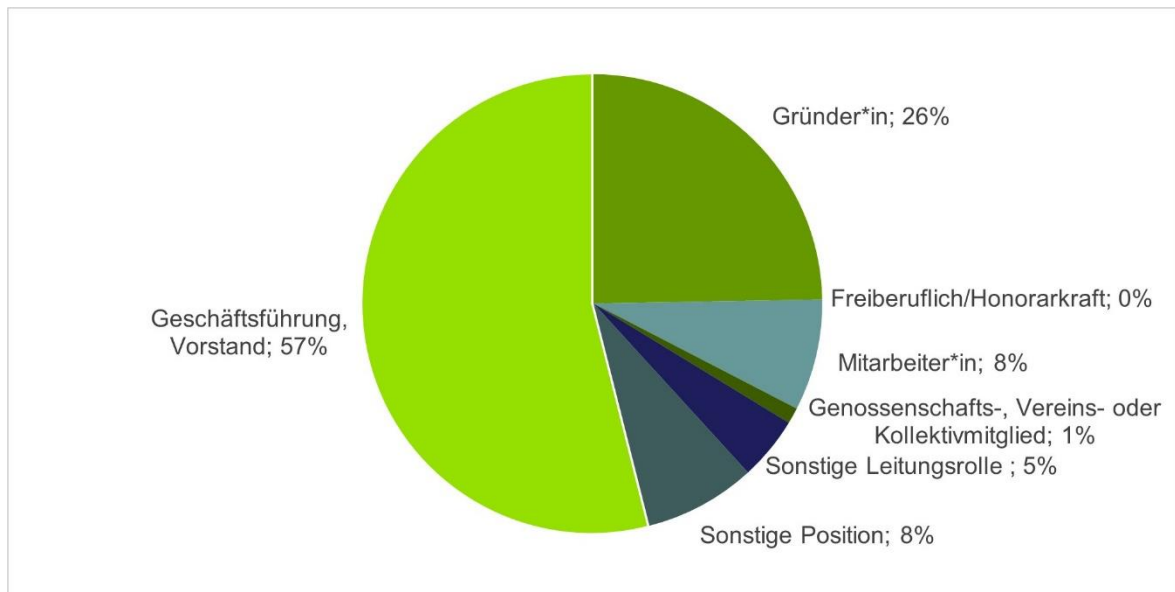


Abbildung 3: Position der Befragten in der Organisation

Frage: „Welche Position nimmst Du in Deiner Organisation ein?“

n = 84, keine Mehrfachauswahl

3.2.3 Qualitative Interviews mit Expert*innen

Ergänzend zur quantitativen Befragung wurden qualitative Expert*innen-Interviews durchgeführt. Diese dienten 1) zur Besprechung und Anpassung des Fragebogens an die Zielgruppe, 2) zur Eruiierung von übergreifenden Informationen zum Gesamtfeld der Alternativwirtschaft im Land Bremen und 3) zur Kommentierung und Einordnung der Ergebnisse der Befragung. Es wurden fünf Interviews durchgeführt:

Tabelle 1: Expert*innen-Interviews

Ziel des Interviews	Interviewpartner*in
Evaluierung des Fragebogens	Person aus einer Unterstützungsorganisation im Land Bremen (Interview 1)
	Bremer Sozialunternehmer*in (Interview 2)
Eruiierung von übergreifenden Informationen zum Gesamtfeld	Person aus einer Unterstützungsorganisation im Land Bremen (Interview 3)
Kommentierung der Ergebnisse	Wissenschaftler*in mit Fachexpertise aus dem Land Bremen (Interview 4)
	Person aus einer Unterstützungsorganisation im Land Bremen (Interview 5)

Der Interview-Leitfaden wurde individuell an das Ziel des Interviews und die Gesprächsperson angepasst. Ein exemplarischer Leitfaden ist im Anhang 2: Exemplarischer Interviewleitfaden zu finden.

4 Die Vielfalt alternativwirtschaftlicher Organisationen im Land Bremen

Die erste Hauptaufgabe dieser Studie ist, das Feld „Alternativwirtschaft“ näher zu beschreiben, einschließlich einer Abgrenzung nach außen wie auch einer differenzierten Charakterisierung nach innen. Nachdem diese Aufgabe auf konzeptioneller Ebene in Kapitel 2 bearbeitet wurde, kann die Feldbeschreibung in diesem Kapitel nun auf empirischer Ebene erfolgen und die aktuelle Situation im Land Bremen im Jahr 2025 beleuchten. Im Folgenden geht es um die Frage, in welchen Wirtschaftsbereichen die Unternehmen der Alternativwirtschaft wie stark vertreten sind und welche zahlenmäßige Bedeutung die einzelnen Organisationsformen der Alternativwirtschaft haben. Wie diese Fragen beantwortet werden, hängt davon ab, wie die Zugehörigkeit zur Alternativwirtschaft im Einzelfall entschieden wird. Die folgenden Ergebnisse basieren auf den allgemeinen Abgrenzungen wie sie in Abschnitt 2.3 dargelegt sind und resultierten aus der Anwendung der Methodik wie sie in Abschnitt 3.1 beschrieben wurde. Da es in der Abgrenzung zu den benachbarten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen immer auch Grauzonen und damit uneindeutige Fälle gibt, beanspruchen die Zahlenangaben keine exakte Gültigkeit. Indem anhand von Beispielen die Grenzfälle und die Herausforderungen bei der Abgrenzung veranschaulicht werden, soll ein besseres Gespür dafür vermittelt werden, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind. Im Gegensatz zu den nachfolgenden Kapiteln (5 bis 8), die im Wesentlichen die Ergebnisse der Umfrage behandeln, beziehen sich die Ergebnisse in diesem Kapitel ausschließlich auf die Grundgesamtheit der 384 Organisationen, die in einer Unternehmensdatenbank gesammelt wurden (vgl. Kapitel 3). Es sei daran erinnert, dass die folgenden Ergebnisse auf einer Analyse der Internetauftritte dieser Organisationen basieren. Alle dargestellten Informationen und angeführten Zitate stammen – soweit nicht anders angegeben – von der Homepage des jeweiligen Unternehmens.

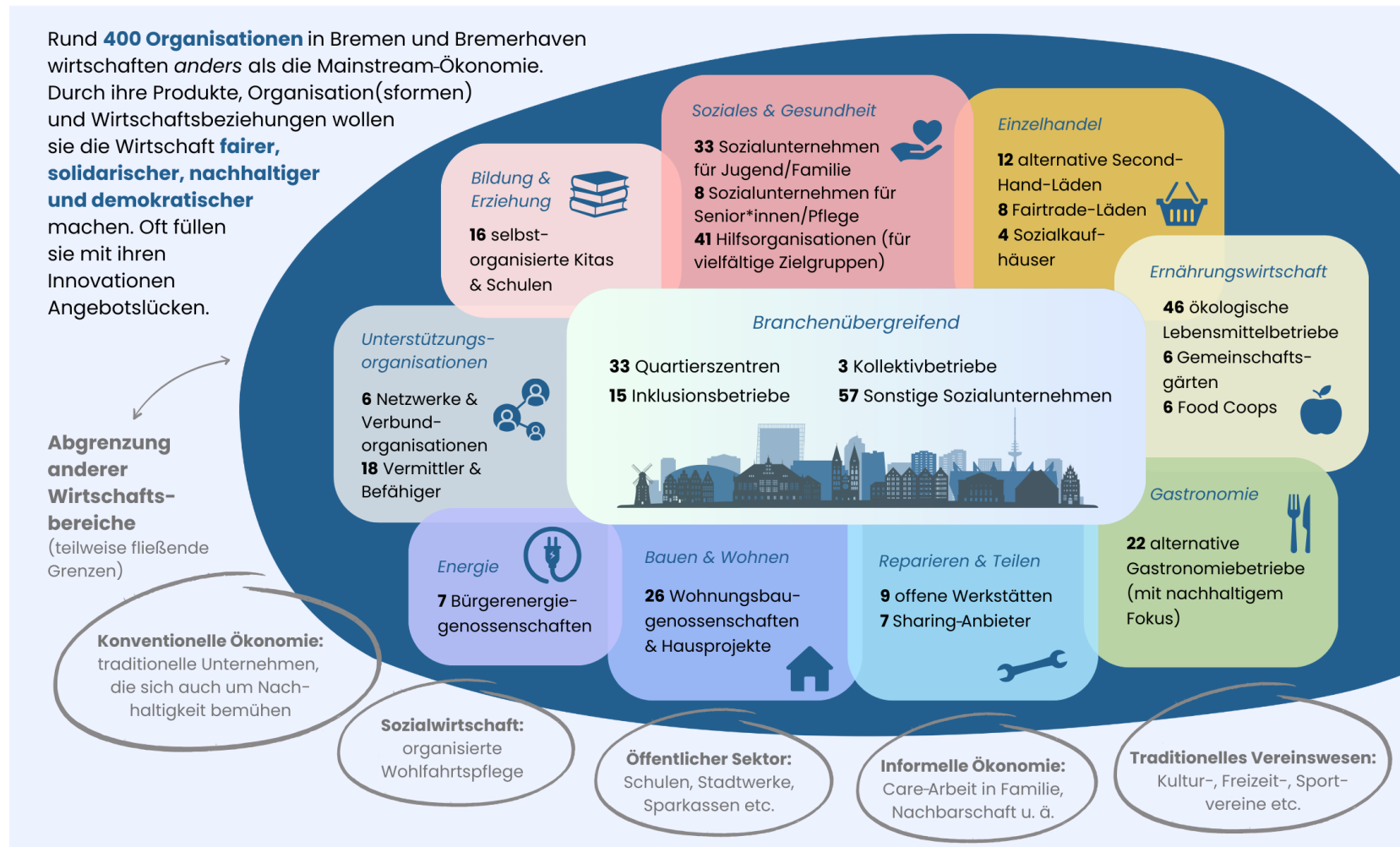
4.1 Überblick

Das Gesamtergebnis der Untersuchung zeichnet ein vielfältiges Bild der Alternativwirtschaft im Land Bremen: Die insgesamt 384 identifizierten Unternehmen, die als alternativwirtschaftlich eingestuft wurden, verteilen sich über zahlreiche Wirtschaftsbereiche (vgl. Abbildung 4). Die Einteilung der Wirtschaftsbereiche (bunte Felder in der Abbildung) folgt der Logik basaler Bedürfnisfelder, die für das menschliche Leben essentiell sind (vgl. Abschnitt 2.4.1), weil die Alternativwirtschaft weitgehend bedarfswirtschaftlich ausgerichtet ist. Die Ergebnisse spiegeln den urbanen Kontext des Landes Bremen wider (keine/wenig Fälle ländlicher Organisationsformen wie Solidarische Landwirtschaft oder Dorfläden). Die gewählte Darstellung hebt insofern regionalspezifische⁸ Schwerpunkte hervor, als Lücken – d. h. fehlende Organisationsformen und Branchen⁹ – nicht extra ausgewiesen sind.

⁸ Regionale Besonderheiten lassen sich freilich erst durch einen empirischen Vergleich mit anderen Regionen belegen.

⁹ Dafür sei auf die quantitative Auswertung der Umfrage nach Branchenzugehörigkeit verwiesen (vgl. Abschnitt 5.1.3).

Gemeinwohl als Wirtschaftsfaktor: Die Alternativwirtschaft im Land Bremen



Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) 2026. Bilder: Canva.com. Im Auftrag der Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation der Freien Hansestadt Bremen.

Abbildung 4: Die Alternativwirtschaft im Land Bremen nach Wirtschaftsbereichen und Organisationsformen

Die oben eingeführte Systematik von Bedürfnisfeldern bzw. Versorgungsbereichen (vgl. Abbildung 1) ist an einigen Stellen ergänzt worden, um ein möglichst präzises Bild der Situation im Land Bremen zu zeichnen: Oben links in der Abbildung beginnen die Versorgungsbereiche mit *Bildung & Erziehung* sowie *Soziales & Gesundheit*. Entsprechend der nicht immer eindeutigen Abgrenzung zu Organisationen der Sozialwirtschaft (vgl. Abschnitt 2.3.2) werden für diese beiden Bereiche jeweils eigene gruppierende Bezeichnungen für die alternativwirtschaftlichen Organisationsformen vorgeschlagen, die sich im Zuge der empirischen Bestandsaufnahme als sinnvoll erwiesen haben. Geht man in der Abbildung im Uhrzeigersinn weiter, folgen die Versorgungsbereiche *Einzelhandel* und *Ernährungswirtschaft* – gefolgt von *Gastronomie*, die als neuer Bereich ergänzt wurde, weil es angemessen erschien, sie aufgrund ihrer relativen Größe nicht dem ohnehin schon großen Bereich der Ernährungswirtschaft unterzuordnen. Ursprünglich als Handwerk & Reparatur bezeichnet wird der nächste Versorgungsbereich um Unternehmen der Sharing Economy ergänzt und in *Reparieren & Teilen* umbenannt. Die Reihe endet mit den klassischen Versorgungsbereichen *Energie* sowie *Bauen & Wohnen*.

In der Abbildung ganz auf der linken Seite ist der neue Bereich Unterstützungsorganisationen hinzugefügt worden. Denn solche Organisationen haben eine entscheidende Bedeutung für die Entwicklung des gesamten Feldes. Und im Land Bremen findet sich eine ganze Reihe spezifischer Fälle, die zusammen auf regionaler Ebene das konstituieren, was man heutzutage gerne als „Ökosystem“ bezeichnet. Der Bereich Unterstützungsorganisationen befindet sich somit absichtlich auf einer Höhe mit den branchenübergreifenden Unternehmensformen. Dieser letzte Bereich im Zentrum der Abbildung beinhaltet zum einen multifunktionale Unternehmen, die man im weitesten Sinne als Quartierszentren zusammenfassen kann, und zum anderen alle alternativwirtschaftlichen Unternehmensformen, die Ausprägungen in verschiedenen Branchen haben können (vgl. Abschnitt 2.4.2). Dabei ist anzumerken, dass die Gruppe der „Sonstigen Sozialunternehmen“ hier als eine Art Restgröße für nicht eindeutig zuordenbare Unternehmen fungiert. Denn Sozialunternehmen können, was die Branchenzugehörigkeit und die Organisationsform betrifft, bekanntlich sehr breit verstanden werden.

Abschließend sei übergeordnet auf Versorgungsbereiche hingewiesen, die in der Übersicht nicht ausdrücklich genannt werden. Für den **Kreativ- und Kulturbereich** hat sich herausgestellt, dass die alternativwirtschaftlich interessanten Organisationen meistens multifunktional aufgestellt sind, sich also gleichzeitig mehreren Tätigkeitsfeldern widmen. Sie wurden dementsprechend den multifunktionalen Quartierszentren zugeordnet. Beispiele sind der Kulturbeutel e. V./Irgendwo, das Kulturhaus Walle Brodepott e. V. und der Kunst- und Kulturverein Spedition e. V. Reine Kunst- oder Musik-Organisationen wurden ausgeschlossen (z. B. Freundeskreis der Bremer Philharmoniker, Museumsvereine). Nur in Einzelfällen wurden sie in die Alternativwirtschaft (als sonstige Sozialunternehmen) aufgenommen, etwa, weil sie eine starke Nachhaltigkeitsausrichtung aufzeigen (wie z. B. City 46 | Kommunalkino Bremen e. V.). Auch wenn es für den **Verkehrs- und Mobilitätsbereich** keine typisch alternativwirtschaftlichen Organisationsformen gibt, finden sich in diesem Bedürfnisfeld trotzdem einzelne alternativwirtschaftlich relevante Unternehmen. Sie sind vor allem als Sharing-Anbieter (Cambio, PMC Personal Mobility Center NordWest, Freie Lastenrad-Initiative Bremerhaven) und sonstige Sozialunternehmen (Einfach Einsteigen, Allgemeine Deutsche Fahrrad-Club e. V. (ADFC) und Velo Lab) aufgenommen worden. Schließlich gibt es noch das Phänomen, dass bestimmte **Organisationen als Träger von anderen** alternativwirtschaftlichen Organisationen fungieren. Letztere wurden dann aufgenommen, wenn sie einen eigenen Internetauftritt und eine eigene Identität aufweisen und wenn erkennbar ist, dass sie langfristig angelegt und kein vorübergehendes Projekt darstellen. Beispiele sind Inklupreneur (zu Hilfswerft gehörend) und Rotheo (zu Martinsclub gehörend).

4.2 Bildung & Erziehung

Es liegt nicht auf der Hand, die etablierten Organisationsformen im Bereich Bildung und Erziehung, wie Schulen und Kindergärten, zur Wirtschaft zu zählen. Denn als staatliche Einrichtungen, aber auch wenn sie privat geführt sind, unterliegen Bildungsstätten einer starken Regulierung. Hinzu kommt, dass eine ökonomische Perspektive auf Bildung sehr umstritten ist. Kritiker warnen etwa vor ihrer Ökonomisierung (in einem traditionellen Ökonomieverständnis), weil Bildung ein öffentliches Gut sein (oder bleiben) und nicht (noch weiter) privatisiert, kommodifiziert und kommerzialisiert werden sollte. Mit der alternativwirtschaftlichen Bewegung der Selbstverwaltung (vgl. Abschnitt 2.4.2.1) können allerdings auch im Bildungsbereich Initiativen benannt werden, die neue Organisationsformen schaffen, bei denen die Beteiligten – wie Eltern, Kinder, Lehrer*innen – zu zentralen Gestaltern werden. Dies kann man als unternehmerisch in einem weiten – nicht erwerbswirtschaftlich verkürzten – Sinne verstehen. Genauso wie es Gründungen von selbstverwalteten Betrieben im Handwerk oder für IT-Dienstleistungen gibt, entstehen bis heute selbstverwaltete Organisationen auch im Bildungsbereich. Vor diesem Hintergrund kann man Kindertagesstätten und Schulen, die von Elterninitiativen und alternativen Bildungsvereinen entwickelt wurden, als alternativwirtschaftlich verstehen. Als Kriterium für die Auswahl wurde die Trägerschaft der Organisation herangezogen: Im Sinne der alternativen Selbstverwaltung wurden solche Kitas und Schulen einbezogen, die von den zentralen Anspruchsgruppen – Eltern und Lehrer*innen – selbst getragen und organisiert werden. Wie auch von anderen gesellschaftlichen Gruppen getragene Bildungseinrichtungen orientieren sich ihre Aktivitäten an emanzipatorisch-humanitären Werten wie Selbstbestimmung, Toleranz, demokratische Mitbestimmung und Teilhabe.¹⁰ Bei alternativen Bildungseinrichtungen schlagen sich diese Werte häufig in besonderer Weise auch in den Organisations- und Arbeitsweisen nieder. Kirchliche, kommunale oder von Wohlfahrtsverbänden getragene Schulen wurden pauschal nicht einbezogen, wenngleich sie gesellschaftlich wertvolle Beiträge leisten mögen.¹¹ Auch ein besonderes pädagogisches Konzept alleine war kein ausreichendes Merkmal, um in die Liste der selbstorganisierten Schulen und Kitas aufgenommen zu werden.¹²

4.3 Soziales & Gesundheit

Der Versorgungsbereich der sozialen Dienstleistungen, zu denen auch gesundheitliche gezählt werden können, ist riesig und ein fest etablierter Bestandteil des deutschen Sozialstaates. Am Rande des hier als Sozialwirtschaft bezeichneten Bereichs gilt es, zwischen eher traditionellen Organisationen und solchen zu unterscheiden, die neuartige und eigenständige Wege bei der Gestaltung ihrer Arbeitsweisen, Organisationen und Stakeholder-Beziehungen gehen (vgl. Abschnitt 2.3.2). Ein wichtiges Unterscheidungskriterium ist – ähnlich wie bei den Bildungsorganisationen – die Trägerschaft und die Frage, welche Rolle eine selbstorganisierte zivilgesellschaftliche Initiative für die Entstehung und Ausrichtung der jeweiligen Organisation spielt. So wurden solche Organisationen, die offensichtlich von einem Wohlfahrtsverband oder einer Kirche getragen und gesteuert

¹⁰ Vgl. etwa den Bundesverband der Freien Alternativschulen e. V. (bfas) www.freie-alternativschulen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

¹¹ An dieser Stelle ist einzuräumen, dass die Definition und Untersuchung einer Alternativwirtschaft im Bildungsbereich mit gewissen Schwierigkeiten verbunden ist, die hier nicht vollständig geklärt werden können. Insofern bedarf es weitergehender Forschung zu diesem Thema.

¹² Vgl. für Beispiele in Bremen www.kinderzeit-bremen.de/familienzeit/bildung/anders-lernen-schule (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

werden, ausgeschlossen. Aber eine bloße Mitgliedschaft in einem Wohlfahrtsverband war kein striktes Ausschlusskriterium, sofern sie als Mittel der Interessenvertretung erschien und nicht als Ausdruck einer organisationalen Abhängigkeit oder Integration. Privatwirtschaftliche Organisationen wurden im Einzelfall daraufhin geprüft, inwieweit sie alternativwirtschaftlich, d. h. vor allem nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichtet sind – etwa indem sie eine mögliche Gewinnerzielung erkennbar ihrem gesellschaftlichen Auftrag unterordnen. Die im Bereich Soziales & Gesundheit aufgenommenen Organisationen wurden daher als **Sozialunternehmen** (im engeren Sinne) bezeichnet. Auf der Grundlage der ausgewählten Organisationen ließ sich eine Einteilung vollziehen, die sich an den hauptsächlichen Zielgruppen bzw. Leistungsempfängern orientiert. Zwei Gruppen sind dabei zahlenmäßig besonders herausgestochen: zum einen (und mit großem Abstand) Kinder, Jugendliche, Mütter und Familien (33 Organisationen) und zum anderen ältere Menschen (8 Organisationen).

Die zahlreichen Organisationen, die sich dem Wohle weiterer Zielgruppen widmen, wurden zu der Gruppe **Hilfsorganisationen (für vielfältige Zielgruppen)** zusammengefasst. Man hätte sie ebenfalls als Sozialunternehmen bezeichnen können, aber der Begriff Hilfsorganisation erschien hier passend, weil damit noch etwas spezifischer zum Ausdruck gebracht wird, dass es um konkrete Unterstützungsleistungen (Dienstleistungen) für verschiedenste soziale Gruppen geht. Insgesamt beinhaltet diese Sammelgruppe 41 Organisationen. Bei der Auswahl wurden städtische und kirchliche Einrichtungen in der Regel ausgeschlossen. Auch, wenn eine Hilfsorganisation eher den Charakter einer Nichtregierungsorganisation hat, die sich auf Lobby-, Aufklärung- und Öffentlichkeitsarbeit konzentriert und nicht auf direkte Dienstleistungen für ihrer Zielgruppe (wie etwa Ketaaketi e. V. oder Human & Environment e. V.), wurde sie nicht aufgenommen, weil wirtschaftliche Aktivitäten keine Rolle spielen. Die im Land Bremen identifizierten Hilfsorganisationen adressieren folgende Zielgruppen und sozialen Problemfelder:

- *Geflüchtete und Integration*: Refugio Bremen e. V., Zuflucht - Ökumenische Ausländerarbeit e. V., Flüchtlingsrat Bremen, Start with a friend, Toleranz Jugend Verständigung e. V.
- *Vulnerable Gruppen* (Betroffene von Gewalt, Wohnungslose, Arbeitslose): notruf - Psychologische Beratung bei sexualisierter Gewalt e. V., Hoppenbank e. V., Wohnungshilfe Bremen e. V., Aktionsgemeinschaft Arbeitsloser Bürger (agab) e. V., LieLa e. V., Bremer Suppenengel
- *Menschen mit Behinderung oder Krankheit*: Initiative zur sozialen Rehabilitation e. V., Lebenshilfe Bremen und Bremerhaven, Mut fördern e. V., Ambulante Suchthilfe Bremen gGmbH, Landesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe behinderter Menschen Bremen e. V.
- *Globale Themen*: Borda e. V., Bremer Informationszentrum für Menschenrechte und Entwicklung (biz) (Träger Arbeitsgemeinschaft Entwicklungspolitik und Menschenrechte e. V.)
- *Anti-Diskriminierung*: Trans* Recht e. V., Soliport (Träger LidiceHaus gGmbH)
- *Mieter*: Mieter helfen Mietern Bremen e. V., Mieterverein Bremen

4.4 Einzelhandel

Für alle alternativwirtschaftlichen Organisationsformen des Einzelhandels – Sozialkaufhäuser, Second-Hand-Läden und Fairtrade-Läden – finden sich im Land Bremen jeweils einige Beispiele. Zunächst ist hervorzuheben, dass die Grenzen zwischen den **Sozialkaufhäusern** und Second-Hand-Läden fließend sind und eine Einordnung dementsprechend unscharf ausfällt. Hinzu kommen fließende Übergänge zu Organisationsformen, die hier anderen Wirtschaftsbereichen zugeordnet sind: Diejenigen Sozialkaufhäuser, die sich neben anderen sozialen Anliegen um die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt kümmern (wie etwa der Sozial-Kleiderladen Anziehungspunkt), haben klare Schnittmengen mit Inklusionsbetrieben (vgl. Abschnitt 4.11). Die meisten Sozialkaufhäuser bieten so viele weitere soziale Leistungen wie etwa ein Repair-Café, eine Nähwerkstatt und eine Hausaufgabenhilfe an (wie im Falle des Marktplatzes der Begegnung), dass sie auch als multifunktionale Unternehmen eingestuft werden könnten, die hier bei den Quartierszentren verortet werden. In diesem Zusammenhang fällt bei allen Sozialkaufhäusern auf, dass sie von anderen Organisationen getragen werden. Der Sozial-Kleiderladen Anziehungspunkt und das Kaufhaus BemerkensWert! werden vom Verein für Innere Mission getragen. Der Tauschladen Fairtauschen firmiert als ein Projekt von Leuchtturmfabrik e. V. Der Verein für Recycling und Umweltschutz Bremen-West e. V. organisiert Recycling-Börsen als Gebrauchtwarenkaufhäuser in den Stadtteilen Gröpelingen, Hastedt, der Neustadt und Tenever. Und das Sozialkaufhaus Marktplatz der Begegnung wird getragen von der Sozialdiakonie Bremen. Dagegen wurde beispielsweise das Kaufhaus Walle, ebenfalls ein Gebrauchtwarenkaufhaus mit diversen Begegnungsangeboten, nicht in die Liste aufgenommen, um Dopplungen zu vermeiden: Es wird von ÖkoNet betrieben, einem Unternehmen mit vielfältigen Aktivitäten, das den Inklusionsbetrieben zugeordnet wurde.

Im Grenzbereich von den Sozialkaufhäusern zu den **Second-Hand-Läden**¹³ befinden sich dann sozial ausgerichtete Läden für gebrauchte Kleidung, die von Wohlfahrtsorganisationen betrieben werden (wie der Kleiderladen vom Deutschen Roten Kreuz und die Klederschnoor der Caritas). Ein weiteres Beispiel ist Find.us, ein Kinder-Second-Hand-Laden, dessen Erlöse direkt in ein Mutter-Kind-Haus fließen, das wie auch der Laden von dem gemeinnützigen Unternehmen „Menschenskinners! Christen engagiert für Familien“ betrieben wird. Im Gegensatz zu solchen gemeinnützigen Second-Hand-Läden (wie beispielsweise auch Oxfam Bremen) kommt es bei den übrigen Second-Hand-Läden (vor allem im Modebereich) darauf an, eine Grenze zwischen alternativen und rein kommerziellen Second-Hand-Läden zu ziehen. Denn beide verwenden nicht gemeinnützige Rechtsformen wie Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), eingetragene*r Kaufmann/-frau (e. K.) und Unternehmergesellschaft (UG). Daher muss die Abgrenzung über Indikatoren wie die sozial-ökologische Ausrichtung und entsprechende Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens erfolgen. So wurden alle Second-Hand-Läden einbezogen, bei denen eine solche Ausrichtung von außen erkennbar ist, etwa durch ein Statement gegen Fast Fashion und für Nachhaltigkeit, durch die Mitwirkung an Upcycling- und Kleidertausch-Events oder durch Geld- und Sachspenden (wie beispielsweise bei den Charity-Shops Dritte Etage). Die Grenzen sind hier sicherlich fließend. Die Aufnahme in die Liste der alternativen Second-Hand-Läden erfolgte großzügig. Nur, wenn keinerlei Nachhaltigkeitsbezüge erkennbar waren, wurde davon ausgegangen, dass es sich um ein konventionelles, eher kommerzielles Modegeschäft handelt. Einbezogen wurde dagegen ein Atelier, das sich dem Upcycling von vermeintlichem Textilmüll im Sinne der Kreislaufwirtschaft widmet (trashures/Fashion Up). Jenseits von Second-Hand-Läden für Bekleidung ist schließlich noch das

¹³ Vgl. die Übersicht auf www.bremen.de/leben-in-bremen/shopping/shoppingtips/secondhand (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Unternehmen mySwooop in die Liste alternativwirtschaftlicher Unternehmen, die Handel mit gebrauchten Waren betreiben, aufgenommen worden. Denn dabei handelt es sich um eine Online-Plattform für Re-Commerce, also für den Kauf und Verkauf von Elektronikgeräten, was als ein innovatives Geschäftsmodell der Circular Economy (Kreislaufwirtschaft) gilt.

Die Gruppe der acht identifizierten **Fairtrade-Läden** ist ebenfalls heterogen. Neben den klassischen Weltläden (in Bremen und Bremerhaven), die Mitglieder im Weltladen-Dachverband sind, gibt es auch eine Filiale der Fairtrade-Kette Contigo in Bremen sowie einen selbstständigen Einzelhändler mit einem breiten Sortiment fair gehandelter Produkte (Georgs Fairkauf). Darüber hinaus wurden Einzelhandelsläden für faire und ökologische Bekleidung aufgenommen (wie Fairtragen oder Rosenrot), die um weitere Läden ergänzt werden könnten.¹⁴ Mit Leela Cotton, einem Familienunternehmen für ökologische Baumwolltextilien, gibt es in Bremen zudem ein nachhaltigkeitsorientiertes Modelabel, das den alternativwirtschaftlichen Unternehmen zugerechnet werden kann, weil es seit der Gründung vor über 30 Jahren bis heute sein gesamtes Sortiment konsequent auf umweltfreundliche und fair produzierte Produkte ausrichtet.

Zum alternativwirtschaftlichen Einzelhandel kann man nicht zuletzt auch die **Unverpacktläden** zählen, von denen es im Land Bremen mindestens sechs gibt. Diese wurden jedoch dem Bereich Ernährungswirtschaft zugeordnet. Ähnlich könnte man auch **Dorfläden**, die oben zwar als multifunktionale Versorgungsorte separat eingeführt wurden, durchaus dem Bereich Einzelhandel zuordnen. In einem urban geprägten Bundesland wie Bremen würde man die eher ländlich ausgerichtete Unternehmensform Dorfladen kaum vermuten. So ist der einzige „Dorffladen“ in Bremen (mit zwei „f“, da in Findorff) hauptsächlich ein Laden für (unverpackte) Biolebensmittel und daher dem Bereich Ernährungswirtschaft zugeordnet worden.

4.5 Ernährungswirtschaft

In Bremen konnten fünf **Food Coops** identifiziert werden, keine in Bremerhaven. Die gefundenen Fälle weisen allesamt die wesentlichen Eigenschaften auf, die eine Food Coop zu einem alternativwirtschaftlichen Unternehmen macht: Sie sind als genossenschaftliche, nicht gewinnorientierte Mitglieder- und Mitmachläden organisiert und bieten ein konsequent ökologisches Lebensmittelsortiment an, das sie über direkte Beziehungen von regionalen Erzeugern beziehen. Die aktive Mitarbeit der Mitglieder ist fester Bestandteil des Konzepts, was vergleichsweise günstige Preise ermöglicht. Das Mitarbeiten variiert im zeitlichen Umfang (von 1,5 bis 5 Stunden pro Monat) und der Art der Tätigkeiten. Die regelmäßigen Beiträge der Mitglieder sind meistens gestaffelt (nach Anzahl der Personen bzw. Haushaltsgröße) und weisen auch solidarische Elemente auf (z. B. ein ermäßigter Beitrag für Menschen mit sehr niedrigem Einkommen, den andere Mitglieder ermöglichen, die freiwillig mehr zahlen). Die Höhe des zu zahlenden Pflichtanteils bzw. die monatliche Warenavorauszahlung variiert je nach Modell der einzelnen Food Coop. Die Mitbestimmung der Mitglieder ist ebenfalls integrales Element jeder Food Coop in Bremen und bezieht sich auf grundlegende wirtschaftliche Entscheidungen wie das Sortiment, die Preise oder die Frage, wie etwaige finanzielle Überschüsse verwendet werden sollen. Ein wesentlicher Unterschied liegt im Alter: Während der Maiskolben (gegr. 1983) und die Bremer Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft (gegr. 1988) schon ziemlich lange existieren, sind der KörnerKlub Bremen (2018) und die SuperCoop (2021)

¹⁴ Die Übersicht www.fair-in-bremen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025) enthält neben „Fairer Mode“ auch „Faire Betriebe“ aus den Bereichen Gastronomie, Blumen, Arbeit und Fachgeschäfte. (Hinweis: Wir haben sie erst nach Abschluss der Auswertungen entdeckt und daher nicht alle dort angeführten Unternehmen berücksichtigt.)

erst in der jüngeren Vergangenheit hinzugekommen. Der DorffLaden wiederum hat sich aus dem Zusammenschluss eines Mitgliederbioladens mit einem UnverpacktLaden im Jahr 2024 entwickelt. Die Food Coops sind allesamt lokale Gründungen, allerdings folgt die SuperCoop einem Modell, das sich bewährte Gründungen – die ebenfalls unter dem Namen SuperCoop firmieren – in anderen Großstädten zum Vorbild nimmt.¹⁵

Manche Food Coops erfüllen mit ihren Läden, die nicht zuletzt auch Orte der Begegnung sind, Funktionen von Dorfläden. Im städtisch geprägten Land Bremen mag es nicht so viel Bedarf an klassischen Dorfläden geben wie in ländlich geprägten Bundesländern. Doch gibt es mit Hauptsitz in Bremen ein innovatives Handelsunternehmen, das sich zur Mission gemacht hat, die Nahversorgung zurück in ländliche Regionen zu bringen: Die ENSO eCommerce GmbH betreibt unter der Marke Tante Enso in mehreren Bundesländern (nicht in Bremen selbst) insgesamt etwa 60 Filialen sowie einen Online-Shop. Basierend auf dem Ziel, eine Vollversorgung mit sozialem Treffpunkt zurück aufs Land zu bringen („Tante Emma-Gefühl trifft auf modernen Handel.“), enthält das Betriebskonzept alternativwirtschaftliche Elemente: So sollen „kleine Hersteller, Manufakturen und Start-ups, die eine Alternative zu herkömmlichen Produkten bieten“ aktiv gefördert werden, womit „gegen industrielle Massenware vorgegangen“ werden soll.¹⁶ Dies soll vor allem durch eine Teilhabergenossenschaft geschehen, die in erster Linie die Kundschaft anspricht und ihr Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumt. Dorfbewohner, die Genossenschaftsmitglieder werden, sollen etwa an der Filialgestaltung mitwirken können. Wegen dieser Kundengenossenschaft, für die auf der Internetseite aktiv geworben wird¹⁷, wurde das Unternehmen den Food Coops zugeordnet.

Als Orte der gemeinwohlorientierten Produktion von Lebensmitteln sind **Gemeinschaftsgärten** grundsätzlich eine Organisationsform der Alternativwirtschaft. Die Stadt Bremen bietet auf ihrem Online-Portal eine Übersicht über Gemeinschaftsgärten in Bremen.¹⁸ Dort finden sich acht Beispiele für das gemeinschaftliche Gärtnern in der Stadt. Dies sind mehr Gemeinschaftsgärten als in der obigen Übersicht, weil in dieser Studie der Fokus auf Initiativen mit einer eigenen Organisationsform liegt. Aufgrund der strikten Handhabe in dieser Untersuchung, keine bloßen „Projekte“ von bestehenden Organisationen aufzunehmen und Doppelnennungen in verschiedenen alternativwirtschaftlichen Kategorien zu vermeiden, sind im Ergebnis nur sechs Gemeinschaftsgärten gezählt worden. Wählt man dagegen eine breitere Perspektive auf Gemeinschaftsgärten und legt als Kriterium nur eine gewisse Beständigkeit an, so kommt man sogar auf mehr als acht Fälle.¹⁹ Gemeinschaftsgärten finden sich zudem in Bremerhaven. Der Gemeinschaftsgarten im Zollinlandplatz in Bremerhaven (kurz „Zolli“) wird vom gleichnamigen Verein Zolli e. V. betrieben und versinnbildlicht, inwiefern Gemeinschaftsgärten urbane Lebensmittelproduktion mit sozialer Begegnung, Bildung und Kulturangeboten verbinden. Dass Gemeinschaftsgärten – wie viele andere alternativwirtschaftliche Initiativen – aus lokalem nachbarschaftlichem Engagement heraus entstehen, verdeutlichen Rotkäppchens Garten (als erster Pop-up-Garten im Bremer Viertel) und Lucie (von Lucie-Flechtmann-Platz). In beiden Fällen verfolgten Nachbarschaftsinitiativen die Idee, eine ungenutzte Brachfläche zu einem Gemeinschaftsgarten umzugestalten und selbstorganisiert zu bewirtschaften. Im

¹⁵ Vgl. www.taz.de/Neue-Foodcoop-in-Bremen/!5802673 (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

¹⁶ www.tanteenso.de/content/idee (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

¹⁷ www.tanteenso.de/content/genossenschaft (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

¹⁸ www.bremen.de/urban-gardening-in-bremen (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

¹⁹ Vgl. auch die Übersicht in: www.butenunbinnen.de/nachrichten/urban-gardening-in-bremen-100.html (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Falle von Lucie führte der Weg über einen erfolgreichen Bürgerantrag hin zur Gründung eines gemeinnützigen Vereins (Kulturpflanzen e. V.) als formalem Rahmen für die Organisation des Gemeinschaftsgartens.

Neben den Gemeinschaftsgärten mit eigener Organisation gibt es solche, die ebenfalls von gemeinnützigen Organisationen getragen werden, aber für diese „nur“ einen Tätigkeitsbereich neben anderen darstellen. So bietet der auf vielfältige Weise für ökologische Landwirtschaft aktive Verein SozialÖkologie mit dem Fleetgarten ein Selbsterntegarten-Projekt an. Interessierte können dort eine Parzelle eines Gemüseackers pachten und bekommen neben fachkundiger Beratung durch eine Gärtnerin, einem Rahmenprogramm und einer Austauschplattform auch das nötige Equipment gestellt. Ein anderes Beispiel ist der TNU-Bremen, Treffpunkt Natur und Umwelt e. V. Er unternimmt umfangreiche Naturschutzaktivitäten in Bremen – eine davon ist der Betrieb der Projektfläche QuerBeet mit einem Schulgarten und einem Gemeinschaftsgarten, der durch Anwohner und soziale Einrichtungen des Stadtteils betreut und gestaltet wird. Ein ähnliches Beispiel ist der gemeinnützige Verein Klimazone Bremen-Findorff, der sich für Klimaschutz im Stadtteil einsetzt und dazu mit Menschen in allen Bereichen des alltäglichen Lebens aktiv wird, auch durch einen Klimagarten als einem von mehreren Projekten. Wegen ihres multifunktionalen Ansatzes wurde die Klimazone Bremen-Findorff den Quartierszentren zugeordnet. Der Gemeinschaftsgarten BlumenKohl wiederum wird von der Bremischen Evangelische Kirche getragen.

Ferner gibt es Gemeinschaftsgärten, die näher an traditionellen Gartenvereinen bzw. Kleingärten sind. Auch sie wurden für die Bestandsaufnahme berücksichtigt. Dazu gehört etwa der Internationaler Garten Walle e. V., der auch in einem Kleingartengebiet (Waller Feldmark) liegt und im eigenen Selbstverständnis die traditionelle städtische Gartenlandschaft um eine gemeinschaftliche und international ausgerichtete Form ergänzt. Ähnlich ausgerichtet ist die Interkulturelle Gartengemeinschaft Tenever, die ebenfalls einen Parzellenzusammenschluss darstellt.

Weitere Organisationen bearbeiten ein völlig anderes oder viel umfassenderes Tätigkeitsfeld und bewirtschaften trotzdem unter anderem einen Gemeinschaftsgarten. Ein Beispiel hierfür ist der Inklusionsbetrieb Gesellschaft für integrative Beschäftigung, die mit seiner Gemüsewerft eine urbane Landwirtschaft an mehreren Standorten in den bremischen Häfen betreibt, die wiederum zusammen mit der Volkshochschule auf deren Dach den wohl höchsten Gemeinschaftsgarten der Stadt bewirtschaftet. Ein anderes Beispiel ist der Güterbahnhof Bremen, ein „Areal für Kunst und Kultur“, in dessen Innenhof die Arbeitsgruppe Hofgrün Gärten entwickelt und pflegt.

Schließlich gibt es noch Organisationen, die nicht selbst oder nicht direkt Gemeinschaftsgärten betreiben, deren Aktivitäten aber Bezüge zum urbanen Gärtnern aufweisen. So führt die in der ganzen DACH-Region aktive Organisation Acker Bildungsprogramme zum Gemüseanbau durch, an denen sich auch mehrere Schulen in Bremen beteiligen. Schließlich verfolgt der Bremer Verein Ausspann das Projekt „Tiny Forests“, bei dem standortangepasste und biologisch vielfältige Kleinstwälder in der Stadt gepflanzt werden.

Die für das alternative Wirtschaften im Grunde sehr prominente Form der **Solidarischen Landwirtschaft** (Solawi) kann für das Land Bremen nicht verbucht werden. Das liegt daran, dass nur Unternehmen mit Sitz oder Standort in Bremen oder Bremerhaven gezählt wurden. Selbstverständlich gibt es solidarische Landwirtschaftsbetriebe im Umland, die ihre Mitglieder in den beiden Städten versorgen. Außerdem gibt es einige Organisationen, die in der Stadt die Verteilinfrastruktur dieser Solawis unterstützen. Jedoch sind die Abholstellen für das Gemüse meistens (eher informell organisierte) Nebentätigkeiten, weswegen die betreffenden Organisationen nicht (als Solawi, sondern ggf. mit ihrer Haupttätigkeit) in die Liste aufgenommen wurden. Ähnliches gilt auch für die Regionalwert AG

Bremen & Weser-Ems²⁰, die definitiv als alternativwirtschaftliches Unternehmen eingestuft werden kann. Da sie ihren Sitz in Oldenburg hat, wurde sie nicht mitgezählt.

Die im Ergebnis mit einer Anzahl von 46 sehr große Gruppe der **ökologischen Lebensmittelbetriebe** stellt eine Art Sammelkategorie im Bereich der Ernährungswirtschaft dar. Dabei handelt es sich um solche Unternehmen, die keiner der typisch alternativwirtschaftlichen Organisationsformen im Bereich Ernährung zugeordnet werden können und sich auch größtenteils im Grenzbereich zu den nachhaltigkeitsorientierten konventionellen Unternehmen befinden. Doch da sie alle eine konsequente oder umfassende Nachhaltigkeitsausrichtung vorweisen und teilweise innovative Geschäftsmodelle entwickelt haben, wurden sie in die Liste aufgenommen.

In der Gesamtschau lässt sich diese Gruppe von Unternehmen grob in vier Untergruppen einteilen, die jeweils (mit Ausnahme der kleineren ersten Untergruppe) rund ein Dutzend Unternehmen umfassen: (1) innovationsorientierte Unternehmen, (2) Unternehmen, die sich auf die Herstellung oder den Handel mit einem Produkt oder einer Produktgruppe konzentrieren, (3) klassisches Gewerbe und (4) Lebensmitteleinzelhandel, der auch als Teil der klassischen Gewerbe verstanden werden kann, wegen der großen Zahl der Unternehmen aber als eigene Gruppe hervorgehoben wird. Für alle Unternehmen gilt jeweils, dass sie über eine umfassende Ausrichtung auf ökologische Qualität, soziale Produktionsbedingungen, faire Wirtschaftsbeziehungen und ähnliche Nachhaltigkeitsanforderungen verfügen.

(1) Die **innovationsorientierten Unternehmen** zeichnen sich dadurch aus, dass bei ihnen entweder eine Geschäftsmodell- oder eine Produktinnovation im Mittelpunkt steht. Eine Geschäftsmodellinnovation versuchen zwei Bremer Start-ups voranzutreiben, indem sie die neuen Möglichkeiten digitaler Tools dafür nutzen, die Beziehungen zwischen Erzeugern und Verbrauchern – direkter und transparenter – neuzugestalten: Ecodar betreibt einen „Online-Marktplatz für biologischen und regionalen Anbau und verbindet Höfe direkt mit den Konsumenten“ und bietet mit dieser „Antwort auf Massenkonsum“ eine Alternative zu „Einheitsgeschmack und Industrie-Ware“. ²¹ Mit einem nicht ganz unähnlichen Konzept bietet das Start-up Friedhold Landwirten einen innovativen Service zur Direktvermarktung ihrer Erzeugnisse an, mit dessen Hilfe sie kostenlos einen eigenen Online-Hofladen einrichten können. Andere Unternehmen stellen dagegen ihre Produktinnovationen in den Vordergrund. Diese reichen von einer nachhaltigen Kaffeealternative (Casca Minga) über proteinhaltige Produktalternativen auf Insektenbasis (EntoSus) bis hin zu pflanzlichen Fischalternativen (Knollenkutter) und lokal angepasster Pilzzucht (Neighbourshrooms).

(2) Die zweite Gruppe von Unternehmen stammt aus den Bereichen **Herstellung oder Handel** und konzentriert sich auf klassische Lebensmittel wie Fleisch, Milchprodukte, Gewürze, Nüsse, Kaffee, Kakao, Schokolade, Honig, natürliche Süßen, Kokosprodukte und Speiseeis. Ihre Nachhaltigkeitsausrichtung drückt sich etwa in regionalen Wertschöpfungsketten, fairen Handelsbeziehungen (z. B. direkter Handel ohne Zwischenhändler) oder umweltfreundlichen Transportkonzepten (z. B. mit Segelschiffahrt) aus. Ein konkretes Beispiel, um die besonderen Nachhaltigkeitsambitionen dieser Unternehmen zu illustrieren, ist die pionierhafte Anwendung des neuen Nachhaltigkeitsstandards für Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft We Care²² durch den mittelständischen Anbieter

²⁰ www.regionalwert-bremen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

²¹ www.ecodar.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

²² www.we-care-siegel.org (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

von Honigen und alternativen Süßungsmitteln Walter Lang GmbH. Wenngleich sie hohe Nachhaltigkeitsansprüche an ihr Wirtschaften stellen mögen, so betreiben diese Unternehmen mit der Herstellung von Produkten und dem Verkauf am Markt ein eher konventionelles Wirtschaftsmodell. Daher liegen sie im Grenzbereich zu den nachhaltigkeitsorientierten konventionellen Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.3.1).

(3) Das gleiche gilt für die Gruppe der – deswegen so bezeichneten – **klassischen Gewerbe**. Zu ihnen zählen Bio-Bäckereien, Bio-Gärtnereien und Bio-Höfe. Auch sie sind traditionelle marktorientierte Betriebe, die ihre Nachhaltigkeitsausrichtung so konsequent verfolgen, dass man sie in die Nähe der Alternativwirtschaft bringen kann. Im Falle der Bäckereien zeigt sich dies etwa in der Konsequenz bei der Auswahl von Rohstoffen, der Bewahrung und Förderung von Handwerkstradition und der Einhaltung besonderer Qualitätsansprüche. Im Falle der Gärtnereien sind das beispielsweise die Verbindung des eigentlichen Betriebs mit einem ökologischen Bildungsauftrag und inklusiver Beschäftigungskonzepte (ökologischer Lehrgarten der Gärtnerei Rhizom).

(4) Etwas heterogener ist das Bild in der Gruppe der **Bioläden im Lebensmitteleinzelhandel**. Darunter gibt es einige, die als Unverpacktläden²³ aktiv die Problematik des Verpackungsmülls adressieren und dabei neuartige Lieferantenbeziehungen etablieren. Diese Gruppe kann zweifelsohne zur Alternativwirtschaft gezählt werden. Andere kleine Bioläden, die ein solches Alleinstellungsmerkmal nicht vorweisen können, wurden ebenfalls einbezogen, weil sie als „Krämerladen“, entschleunigter Ort der Begegnung, Mitgliederladen oder kombinierter Jazzladen doch einige Elemente vorzuweisen haben, die sie deutlich vom konventionellen Einzelhandel unterscheiden. Deutliche unklarere Grenzfälle zur konventionellen Wirtschaft sind die Bioläden von größeren Ketten. Es gibt ein paar regional aufgestellte kleinere Ketten mit Läden im Land Bremen, für die man argumentieren kann, dass sie noch eine gewisse Nähe zur Alternativwirtschaft haben, aus der sie hervorgegangen und der sie durch regionale Lieferantenbeziehungen noch stärker verhaftet sind (z. B. Kornkraft, Aleco, Reformhaus Ebken). Größere bundesweite Biosupermarktketten sind dagegen wegen des fehlenden Regionalbezugs nicht einbezogen worden. Ob sie grundsätzlich außerhalb der Alternativwirtschaft zu verorten sind, etwa, weil sie aufgrund ihres wirtschaftlichen Erfolgs und Größenwachstums sehr große Ähnlichkeiten mit konventionellen Supermarktketten angenommen haben, bedarf einer genaueren Untersuchung im Einzelfall.

Schließlich gibt es noch einzelne Unternehmen der Biolebensmittelbranche, die vor mehreren Jahrzehnten als alternative **Biopioniere** gestartet sind und trotz ihres wirtschaftlichen Erfolges und ihrer erlangten Größe eine starke regionale Verankerung behalten haben (Naturkost Kontor Bremen) und anspruchsvolle Nachhaltigkeitsansätze verfolgen (Allos). Solche Unternehmen stellen gewiss Grenzfälle dar, bei denen man streiten kann, ob es sich (immer noch) um ein erfolgreich gewachsenes Unternehmen der Alternativwirtschaft oder (eher) um ein nachhaltigkeitsorientiertes konventionelles Unternehmen handelt. Hier gilt es abzuwägen, wie stark man einzelne Kriterien gewichtet: Genügt eine konsequente Nachhaltigkeitsausrichtung, die sich durch alle Unternehmensbereiche zieht? Oder müssen die wirtschaftlichen Praktiken deutlich beispielsweise von einer konventionellen Produktion und Vermarktung von Produkten abweichen? Die genannten Fälle wurden aufgenommen. Wirtschaftlicher Erfolg und Größenwachstum sind per se keine Ausschlusskriterien für die Alternativwirtschaft.

²³ Vgl. zur Übersicht www.bremen.de/leben-in-bremen/shopping/shoppingtips/unverpackt-einkaufen (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

4.6 Gastronomie

Da Gastronomie in einem städtischen Kontext eine relativ starke Verbreitung hat, wird sie als eigener Versorgungsbereich aufgeführt und nicht etwa der Ernährungswirtschaft zugeordnet. Die Gastronomie ist ein Wirtschaftsbereich, der keine für die Alternativwirtschaft typischen Organisationsformen mit einem eigenständigen Stellenwert hervorgebracht hat. Daher muss man traditionelle Formen wie Gaststätten, Restaurants, Bistros, Cafés, Lokale, Kneipen und Catering-Dienstleister in den Blick nehmen. Das entscheidende Kriterium für eine alternativwirtschaftliche Gastronomie ist somit nicht die Unternehmensform, sondern die sozial-ökologische Ausrichtung des Angebotspektrums. Für das gastronomische Angebot von Speisen und Getränken bedeutet dies in erster Linie die Herkunft und die Qualität der Produkte. Konkrete Aspekte dabei sind ökologische Erzeugung, fairer Handel, Regionalität und Saisonalität. Da erfolgreicher Ressourcen- und Klimaschutz im Ernährungsbereich stark davon abhängen, inwieweit es gelingt, den Anteil tierischer Erzeugnisse zu verringern, wurden vegetarische/vegane Anbieter als eine Gruppe der alternativen Gastronomiebetriebe aufgenommen.

Unter den 22 Gastronomiebetrieben, die der Alternativwirtschaft zugeordnet wurden, befinden sich zehn Gaststätten, sechs Cafés und sechs Catering-Dienstleister.²⁴ Ein Beispiel, das in alternativwirtschaftlicher Hinsicht interessant ist, ist ein Restaurant mit Eventlocation (Bio-Biss) und zugehörigem Catering-Service (Leckerbiss), die durch einen Biohof verbunden sind, der beide direkt mit regionalen Bioprodukten versorgt. Etwas anders, aber ebenfalls durch enge regionale Lieferbeziehungen zeichnet sich ein weiteres Restaurant als alternativwirtschaftlich aus: Das Restaurant Frölichs verwirklicht seinen Slogan „Lokal. Regional. Fair.“ als Partnerunternehmen der Regionalwert AG Bremen & Weser-Ems, indem es seine Produkte, die zu 95 % Bio-Qualität besitzen, von kleineren Erzeugern aus der Region bezieht, die transparent benannt werden. Die enge Verbindung zu alternativwirtschaftlichen Unternehmen der Ernährungswirtschaft zeigt sich auch bei Das Beet, einem gastronomischen Angebot am Gemeinschaftsgarten Zolli, das dort auch einen Teil seiner Zutaten anpflanzt. Die Verbindung von eigenem Anbau und Gastronomie mit ergänzenden Kulturangeboten und Eventlocation zeugt von einem multifunktionalen Ansatz wie er in einigen alternativwirtschaftlichen Unternehmen zu finden ist.

Unter den Catering-Dienstleistern gibt es verschiedene Ansätze, das Angebot an Nachhaltigkeitsanforderungen auszurichten: Häufig ist es die Bioqualität und die Regionalität der Lebensmittel; in einem Fall ist es die ökologische Ausrichtung von Küchenbetrieb, Logistik und Verpackung (ABC-Kochwerk); in anderen Fällen der Fokus auf eine rein vegane Küche; ein Anbieter (Second Plant) setzt auf gerettete Lebensmittel und wirbt mit dem Slogan „Essen aus der Tonne“ für sein „veganes Zero Waste Catering“. Ein veganes bzw. vegetarisches Angebot findet sich insgesamt bei zehn Unternehmen. Sie werben damit, dass das rein pflanzliche Angebot nachhaltig, umweltfreundlich/ressourcenschonend und gesund sei, haben aber häufig keine oder nur kleinere Anteile des Sortiments aus biologischer Landwirtschaft und fairem Handel. Hier finden sich dann auch die Grenzfälle zu konventionellen Betrieben, die zwar einbezogen wurden, die man aus guten Gründen aber auch außerhalb der Alternativwirtschaft sehen kann, etwa ein Café und ein vegetarisches indisches Restaurant, die über die Erwähnung ihres veganen Angebots hinaus keine weiteren Anhaltspunkte für eine alternativwirtschaftliche Ausrichtung liefern.

²⁴ Wobei die Einteilung nicht völlig eindeutig ist: Die Gruppe der Gaststätten umfasst sowohl Restaurants als auch Bistros. Manche Cafés ähneln wiederum Bistros, weil sie etwa auch Mittagessen anbieten. Zudem ist eines der Restaurants zugleich auch ein Café. Drei der Restaurants haben auch einen Catering-Service.

4.7 Reparieren & Teilen

Mit „Reparieren & Teilen“ wird ein Versorgungsbereich bezeichnet, der verschiedene für eine ressourcenschonende Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) essentielle Wirtschaftsformen umfasst. Dazu gehören im Wesentlichen zwei Bereiche: Reparieren bezeichnet die gemeinschaftliche Herstellung, Bearbeitung und Reparatur von Gegenständen wie sie durch alternativwirtschaftliche Organisationsformen wie offene Werkstätten, Reparatur-Initiativen, Fab Labs und ähnliche verkörpert werden. Teilen umfasst das Leihen, Mieten und Tauschen von Gegenständen und Dienstleistungen wie sie durch alternativwirtschaftliche Organisationsformen, z. B. der (nicht kommerziellen) Sharing Economy, Tauschringen, Zeitbanken und ähnlichen, verkörpert werden. All dies sind per se alternative Formen des Wirtschaftens, weil sie grundlegend andere Modi der Organisation, Produktion und Distribution praktizieren als es in einer profitgetriebenen industriellen Marktwirtschaft üblich ist.

Im ersten **Bereich Reparieren** sind im Ergebnis neun alternativwirtschaftliche Organisationen identifiziert worden. Wenngleich sie unter dem Sammelbegriff offene Werkstätten zusammengefasst wurden, sind sie so vielfältig, dass jeder einzelne Fall erwähnenswert ist, um die Alternativwirtschaft in diesem Bereich zu veranschaulichen. Denn im Land Bremen sind praktisch alle alternativen Organisationsformen dieses Wirtschaftsbereichs vorzufinden. Ihnen ist gemeinsam, dass sie anspruchsvolle Praktiken eines zirkulären ressourcenschonenden Wirtschaftens kultivieren, fördern und verbreiten helfen.

Ein besonderes Beispiel ist die Bremer Bauteilbörse, eine Initiative zum Thema Recycling, Upcycling und Wiederverwertung für ökologisches Bauen. Für ihr Konzept gab es keine organisationale Blaupause. Als Pionierinitiative für Kreislaufwirtschaft in der Baubranche hat sie von Bremen aus bundesweite Strahlkraft entfaltet. Das Grundkonzept besteht darin, gebrauchte, noch funktionsfähige Bauteile, die etwa bei einem Umbau anfallen, in ein Lager und einen Bauteilkatalog aufzunehmen, um sie für eine Wiederverwendung weiterzuvermitteln. Getragen wird die Bauteilbörse von dem wirtschaftlich arbeitenden Verein Alt-Bauteile Bremen, dem der gemeinnützige Verein Bau & Bildung an die Seite gestellt wurde, um begleitende Bildungsarbeit zu leisten. Diese zielt darauf, Menschen, die bauen, renovieren oder handwerklich arbeiten, darüber zu informieren, dass die Nutzung gebrauchter Bauteile ein wertvoller Beitrag zu Klimaschutz und Ressourcenschonung ist, und sie zur praktischen Umsetzung zu motivieren und zu befähigen.

Neben dieser einzigartigen Initiative finden sich in Bremen und Bremerhaven auch die typischen Organisationsformen für alternatives Wirtschaften im Bereich Reparatur und Handwerk – vom Fab Lab und Hackerspace über die Reparatur-Initiative bis hin zur offenen Werkstatt. Die eher auf High-Tech, Informatik und Elektronik ausgerichteten Formen – **Fab Lab** und **Hackerspace** – gibt es jeweils einmal in Bremen. Das FabLab Bremen e. V. und der Hackerspace Bremen e. V. sind als gemeinnützige Vereine organisiert und bieten technikinteressierten Menschen einen kreativen Ort, der allen offen steht.

Die loser organisierten **Repair Cafés** gibt es dagegen zahlreich über das gesamte Bundesland verteilt. Wirft man einen Blick auf die geographische Übersicht vom Netzwerk der Reparatur-Initiativen²⁵, so findet man insgesamt 15 Einträge, drei in Bremerhaven und zwölf in Bremen, von denen

²⁵ www.reparatur-initiativen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

allerdings zwei eine Dopplung darstellen und zwei weitere nicht erkennen lassen, ob sie noch aktiv sind. Schaut man auf die regionale Infoseite zu Repair Cafés vom Verein Leuchtturmfabrik²⁶, dann findet man neun Einträge, von denen allerdings zwei außerhalb der Landesgrenze liegen. Eigene Recherchen haben zwei zusätzliche Beispiele ergeben, sodass man von mindestens einem Dutzend aktiven Repair Cafés ausgehen kann.²⁷ Diese sind allerdings nur in wenigen Fällen in die Bestandsaufnahme eingeflossen, weil sie meistens einen kaum formalisierten Projektcharakter haben, also keine eigenständigen Organisationen sind. So besteht eine Gruppe von Repair Cafés aus lokalen Projekten, die konventionelle Unternehmen, städtische Einrichtungen oder zivilgesellschaftliche Organisationen, teils in Kooperation miteinander, regelmäßig durchführen oder dauerhaft betreiben. Beispielsweise die Stadtbibliothek Bremerhaven, die Sparkasse Bremen, die Bremer Stadtreinigung mit der Bremer Umwelt Beratung, ein kirchlicher Förderverein, der BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland) und die Bremer Heimstiftung. Eine zweite Gruppe von Reparatur-Projekten wird organisiert von einem Typ alternativwirtschaftlicher Organisationen, den wir in dieser Studie unter dem Begriff Quartierszentren gefasst haben. Da diese als eigenständige Unternehmensform der Alternativwirtschaft erfasst wurden und Doppelzählungen vermieden werden sollen, sind diese Fälle den Quartierszentren zugerechnet worden (vgl. Abschnitt 4.11). Dazu zählen etwa die Repair Cafés der Quartiersmeisterei Alte Bürger, des Quartierszentrums Huckelriede und des Familien- und Quartierszentrums Neue Vahr Nord. Schließlich gibt es eine dritte Gruppe von Repair Cafés, die zwar ebenfalls ein Projekt bzw. einen Arbeitsbereich und keine eigene Organisation darstellen, aber ein Projekt von einer alternativwirtschaftlichen Organisation, die in erster Linie im Bereich Reparatur und Handwerk tätig ist. Diese Organisationen haben wir als offene Werkstätten gezählt. Sie betreiben vielfältige Aktivitäten des Herstellens, Reparierens, Bastelns, Gestaltens und Experimentierens. Das Repair Café ist meist ein Angebot oder Tätigkeitsbereich neben weiteren.

Eine weitere Gruppe von Reparatur-Initiativen im weiteren Sinne sind **Fahrradselbsthilfewerkstätten**. Von ihnen findet sich in Bremen und Bremerhaven eine ähnliche Anzahl wie bei Repair Cafés.²⁸ Da auch sie zumeist ehrenamtliche Zusatzangebote von bestehenden Initiativen oder Unternehmen sind, wurden sie nicht in die Liste aufgenommen. Trotzdem sei als Beispiel die Fahrradselbsthilfewerkstatt Freischrauber*innen genannt, weil deren monatliches Angebot Fahrradschrauben speziell für FLINTA*²⁹ verdeutlicht, wie technische Aspekte der Reparatur mit einem sozialen Aspekt (hier: Inklusion marginalisierter Geschlechtsidentitäten) verbunden werden können.

Bei der Bestandsaufnahme berücksichtigt wurden in erster Linie solche Organisationen, die als **offene Werkstätten** im weiten Sinne umfassende Angebote der handwerklichen, technischen, gestalterischen Befähigung und Aktivierung bereitstellen. Getragen werden sie in der Regel von Vereinen, die für ihre spezifischen sozial-ökologischen Belange gegründet wurden. Die sechs im Folgenden kurz vorgestellten Fälle sind deswegen so erwähnenswert, weil sie auf jeweils eigene Weise verdeutlichen, wie alternative Wirtschaftspraktiken in den Dienst gesellschaftlicher, zumeist an einer ökologischen Kreislaufwirtschaft orientierter Ziele gestellt werden. Zwei davon befinden

²⁶ www.repaircafe-bremen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

²⁷ Stand November 2025

²⁸ Vgl. die Liste des ADFC: www.bremen.adfc.de/artikel/selbsthilfewerkstaetten-in-bremen-und-umzu (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

²⁹ FLINTA* ist ein Akronym und die Sammelbezeichnung für Frauen, Lesben, intergeschlechtliche, nichtbinäre, trans- und agender Personen.

sich in Bremerhaven und vier in Bremen. In Bremerhaven sitzen Zircula und das Förderwerk Bremerhaven.

Zircula e. V. ist ein überregionaler Verein mit Sitz in Bremerhaven. Er betreibt im WERK-Haus vor Ort die Zircula-Labs mit offenen Werkstätten und Veranstaltungsräumen für Workshops sowie einen YouTube-Kanal mit Lernvideos, die Menschen dazu inspirieren, motivieren und befähigen sollen, Dinge selbst zu reparieren, nach- oder umzubauen. Die Informations- und Mitmachangebote zu Re- und Upcycling stehen allen Interessierten offen und sind dezidiert auf Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Selbermachen (Do It Yourself, DIY) ausgerichtet.

Das Förderwerk Bremerhaven hat eine etwas andere Ausrichtung, aber hält mit seinen Werkstätten teils ähnliche Angebote bereit. Hier liegt der Fokus auf der Unterstützung von Langzeitarbeitslosen und Menschen mit psychischen oder geistigen Beeinträchtigungen. Da dieser Zielgruppe dabei geholfen werden soll, wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu gelangen, könnte das Förderwerk Bremerhaven auch den Inklusionsbetrieben zugerechnet werden (vgl. Abschnitt 4.11). Da aber das Gros der Angebote auf Tätigkeiten rund um Handwerk und ökologische Kreislaufwirtschaft ausgerichtet ist, passt es noch besser zu den offenen Werkstätten: Zu den Tätigkeitsbereichen zählen eine Kreativwerkstatt, die neben Holzarbeiten auch Grünpflege und Obst- und Gemüseanbau umfasst, daneben einen Stromspar-Check, um Wasser, Wärme und Energie zu sparen, weiterhin ein Baustoffupcycling sowie eine Klimaschutz-Werkstatt, die vielfältige Nachhaltigkeitsaktivitäten organisiert – vom Lastenradverleih über eine offene Näh-Werkstatt bis hin zu Tauschbörsen und Cleanup-Days.

In Bremen gibt es ebenfalls eine KlimaWerkStadt, nur leicht anders geschrieben. Sie richtet sich mit ihren vielfältigen Angeboten rund um die Themen Nachhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz an die lokale Öffentlichkeit und mit einem Umweltbildungsprogramm speziell an Kinder und Jugendliche. Weitere Kernangebote sind ein Programm mit vielfältigen Veranstaltungsformaten (Workshops, Vorträge, Kleidertausch, Filmabende u.v.m.), ein Reparatur-Café und ein Material-Fundus. Dabei handelt es sich um eine Art Tauschmarkt für allerlei Materialien, die man für Handarbeiten benötigt. Getragen wird die KlimaWerkStadt von dem gemeinnützigen Verein KulturPflanzen e. V., der auch den nahe gelegenen Gemeinschaftsgarten Lucie organisiert (vgl. Abschnitt 4.5).

Ein sehr ähnliches Selbstverständnis wie die KlimaWerkStadt hat auch der Stadt.Teil.Raum, der sich als einen solidarischen Ort für Nachhaltigkeit und Klimagerechtigkeit beschreibt. Ein besonderes Merkmal ist das Bemühen um ein soziales und kooperatives Zusammenleben, das sich in einer basisdemokratischen Selbstorganisation ausdrückt. Dies erklärt sich durch die Entstehung aus gemeinschaftlichen Wohnprojekten, die auch Räumlichkeiten für die Nachbarschaft und den Stadtteil anbieten wollten. Daher der Name Stadt.Teil.Raum. Die offenen, auf Teilhabe und Befähigung ausgerichteten Angebote umfassen eine Holzwerkstatt (auch speziell für FLINTA*), eine Fahrrad-selbsthilfewerkstatt, ein Reparatur-Café für Elektro und Textilien, einen kostenlosen Lastenradverleih, einen Raum für Informationen und Austausch sowie Workshops und weitere Veranstaltungen.

Anders ausgerichtet als die zuvor genannten Fälle ist das Zentrum für Kollektivkultur e. V. mit seinem langfristigen Projekt Kaffee HAG. Dieses ist zunächst ein Veranstaltungsort für den Kulturbetrieb, was Club, Konzerte, Theater, Performance und weitere Veranstaltungsformate umfasst. Der Anspruch ist dabei, kein konventionelles und kommerzielles Kulturprogramm anzubieten, sondern einen „Frei- und Kulturraum“ zu schaffen „jenseits des Mainstreams“. Diese alternative Ausrichtung resultiert aus dem subkulturellen Selbstverständnis des Zentrums für Kollektivkultur, das seinerseits aus dem Zusammenschluss zweier Kollektive hervorgegangen ist. Alternativwirtschaftlich besonders interessant wird es durch ergänzende Angebote, die eine offene Werkstatt, Ateliers,

Probe- und Gemeinschaftsräume umfassen. Damit bekommt es einen ähnlich multifunktionalen Charakter wie ihn die anderen Beispiele haben, nur, dass mit der „Bremer Szene“ eine spezielle Zielgruppe adressiert wird.

Wie bei allen genannten Fällen geht es schließlich auch der Leuchtturmfabrik darum, Menschen zum Selber-Machen zu befähigen und zum Mitmachen einzuladen. Als gemeinnütziger Verein mit einer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit betreibt sie zwei zentrale Projekte: ein Repair-Café und einen Tauschladen namens fairTauschen. Im eigenen Selbstverständnis möchte der Tauschladen, „allen Menschen den nachbarschaftlichen, geldfreien, solidarischen Austausch von Gütern und Dienstleistungen“ ermöglichen. Damit verfolgt er eindeutig einen alternativwirtschaftlichen Ansatz. Konkret bedeutet dies, dass Waren nicht gegen Geld, sondern gegen eine alternative Verrechnungseinheit getauscht werden und dass man Punkte in dieser Verrechnungseinheit durch Nachbarschaftshilfe und andere Tätigkeiten erwerben kann. Damit hat fairTauschen zentrale Eigenschaften eines Tauschrings – eine alternativwirtschaftliche Organisationsform, die wir dem **zweiten Hauptbereich Teilen** zugeordnet haben.

Schaut man auf die gemeinsame Übersichtsseite der **Tauschringe** in Deutschland³⁰, so findet man neben fairTauschen noch vier weitere Einträge in Bremen (Tauschring Bremen, Bremen tauscht, TauschWatt und Zeit-Gut), keine in Bremerhaven. Nach den dortigen Angaben wurden sie alle zwischen 2014 und 2018 gegründet, nur TauschWatt bereits 1996. Außer bei fairTauschen ist von außen nicht ersichtlich, ob die Tauschringe noch aktiv sind. Daher wurden sie nicht in die Liste aufgenommen. Grundsätzlich sind Tauschringe und Zeitbanken insofern alternative Wirtschaftsformen, als sie auf Geld verzichten, stattdessen eigene Verrechnungsgrößen (häufig in Zeiteinheiten, aber auch in Alternativwährungen) verwenden und eine Gleichbewertung aller Tätigkeiten zugrunde legen. FairTauschen hat neben dem Laden vor Ort eine eigene (Open Source) Software für Tauschläden und Tauschringe entwickelt³¹ und tritt über einen Online-Shop auch mit anderen Tauschringen bundesweit in Austausch.³²

Neben dem Reparieren und Tauschen ist **Teilen** eine weitere grundlegende Praxis des alternativen Wirtschaftens jenseits von konventionellem, marktbasierendem Konsum. Eine gängige Form des Teilens von Gebrauchsgegenständen ist das Leihen und Verleihen. Es kann als Mieten zwar auch kommerziell betrieben werden. Aber der noch junge Leihklub Bremen zeigt, dass Leihen auch gemeinwohlorientiert organisiert werden kann. Die Macher des Leihclubs bezeichnen sich als „Idealist:innen, die an eine nachhaltige, solidarische und gemeinschaftlich gestaltete Zukunft glauben“. Mit ihrem Konzept, wesentliche Dinge des nicht alltäglichen Gebrauchs zum Verleih bereitzustellen, sollen im Dienste der Ressourcenschonung Konsum reduziert und die Lebensdauer von Produkten verlängert werden.

Die prominenteste Form alternativen Wirtschaftens durch Teilen ist seit einigen Jahren als **Sharing Economy** bekannt. Auch wenn bestimmte Geschäftsmodelle, die unter Sharing Economy firmieren, sehr kommerzielle Ausmaße und stark profitorientierte Formen angenommen haben, so gibt es nach wie vor einen Bereich, der aufgrund seiner Gemeinwohlorientierung der Alternativwirtschaft zugerechnet werden kann. Einen Grenzbereich zwischen alternativer und kommerzieller

³⁰ www.tauschringadressen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

³¹ Vgl. www.tauschfactory.org (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

³² Durch die Mitwirkung bei der Tauschring-Plattform Sharetopia, vgl. www.sharetopia.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Wirtschaft machen hier die Carsharing-Anbieter aus. Zwei Carsharing-Unternehmen mit einer regionalen Verankerung sind der Alternativwirtschaft zugerechnet worden: Cambio aufgrund seiner Pionierarbeit beim Carsharing und seiner Wurzeln in der Umweltbewegung, die bis heute seine ökologische Geschäftspolitik prägen, und PMC Personal Mobility Center wegen der Ausrichtung auf Elektromobilität von Beginn an und der genossenschaftlichen Organisationsform. Sharing-Angebote im Land Bremen scheinen sich im Bereich der Mobilität zu konzentrieren. Neben Carsharing finden sich weitere Sharing-Anbieter, die sich dem kostenlosen Verleih von Lastenrädern verschrieben haben. Dazu gehört beispielsweise die freie Lastenrad-Initiative Bremerhaven, an der diverse alternativwirtschaftliche Unternehmen, die hier an anderer Stelle genannt werden, als Stationen mitwirken. Ansonsten findet sich nur im Ernährungsbereich eine weitere ausgewiesene Sharing-Initiative: FoodSharing ist wie in vielen deutschen Städten auch in Bremen vertreten. Der praktische Ansatz besteht darin, Lebensmittel, die ansonsten weggeschmissen werden würden, durch Vermittlung und Engagement doch noch einer Nutzung zuzuführen. Mit ihrer digitalen Vermittlungsplattform für Unternehmen und Privatpersonen stellt die ansonsten eher als Bildungs- und Nichtregierungsorganisation wahrgenommene Initiative eine wichtige umweltrelevante Dienstleistung bereit. Daher zählt FoodSharing zur Alternativwirtschaft.

4.8 Bauen & Wohnen

Als alternativwirtschaftliche Unternehmen im Bereich Bauen und Wohnen wurden insgesamt 26 Wohnungsbaugenossenschaften und Wohnprojekte identifiziert. Beide Formen wurden zusammengezählt, weil die Übergänge zwischen Wohnungsbaugenossenschaften und Wohnprojekten fließend sind. So gibt es neben vielen Vereinen, GmbHs und anderen Rechtsformen auch einige **Wohnprojekte**, die die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft gewählt haben. Die Baugemeinschaft Scholle 47 beispielsweise wurde als GmbH & Co. KG gegründet und wandelt sich gerade in eine Genossenschaft um. Die alternativwirtschaftliche Ausrichtung genossenschaftlicher Wohnprojekte spiegelt sich zum Teil bereits in ihrem Namen wider (z. B. anders wohnen eG; KARL – solidarisch bauen und wohnen Genossenschaft). An den zahlreichen als Verein geführten Wohnprojekten zeigt sich, dass genossenschaftliche Unternehmen, nicht zwangsläufig die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft annehmen müssen. Auch hier weisen teils schon die Vereinsnamen auf die alternativwirtschaftliche Ausrichtung hin (z. B. Solidarisch Wohnen e. V.). Das Wohnprojekt StadtWeltRaum hat neben der Genossenschaft für das gemeinschaftliche Wohnen einen Verein gegründet, der sich Aktivitäten in den Bereichen Nachbarschaftsgestaltung, Kultur und Umweltschutz widmet.

Die ermittelte Zahl von 26 ist eine Mindestanzahl. Schließt man bei den Wohnprojekten nicht diejenigen Fälle aus, die keinen eigenen Internetauftritt (und dementsprechend keine leicht ermittelbare Rechtsform) haben, so kommt man auf eine deutlich höhere Zahl. Der Verein Wohnprojekte Bremen listet auf seiner Internetseite aktuell 36 Wohnprojekte in Bremen.³³ Das bundesweit aktive Mietshäusersyndikat gibt sieben Wohnprojekte in Bremen an, von denen nur eines (Kollektiv*Bau) nicht in der Liste von Wohnprojekte Bremen enthalten ist. Außerdem gibt es Wohnprojekte, die auf eine Aufnahme in die Organisation des Mietshäusersyndikats hinarbeiten (so etwa GoldenClub e. V.). Sehr kleine gemeinschaftliche Hausprojekte, die weder ein eigenes Unternehmen gegründet haben noch organisatorischer Teil des Mietshäusersyndikats geworden sind, kann man als Fälle im Grenzbereich zur informellen Ökonomie verstehen (vgl. Abschnitt 2.3.3). Im Ergebnis konnten nur in Bremen Wohnprojekte identifiziert werden. Auf einer Internetseite der Stadt Bremerhaven zum

³³ www.wohnprojektebremen.de (Stand: November 2025; Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Thema Wohnprojekte, sind zwar ein paar Initiativen angegeben.³⁴ Aber diese Fälle fallen durch das Auswahlraster dieser Studie, weil manche Initiativen (durchaus als Verein organisiert) noch auf der Suche nach einem Haus sind und andere keinen Internetauftritt haben oder eine eher informelle Gemeinschaft darstellen.

Das Gros der Wohnprojekte, die beim Verein Wohnprojekte Bremen aufgeführt sind, können als Unternehmen des gemeinschaftlich-solidarischen Bauens und Wohnens ohne Weiteres der Alternativwirtschaft zugerechnet werden. Hinzu kommt, dass sie in ihrer Außendarstellung meistens besondere sozial-ökologische Ansprüche deutlich machen. Bei manchen Internetauftritten mögen diese weniger deutlich dargestellt sein als bei anderen. Aber 30 Bremer Wohnprojekte unterstützen ein Positionspapier des Vereins mit einem klar alternativwirtschaftlichen Statement: „Wir setzen der individualistischen und auf Profitmaximierung ausgerichteten Immobilienwirtschaft ein solidarisch und nachhaltig agierendes und dabei sozial und ökologisch orientiertes Netzwerk für bezahlbaren Wohnraum entgegen.“³⁵

Zumeist sind es neuere genossenschaftliche Wohnprojekte, die ihre solidarischen und nachhaltigkeitsorientierten Praktiken detailliert hervorheben: Was die soziale Ausgestaltung des gemeinschaftlichen Wohnens betrifft, finden sich nicht nur wohnungsübergreifende Gemeinschaftsräume und andere Begegnungsorte wie gemeinschaftliche Dachterrassen. Sie nutzen auch solidarische Finanzierungsmodelle, die Menschen mit unterschiedlichen Vermögensverhältnissen das gemeinsame Bauen und Wohnen ermöglichen. Zusätzlich zu den qua Rechtsform vorgeschriebenen Gremien praktizieren die Hausprojekte selbstorganisierte Formen der Zusammenarbeit wie Plena, Arbeitsgruppen und themenspezifische Projekte. Diese beziehen sich nicht nur auf interne Angelegenheiten, sondern behandeln auch gesellschaftliche Themen wie Quartiersentwicklung, Kultur und Umweltschutz. So ist beispielsweise die StadtteilGenossenschaft Hulsberg eG, die aus einem Bürgerbeteiligungsprozess zur Entwicklung eines neuen Wohnquartiers entstanden ist, bei der Quartiersentwicklung engagiert. Und die Horner Eck eG hat sich gegründet, um die gleichnamige Kneipe zu übernehmen, als diese von der Schließung bedroht war. Sie führt sie seitdem nicht einfach weiter, sondern verfolgt mittlerweile mit dem Kauf des ganzen Hauses (über eine zweite Genossenschaftsgründung) zudem das Ziel, Raum für Wohnen, Kunst und Kultur zu erhalten. Die ökologische Ausrichtung der neueren genossenschaftlichen Wohnprojekte schlägt sich in zahlreichen Praktiken des umweltfreundlichen Bauens nieder: von Niedrigenergiebauweise mit Dämm- und Lüftungstechnik, Solarstrom vom Dach, über Grauwassernutzung und bienenfreundliche Grünflächen bis hin zu einer bewusst geringen Pro-Kopf-Wohnfläche und einer reduzierten Anzahl von Autos. Die höheren ökologischen Ansprüche und damit die höheren Kosten können teils durch alternativwirtschaftliche Praktiken wie Eigenleistungen und gemeinsames Bauen mit benachbarten Wohnprojekten realisiert werden.

Neben den neueren genossenschaftlichen Wohnprojekten, die klar alternativwirtschaftlich ausgerichtet sind, gibt es noch die traditionellen **Wohnungsbaugenossenschaften**. Im Gegensatz zu ersteren, die teils betonen, keine gewinnorientierten Absichten zu verfolgen, sind letztere marktwirtschaftlich operierende Unternehmen, die entsprechend auftreten. Sie erwähnen zwar ihren genossenschaftlichen Charakter, aber im Zentrum ihrer Internetauftritte stehen ihre professionellen

³⁴ www.bremerhaven.de/de/verwaltung-politik-sicherheit/stadtplanungsamt/wohnprojekte-in-bremerhaven.139164.html (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

³⁵ Impulspapier Wohnprojekte Bremen (Stand 19.09.2022), online unter www.wohnprojektebremen.de/wp-content/uploads/2022/09/Selbstverstaendnis-A4_quer_Klammer20220919.pdf (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Kundenservices: von der Wohnungssuche bis zu Mieterangelegenheiten. Das erklärt sich unter anderem daher, dass sie schon sehr alte und mitunter sehr große Unternehmen sind. Von den sieben im Land Bremen gefundenen traditionellen Wohnungsbaugenossenschaften (fünf in Bremen, zwei in Bremerhaven) ist eine Gruppe zwischen 1893 und 1929 gegründet worden und die andere kurz nach dem zweiten Weltkrieg. Sie stellen sicherlich Grenzfälle im Übergang zwischen Alternativwirtschaft und konventionellen Unternehmen dar: Einerseits sind sie als Genossenschaften ihren Mitgliedern und deren Bedarf an sozialverträglichen Mietpreisen verpflichtet, andererseits geben sie wenig sonstige alternativwirtschaftliche Ziele oder Praktiken zu erkennen. Da traditionelle Wohnungsbaugenossenschaften bezahlbares Wohnen, dauerhafte soziale Sicherheit und Mitbestimmungsmöglichkeiten bieten, sind sie in das Sample aufgenommen worden.

Abschließend sei noch auf eine außergewöhnliche Organisation von besonderer Relevanz für die Alternativwirtschaft (nicht nur) im Bereich Bauen und Wohnen hingewiesen: Die ZwischenZeitZentrale (ZZZ) organisiert Zwischennutzungen für private und öffentliche Immobilien, Freiflächen oder Brachen und ermöglicht es kulturellen und sozialen Initiativen, vorübergehend Räume für ihre Projekte zu nutzen. Die ZZZ befindet sich damit an der Schnittstelle verschiedener alternativwirtschaftlicher Bereiche: Sie sorgt für innovative Nutzungsformen von Räumen und Gebäuden (Bauen & Wohnen), vermittelt und befähigt kreative Akteure, ihre Ideen umzusetzen (vgl. Unterstützungsorganisation), und ist Impulsgeberin in den Quartieren (vgl. Quartierszentren). So trägt sie auch zu mehr Teilhabe und Gerechtigkeit in der Stadtentwicklung bei. Mit ihrem Ansatz, nicht bloß als Vermittlerin aufzutreten, sondern Projekte selbst zu initiieren und umzusetzen, bekommt ihre Arbeit einen sozialunternehmerischen Charakter. Beauftragt und gefördert wird die ZZZ von staatlichen Akteuren³⁶, umgesetzt wird sie vom Autonomen Architektur Atelier Bremen (AAA), einer Firma für Stadtentwicklung mit besonderer Expertise in temporärer Nutzung.

4.9 Energie

Im Bereich der Energieversorgung ist die Alternativwirtschaft in Deutschland hauptsächlich in Gestalt der so genannten Bürgerenergiebewegung präsent. Ihre typische Organisationsform ist die **Bürgerenergiegenossenschaft** (bzw. -gemeinschaft). Die Landschaft der Bürgerenergiegenossenschaften in Bremen und Bremerhaven ist lebendig und relativ vielfältig. Das heißt, es gibt nicht etwa eine größere Bürgerenergiegenossenschaft für die gesamte Region, sondern mehrere sich ergänzende. Ihr Verhältnis untereinander zeichnet sich hauptsächlich durch Arbeitsteilung und Kooperation aus. Die Arbeitsteilung erfolgt räumlich – mit der Neue Energien Bremerhaven-Cuxland eG in Bremerhaven und den übrigen in Bremen – sowie hinsichtlich des Geschäftsgegenstands. Teilweise überschneidet sich aber auch das Tätigkeitsfeld (v. a. Verkauf von Ökostrom), woraus ein Wettbewerbsverhältnis resultiert. Fast alle sind als eingetragene Genossenschaften (eG) organisiert, teilweise verwenden sie aber auch hybride Organisationsformen mit verschiedenen Rechtsformen (vgl. Abschnitt 5.3).

Eine deutlich alternativwirtschaftliche Ausrichtung im Sinne eines solidarischen Wirtschaftens finden sich beim Bremer SolidarStrom, der vom Verein Solidarische Ökonomie Bremen e. V. getragen wird. Bereits das namensgebende Ökostromangebot zeichnet sich durch ein gemeinwohlorientiertes Konzept aus: Alle Stromkunden können jährlich abstimmen, an welche „gemeinnützigen

³⁶ „Die ZZZ - ZwischenZeitZentrale Bremen ist ein Projekt der Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation, der Senatorin für Bau, Mobilität und Stadtentwicklung, des Senators für Finanzen. In Zusammenarbeit mit Immobilien Bremen und der WFB Wirtschaftsförderung.“ www.zzz-bremen.de/ueber-uns (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Projekte zum Aufbau einer Solidarischen Ökonomie“ ein Teil der Erträge, verwaltet als „Bremer Solidarfonds“ von einer gemeinnützigen Stiftung, fließen soll. Hinzu kommen alternativwirtschaftliche Praktiken, die professionelle Dienstleistungen mit gemeinschaftlich-solidarischen Arbeits- und Finanzierungsformen kombinieren. Sie stehen beim Internetauftritt sogar noch vor dem Stromangebot. Dazu gehört zum einen der gemeinschaftliche Selbstbau von Solaranlagen, der durch frei zugängliche Informationsangebote (wie Handbuch, Rechtsgutachten, Projektbeispiele, Veranstaltungen) unterstützt wird. Zum anderen bietet der Bremer SolidarStrom Beratungs- und Handwerksdienstleistungen zu Balkonsolaranlagen an. Besonderes Kennzeichen im Sinne des solidarischen Wirtschaftens ist hierbei das spezielle Angebot für Menschen mit geringem Einkommen. Sie können dank Fördergeldern und privaten Schenkungen gratis ein Balkonkraftwerk bekommen. Aus dem Verein heraus ist mit der Bürgersolaranlage Sandhausen GbR 2009 ein weiteres Bürgerenergieunternehmen gegründet worden, dessen Erträge ebenfalls teilweise an regionale Vereine gespendet werden.

Die anderen drei Bremer Bürgerenergiegenossenschaften sind von der Rechtsform eingetragene Genossenschaften und weisen jeweils ein spezifisches Profil ihres Tätigkeitsspektrums auf. Die Bürger Energie Bremen eG (BEGeno) ist ein Beispiel für eine Bürgerenergiegenossenschaft, die sich erfolgreich professionalisiert hat. Durch ihr breites Tätigkeitsspektrum und größere (regionale Pionier-) Projekte zur Stromerzeugung (Bürgerwindparks und Photovoltaik-Freiflächenanlagen) hat sie sich nicht nur vom reinen Ehrenamt weiterentwickelt hin zu auch bezahlter Arbeit, sondern darüber hinaus einen eigenen Photovoltaik-Installationsbetrieb in der Rechtsform einer GmbH als 100%iges Tochterunternehmen gegründet. Wie für energiewende-motivierte Bürgerenergiegenossenschaften typisch stützt sich ihr Engagement nach wie vor auf freiwilligen Arbeitsgruppen und Mitgliedern, die bereit sind, einen Teil des Jahresüberschusses auch für lokale Projekte zu spenden.³⁷

Einen besonderen Entstehungshintergrund hat die Bremer Energiehaus-Genossenschaft eG (Benergie eG), die sich von einer „Bürgerinitiative zum alternativen Energieversorger“ entwickelt hat. Schon relativ bald nach der Liberalisierung des Strommarktes unternahm die „Bürgerinitiative gegen Gaspreiserhöhung“ ab 2004 mit der Genossenschaftsgründung erfolgreich den Versuch, sich von den dominanten Energiekonzernen zu emanzipieren. Die alternativwirtschaftliche Ausrichtung gegen den Mainstream in der Energiewirtschaft wird deutlich artikuliert: „Wir sind überzeugt, dass die Zeit der großen Energiekonzerne vorbei ist.“ Benergie tritt ihren Kunden bzw. Mitgliedern gegenüber in erster Linie als professioneller Ökostromanbieter auf. Zusätzliche Dienstleistungen (z. B. Balkonkraftwerke, Photovoltaik, Smarthome) werden durch Partnerunternehmen angeboten.

Bei der UniBremenSolar eG ist, wie der Name andeutet, die Verbindung zur Universität Bremen das Alleinstellungsmerkmal. Als eine Mitarbeitergenossenschaft für Solarenergie setzen sich ihre Mitglieder in erster Linie aus Angehörigen der Universität Bremen zusammen. Und ihre Solaranlagen befinden sich auf Gebäuden der Universität. Damit unterliegt sie größtenteils gewissen Begrenzungen und ist auf ehrenamtliche Arbeit angewiesen (Arbeitsgruppen zu Technik, Projektentwicklung und Mitgliederbetreuung). Gleichwohl nutzt sie Potentiale zur Weiterentwicklung, etwa, indem sie sich an einer Bürgerwindanlage der BEGeno beteiligt.

³⁷ Vgl. www.wfb-bremen.de/de/page/stories/bremer-erfolgsgeschichten/genossenschaft-begenno (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Neben den relativ breit aufgestellten Bürgerenergiegenossenschaften aus Bremen konzentriert sich die Neue Energien Bremerhaven-Cuxland eG auf die Erzeugung von erneuerbarer Energie aus Photovoltaik-Anlagen. Ihr Charakter als bürgergetragenes Unternehmen ist von außen allerdings insofern nicht klar erkennbar, als der Internetauftritt auf eine (nicht näher erläuterte) Verbindung zu einem klassischen Finanzdienstleister und einem Netzwerk aus konventionellen Unternehmen hinweist. Durch die Kooperation mit dem genossenschaftlichen Verbundunternehmen Bürgerwerke kann sie (wie die BEGeno) zudem als Ökostromanbieter auftreten. Damit ist sie auf der Ebene der Stromvermarktung im Prinzip Wettbewerberin von Benergie und Bremer SolidarStrom mit ihren Ökostromangeboten.

Ein völlig neues Geschäftsfeld erschließt sich aktuell die noch sehr junge Genossenschaft ErdwärmeDich Anergienetze eG. Wie der Name andeutet, versucht sie pionierhaft, die Potentiale für die Nutzung von Erdwärme als umweltfreundlicher erneuerbarer Energiequelle für die Wärmeversorgung in Bremen zu erschließen. Dazu wurde zunächst ein gleichnamiger Verein gegründet. Seit der Genossenschaftsgründung 2024 arbeiten die Beteiligten derzeit am ersten Pilotprojekt. Das Ziel ist, als neuer Akteur auf dem Wärmemarkt in Bremen CO₂-freie, kostengünstige Wärme anzubieten. Wie alternativwirtschaftlich diese Energiegenossenschaft ausgerichtet ist – abgesehen von der Genossenschaftsform, der Bürgerbeteiligung und der ökologischen Ausrichtung –, bleibt abzuwarten.

Ob **weitere Unternehmen** jenseits der Energiegenossenschaften zur Alternativwirtschaft im Bereich Energie gerechnet werden können, ist auch geprüft worden. Dazu ist insbesondere die Liste der Mitglieder im Unternehmensnetzwerk Partnerschaft Umwelt Unternehmen³⁸ geprüft worden, auf der sich auch Unternehmen aus dem Energiebereich befinden. Der Geschäftsgegenstand „grüne Energie“ alleine reicht dabei nicht aus, um automatisch der Alternativwirtschaft zugeordnet zu werden. Selbst, wenn ein Unternehmen ausschließlich Solarenergie, Windenergie oder andere umweltfreundliche Technologien oder Energiedienstleistungen zum Geschäftsgegenstand hat, aber ansonsten einen konventionellen, d. h. in erster Linie kommerziellen Geschäftsbetrieb verfolgt, ist es nicht gezählt worden. Mittlerweile sind Erneuerbare Energien Mainstream und werden auch von Großkonzernen vermarktet. Vor 30 Jahren, als erneuerbare Energien noch in den Kinderschuhen steckten, wäre die Einstufung hinsichtlich der Alternativwirtschaft wahrscheinlich anders ausgefallen. Ein Grenzfall mag dies illustrieren: Die 1990 in Bremerhaven gegründete Energiekontor AG war zwar ein Pionier für erneuerbare Energien und ist auch heute noch ein umweltorientiertes Unternehmen. Doch da es sich bei diesem führenden deutschen Projektentwickler um ein Unternehmen handelt, das im SDAX (Small-Cap-DAX) der Deutschen Börse in Frankfurt notiert ist, kann es nicht der Alternativwirtschaft zugerechnet werden.

4.10 Unterstützungsorganisationen

Nach dem Durchgang durch die einzelnen Versorgungsbereiche kommen wir mit den Unterstützungsorganisationen nun zu einer branchenübergreifenden Perspektive. Viele Unterstützungsorganisationen richten sich zwar auch an klar definierte Zielgruppen, die mit dem Wirtschafts- oder Tätigkeitsbereich zusammenhängen. Doch handelt es sich bei diesen Zielgruppen nicht um Individuen (sei es als Endverbraucher oder als Vertreter bestimmter sozialer Gruppen), sondern um Organisationen. Mit dem Begriff Unterstützungsorganisationen ist also die Unterstützung für die

³⁸ Vgl. www.umwelt-unternehmen.bremen.de/unternehmen/partnerschaft-umwelt-unternehmen/partnerunternehmen-9468 (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Unternehmen der Alternativwirtschaft gemeint. Daher haben sie eine übergeordnete Bedeutung für die Entwicklung des gesamten Feldes. Für potenziell alle Branchen und Organisationsformen der Alternativwirtschaft stellen sie Infrastrukturen, Orte und Ressourcen bereit und übernehmen vielfältige Unterstützungsfunktionen wie Vernetzung, Beratung, Befähigung und Vermittlung. Im Ergebnis erscheint es sinnvoll, zwei Typen von Unterstützungsorganisationen zu unterscheiden. Wenngleich nicht jeder Einzelfall völlig eindeutig einem der beiden Typen zugeordnet werden kann, haben wir sie in zwei Gruppen eingeteilt: (1) Netzwerke und Verbundorganisationen sowie (2) Vermittler und Befähiger.

(1) Für die Gruppe der **Netzwerke und Verbundorganisationen** ist zunächst festzuhalten, dass es sich ausschließlich um Organisationen auf der regionalen Ebene handelt. Das bedeutet, dass bundesweit aufgestellte Netzwerkorganisationen keine Berücksichtigung finden, sondern nur ihre regionalen Mitglieder bzw. eigene Regionalnetzwerke. Solche regionalen Verbünde konnten für die Bereiche Wohnen, Fairer Handel sowie Kultur- und Kreativwirtschaft gefunden werden. Im Bereich Bauen & Wohnen gibt es mit dem Netzwerk Wohnprojekte Bremen e. V. einen Verein, in dem sich die meisten Wohnprojekte aus Bremen zusammengeschlossen haben (vgl. Abschnitt 4.8). Er ist gleichzeitig die Bremer Regionalstelle vom bundesweiten Forum gemeinschaftliches Wohnen. Das Netzwerk betreibt eine Informations- und Beratungsstelle für (angehende) Wohnprojekte, vertritt ihre Interessen nach außen und informiert die Öffentlichkeit über gemeinschaftliches Wohnen durch verschiedene Veranstaltungsformate. Im Bereich Fairer Handel gibt es in Bremen die Eine-Welt-Aktion Bremen e. V. (EWA) und in Bremerhaven das Nord-Süd-Forum Bremerhaven e. V. Beide Vereine sind ein Zusammenschluss verschiedener Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, die dem Thema „Eine Welt“ verbunden sind. Während EWA sich als eine Einkaufsgemeinschaft für fair gehandelte Produkte darstellt, fungiert das Nord-Süd-Forum als Träger des Eine-Welt-Zentrums und der Eine-Welt-Promotor*innen-Stelle in Bremerhaven und bietet Gruppen, Vereinen und Initiativen einen Raum für Veranstaltungen und Sitzungen. Auch im Bereich Kultur- und Kreativwirtschaft gibt es in jeder Stadt ein eigenes Netzwerk. In Bremen haben sich Einrichtungen der freien Kulturszene zum Netzwerk Stadtkultur Bremen e. V. zusammengeschlossen, das gleichzeitig den Bremer Landesverband vom Bundesverband Soziokultur e. V. darstellt (vgl. Abschnitt 2.4.1). Daneben gibt es den 2022 gegründeten Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V. – Landesverband Bremen, der auf den Zusammenschluss der neun Bremer Bürgerhäuser hinweist.³⁹ Um die Belange der Kultur- und Kreativszene in Bremerhaven kümmert sich Kreativer Aufbruch Bremerhaven (.kab), eine Initiative des Vereins Embassy of Risk e. V. Kreativer Aufbruch versteht sich als „Schnittstelle zwischen den Kultur- und Kreativakteuren und der Stadt Bremerhaven“ und als „Sprachrohr für junge Stadtbedürfnisse und Visionen“ – und geht mit seinen Aktivitäten schon stärker in Richtung Vermittler und Befähiger (s.u. 2). Im Bereich Bauen und Wohnen ist die Zwischen-ZeitZentrale (ZZZ) als außergewöhnliche Organisation erwähnt worden, die auch für andere Bereiche der Alternativwirtschaft eine Relevanz hat (vgl. Abschnitt 4.8). Das Autonome Architektur Atelier Bremen (AAA Bremen), das die ZZZ umsetzt, ist gleichzeitig mit dem Projekt Netzwerk Zwischennutzung (NZN) betraut, das bundesweit verschiedenste lokale Initiativen zur Zwischennutzung von Leerstand zusammenbringt.⁴⁰ Die ZZZ kann auch als regionale Organisation dieses neuen Bundesnetzwerks angesehen werden. Die Arbeit von AAA Bremen nimmt aber eher den Charakter eines Vernetzers als den eines Netzwerks an, passt also auch eher zu den Vermittlern und Befähigern.

³⁹ Vgl. www.bremer-buergerhaeuser.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁴⁰ Vgl. www.netzwerkzwischennutzung.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Netzwerke mit einem branchenübergreifenden Charakter, die für alternativwirtschaftliche Unternehmen relevant sind, konnten keine identifiziert werden – außer der Gemeinwohl-Ökonomie Bremen. Träger ist hier der bundesweite Verein Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. Der regionale Verbund ist aber deswegen erwähnenswert, weil die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung eine wichtige Initiative ist, um Brücken zwischen der Alternativwirtschaft und solchen konventionellen Unternehmen zu schlagen, die sich ernsthaft um sozial-ökologische Transformation bemühen.

(2) Im Gegensatz zu den Netzwerken und Verbundorganisationen sind **Vermittler und Befähiger** in der Regel Einzelorganisationen. Ihr Daseinszweck ist auf die Unterstützung anderer Organisationen gerichtet, denen sie spezifische Dienstleistungen anbieten. Es gibt einen wesentlichen Unterschied zu den alternativwirtschaftlichen Unternehmen in den einzelnen Wirtschaftsbereichen, die ebenfalls Dienstleistungen für spezielle Zielgruppen bereitstellen: Vermittler und Befähiger haben alternativwirtschaftliche Unternehmen und ähnliche gesellschaftsorientierte Organisationen als Zielgruppe. Ihnen bieten sie zahlreiche Unterstützungsleistungen an, von denen Vermittlung und Befähigung genau genommen nur zwei unter mehreren sind. Entsprechend ihrer weiteren Leistungen könnte man die Gruppe der Vermittler und Befähiger auch Intermediäre, Broker, Multiplikatoren, Vernetzer, Berater, Unterstützer oder Förderer nennen. Die zuletzt genannten Förderer wurden allerdings nur dann in das Sample aufgenommen, wenn sie ein breiteres Spektrum an Dienstleistungen bereitstellen; reine Fördereinrichtungen, zumal staatliche, wurden nicht berücksichtigt. Als Ausnahmefälle wurden einzelne privatwirtschaftliche Beratungsunternehmen aufgenommen, wenn sie erkennbar Dienstleistungen für (unter anderem) alternativwirtschaftliche Unternehmen bereitstellen, wie die erwähnte AAA Bremen mit der ZwischenZeitZentrale oder Reimagine Spaces mit ihren Dienstleistungen für naturbasierte Klimaanpassung. Die große Mehrheit der Vermittler und Befähiger sind gemeinnützige Unternehmen, meistens als eingetragene Vereine, teils als gemeinnützige GmbH (gGmbH) organisiert.

Eine zentrale Gruppe solcher Unternehmen sind Befähiger, die dezidiert und umfassend die sozial-ökologische Transformation ermöglichen und unterstützen helfen. Dazu gehören die Hilfswerft gGmbH und Social Impact gGmbH Bremen, weil sie mit ihrem Fokus auf Sozialunternehmen die Förderung nachhaltiger Wirtschaftsweisen als Kernanliegen verfolgen. Weitere Beispiele sind Visionskultur, deren Innovations- und Vernetzungsansatz häufig auch alternativwirtschaftliche Ansätze einschließt, sowie das Denkhaus Bremen, das mit verschiedenen Zielgruppen mainstream-kritische Ansätze des nachhaltigen Wirtschaftens bearbeitet.

Des Weiteren gibt es solche Befähiger, die gemeinwohlorientierte Organisationen aus bestimmten Bereichen adressieren. So bietet das House of Resources vor allem der Zielgruppe migrantische Organisationen ihre Informations-, Beratungs-, Vernetzungs-, Infrastruktur- und Förderleistungen an. Inklupreneur wiederum, ein dauerhaftes Projekt der Hilfswerft, befähigt Unternehmen dazu, die Inklusion von Menschen mit Behinderung umzusetzen. Und der Förderverein Umwelt Bildung Bremen fördert Umweltbildung und Bildung für nachhaltige Entwicklung bei Kitas, Schulen und in außerschulischen Kontexten.

Eine andere zentrale Dienstleistung von Befähigern besteht darin, Orte und Infrastrukturen bereitzustellen, mit deren Hilfe Unternehmen besser (zusammen)arbeiten können. Neben dem erwähnten House of Resources sind das vor allem Coworking-Anbieter mit einer sozialen Ausrichtung. Während Work & Play sich durch ein Coworking-Angebot mit Kinderbetreuung und Vereinbarkeitsberatung differenziert, verfolgt das CoLab Bremen einen umfassenden alternativwirtschaftlichen Ansatz. Als „gemeinschaftsbasierter Coworking Space“ bietet das CoLab Bremen nicht bloß flexible Arbeitsplätze an, sondern positioniert sich mit einem solidarischen Preismodell und einer umweltfreundlich ausgerichteten Infrastruktur. Das Digital Impact Lab verbindet ebenfalls

Infrastrukturen für die moderne digitale Arbeit mit gemeinschaftlicher Zusammenarbeit und geht mit seinem Angebot ein Stück weit in Richtung offener Werkstätten (vgl. Abschnitt 4.7).

Denn über die gemeinschaftliche Nutzung von Infrastruktur hinaus geht es beim Digital Impact Lab zentral um die Vermittlung von Kompetenzen und die Förderung von Fähigkeiten. Befähigung bedeutet nämlich auch Bildung: nicht nur im Sinne von Information und Wissensvermittlung, sondern auch als Einübung von praktischen Fähigkeiten und als Reflexion über die Bedeutung des eigenen (technischen, kreativen, produktiven) Tuns für die Gesellschaft. So zielen etwa auch die Befähigungsangebote der Hilfswerft auf unternehmerische Bildung im Kontext der gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit.

Eine weitere klassische Funktion von Vermittlung besteht in der Rolle des Intermediärs oder Brokers. Ein Intermediär vermittelt zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen, vernetzt sie miteinander und stellt neue Beziehungen des Austauschs und der Zusammenarbeit her. Viele der bereits genannten Unternehmen vermitteln, verbinden und vernetzen ihre Zielgruppen: AAA Bremen operiert mit der ZZZ als Broker zwischen Aktiven und ungenutzten Räumen; Visionskultur vernetzt vielfältige Akteure zur Innovationsförderung; House of Resources stellt Kontakte zwischen Zivilgesellschaft und Behörden her; Inklupreneur bringt Menschen mit Behinderung mit Unternehmen zusammen; und die Freiwilligen-Agentur Bremen und Sozialer Friedensdienst Bremen verbinden engagementbereite Menschen mit Organisationen, die freiwilliges Engagement benötigen.

Ein spezieller Typ von Vermittlern sind schließlich Informationsplattformen, die eine Akteurs- oder Marktübersicht in einem bestimmten Bereich bereitstellen. Soziales Netzwerk Bremen bietet dies für ehrenamtliche Arbeit, Selbsthilfe und Hilfe in sozialen Fragen. Grau sucht grün wiederum zeigt umweltorientierten Menschen auf, welche Anbieter von Produkten und Dienstleistungen es in der Region gibt, für die Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert besitzt.

4.11 Branchenübergreifende Unternehmensformen

Als letzten großen Bereich gibt es diejenigen Unternehmen, die man unabhängig von ihrem Betätigungsfeld der Alternativwirtschaft zuordnen kann, weil ihre spezielle Organisationsform sie als alternativwirtschaftlich qualifiziert: Inklusionsbetriebe, Kollektivbetriebe, gemeinschaftsgetragene Unternehmen und Sozialunternehmen (vgl. Abschnitt 2.4.2). Hinzu kommen multifunktionale Unternehmen mit einer besonderen lokalen Verbundenheit: Nachbarschafts- und Bürgerhäuser, sozio-kulturelle Zentren, Stadtteilzentren und ähnliche Einrichtungen. Wegen des städtischen Kontextes werden sie zusammenfassend einfach als Quartierszentren bezeichnet. Auch wenn sie mit ihrer sozialen und kulturellen Ausrichtung auf den ersten Blick häufig nicht als Wirtschaftsorganisationen erscheinen, sind Quartierszentren Unternehmen im weiten Sinne, weil sie vielfältige Dienstleistungen und Versorgungsinfrastrukturen bereitstellen.

Mit 33 Organisationen ist die Gruppe der **Quartierszentren** sehr weit verbreitet. Die meisten befinden sich in Bremen, sieben davon gibt es in Bremerhaven. Sucht man in der Übersicht vom Verband Soziokultur nach dessen Mitgliedsorganisationen im Bundesland Bremen, so findet man 44 Einträge, alle in Bremen, keine in Bremerhaven. Von diesen 44 mussten zunächst einige aussortiert werden, die nicht den Kriterien für alternativwirtschaftliche Unternehmen entsprechen. Insbesondere reine Kultureinrichtungen wie Museen oder auf einzelne Künste wie Tanz, Theater oder Literatur ausgerichtete Vereine wurden nicht aufgenommen. Der Fokus liegt stattdessen auf Nachbarschaftszentren, Bürgerhäusern und vergleichbaren Einrichtungen, die ein multifunktionales Leistungsangebot mit dem Anspruch verbinden, die lokale Bevölkerung einzubeziehen und zu

aktivieren. Eine weitere passende Quelle für die Suche nach solchen Organisationen ist der Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V. – Landesverband Bremen. Die auf seinem Internetauftritt angeführten neun Bremer Bürgerhäuser sind allerdings schon in der obigen Liste enthalten, bis auf eines: das Bürgerhaus Gemeinschaftszentrum Obervieland. Alle neun Bürgerhäuser, von denen jedes einzelne als eingetragener Verein organisiert ist, kann man ohne Weiteres zur Alternativwirtschaft zählen. Ergänzende Recherchen schließlich ergaben zusätzliche Funde solcher Organisationen, auch in Bremerhaven.

Viele Quartierszentren und Bürgerhäuser existieren seit mehreren Jahrzehnten. Einige gibt es schon seit den 1970er Jahren. Das älteste ist das Nachbarschaftshaus Bremen e. V., das 1952 als erstes Bürgerhaus in Bremen eröffnet wurde. Betrachtet man die Angebote, die Quartierszentren in Bremen und Bremerhaven für die Menschen bereithalten, in einer Gesamtschau, so zeigt sich eine enorme Vielfalt.⁴¹ Auf übergeordneter Ebene reicht das Spektrum der Dienstleistungsangebote von einem klassischen Kulturprogramm über ein Kursprogramm zu Gesundheit, Sport, Freizeit, Unterhaltung und natürlich Kultur bis hin zu Orten der Begegnung und Formaten des sozialen Austauschs.

Klassische Veranstaltungs- und Kulturangebote wie Konzerte, Lesungen, Vorträge, Theater- und Filmaufführungen sind in alternativwirtschaftlicher Hinsicht noch keine Besonderheit, selbst wenn sie zum Teil nicht rein kommerziell vertrieben werden. Entscheidend ist vielmehr, dass Kulturangebote von Quartierszentren zudem häufig darauf ausgerichtet sind, die Menschen zur Kulturproduktion zu befähigen und zu aktivieren. Dafür stehen unzählige kreative Kurse und Projekte zu Themen wie Bewegung, Tanz, Sprache, Theater, künstlerisches Gestalten oder andere Hobbys.

Hinzu kommen Formate des Austauschs und des Lernens wie Selbsthilfegruppen, Gesprächskreise und Workshops. Zu Bildungszwecken wird auch mit Schulen, Kindergärten, Vereinen und der Volkshochschule kooperiert. Teils spielen auch Experimente und Innovation eine besondere Rolle, beispielsweise, wenn Medieninteressierte mit eigenen Audio- oder Videoproduktionen experimentieren können. Zentrales Anliegen ist meistens, die kulturelle Selbstständigkeit der Menschen vor Ort zu stärken und ihre kreative Eigentätigkeit zu fördern.

Dieser Ansatz ist nicht nur auf interessierte Einzelpersonen gerichtet, sondern auch auf organisierte Initiativen und gesellschaftliche Gruppen. Daher fördern Quartierszentren Bürgerengagement, Selbstorganisation, Selbstverantwortung und ehrenamtliche Tätigkeit von Initiativen und Kulturprojekten. Mit der Unterstützung, Vernetzung und Befähigung solcher Initiativen übernehmen sie auch zentrale Aufgaben von Unterstützungsorganisationen (vgl. Abschnitt 4.10). So bieten manche Bürgerhäuser lokalen Initiativen, Selbsthilfegruppen, demokratischen Parteien und ähnlichen Gruppierungen ihre Räumlichkeiten zur Nutzung an. Oder sie organisieren selbst Freizeitgruppen, ein Seniorenbegegnungszentrum und eine Kindertageseinrichtung.

Damit sind Quartierszentren sowohl politische Räume (Engagement für das Gemeinwesen) als auch wirtschaftliche Orte (Bereitstellung zahlreicher Dienstleistungen), aber nicht zuletzt auch soziale Orte der Geselligkeit. Häufig bieten sie im Stadtteil einen sozialen Treffpunkt und eine niedrigschwellige Begegnungsstätte. Sei es durch organisierte Nachbarschaftstreffen oder die ungezwungenen Begegnungsmöglichkeiten im Bürgercafé oder im zugehörigen Garten. Da sie auf die lokalen Bedarfe ausgerichtet sind, sprechen sie eine große Vielfalt an Zielgruppen an. Viele

⁴¹ Die folgenden Erläuterungen basieren auf den Selbstbeschreibungen von Bremer Bürgerhäusern.

Quartierszentren betonen zunächst, allen Bürger*innen und Initiativen des Stadtteils offen zu stehen. Ein Bürgerhaus versteht sich etwa „als Basis/Plattform für Aktivitäten von Bürgern aus dem Stadtteil“. Häufig heben sie hervor, dass alle Altersgruppen angesprochen sind oder dass die Angebote sich sowohl an Kinder und Jugendliche als auch an Erwachsene richten. Für Kinder und Familien haben sie spezielle Angebote wie einen Kinder- und Jugendzirkus, pädagogische Kinderferienangebote und Nachbarschaftsfeste. Hinzu kommen Angebote für ältere Mitmenschen wie etwa ein Senioren-Kreativ-Treff. Insgesamt geht es den Quartierszentren darum, das Zusammenleben im Stadtteil zu fördern. Dazu stärken sie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen sozialen Gruppen. Mit kulturellen Aktivitäten sorgen sie dafür, dass verschiedene Altersgruppen, soziale Schichten und Nationalitäten zusammenkommen und bestenfalls ein innergesellschaftlicher Kulturaustausch befördert wird.

Unter organisatorischen Gesichtspunkten ist das Bild eher einheitlich. Die meisten Quartierszentren sind als eigetragene Vereine organisiert. Der Unterschied besteht vielmehr darin, welche Gruppen und Institutionen die Vereine tragen und ihre Ausrichtung bestimmen. Eine Besonderheit ist eine Gruppe von (mindestens fünf) Quartierszentren, die alle von derselben Institution getragen werden: dem Arbeitsförderungs-Zentrum im Lande Bremen GmbH. Selbst eine starke Rolle städtischer Akteure muss nicht zwangsläufig bedeuten, ein Quartierszentrum aus der Alternativwirtschaft auszuschließen. So verweist beispielsweise das Bürgerhaus Gemeinschaftszentrum Obervieland e. V. darauf, dass sein Trägerverein eigenständig und selbstverantwortlich über die inhaltlichen Programmschwerpunkte entscheidet, auch wenn das Bürgerhaus institutionell vom Senator für Kultur gefördert wird. Außerdem gibt es die Konstellation, dass ein Bürgerhaus als Verein organisiert ist (Bürgerhaus Oslebshausen e. V.), der neben dem Bürgerhaus selbst auch noch ein Quartierszentrum trägt (freiRaum Wohlers Eichen). Schließlich beeinflussen Kooperationen in verschiedenen Formen, wie ein Quartierszentrum genau aufgestellt ist. So stellt beispielsweise das Quartierszentrum am Sonnenplatz ein „Kooperationsbündnis“ dar, bei dem unterschiedliche Akteure am selben Ort verschiedene lokale Dienstleistungen anbieten. Ähnlich wird das Familien- und Quartierszentrum Neue Vahr Nord, auch wenn es als gleichnamiger Verein organisiert ist, durch eine Zusammenarbeit ganz unterschiedlicher Einrichtungen wie unter anderem einem Amt, einer Kirchengemeinde und einer Elterninitiative getragen. Das Bürger- und Sozialzentrum Huchting e. V. wiederum verfügt über einen Trägerverein, dem mehr als 12 Vereine und Stadtteilinitiativen aus den Bereichen Kultur, Soziales, Ökologie, Beschäftigung und Sport angehören. Entsprechend reicht das Angebotsspektrum „von Kindertageseinrichtungen über Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger, bis hin zu Wohn- und Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung, einem Sportverein und kulturellen Trägern sowie einem Veranstaltungszentrum, welches vom Trägerverein selbst betrieben wird.“ Aus den unterschiedlichen Trägerorganisationen von Quartierszentren resultieren entsprechend spezifische thematische Ausrichtungen. So wird beispielsweise das Klimaquartier Ellener Hof vom Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND) Landesverband Bremen e. V. getragen und legt – wie der Name schon sagt – seinen Schwerpunkt auf den Klimaschutz. Ähnlich auch die Klimazone Bremen-Findorff e. V. mit ihren Projekten zur klimafreundlichen Quartiersgestaltung wie einem Gemeinschaftsgarten (Klimagarten) und einer klimagerechten Straßengestaltung (Klimaboulevard).

Zwei weitere Beispiele mögen illustrieren, inwiefern Quartierszentren soziale mit ökologischen Zielen kombinieren und in Sachen Arbeits-, Organisations- und Prozessgestaltung viele Kriterien der Alternativwirtschaft auf einmal erfüllen. In Bremerhaven entwickelt der selbstorganisierte Hausverein WERK eine Art multifunktionales Quartierszentrum, das auch Eigenschaften eines Hausprojektes und einer offenen Werkstatt besitzt: Durch die Wiederbelebung eines leerstehenden Altbaus wird ein „Kultur- und Nachhaltigkeitszentrum“ mit Café, Wohnungen und Werkstätten geschaffen, wobei ökologische Sanierung mit einer gemeinwohlorientierten Stadtgestaltung verbunden werden.

Und in Bremen verbindet das Kulturzentrum Lagerhaus die Handlungsfelder Kultur, Migration, Ökologie und Bildung dergestalt, dass sich ein im Stadtteil verwurzeltes „stadtkulturelles Innovations- und Gründungszentrum“ ergibt. Für die Gestaltung der eigenen Arbeit beansprucht das Kulturzentrum solidarische und demokratische Aufgabenorganisation, transparente Entscheidungsprozesse und sinnstiftende, qualifizierende und geschlechtergerechte Arbeitsplätze.

Schließlich ist noch zu erwähnen, dass einige Quartierszentren auch Berührungspunkte zu einer anderen alternativwirtschaftlichen Unternehmensform haben: den **Inklusionsbetrieben**. So betreibt etwa die gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft WaBeQ neben ihren diversen Integrationsangeboten für verschiedene soziale Gruppen auch den Quartierstreff Rostockerstraße. Überschneidungen zu den Inklusionsbetrieben haben sich auch an anderen Stellen gezeigt, etwa bei den Unterstützungsorganisationen (Inklupreneur) oder bei den offenen Werkstätten (Förderwerk Bremerhaven). Eigenständig als Inklusionsbetriebe wurden 15 Unternehmen in der Bestandsaufnahme berücksichtigt. Im engeren formalen Verständnis von Inklusionsbetrieben (vgl. Abschnitt 2.4.2.3) sind es weniger. Die Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen (bag if) gibt auf ihrer Landkarte der Inklusionsbetriebe in Deutschland⁴² für das Land Bremen sechs Unternehmen an, davon vier in Bremen und zwei in Bremerhaven. Eine eigene Liste der 2021 gegründeten Landesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen Bremen, die eigenständige Landesvertretung der bag if, konnte nicht gefunden werden. Dafür stellt das Amt für Versorgung und Integration Bremen (AVIB) zwei regionale Übersichtslisten zur Verfügung: eine als Tabelle in Reihenfolge der Betriebsaufnahme⁴³, die zehn Einträge enthält, und eine im Rahmen der Kampagne „Mehr Inklusion Bremen“⁴⁴, wo sich sieben Inklusionsbetriebe aus Bremen und Bremerhaven präsentieren. Des Weiteren gibt es zwar noch die thematisch passende Landesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe behinderter Menschen Bremen e. V. (LAGS), in der sich über 40 Selbsthilfevereinigungen behinderter und chronisch kranker Menschen und ihrer Angehörigen aus Bremen und Bremerhaven zusammengeschlossen haben.⁴⁵ Doch diese Organisationen sind aufgrund ihres reinen Selbsthilfecharakters in der Regel nicht als Unternehmen zu verstehen und wurden daher nicht in die Liste der Inklusionsbetriebe aufgenommen.

Stattdessen wurde die Liste um solche Unternehmen erweitert, die sich über das formale Verständnis von Inklusionsbetrieben hinaus (also die Inklusion von behinderten und kranken Menschen) um die Integration weiterer benachteiligter Gruppen in Wirtschaftsaktivitäten und Arbeitsverhältnisse bemühen. Mehrere Unternehmen widmen ihre Aktivitäten (Langzeit-)Arbeitslosen, um ihnen Zugänge zum Erwerbsleben und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Diese Aktivitäten entfalten sie gezielt auch in ökologisch relevanten Tätigkeitsfeldern. Seine Dienstleistungen zur Beschäftigung und Qualifizierung von Arbeitslosen erbringt das Arbeit und Lernzentrum (alz) beispielsweise in Form eines Möbellagers („Wiederverwert-Laden“) und beim Urban Gardening. Es hätte teilweise also auch den Second-Hand-Läden oder den Gemeinschaftsgärten zugeordnet werden können. Ähnlich ermöglicht die gemeinnützige ÖkoNet GmbH Menschen mit einem erschwerten Zugang zum Arbeitsleben Qualifizierung und einen leichten Einstieg in ein geregeltes Arbeitsleben vor allem im Umweltbereich (z. B. biologischer Gartenbau, Recycling und Umweltbildung).

⁴² www.bag-if.de/karte (Stand November 2025; Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁴³ www.avib.bremen.de/sixcms/media.php/13/IB%20f%C3%BCr%20Homepage.pdf (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁴⁴ www.mehr-inklusion-bremen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁴⁵ www.lags-bremen.de/mitglieder (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Schließlich wurden auch solche Initiativen zu den Inklusionsbetrieben gezählt, die sich zwar schwerpunktmäßig um die Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung bzw. psychischer Erkrankung kümmern. Dies aber in ungewöhnlichen Bereichen und auf innovative Weise tun und (noch) nicht offiziell als Inklusionsbetriebe firmieren. Zu diesen Bereichen zählen etwa das Filmemachen (compagnons cooperative inklusiver film), die Kunst (Blaumeier-Atelier) und der Sport (Special Olympics Bremen).

Während Quartierszentren im Land Bremen sehr weit verbreitet sind und es auch einige Inklusionsbetriebe gibt, sind die Zahlen für die nächsten beiden branchenübergreifenden Unternehmensformen der Alternativwirtschaft deutlich geringer. Für die Gruppe der **Kollektivbetriebe** konnten nur drei Unternehmen gefunden werden. Sucht man über die Kollektivliste⁴⁶ nach Kollektivbetrieben in Bremen, so ergibt sich nur ein Treffer: Fahrrad Express (FEX). Dabei handelt es sich um ein Kollektiv von Kurier*innen mit ökologischem Anspruch, das bereits seit den 1980er Jahren existiert. Seine Organisations- und Arbeitsweise beschreibt FEX mit Praktiken, die für Kollektivbetriebe typisch sind: Selbstorganisation, Konsensentscheidungen und solidarische Arbeitsverhältnisse. In anderen Wirtschaftsbereichen finden sich vereinzelt Organisationen, die sich selbst als Kollektiv bezeichnen, so etwa manche selbstverwaltete Hausprojekte im Bereich Bauen und Wohnen (vgl. Abschnitt 4.8) oder das Zentrum für Kollektivkultur bei den offenen Werkstätten (vgl. Abschnitt 4.7). In der Kultur- und Kreativwirtschaft, die hier nicht als eigener Bereich aufgeführt wird, finden sich weitere Zusammenschlüsse, die sich als Kollektive verstehen. Der Zucker Club mit dem Zucker e. V. als formaler Organisationsform dahinter beschreibt sich als „Kollektiv & Netzwerk aus Künstler*innen, Veranstalter*innen & Aktivist*innen“. Zu der gesellschaftspolitischen Ausrichtung „gegen herrschende patriarchalische Strukturen, gegen Mackertum und Sexismus“ kommt auf der Ebene der wirtschaftlichen Tätigkeiten das Bemühen um hierarchiefreie Entscheidungen und eine faire Bezahlung von allen Arbeitskräften. Als eine ähnliche Initiative erscheint das Kuckuck-Kollektiv, das bei der Unterstützungsorganisation Visionskultur als „ein Netzwerk für Liebhaber*innen elektronischer Musik und zeitgenössischer Kunst“ aufgeführt wird. Entsprechend dem dortigen Kurzportrait legt das Kuckuck-Kollektiv bei seinen Aktivitäten zu Musik und Kunst Wert auf Gemeinschaftsbildung, ein respektvolles und inklusives Umfeld sowie Befähigung. Damit erfüllt es einige Merkmale einer alternativwirtschaftlichen Organisation. Allein, weil es über keinen eigenen Internetauftritt verfügt und daher keine weiteren Informationen über die Organisation und ihre Arbeitsweise gefunden werden konnten, ist dieses Kollektiv nicht gezählt worden. Als dritter Kollektivbetrieb ist dagegen der Infoladen Bremen aufgenommen worden. Wie die Infoläden⁴⁷ in anderen Städten versteht er sich als unkommerziellen sozialen und politischen Ort, der aus einer linksradikalen Perspektive über kapitalistische Machtverhältnisse informiert. Da dieses politische Hauptziel von Angeboten und Dienstleistungen wie Kaffee, T-Shirts und einem voll ausgestatteten PC-Arbeitsplatz begleitet werden, stellt der Infoladen ein Unternehmen im hiesigen weiten Sinne dar. Und da bei diesen Angeboten konsequent Wert auf sozial-ökologische Anforderungen gelegt wird, handelt es sich um ein alternativwirtschaftliches Unternehmen. In seiner Selbstdarstellung beschreibt sich der Infoladen Bremen zwar nicht ausdrücklich als Kollektiv, aber Infoläden sind in der Regel selbstverwaltet und kollektiv organisiert. Wegen seines multifunktionalen Ansatzes – er wirkt auch als Treffpunkt und Veranstaltungsort für sozialen Austausch – hätte man den Infoladen auch den Quartierszentren zuordnen können. Es ist nicht ausgeschlossen, dass man noch weitere Kollektivbetriebe findet, wenn man in weiteren Bereichen nach solchen Initiativen und Kollektiven sucht, die neben

⁴⁶ www.kollektivliste.org/collective/list (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁴⁷ Vgl. www.infoladen.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

ihren politischen und kulturellen Hauptaktivitäten in einem relevanten Ausmaß Dienstleistungen anbieten.

Ähnlich wie für die Kollektivbetriebe fällt das Bild für **gemeinschaftsgetragene Unternehmen** aus. In die Bestandsaufnahme ist sogar kein einziger Fall aufgenommen worden. Das liegt aber nicht daran, dass es gar keine Fälle dieser Unternehmensform im Land Bremen gibt. Über das CSX-Netzwerk für gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften lassen sich drei gemeinschaftsgetragene Unternehmen in Bremen identifizieren. Sie stellen allerdings gleichzeitig auch bereichsspezifische Unternehmensformen dar und sind deswegen den jeweiligen Bereichen zugeordnet worden: der Bremer Solidarstrom den Bürgerenergiegemeinschaften (vgl. Abschnitt 4.9), die Füllerei Findorff bzw. der Dorffladen den Bio- bzw. Unverpacktläden (vgl. Abschnitt 4.5) und das CoLab Bremen den Unterstützungsorganisationen (vgl. Abschnitt 4.10).

Im Gegensatz zu den Kollektivbetrieben und den gemeinschaftsgetragenen Unternehmen ist die letzte Gruppe branchenübergreifender Unternehmensformen der Alternativwirtschaft sehr groß. Als **Sonstige Sozialunternehmen** wurden insgesamt 57 Akteure gezählt. Dieser große Umfang erklärt sich dadurch, dass mit dieser Kategorie alternativwirtschaftlicher Unternehmen eine Art Restgröße eingeführt wurde. Der Gruppe Sonstige Sozialunternehmen wurden alle Unternehmen zugeordnet, die in keine der Hauptwirtschaftsbereiche passen bzw. keiner der bisher genannten typischen Organisationsformen entsprechen. Sie können allgemein als Sozialunternehmen gelten, weil sie vorrangig bzw. mit dem Kern ihrer Geschäftstätigkeit gesellschaftliche Herausforderungen adressieren. Viele dieser Unternehmen befinden sich im Grenzbereich zu nachhaltigkeitsorientierten konventionellen Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.3.1) und sind teilweise durchaus diskutabel in ihrer Zuordnung. Aufgrund der großen Anzahl dieser Unternehmen können im Folgenden nur ein paar strukturelle Auffälligkeiten mit ausgewählten Fällen zur Veranschaulichung herausgestellt werden.

Zunächst ist eine Reihe von Sozialunternehmen hervorzuheben, die aufgrund ihrer besonderen Zielsetzungen und Praktiken klar der Alternativwirtschaft zugerechnet werden können. Dazu gehört etwa die durch zivilgesellschaftliche Kooperation ermöglichte Bereitstellung von freien Infrastrukturen wie sie der Freifunk als bundesweites Netzwerk organisiert. Somit zählt Freifunk Bremen, als eingetragener Verein organisiert, zur regionalen Alternativwirtschaft. Auch Einzelunternehmen, die sich ausdrücklich und nachvollziehbar als Sozialunternehmen positionieren, gehören zweifellos zur Alternativwirtschaft. Beispielsweise das Designstudio Koralle bezeichnet sich nicht nur als Sozialunternehmen, das sich einem gemeinwohlorientierten Wirtschaften verpflichtet sieht, sondern bezieht seine Aktivitäten durchaus mainstream-kritisch auf gesellschaftliche Herausforderungen. Und die Firma Sustainable Change Labs UG drückt ihre Nachhaltigkeitsorientierung bereits mit dem Namen aus. Ihr Kernangebot, ein CO₂-Spar-Wettbewerb namens Klimakarl, stellt eine innovative Dienstleistung zur Förderung von Klimaschutz in Unternehmen dar, die schon deswegen alternativwirtschaftlich ist, weil alle Wirtschaftstätigkeiten unzweideutig auf ein gesellschaftliches Ziel (Klimaschutz) gerichtet sind. Die Genossenschaftsform ist ebenfalls ein aussagekräftiger Indikator für eine alternativwirtschaftliche Ausrichtung – vor allem dann, wenn ungewöhnliche Personengruppen sie für unkonventionelle Unternehmensneugründungen verwenden. So im Falle Studierender (TAB eG) und freiberuflicher Journalist*innen (RiffReporter – die Genossenschaft für freien Journalismus eG).

Über diese einzelnen Sozialunternehmen mit besonderen Merkmalen hinaus zeichnen sich in der Gesamtbetrachtung der sonstigen Sozialunternehmen auch ein paar strukturelle Auffälligkeiten ab. Ein paar Wirtschaftsbereiche jenseits der für dieses Kapitel gewählten Einteilung fallen durch Häufungen von Unternehmen auf. So lässt sich eine Gruppe von sechs Unternehmen mit Aktivitäten wie Recycling, Upcycling, Plastikwiederverwendung, Mehrweg und nachhaltige Verpackung zu

einer Untergruppe Kreislaufwirtschaft zusammenfassen. Weiterhin gibt es fünf Beratungsunternehmen, die Beratungsdienstleistungen anbieten zu Umweltthemen (Klima, Energie) und sozialen Themen (betriebliche Gesundheit, Barrierefreiheit und Wohnen im Alter) und dabei eine gewisse Nähe zur Alternativwirtschaft pflegen. Vier weitere Unternehmen lassen sich dem Themenfeld Nachhaltiges Investment zuordnen. Sie wurden aufgenommen, weil sie sich durch eine gewisse Unabhängigkeit auszeichnen oder durch alternative Wirtschaftspraktiken wie die Spende eines Teils der Gewinne an eine hauseigene Stiftung für Klimaschutz. Im Verkehrsbereich setzen sich vier Unternehmen für eine umweltfreundliche Mobilität ein – entweder durch gesellschaftspolitisches Engagement für die Verkehrswende begleitet mit nützlichen Dienstleistungen oder durch die Herstellung von alternativen Verkehrsmitteln wie innovativen Fahrradkonzepten. Des Weiteren gibt es fünf Unternehmen im Textilbereich, die sich durch besondere ökologische Produktstandards auszeichnen. Sie vermarkten als Modelabels umweltfreundliche Kleidung und Taschen, die ihre besondere Qualität vor allem durch ökologischen Baumwollanbau oder Recyclingmaterialien erlangen. Auch im Einzelhandel gibt es zwei weitere Unternehmen mit besonderen Nachhaltigkeitsstandards für ihre Sortimente (Kosmetik und Betten). Schließlich beinhalten die sonstigen Sozialunternehmen noch eine Gruppe von sieben – zumeist neu gegründeten – Herstellern innovativer umweltfreundlicher Produkte.

Für all diese zuletzt genannten Unternehmen ist festzuhalten, dass sie für diese Bestandsaufnahme zur Alternativwirtschaft gezählt wurden, aber auch, dass sie Grenzfälle darstellen im Übergang von kommerzielleren Formen der Alternativwirtschaft hin zu stark nachhaltigkeitsambitionierten Unternehmen der konventionellen Wirtschaft. Aber auch im Grenzbereich zum Aktivismus – hier: umweltpolitischer Aktivismus – gibt es Fälle, die nicht vollkommen eindeutig sind. Eine Umweltschutzinitiative, die über die negativen Auswirkungen weggeworfener Zigaretten aufklärt, ist beispielsweise in die Liste der sonstigen Sozialunternehmen aufgenommen worden, weil sie aufgrund ihres Webshops auch kommerzielle Aspekte in ihr Tätigkeitsportfolio aufnimmt. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Grenzen in beide Richtungen fließend sind. Für eine gesicherte Abgrenzung bedürfte es einer tiefergehenden Analyse eines jeden Einzelfalles.

5 Die Alternativwirtschaft anhand herkömmlicher Wirtschaftsindikatoren

Eine wichtige Ausgangsthese dieser Studie lautet: Um die Alternativwirtschaft angemessen und umfassend zu beschreiben, reichen herkömmliche Wirtschaftsindikatoren alleine nicht aus. Denn definitionsgemäß verlässt die Alternativwirtschaft das Terrain der konventionellen Ökonomie und versucht, neue Wege des Wirtschaftens zu erkunden. Wenn Organisationen beispielsweise gar nicht nach Wachstum und Gewinn streben, dann ist es von eingeschränkter Aussagekraft, sie in erster Linie anhand von Wachstumsraten und Profitabilität einzuordnen. Das bedeutet aber nicht, dass alternativwirtschaftliche Unternehmen gemessen an herkömmlichen Wirtschaftsindikatoren irrelevant wären. Die Ergebnisse dieser Untersuchung verdeutlichen vielmehr, dass es sich bei der Alternativwirtschaft um einen wichtigen, wenn auch noch weitgehend unbekannten, Wirtschaftsfaktor im Land Bremen handelt. Und dies lässt sich auch an herkömmlichen Wirtschaftsindikatoren wie der Größe und Finanzlage der Unternehmen ablesen. Um die Alternativwirtschaft auf eine traditionell ökonomische Weise zu beschreiben und einzuordnen, wurden im Rahmen dieser Studie auch solche herkömmlichen Indikatoren verwendet. Sie umfassen allgemeine Unternehmensdaten (Standort, Alter und Branche, vgl. Abschnitt 5.1), Größe und Finanzlage der Unternehmen (Einkünfte, Einnahmequellen, Unternehmensergebnis, Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten und Mitarbeitendenzahl, vgl. Abschnitt 0) sowie Organisations- bzw. Rechtsformen (gemeinnützige, gewinnorientierte und hybride, vgl. Abschnitt 5.3). Die folgenden Abschnitte zeigen, dass die Alternativwirtschaft im Land Bremen auch nach herkömmlichen Maßstäben eine nicht zu unterschätzende ökonomische Relevanz hat.

5.1 Allgemeine Unternehmensdaten

Allgemeine Unternehmensdaten, die mit der Umfrage (und teilweise auch mit der Recherche) erhoben wurden, sind Standort, Alter und Branchenzugehörigkeit der Organisationen.

5.1.1 Standort

Die Frage nach dem Standort ist im Bundesland Bremen von einer speziellen Bedeutung, da es sich um einen Stadtstaat handelt, der aus den beiden räumlich getrennten Städten Bremen und Bremerhaven besteht. Die Frage ist also, wie sich die Organisationen der Alternativwirtschaft auf die beiden Städte verteilen. Wo die Organisationen ansässig sind, wurde sowohl über die Umfrage (Stichprobe) als auch über Internetrecherchen (Grundgesamtheit) ermittelt (vgl. Abbildung 5).

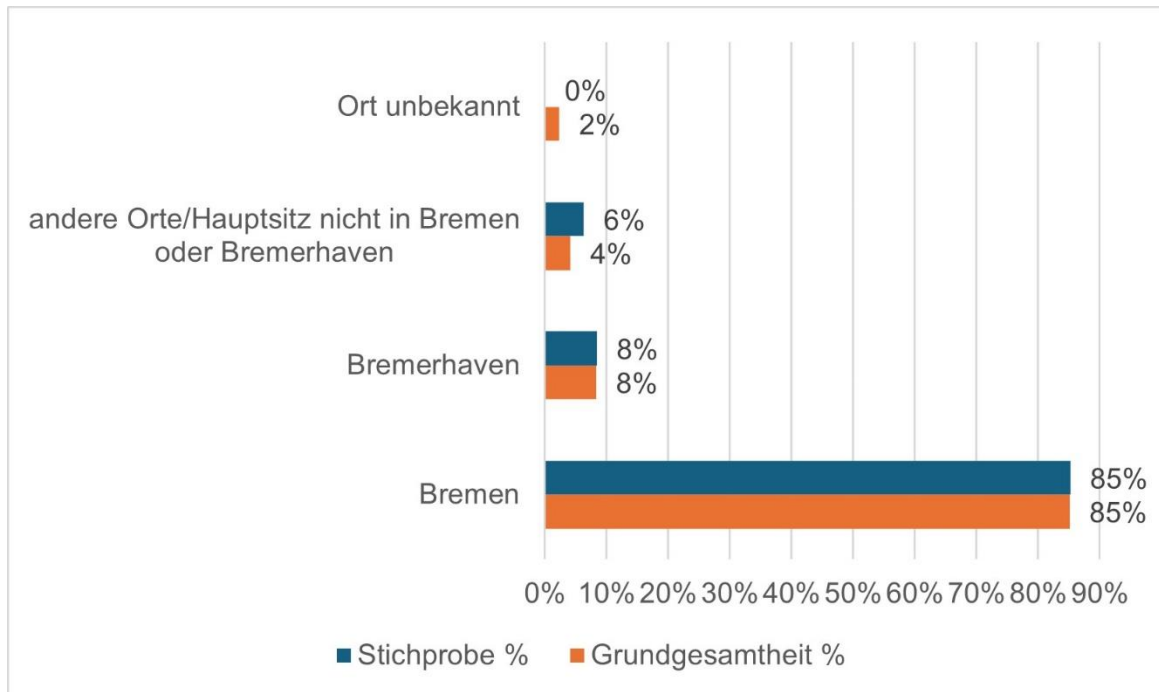


Abbildung 5: Standort der Organisation

Frage: „Wo ist Eure Organisation ansässig?“

Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich.

n = 95 (Stichprobe)

N = 384 (Grundgesamtheit)

Insgesamt 85 % der alternativwirtschaftlichen Organisationen (sowohl in der Stichprobe als auch in der Grundgesamtheit) sind in der Stadt Bremen ansässig. 8 % haben ihren Hauptsitz in der Stadt Bremerhaven. Weitere 6 % der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in einem anderen Bundesland mit einer Niederlassung in Bremen oder Bremerhaven. Dies zeigt, dass die Alternativwirtschaft im Land Bremen nicht gleichmäßig über das Bundesland verteilt ist, sondern ihren Schwerpunkt in der Stadt Bremen hat. Denn obwohl die Stadt Bremen gemessen an der Einwohnerzahl rund fünfmal so groß ist wie die Stadt Bremerhaven, sind hier rund zehnmal so viele alternativwirtschaftliche Organisationen ansässig.

Diese Tendenz wird auch in den Interviews bestätigt, wo die Städte Bremen und Bremerhaven als „ungleiches Geschwisterpaar“ (Interview 4) beschrieben werden. Die geografische Distanz trennt die beiden Städte, sodass in Bremerhaven „ein eigenes Ökosystem“ (ebd.) besteht. Auch die Bedingungen und Voraussetzungen sind an beiden Standorten unterschiedlich:

„All die Vorteile [...] gelten vor allen Dingen für die Stadt Bremen. Die Stadt Bremerhaven hat ein ganz anderes Milieu: Sie ist viel stärker von Armut noch betroffen und viel weniger akademisiert und viel weniger grünes Milieu und viel mehr Strukturwandel. Man könnte sagen, die brauchen alternativwirtschaftliche Formen eigentlich viel dringender, aber die Bedingungen dafür sind vermutlich schlechter“ (ebd.).

Das zeigt, dass, obwohl beide Städte im Land Bremen zusammengehören, sie doch eigenständig betrachtet werden müssen und von unterschiedlichen Bedingungen und Strukturen geprägt sind. Es sollte somit darauf geachtet werden, dass sowohl Unterstützungsstrukturen für alternativwirtschaftliche Organisationen geschaffen werden, die jeweils zu den Städten passen, als auch Vernetzungsformate zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zwischen den beiden Städten.

5.1.2 Alter

Das Alter der alternativwirtschaftlichen Organisationen wird am Gründungsjahr festgemacht und in Altersgruppen zusammengefasst (vgl. Abbildung 6).

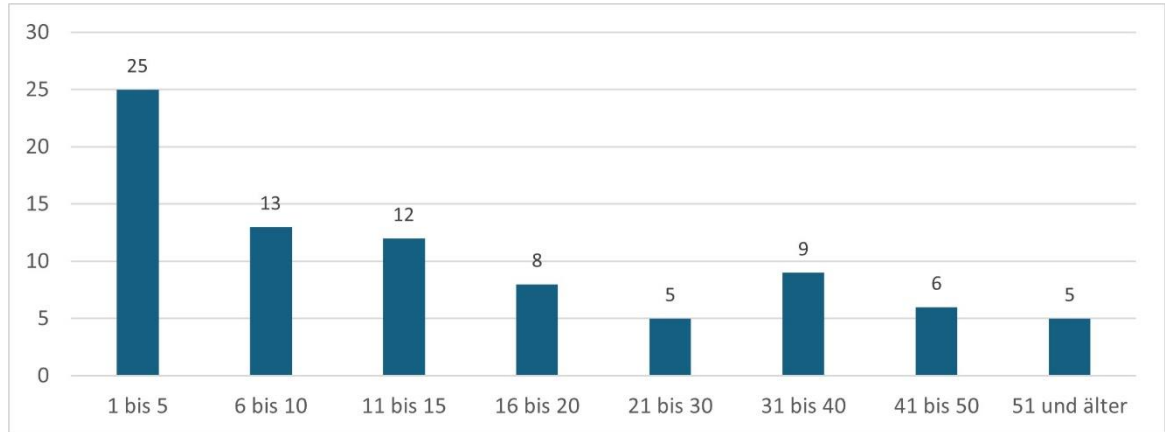


Abbildung 6: Alter der Organisation

Frage: „In welchem Jahr wurde Eure Organisation gegründet?“ (Offenes Antwortfeld)

Umrechnung in Alter in Jahren. Angabe in Häufigkeiten.

Hinweis: Die Organisationen sind zur besseren Übersichtlichkeit in zwei unterschiedlichen Skalen gruppiert: bis zu einem Alter von 20 Jahren in 5-Jahres-, darüber hinaus in 10-Jahres-Gruppen.

n = 84

Erwartungsgemäß ist die Alternativwirtschaft im Land Bremen von jüngeren Organisationen geprägt. Fast ein Drittel (30 %) sind bis zu fünf Jahre alt – ein Alter von bis zu 15 Jahren haben sogar 60 %. Dabei ist zu bedenken, dass mit der gewählten Methode (vgl. Abschnitt 3.1) besonders junge Organisationen, die noch einen Projektstatus haben oder über keinen eigenen Internetauftritt verfügen, nicht erfasst werden konnten. Unter den einzelnen Organisationen, die schon seit 50 Jahren und länger tätig sind, befinden sich vor allem solche, die in den 1970er Jahren gegründet wurden und in verschiedenen sozialen Bereichen tätig sind.

5.1.3 Branchenzugehörigkeit

Die Klassifikation der Wirtschaftsbereiche bzw. die Brancheneinteilung, die dieser Untersuchung zugrunde gelegt wurde, basiert auf den NACE Codes (Rev. 2), der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Union (vgl. nacecode.de und [Eurostat](http://eurostat)). Die Hauptkategorien der NACE Codes wurden im Wesentlichen beibehalten. Nur einige Branchen, bei denen ziemlich sicher davon ausgegangen werden kann, dass sie für die Alternativwirtschaft keine Rolle spielen, wurden weggelassen.⁴⁸ Darüber hinaus wurden die Bezeichnungen etwas angepasst und vereinfacht, um die Übersichtlichkeit in der Umfrage zu gewährleisten und die inhaltliche Relevanz für die Alternativwirtschaft möglichst klar darzustellen.⁴⁹ Mit einer Kategorie „Sonstiges“ bestand in der

⁴⁸ Dazu zählen: (B) Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden; (O) Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung; (T) Private Haushalte [...] und (U) Exterritoriale Organisationen und Körperschaften.

⁴⁹ So wurden die NACE Codes (G) Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen sowie (H) Verkehr und Lagerei in die Branchenbezeichnungen „Groß- und Einzelhandel“ sowie „Verkehr und Mobilitätsdienstleistungen“ umbenannt bzw. umsortiert. Da im Workshop und in Interviews vorab deutlich gemacht wurde, dass die „Kultur- und Kreativwirtschaft“ im Land Bremen eine wichtige Rolle spielen würde, ist eine entsprechende Branchenbezeichnung eingeführt worden und der NACE Code (R) Kunst, Unterhaltung und Erholung dafür entfallen.

Umfrage die Möglichkeit, nicht eindeutig zuordenbare Wirtschaftsaktivitäten zu spezifizieren. Die Branchenzugehörigkeit ist nicht nur in der Umfrage erfasst worden. Auch für die deutlich größere Anzahl an Unternehmen in der Grundgesamtheit sind alle Organisationen auf Basis ihrer Selbstbeschreibungen in ihren Internetauftritten den Branchen zugeordnet worden. Während die Zuordnung bei der Grundgesamtheit eindeutig erfolgte, gab es in der Umfrage die Möglichkeit einer Mehrfachauswahl (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7).

In der Grundgesamtheit sind alternativwirtschaftliche Unternehmen am häufigsten in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen (24 %), Groß- und Einzelhandel (14 %) und Kultur- und Kreativwirtschaft (11 %) vertreten. Auch in der Stichprobe der befragten Unternehmen sind die meisten in der Kultur- und Kreativwirtschaft (17 %), im Gesundheits- und Sozialwesen (16 %) und im Groß- und Einzelhandel (10 %) verortet. Damit gibt die Stichprobe ein gutes Abbild vom Verhältnis der Branchenzugehörigkeit in der Grundgesamtheit, wobei in der Stichprobe die Kultur- und Kreativwirtschaft überrepräsentiert und das Gesundheits- und Sozialwesen unterrepräsentiert ist.

Ein Interviewpartner bestätigt, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft stark vertreten ist, insbesondere verschiedene Formen von Agenturen (Interview 5). Stark unterrepräsentiert sind in der Stichprobe freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen (0 %). Dazu wurde in den Interviews zum Beispiel erklärt, dass im Start-up-Bereich und bei Neugründungen besonders technische und Software-Lösungen stark vertreten sind, zum Beispiel Informationssysteme, die Logistiksysteme optimieren (ebd.). Die digitale Tech-Branche ist in der aktuellen Branchenübersicht noch nicht gut abgebildet.

Einige Unternehmen (15) haben in der Umfrage davon Gebrauch gemacht, ihre Branchenzugehörigkeit unter „Sonstiges“ zu erläutern oder zu kommentieren. Neben Einzelnennungen, die bestimmte Branchen weiter konkretisieren, ist auffällig, dass ein paar Unternehmen sich nicht mit einer Zuordnung zu Wirtschaftszweigen identifizieren, sondern ihren zivilgesellschaftlichen Charakter betonen. Dies tun sie mit folgenden Begriffen und Kommentaren: „Zivilgesellschaftliches Engagement“, „NGO“ und „wir sind kein Wirtschaftsunternehmen“. Gleichwohl haben diese Organisationen in Anbetracht ihrer Ziele und wirtschaftlichen Ausrichtung – gemessen an der Definition (vgl. Abschnitt 2.2) – ihren Platz im Feld der Alternativwirtschaft.

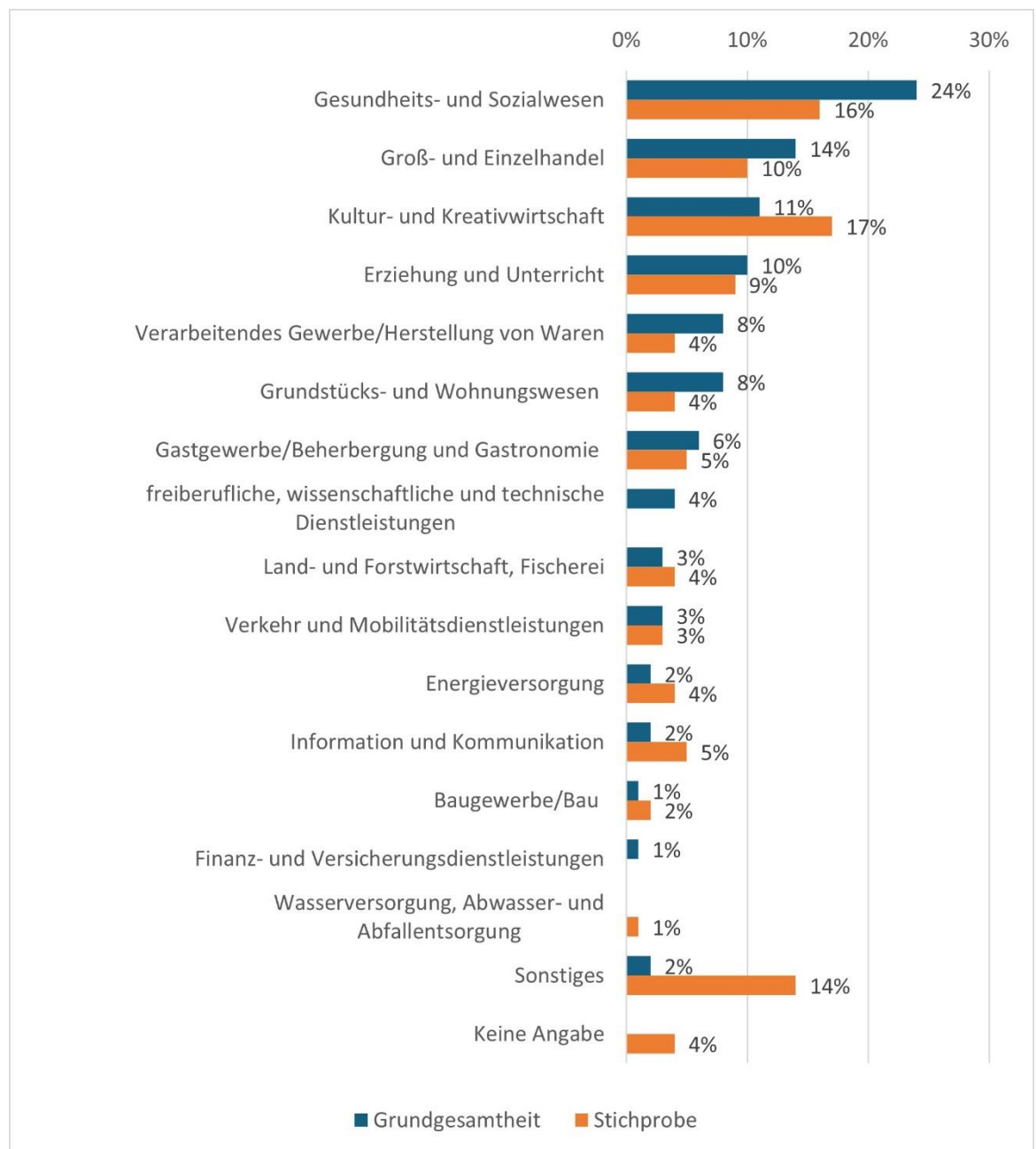


Abbildung 7: Vergleich Branchenzugehörigkeit in Grundgesamtheit und Stichprobe

Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich

Frage: „In welcher Branche ist Eure Organisation hauptsächlich tätig?“

n = 84, Mehrfachauswahl möglich (Stichprobe)

N = 384, eindeutige Zuordnung gemäß öffentlicher Informationen (Grundgesamtheit)

5.2 Größe und Finanzlage der Unternehmen

Die wirtschaftliche Bedeutung eines Wirtschaftsbereichs wird im konventionellen Verständnis der Ökonomie an seiner Größe bemessen. Die Größe von Unternehmen wiederum wird klassischer Weise an finanzwirtschaftlichen Indikatoren wie Umsatz und Gewinn oder an der Beschäftigtenzahl festgemacht. Diese Maßstäbe lassen sich nur mit eingeschränkter Aussagekraft auf die Organisationen der Alternativwirtschaft anwenden. Erstens erwirtschaften alternativwirtschaftliche Unternehmen nicht alleine einen Umsatz aus marktbasierten Transaktionen, sondern beziehen finanzielle Einkünfte aus vielfältigen Quellen. Zweitens dürfen viele Organisationen der Alternativwirtschaft keinen Gewinn erzielen oder wollen ihn nicht permanent steigern. Und drittens basieren die wirtschaftlichen Aktivitäten der Alternativwirtschaft in vielen Fällen nicht alleine auf Erwerbsarbeit, sondern auch auf anderen Formen der Arbeit, insbesondere auf ehrenamtlicher Arbeit bzw. freiwilligem Engagement. Alle drei Besonderheiten müssen Berücksichtigung finden, wenn herkömmliche Größenmaßstäbe auf die Alternativwirtschaft bezogen werden. Im Übrigen ist festzuhalten, dass Größe, egal wie sie gemessen wird, in alternativwirtschaftlichen Kontexten weitaus weniger von Bedeutung ist als in konventionell-ökonomischen Perspektiven.

5.2.1 Einnahmequellen

Um das individuelle Portfolio verschiedener Einnahmequellen darzustellen, konnten die Umfrageteilnehmer auf einem Schieberegler einstellen, welchen prozentualen Anteil die einzelnen Möglichkeiten für finanzielle Einkünfte⁵⁰ haben (vgl. Abbildung 8). Im Ergebnis zeigt sich, dass auch für die Alternativwirtschaft (mit ihrem hohen Anteil an Vereinen und gemeinnützigen Organisationen) marktbasierte Transaktionen die Haupteinnahmequelle darstellen: Einkünfte durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an zahlende Kunden (inklusive öffentlicher Aufträge) machen durchschnittlich 38 % der Einkünfte aus. Eine weitere wichtige Quelle sind öffentliche Zuwendungen und Subventionen, wie zum Beispiel Fördermittel vom Land: Ein Viertel der Einkünfte stammt bei alternativwirtschaftlichen Unternehmen im Land Bremen durchschnittlich aus dieser Quelle. Weitere Einnahmequellen sind Mitgliedsbeiträge (8 %), Förderung durch Stiftungen (7 %), Einkünfte aus Investitionen, wie zum Beispiel Mieten und Zinsen (6 %) und Spenden von Privatpersonen (5 %). Unter „Sonstiges“ werden nur wenige Stichworte wie „Rücklagen“, „Entgelte“ und „SGB IX, II, VII Regelleistungen“ ergänzt. Im Ergebnis bestätigt sich die Pluralität von Einnahmequellen als ein typisches Merkmal für alternativwirtschaftliche Unternehmen. Dies zeigt auch, dass sie weitgehend wirtschaftlich eigenständig operieren.

⁵⁰ Hinweis: An dieser Stelle ist in der Umfrage – und so auch hier im Bericht – nicht im betriebswirtschaftlichen bzw. steuerrechtlichen Sinne zwischen Einnahmen und Einkünften unterschieden worden. Hier stehen die qualitativ unterschiedlichen Finanzquellen im Mittelpunkt. Unten wird aber auch auf eine erfolgswirtschaftliche Dimension eingegangen.

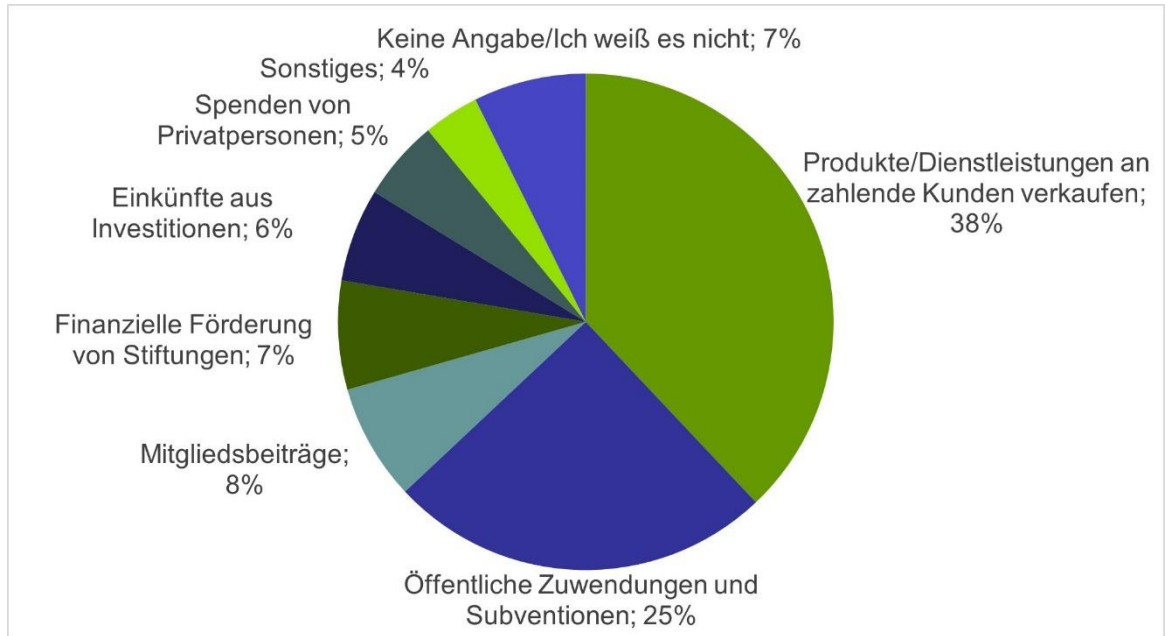


Abbildung 8: Einnahmequellen

Frage: „Aus welchen Quellen stammten Eure Einkünfte durchschnittlich im letzten Jahr?“
 n = 83, Prozentuale Verteilung über Schieberegler angegeben

5.2.2 Finanzlage

Die finanziellen Einkünfte können auch als Indikator zur Bestimmung der Größe von alternativwirtschaftlichen Organisationen herangezogen werden, etwa wenn man sie wie in der Betriebswirtschaft periodisch in ihrer Summe misst. Um der Unterschiedlichkeit der Organisationen gerecht zu werden, wurde in der Umfrage bewusst darauf verzichtet, dieses Größenmaß zu spezifizieren, beispielsweise als Umsatz. Es wurde schlicht nach den finanziellen Gesamteinkünften im letzten Jahr gefragt. Daran gemessen ergibt sich im Land Bremen das erwartbare Bild, dass die Alternativwirtschaft hauptsächlich aus Kleinstunternehmen besteht (vgl. Abbildung 9): 71 % der Organisationen haben Einkünfte von bis zu einer Million Euro. 13 % der Befragten machen keine Angabe zu der Höhe ihrer Einkünfte. Aber immerhin 15 % der Organisationen geben an, Jahreseinkünfte von über einer Million Euro zu generieren. Eine konservative Hochrechnung auf die Grundgesamtheit von knapp 400 Unternehmen ergibt insgesamt Einkünfte in Höhe von rund 180 Mio. EUR.⁵¹

⁵¹ Erläuterung der konservativen Hochrechnung: Bei der kleinsten Kategorie von Einkünften bis 50.000 € (vgl. Abbildung 9) wurde von Einkünften in Höhe von 25.000 € pro Unternehmen ausgegangen. Für die übrigen Kategorien über 50.000 € wurde jeweils die Untergrenze verwendet. Dies wurde über die prozentuale Verteilung der Kategorien aus der Stichprobe auf die 384 Unternehmen der Grundgesamtheit hochgerechnet. Dabei ist der nicht unbeträchtliche Anteil „Keine Angabe“ von 13% nicht enthalten.

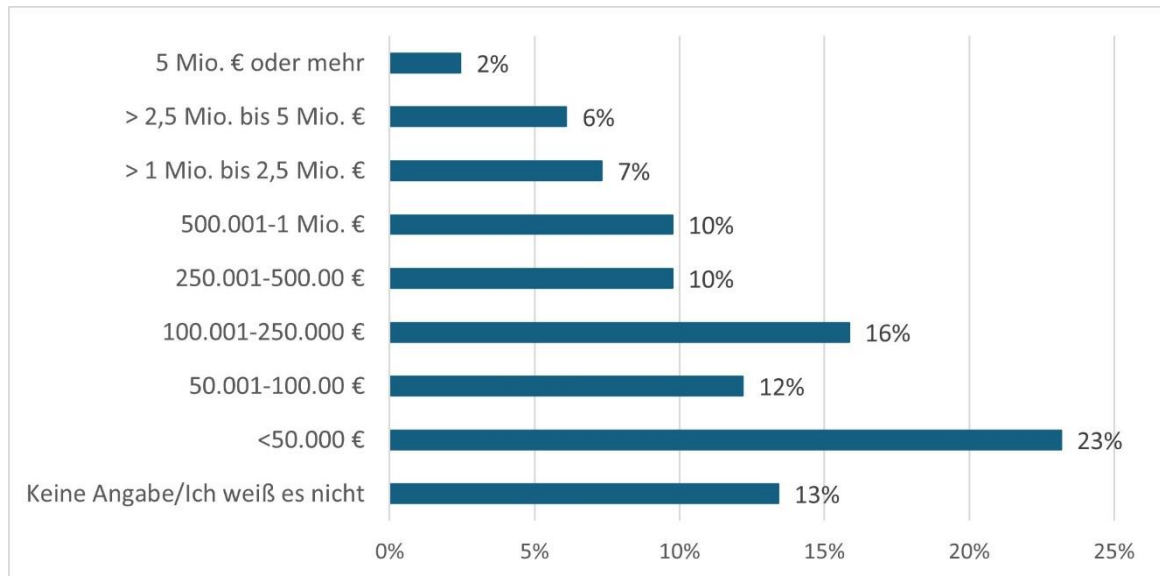


Abbildung 9: Finanzielle Einkünfte

Frage: „Wie hoch waren diese finanziellen Einkünfte insgesamt im letzten Jahr?“

n = 82

Ein weiterer herkömmlicher Wirtschaftsindikator, der damit in Zusammenhang steht, ist das finanzielle Jahresergebnis der einzelnen Unternehmen. Aufgrund der hohen Anzahl an nicht-gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen in der Alternativwirtschaft wurde die Unterscheidung zwischen Gewinn und Verlust in der Umfrage weiter differenziert (vgl. Abbildung 10). Im Ergebnis gibt ein Fünftel der Unternehmen an, dass sie mit ihrer Wirtschaftstätigkeit einen Gewinn erzielt haben. 43 % der Unternehmen konnten mit den erzielten Einnahmen die Kosten decken (zusammengesetzt aus 23 %, die gewinnorientiert wirtschaften, und 20 %, die aufgrund ihrer Rechtsform keinen Gewinn erzielen dürfen). Ein Viertel der Befragten hat im vergangenen Jahr einen Verlust verbucht. Dies ist nicht ungewöhnlich, da in der Alternativwirtschaft viele junge, innovative Unternehmen verortet sind (vgl. Abbildung 6), die gerade zu Beginn häufig noch nicht profitabel sind.

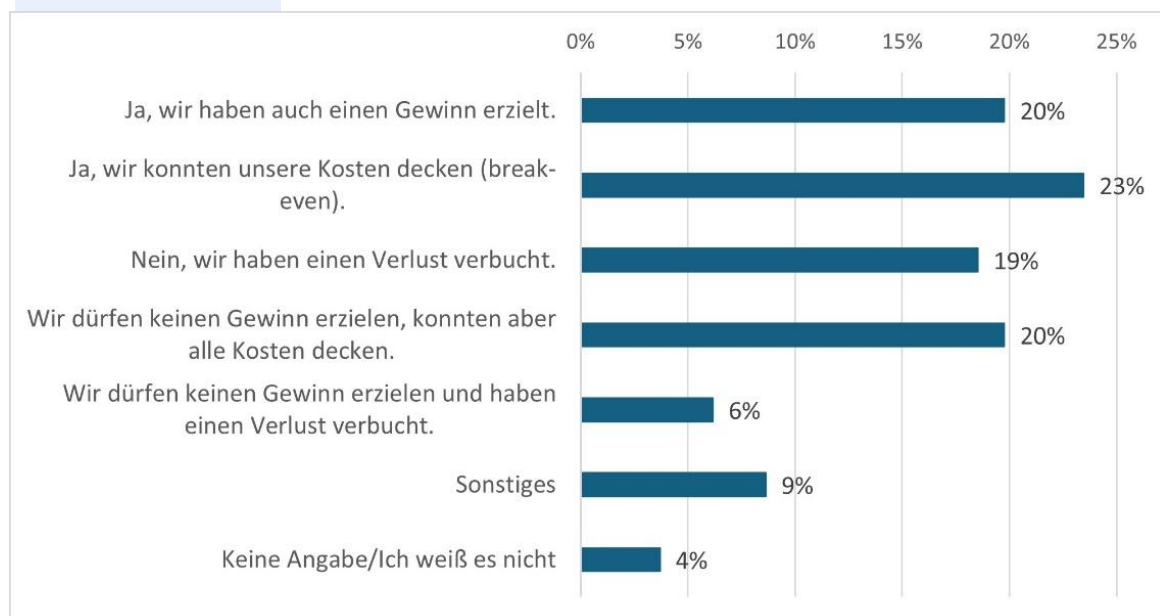


Abbildung 10: Unternehmensergebnis

Frage: „Konnte Eure Organisation im vergangenen Jahr die Kosten decken?“

n = 81

Ein weiterer Aspekt der finanziellen Lage von Organisationen ist, inwieweit sie Unterstützungsleistungen in Anspruch nehmen. Jüngere und kleinere Unternehmen, gerade auch Start-ups und Neugründungen, sind zumeist besonders stark auf finanzielle Unterstützung angewiesen, um ihren Betrieb zu stabilisieren und zu verstetigen, wobei ideelle Unterstützung und Beratung ebenfalls von großer Bedeutung sind. Auch im Land Bremen haben knapp zwei Drittel (63 %) der befragten Organisationen irgendeine Form von Unterstützungsangeboten in Anspruch genommen (vgl.

Abbildung 11). Am häufigsten werden die Bremer Aufbaubank (23 %), das Social Impact Lab Bremen (22 %), die Wirtschaftsförderung Bremen und das Starthaus Bremen und Bremerhaven (21 %) genannt, das auch zur Bremer Aufbaubank gehört. Insgesamt lässt sich feststellen, dass in Bremen ein starkes Ökosystem von Unterstützungsinstitutionen vorhanden ist – und genutzt wird.

Neben eher klassischen Fördereinrichtungen wie der Wirtschaftsförderung Bremen und Bremerhaven, der Industrie- und Handelskammer oder der Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung (BIS), haben sich auch spezialisierte Unterstützungsorganisationen entwickelt, die auf die spezifischen Bedarfe und Potenziale lokaler Akteure (wie die aus der Alternativwirtschaft) eingehen können. Zu diesen zählt vor allem das Social Impact Lab; hinzu kommen etwa Hilfswerft, CoLab Bremen und Visionskultur. Im offenen Antwortfeld der Umfrage wurden zusätzlich weitere Unterstützungsorganisationen genannt, insbesondere politische oder staatliche Akteure wie der Senator für Kultur (3), die Senatorin für Umwelt, Klima und Wissenschaft, der Regionalfonds Unterweser, die Kulturbehörde für Raumnutzung im Bürger- und Sozialzentrum Huchting, das Jobcenter und Energiekonsens, die Klimaschutzagentur für Bremen und Bremerhaven; aber auch Unterstützung aus der Wirtschaft wie die Sparkasse, die Stadtwerke und der Bremer Senior Service sowie weitere Organisationen, Initiativen und Verbände, wie die ZwischenZeitZentrale Bremen (ZZZ), die Civic Coding Initiative und der Bundesverband Soziokultur. Es zeigt sich, dass neben einer stark ausgeprägten Alternativwirtschaft im Land Bremen auch eine Vielzahl von Unterstützungsangeboten besteht, die für die Entwicklung von alternativwirtschaftlichen Projekten wesentlich ist.

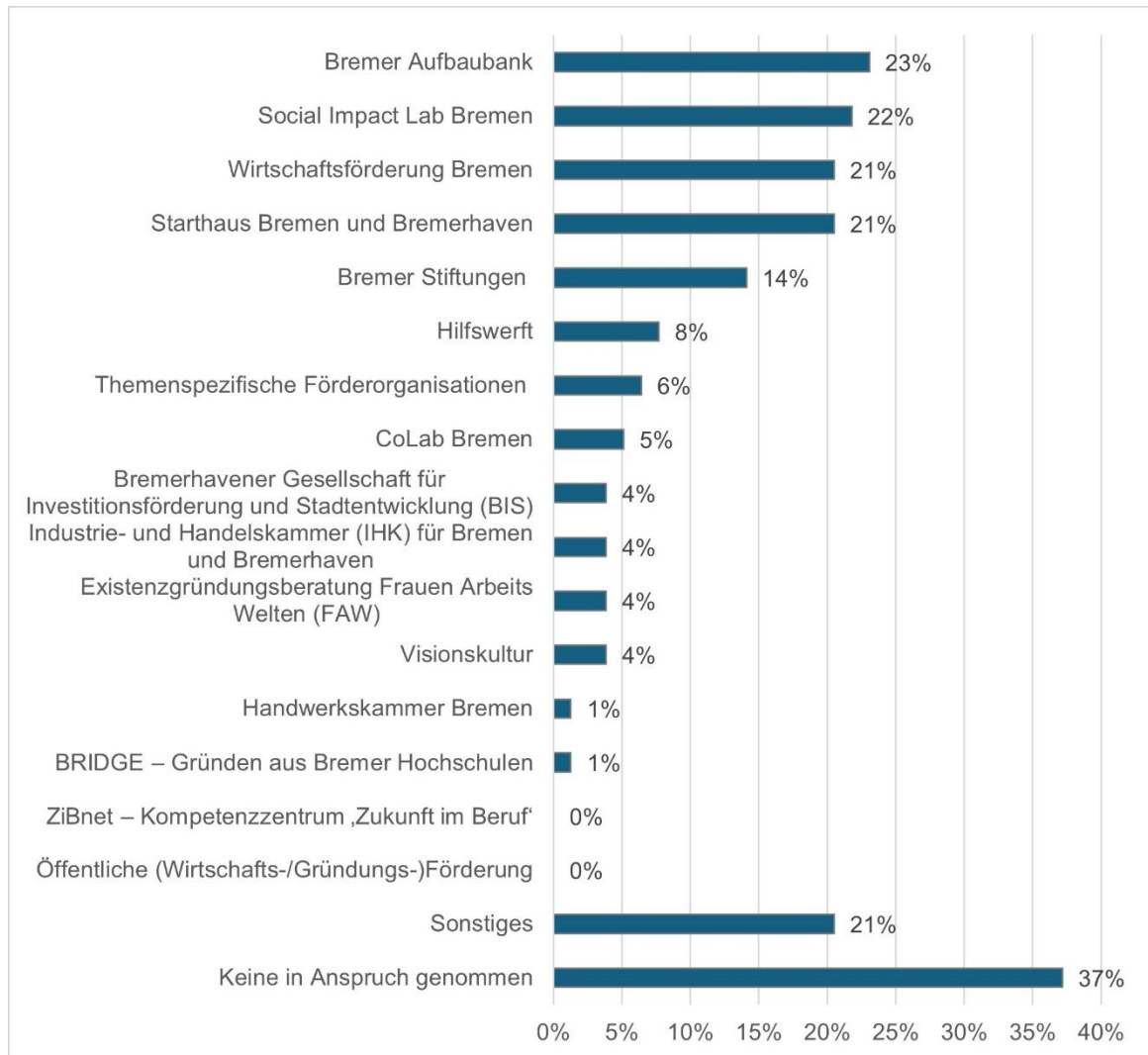


Abbildung 11: Unterstützungsorganisationen im Land Bremen

Frage: „Von wem habt Ihr in den letzten Jahren Unterstützungsangebote in Anspruch genommen?“
n = 78, Mehrfachauswahl möglich

5.2.3 Zahl der Mitarbeitenden

Neben Finanzdaten wie dem Umsatz ist die Zahl der Beschäftigten ein klassischer Indikator, um die Größe von Unternehmen zu bestimmen. Um der Alternativwirtschaft gerecht zu werden, sollte man sich jedoch nicht alleine auf sozialversicherungspflichtige Beschäftigte beschränken, sondern ein weites Verständnis von Mitarbeitenden zugrunde legen, das auch die große Bedeutung ehrenamtlichen Engagements berücksichtigt. Um dennoch eine gewisse Vergleichbarkeit mit traditionellen Wirtschaftsbranchen herstellen zu können, sind in der Umfrage Zahlen zu Angestellten in Vollzeit und Teilzeit erhoben worden (vgl. Abbildung 12).

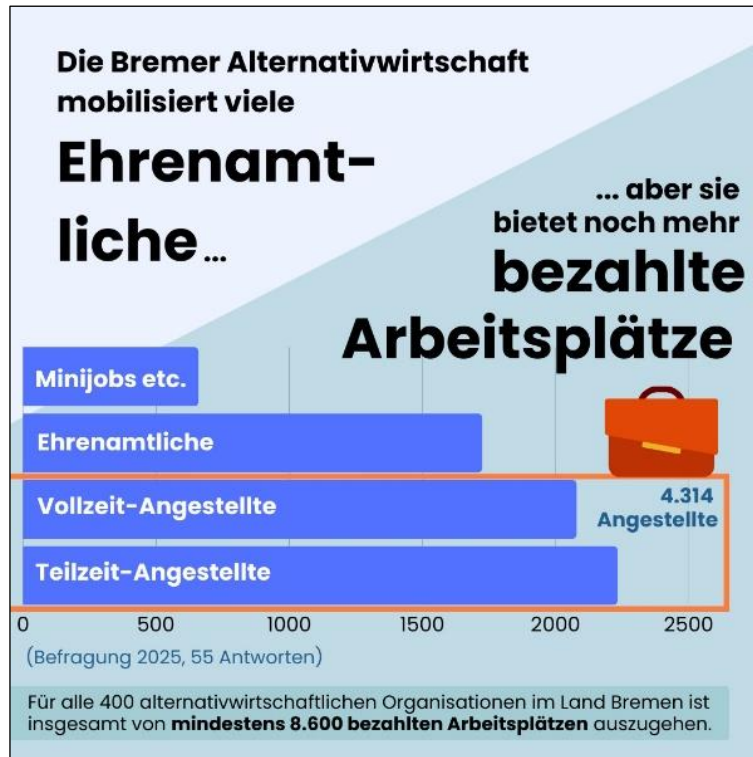


Abbildung 12: Mitarbeiterzahlen

Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse zu der Frage: „Wie viele Personen arbeiten in Eurer Organisation mit (Standort Land Bremen)?“

n = 83 (Hinweis: Insgesamt haben 83 Organisationen diese Frage beantwortet, aber mit unterschiedlichen Häufigkeiten je nach Antwortkategorie), Mehrfachauswahl möglich

Im Ergebnis bestätigt sich das obige Bild (das die Größenordnung an den Einkünften bemessen hat): Zum dominierenden Teil ist die Alternativwirtschaft im Land Bremen von Kleinst- und kleinen Unternehmen geprägt. 55 der 102 Organisationen, deren Antworten in der Umfrage ausgewertet wurden, haben Angaben dazu gemacht, ob sie Menschen in Vollzeit und/oder Teilzeit anstellen. Der Großteil dieser Gruppe hat weniger als 10 Personen in Vollzeit (87 %) bzw. Teilzeit (75 %) angestellt. Nur vereinzelt haben Organisationen 10 Angestellte oder mehr in Voll- und/oder Teilzeit. Nur zwei Organisationen fallen aus der Reihe und müssten als Großunternehmen klassifiziert werden. Sie beschäftigen zusammen 1850 Voll- und 1800 Teilzeitkräfte. Zusammen mit diesen beiden Großunternehmen ergeben sich für die gesamte Stichprobe 4314 Angestellte. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei den beiden Großunternehmen um sehr alte, etablierte Organisationen aus dem Sozialbereich handelt, die im Grenzbereich zwischen Alternativwirtschaft und Sozialwirtschaft zu verorten ist (vgl. Abbildung 4). Der Mittelwert ohne diese beiden Organisationen liegt bei 4,3 Angestellten in Vollzeit und 8,2 Angestellten in Teilzeit. Versucht man auf Basis dieser Mittelwerte eine vorsichtige Hochrechnung auf die Gesamtheit der rund 400 alternativwirtschaftlichen Organisationen im Land Bremen, so kann insgesamt von über 5000 bezahlten Arbeitsplätzen ausgegangen werden, mit den beiden Großunternehmen sogar von über 8600. Zum Vergleich: Würde man die Alternativwirtschaft als eine Branche behandeln, so würde sie im Land Bremen mehr Personen als die Branche der Kunst, Unterhaltung und Erholung (8162 Erwerbstätige) beschäftigen und mehr als die Finanz- und Versicherungsdienstleisterbranche (7714 Erwerbstätige) (Arbeitsmarktkammer Bremen, 2025). In der Summe stellt sie somit einen nicht zu unterschätzenden Arbeitgeber im Land dar. Zusätzlich zu den Angestellten ermöglichen die befragten Unternehmen (wie die der Grundgesamtheit) auch bezahlte Arbeit in Form von Mini-Jobs, freiberuflich Beschäftigten

oder Honorarkräften sowie Auszubildenden, Bundesfreiwilligen und studentischen Mitarbeitenden. Die ersten beiden Gruppen – geringfügig Beschäftigte und freiberuflich Beschäftigte/Honorarkräfte – wurden auch in der Umfrage erhoben und ergeben über 600 Personen (in den Organisationen der Stichprobe). Die übrigen Gruppen haben sich durch mehrfache Nennungen in den Freitextfeldern unter „sonstige Formen“ der Mitarbeit als relevant herausgestellt.

Eine besondere Relevanz hat schließlich die *ehrenamtliche* Mitarbeit, nicht zuletzt, weil sie freiwillig und unbezahlt erfolgt. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die ehrenamtliche Mitarbeit zahlenmäßig eine beträchtliche Bedeutung in den alternativwirtschaftlichen Organisationen einnimmt. 47 Organisationen haben dazu zahlenmäßige Angaben gemacht. Zusammen kommen diese bereits auf 1725 Ehrenamtliche. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass das Ehrenamt auch in größeren Organisationen mit zahlreichen Angestellten eine wichtige Rolle einnimmt. Dies deutet darauf hin, dass mit Organisationswachstum die ehrenamtliche Arbeit nicht einfach durch bezahlte Arbeit ersetzt wird, sondern das Ehrenamt auch in größeren Organisationen eine eigenständige Bedeutung behält. Dies unterstreicht den zivilgesellschaftlichen Charakter der Alternativwirtschaft und ist durch den hohen Anteil an Vereinen und gemeinnützigen Organisationen zu erklären. Wie groß die Arbeitszufriedenheit im Ehrenamt ist und ob Selbstausbeutung möglicherweise ein Problem darstellt, wurde hier nicht ermittelt. Aber die hohen Zahlen deuten insgesamt auf eine starke Motivation und einen großen Einsatz der Beteiligten hin.

5.3 Rechtsformen und Gemeinnützigkeit

Da für alternativwirtschaftliche Organisationen sozial-ökologische Ziele zentral sind, wählen sie solche Organisationsformen aus, die dem Erreichen dieser Ziele dienlich sind. Bei der Wahl der passenden Rechtsform gilt es, die Vor- und Nachteile von zahlreichen Möglichkeiten, die in Frage kommen, abzuwägen (vgl. Glock & Buric, 2022; Kolhoff, 2020). Ein Gemeinnützigkeitsstatus kann hier hilfreich sein, ist aber kein Muss. Dies spiegelt sich auch in der Stichprobe wider (vgl. Abbildung 13).

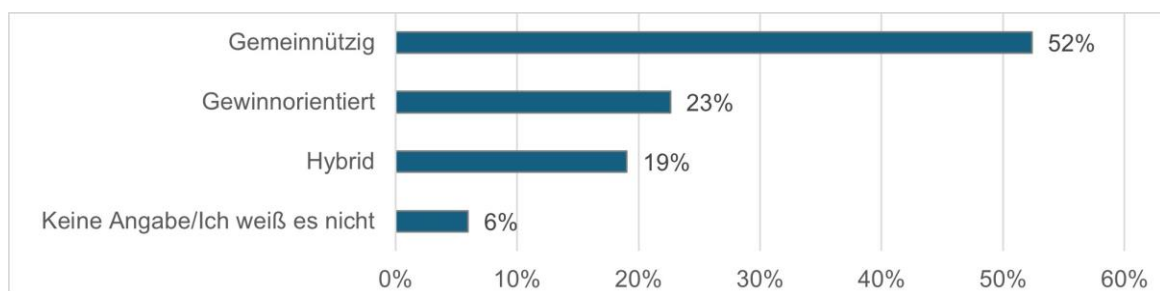


Abbildung 13: Ausrichtung der Organisationen

Frage: „Wie ist die Organisationsform ausgerichtet?“

n = 84

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Organisationen (52 %) ist gemeinnützig, während knapp ein Viertel eine rein gewinnorientierte Unternehmensform gewählt hat (23 %). Fast ein Fünftel der befragten Unternehmen (19 %) nutzen hybride Organisationsformen, bei denen gemeinnützige mit gewinnorientierten Organisationsformen kombiniert werden. Auf die offene Frage, die hybriden Formen zu spezifizieren, wurden folgende Beispiele genannt: nicht gemeinnütziger e. V. (2), GmbH mit gGmbH Tochter, eG + GmbH (2), GmbH als Tochter einer gGmbH, gemeinnütziger e. V. + eG ohne Gewinnorientierung, eG + Förderverein (gemeinnützig), Gemeinwohlorientierte Genossenschaft.

Innerhalb der Gruppe der gemeinnützigen Rechtsformen zeigt sich, wie stark die Alternativwirtschaft im Land Bremen in der Zivilgesellschaft verankert ist (vgl. Abbildung 14): Von den befragten gemeinnützigen Organisationen sind 61 % als Verein (e. V.) organisiert, was fast die Hälfte (47 %) der Unternehmen ausmacht, die insgesamt geantwortet haben (vgl. Abbildung 16). Ein Viertel der Unternehmen mit gemeinnützigen Rechtsformen arbeitet als gGmbH. Vereinzelt sind auch gemeinnützige Stiftungen und gUG vorzufinden. Die Unternehmen, die „Sonstiges“ gewählt haben, geben Genossenschaft und Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) an, ohne dies weiter zu erklären; und ein Unternehmen erläutert, dass es zwar nur ein e. V. sei, aber die Umwandlung in eine gUG geplant sei.

Der Anteil der Vereine liegt in der Befragungsstichprobe höher als in der Grundgesamtheit, in der 38 % (146) der Organisationen als Vereine vorliegen (vgl. Abbildung 16). Auch der Anteil der gGmbHs liegt in der Befragungsstichprobe mit 19 % höher als in der Grundgesamtheit mit 7 % (vgl. ebd.). Damit sind in der Grundgesamtheit mehr Organisationen erwerbswirtschaftlich ausgerichtet als in der Befragungsstichprobe.

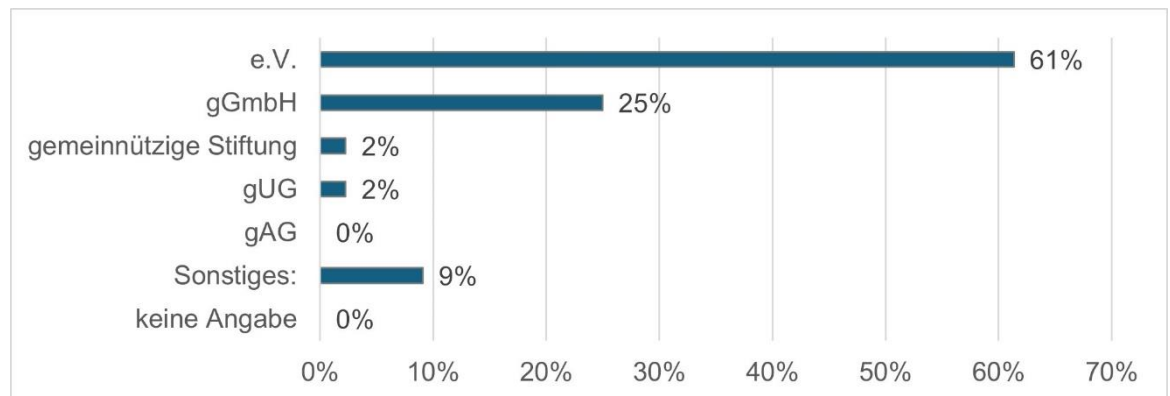


Abbildung 14: Rechtsformen der gemeinnützigen Organisationen

Frage: „Welche Rechtsform hat die Organisation?“ (Filterfrage, wenn bei vorheriger Frage „gemeinnützig“)

n = 44

Von den befragten Organisationen, die gewinnorientiert wirtschaften, sind fast die Hälfte (45 %) als Einzelunternehmen bzw. e. K. organisiert (vgl. Abbildung 15). Das sind 14 % der Befragungsstichprobe, was die Grundgesamtheit gut widerspiegelt (vgl. Abbildung 16). Fast ein Viertel besitzt die Rechtsform einer GmbH, jeweils 10 % UG und GbR. Der Anteil der Genossenschaften (eG) ist mit 5 %, also nur einem Unternehmen, sehr gering.

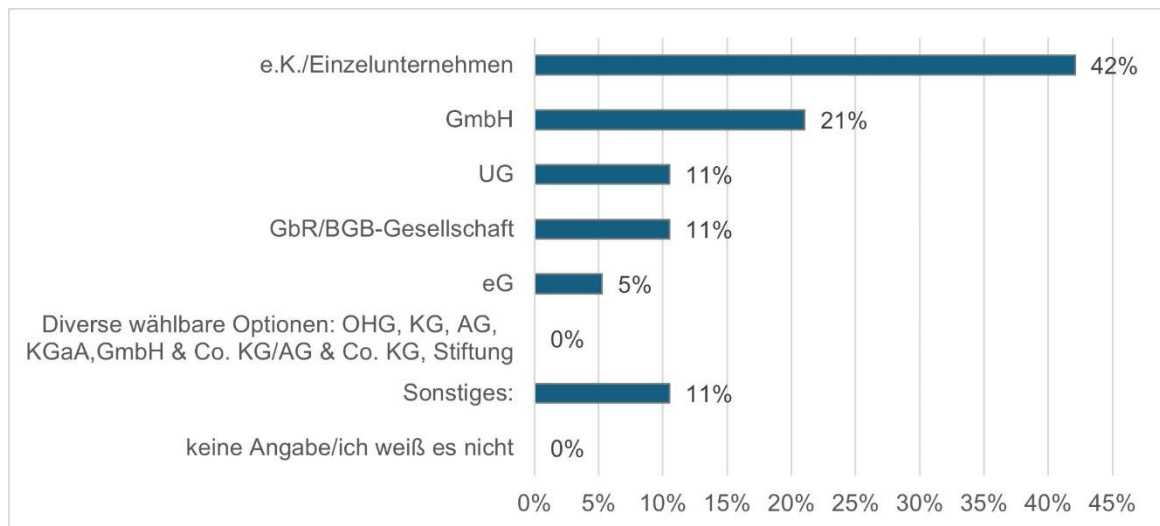


Abbildung 15: Rechtsformen der gewinnorientierten Organisationen

Frage: „Welche Rechtsform hat die Organisation?“ (Filterfrage, wenn bei vorheriger Frage „gewinnorientiert“)

n = 19

Im Vergleich zur Grundgesamtheit sind die Unternehmensformen der GmbH und der Genossenschaften in der Befragungsstichprobe unterrepräsentiert (vgl. Abbildung 16). GmbHs machen an der Befragungsstichprobe insgesamt nur 7 % aus, während in der Grundgesamtheit ein Anteil von 15 % festzustellen ist. Genossenschaften haben in der Befragungsstichprobe insgesamt nur einen Anteil von 2 %, während sie in der Grundgesamtheit mit 7 % vertreten sind. Es lässt sich also festhalten, dass die Alternativwirtschaft im Land Bremen einerseits stark gemeinnützig organisiert ist, aber ein nicht zu vernachlässigender Teil auch gewinnorientiert unternehmerisch tätig ist, in der Grundgesamtheit sogar noch stärker als es in der Befragungsstichprobe abgebildet wird.

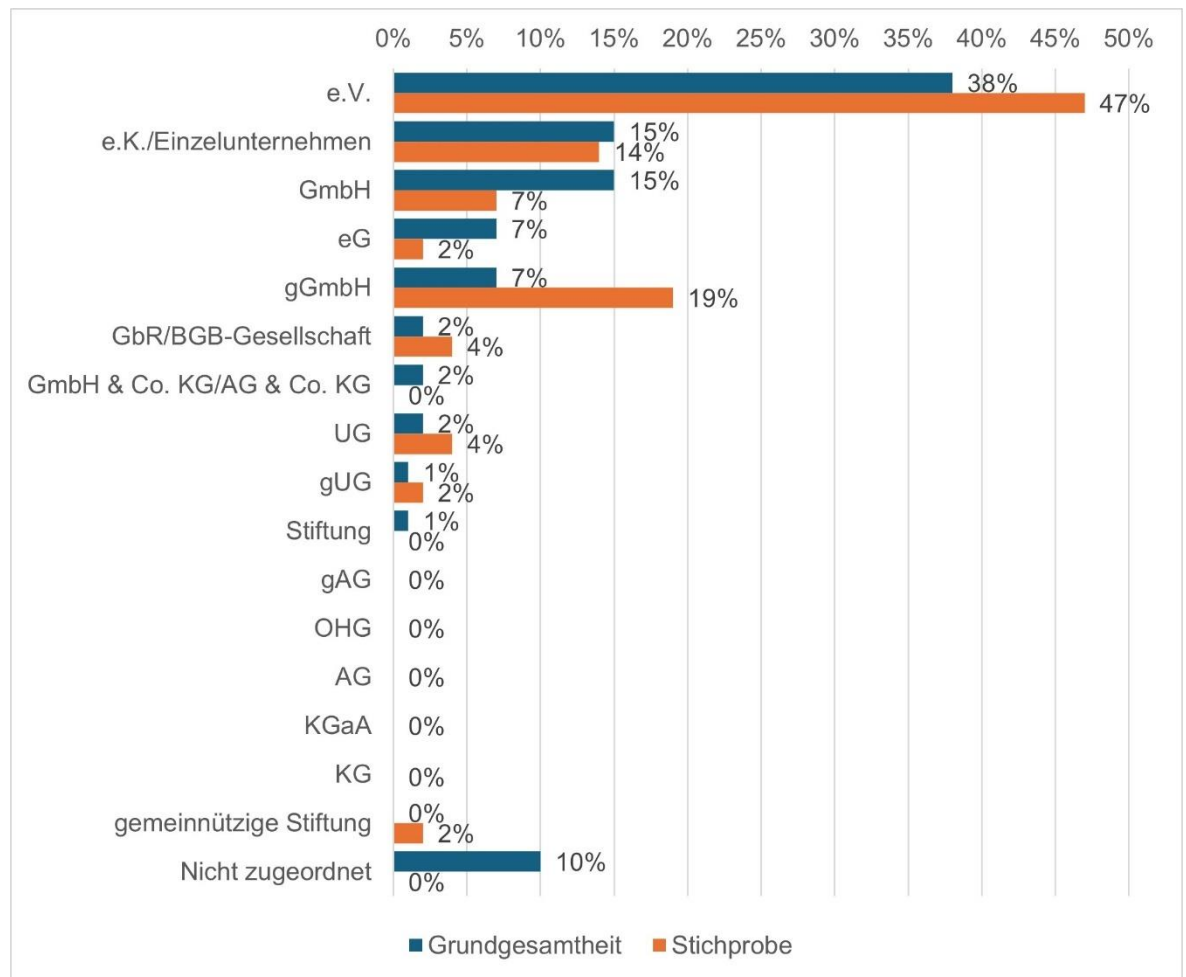


Abbildung 16: Vergleich Rechtsform in Grundgesamtheit⁵² und Stichprobe

Frage: „Welche Rechtsform hat die Organisation?“

Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich

n = 57 (Stichprobe, keine Mehrfachauswahl)

N = 384 (Grundgesamtheit, eindeutige Zuordnung auf Basis öffentlicher Informationen)

⁵² Die öffentliche Informationsquelle ist in den allermeisten Fällen das Impressum auf der Internetseite des Unternehmens gewesen.

6 Sozial-ökologische Ausrichtung der Alternativwirtschaft

Unternehmen der Alternativwirtschaft zeichnen sich im Kern dadurch aus, dass sie im Gegensatz zur konventionellen Ökonomie nicht primär auf erwerbswirtschaftliche Ziele ausgerichtet sind, sondern vorrangig ein sozial-ökologisches bzw. gemeinwohlorientiertes Transformationsziel verfolgen und dazu ihre Produkte und Dienstleistungen, ihre Organisationsstruktur und ihre Stakeholder-Beziehungen umfassend alternativ ausgestalten (vgl. Abschnitt 2.2). Der gesellschaftliche, sozial-ökologische Zweck ist der Daseinsgrund für die Organisation. Damit ist die Alternativwirtschaft nicht auf eine Branche festgelegt, sondern kann sich in allen Wirtschaftsbereichen und Bedürfnisfeldern entwickeln (vgl. Kapitel 4 und Abschnitt 5.1.3). Wie ist die Alternativwirtschaft im Land Bremen aufgestellt? Welche Transformationsziele und -strategien verfolgen die alternativwirtschaftlichen Organisationen in Bremen und Bremerhaven? In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu den Transformationszielen (vgl. Abschnitt 6.1), den konkreten Transformationsansätzen (vgl. Abschnitt 6.2) und den Strategien für die Umsetzung und Verankerung der Transformationsziele (vgl. Abschnitt 6.3) dargestellt.

6.1 Transformationsziele

Auf einer allgemeinen Ebene eint alle Akteure der Alternativwirtschaft das große Ziel einer sozial-ökologischen Transformation unserer Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit und Gemeinwohl. Die konkreten Mittel und Wege sind allerdings sehr vielfältig. Sie werden geprägt von alternativwirtschaftlichen Strömungen des Denkens und Handelns, die wissenschaftlich fundiert sind und Formen kollektiven Handelns wie soziale Bewegungen und zivilgesellschaftliche Initiativen hervorgebracht haben. Für die Untersuchung von Unternehmen in einem Bundesland sind solche Strömungen relevant, die einen praxisorientierten Unternehmens- oder Regionsbezug aufweisen. Sie können den Akteuren Orientierung über die Wahl und Ausgestaltung von Organisationsformen, Wirtschaftspraktiken und Unternehmensstrategien geben. Auch im Land Bremen spiegelt sich das wider (vgl.

Abbildung 17)

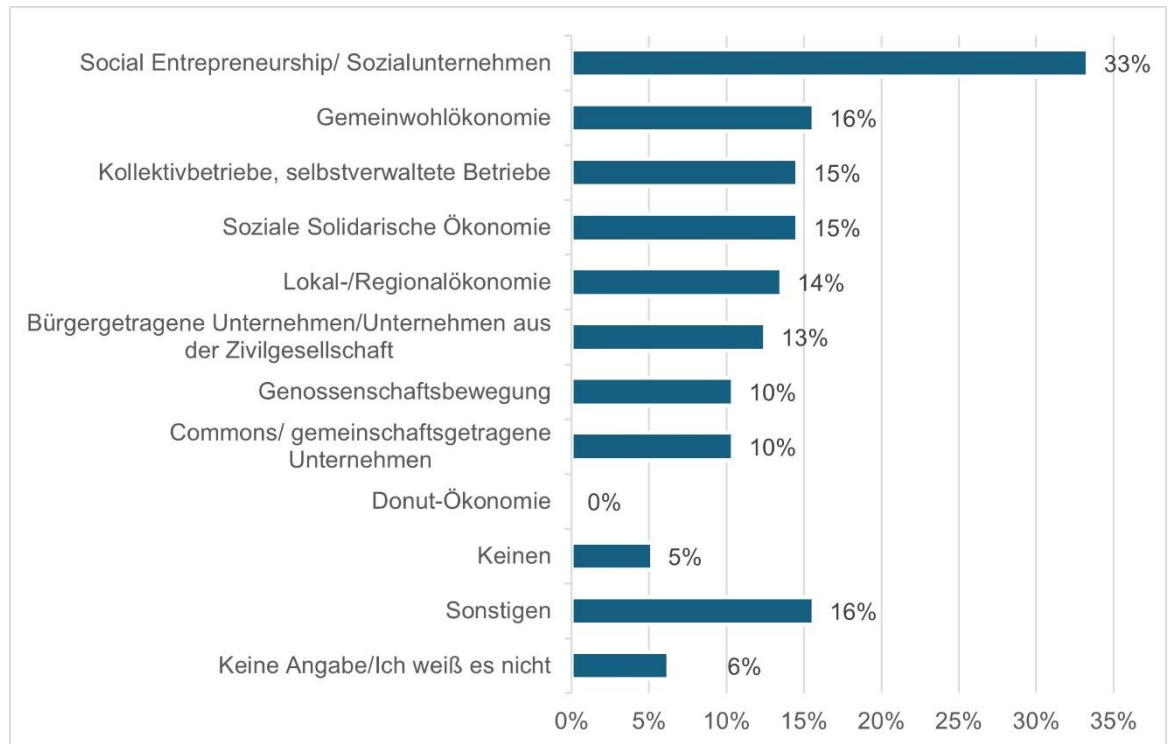


Abbildung 17: Selbstverortung in alternativwirtschaftlichen Strömungen

Frage: „Es gibt verschiedene Ansätze und Bewegungen, die die vielfältige Alternativwirtschaft ausmachen. Welchen würdet Ihr Euch zuordnen?“

n = 96, Mehrfachauswahl möglich

Die befragten Unternehmen ordnen sich allen bekannten Strömungen zu. Am häufigsten genannt werden Sozialunternehmen, auch bekannt unter Social Entrepreneurship. Damit sind gemeinhin solche Unternehmen gemeint, die in erster Linie einen sozialen Zweck verfolgen, ihre – weitgehend marktbasieren – Wirtschaftsaktivitäten auf diesen Zweck ausrichten und erzielte Gewinne darin reinvestieren.⁵³ Ein Drittel ordnet sich dieser Strömung zu. An zweiter Stelle sehen sich die Unternehmen mit 16 % der Gemeinwohlökonomie verbunden, wobei hier angemerkt werden muss, dass die Unternehmen, die dies angegeben haben, nicht zwingend eine Gemeinwohlbilanzierung vorweisen, sondern sich eher ideell den Werten und Zielen der Gemeinwohlökonomie verbunden fühlen. Unternehmen der Gemeinwohlökonomie sind häufig Unternehmen der konventionellen Ökonomie, die eine ethische und nachhaltige Wirtschaft anstreben, basierend auf den Werten Menschenwürde, Solidarität und soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitbestimmung.⁵⁴

Während rund die Hälfte der befragten Unternehmen sich den prominenteren Strömungen der Alternativwirtschaft (Sozialunternehmen und Gemeinwohlökonomie) zuordnet, fühlen sich viele Organisationen (jeweils in einer signifikanten Größenordnung von 10 bis 15 %) auch den anderen zur Auswahl gestellten Strömungen zugehörig: Soziale Solidarische Ökonomie,

⁵³ Diese Merkmale von Sozialunternehmen sind Elemente, die im deutschsprachigen Diskurs eine besondere Bedeutung zu haben scheinen, auch wenn es kein einheitliches Verständnis gibt. Dieses engere Verständnis hilft dabei, Sozialunternehmen als eine von vielfältigen alternativwirtschaftlichen Unternehmensformen zu begreifen.

⁵⁴ Mit der Formel „Neue Werte für die Wirtschaft“ führt die Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland direkt auf der Startseite ihrer Internetpräsenz diese Werte an (vgl. www.germany.econgood.org; Letzter Zugriff am 04.12.2025).

selbstverwaltete/Kollektivbetriebe (jeweils 15 %), Lokal-/Regionalökonomie (14 %), bürgergetragene/zivilgesellschaftliche Unternehmen (13 %), Commons-/gemeinschaftsgetragene Unternehmen sowie Genossenschaften (jeweils 10 %). 16 % der Organisationen ordnete sich „sonstigen Strömungen“ zu. In den wenigen Fällen, in denen die Möglichkeit genutzt wurde, dies über eine Freitextantwort zu erläutern, wurde mehrmals die Schwierigkeit der Eingrenzung oder Zuordnung angeführt.

Sozialunternehmen, Kollektivbetrieb oder Genossenschaft – die Alternativwirtschaft bildet ein vielfältiges Mosaik von unterschiedlichen Ansätzen, Strategien und Unternehmensformen. Gemein haben sie, dass sie mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit klare gesellschaftliche bzw. sozial-ökologische Ziele verfolgen. Das zeigt sich besonders deutlich daran, dass zu Beginn der Umfrage auf die offen gestellte Frage „Was ist das Hauptziel Eurer Organisation?“ mit teils ausführlicheren Erläuterungen ganz klare gesellschaftliche, d. h. soziale und/oder ökologische Ziele benannt wurden. Nur 8 von 102 Organisationen haben das Feld offengelassen. Was unter „Hauptziel“ zu verstehen ist, wurde in einer kurzen Erläuterung zu der Frage mit Begriffen wie „Daseinszweck“, „Mission“ und „gesellschaftlicher Auftrag“ beschrieben. Bei den Antworten auf diese Frage fällt auf, dass in vielen Fällen gleich mehrere soziale Ziele in Kombination genannt werden. Häufig genannte soziale Themen sind Bildung, Inklusion, Integration, Teilhabe, Vielfalt, Chancengleichheit, Verbesserung von Lebensqualität in Stadtteilen, Kultur und Kunst sowie Beratung, Betreuung und Förderung von marginalisierten Gruppen. In einigen Fällen werden soziale und ökologische Ziele miteinander verbunden.

Dies spiegelt sich auch in den sozialen/ökologischen Herausforderungen wider, auf die die Aktivitäten der befragten Organisationen ausgerichtet sind. In der Umfrage wurde eine Liste vorgegeben, die zwölf gesellschaftliche Herausforderungen/soziale Probleme (orientiert an dem „sozialen Fundament“ nach dem Konzept der Donut-Ökonomie, vgl. Raworth, 2023, S. 61) und sechs ökologische Herausforderungen/Umweltproblembereiche enthält, orientiert an der EU-Taxonomie (vgl. EU-VO 2020/852, Art 9). Im Ergebnis stehen wichtige soziale und ökologische Problemfelder nebeneinander in der Rangliste der Herausforderungen, auf die die Wirtschaftstätigkeit der befragten Organisationen zielt (vgl.

Abbildung 18).

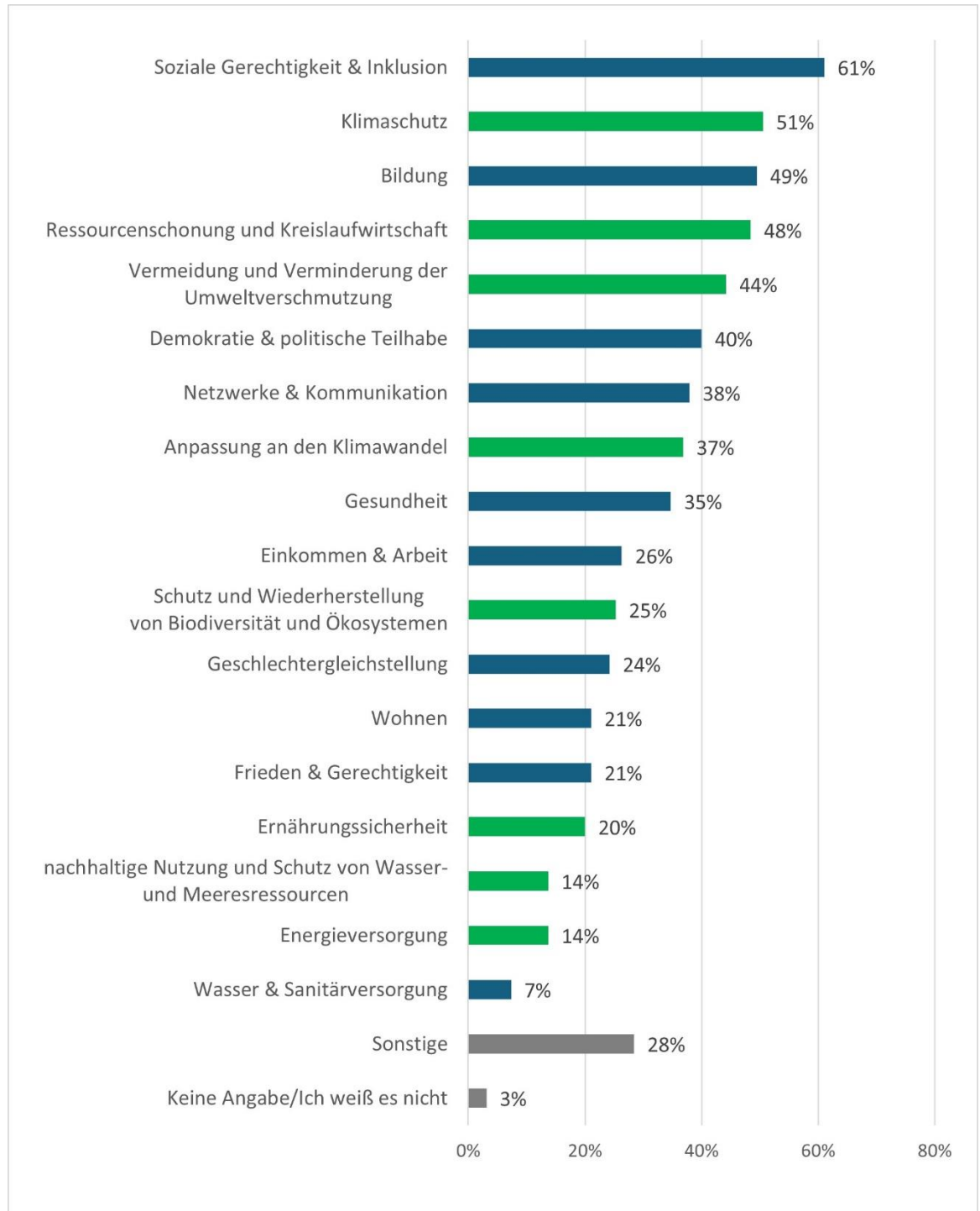


Abbildung 18: Soziale und ökologische Problem-/Handlungsfelder

Frage: „Auf welche sozialen/ökologischen Herausforderungen sind Eure Aktivitäten ausgerichtet?“

Wo wollt Ihr sozial und/oder ökologisch etwas verbessern?“

n = 97, Mehrfachauswahl möglich

An erster Stelle steht das Thema soziale Gerechtigkeit und Inklusion. Hier wollen 61 % der Befragten die Umstände durch ihre (wirtschaftliche) Tätigkeit verbessern. Es folgt an zweiter Stelle der Klimaschutz, den gut die Hälfte der Befragten (51 %) als wichtige Herausforderung für ihr Handeln ansieht. Dies korrespondiert mit den Angaben bei der offenen Frage davor. Neben der mehrfachen Nennung von Klimaschutz oder Klimawandel werden konkrete Beispiele für Klimaschutzaktivitäten

angegeben, beispielsweise im Bereich klimafreundliche Mobilität (Fahrradverkehr, CO₂-neutrale Lieferungen mit dem Fahrrad, Verkehrswende) und Energie (Ökostrom und Wärme). Am dritthäufigsten wurde Bildung genannt, die ebenfalls fast die Hälfte der befragten Unternehmen (49 %) als ihre Kernaufgabe versteht. Hier zeigt sich ebenfalls eine große Übereinstimmung mit den Angaben in der offenen Frage davor, wo nach den Hauptzielen der Organisation gefragt wurde: Dort wird Bildung mit 27 Fällen von besonders vielen Organisationen angeführt. An vierter Stelle, ebenfalls von fast der Hälfte der befragten Organisationen (48 %) angegeben, folgt wieder ein Umweltthema: Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft. Auch die große Bedeutung dieses Themas spiegelt sich in den Antworten auf die offene Frage nach den Hauptzielen wider. Die Unternehmen wollen zu diesem Ziel beitragen, etwa indem aus Reststoffen wieder Lebensmittel produziert werden, gemeinschaftlich konsumiert wird, Textilien im Kreislauf geführt werden, durch ökologisches Bauen nachhaltiger mit Ressourcen umgegangen wird, Rohstoffe recycelt und Reparaturräume angeboten werden.

Sowohl in den Mehrfachantworten in

Abbildung 18 als auch in den offenen Antworten zur Frage des Daseinszwecks wird deutlich, dass alternativwirtschaftliche Organisationen nicht monothematisch tätig sind, sondern ihren gesellschaftlichen Anspruch häufig ganzheitlich, integrativ und durch die Kombination aus sozialen und ökologischen Zielen bearbeiten. Eine Initiative fördert zum Beispiel den Anbau regionaler, saisonaler biozertifizierter Lebensmittel bei gleichzeitigem Anspruch, diese durch solidarische Umverteilung Menschen aller Einkommensklassen zugänglich zu machen. Ein anderes Unternehmen verfolgt ein ganzheitliches Wohnkonzept, bei dem neben gemeinschaftlichem Zusammenleben und solidarischem sozialen Miteinander auch der nachhaltige Umgang mit Ressourcen und das ökologische Bauen priorisiert werden. Eine andere Organisation kombiniert den Betrieb von Recyclinghöfen mit dem sozialen Ziel der Betreuung von Langzeitarbeitslosen. Die Liste der Beispiele ist lang und zeigt, dass die alternativwirtschaftlichen Organisationen im Land Bremen vielfältige Wirkungsfelder haben. Ihr positiver Beitrag ergibt sich gerade auch aus der Verschränkung der Zieldimensionen, zwischen denen sich auch Synergien ergeben können.

6.2 Transformationsansätze

Alternativwirtschaftliche Organisationen verfolgen unterschiedliche Strategien, um ihre gesellschaftlichen Ziele zu erreichen und sozial-ökologische Veränderungen umzusetzen. Gemäß unserer Definition von Alternativwirtschaft können Unternehmen auf fünf verschiedenen Ebenen ihre Wirtschaftstätigkeit und ihre Organisation alternativ gestalten. Im Ergebnis der Befragung zeigt sich, dass vier davon für etwa die Hälfte der befragten Organisationen eine Rolle spielen (von 46 bis 55 %), während die Ebene der Stakeholder-Beziehungen für nur rund ein Viertel (26 %) relevant ist (vgl.

Abbildung 19).

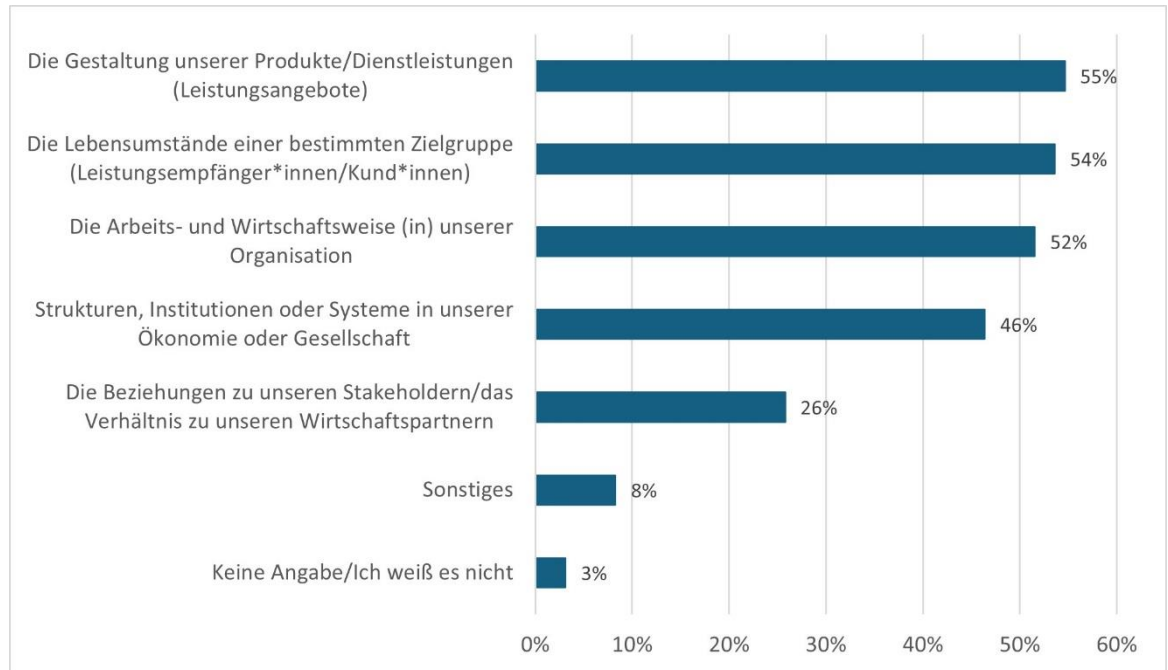


Abbildung 19: Transformationsansatz

Frage. „Auf welcher Ebene strebt bzw. geht Ihr Veränderungen an?“

n = 97, Mehrfachauswahl möglich

Über die Hälfte der befragten Unternehmen (55 %) verfolgt den Ansatz, ihre Produkte und Dienstleistungen (alternativ) auszugestalten und damit ein bestimmtes Leistungsangebot bereitzustellen, das direkt auf die Transformationsziele einzahlt. 54 % der Organisationen geben außerdem an, dass sie die Lebensumstände einer bestimmten Zielgruppe, also der Leistungsempfänger*innen und Kund*innen verändern möchten. 52 % etablieren neue und/oder alternative Arbeits- und Wirtschaftsweisen, um ihrem gesellschaftlichen Ziel (auch intern) gerecht zu werden. Neben der internen Transformation steht bei vielen Unternehmen aber auch das große Ganze im Fokus: 46 % geben an, die Strukturen, Institutionen oder Systeme in der Ökonomie oder Gesellschaft insgesamt verändern zu wollen.

Allein der Veränderungsansatz auf Ebene der Stakeholder-Beziehungen ist weniger stark ausgeprägt: Nur 26 % der Organisationen transformiert die Beziehungen und das Verhältnis zu anderen Stakeholdern und Wirtschaftspartnern. Dennoch scheint Beziehungsarbeit für einige Organisationen kein unwichtiger Ansatz zu sein. In dem offenen Antwortfeld, wo „sonstige Ebenen“ angegeben werden konnten, wurden fast durchweg Ansätze der Beziehungsgestaltung genannt, wie Vernetzung, Austausch, Unterstützung, Teilen und Beratung.

Ein Großteil der befragten Unternehmen strebt an, entweder über ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot oder über die Veränderung der Lebensumstände einer bestimmten Zielgruppe transformativ zu wirken. Dabei stellt sich die Frage, welche wesentlichen Zielgruppen adressiert werden (vgl. Abbildung 20).

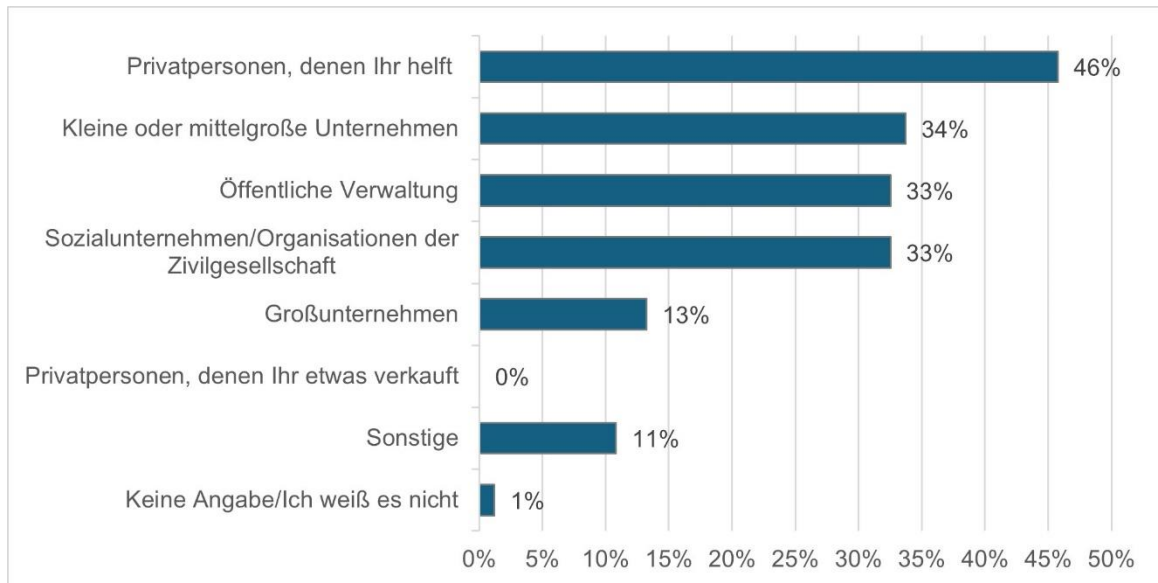


Abbildung 20: Adressierte Zielgruppen

Frage: „An welche Zielgruppen richten sich Eure Angebote?“

n = 83, Mehrfachauswahl möglich

Die größte Zielgruppe sind Privatpersonen: 46 % der befragten Organisationen geben an, dass sie sich an Privatpersonen richten, denen sie auf irgendeine Weise helfen oder denen sie etwas ermöglichen. Mit jeweils einem Drittel der Nennungen sind verschiedene Business to Business (B2B)-Bereiche zusammen genommen sogar noch bedeutsamer: 34 % richten sich an kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU), 33 % an Sozialunternehmen bzw. Organisationen der Zivilgesellschaft und ein weiteres Drittel richtet sein Angebot an die öffentliche Verwaltung. Nur ein kleiner Teil von 13 % richtet sich an Großunternehmen. Es folgt die Gruppe der Sonstigen mit 11 %, die in einem Freitextfeld zumeist mit Beispielen erläutert werden, die wir der ersten Gruppe der Privatpersonen zuordnen würden (Menschen mit Migrationshintergrund, Multiplikator:innen, Fachkräfte, Menschen mit Behinderungen, Privatpersonen ohne bestimmten Hintergrund, Mieterinnen/Genossinnen, Privatpersonen ohne Verkaufsabsicht) oder der Gruppe der KMU (Landwirte, gewerbliche Wohnungsunternehmen, Kultureinrichtungen).

Da ein Großteil (54 %) der befragten Unternehmen transformativ wirken will, indem sie die Lebensumstände ihrer Zielgruppe verändern bzw. verbessern (vgl.

Abbildung 19), und diese Zielgruppe zu einem großen Anteil (46 %) aus Privatpersonen besteht (vgl. Abbildung 20), stellt sich die Frage nach der genauen Zusammensetzung dieser heterogenen Zielgruppe. Die größten Gruppen dieser Zielgruppen machen weibliche und FLINTA*-Personen⁵⁵ (50 %) sowie Kinder und Jugendliche (47 %) aus, gefolgt von Pädagog*innen und Lehrkräften (42 %), einkommensarmen bzw. armutsbetroffenen oder erwerbslosen Personen (42 %) (vgl. Abbildung 21). Mit ebenfalls signifikanten Anteilen folgen Personen mit Beeinträchtigungen und Krankheiten (39 %), alte Personen (37 %), junge Eltern und Alleinerziehende (34 %) sowie (post-)migrantische Personen (32 %). Zwei Personengruppen stehen bei den befragten alternativwirtschaftlichen Unternehmen seltener im Fokus: Geflüchtete und Asylsuchende werden nur von einem Unternehmen der Stichprobe adressiert und (ehemalig) Straffällige von nur zwei Unternehmen. In

⁵⁵ FLINTA* steht für Frauen, Lesben, Inter*, Nicht-Binäre, Trans*, und Agender* Personen. Das Sternchen am Ende von FLINTA* signalisiert, dass auch weitere, nicht erwähnte, nicht cis-männliche Geschlechteridentitäten und -orientierungen mitgemeint sind.

Freitextantworten unter „Sonstige“ (21 %) haben die Befragten einzelne Zielgruppen ergänzt, die sie nicht ohne Weiteres den vorgegebenen Kategorien zuordnen konnten. Dazu zählen soziale Gruppen wie „Personen mit psychischen Beeinträchtigungen & Krankheiten“ und „alle Menschen, die wohnen und nicht gerne im Kalten sitzen“, aber auch professionelle Zielgruppen wie „Kulturschaffende“, „Klimaschutzmanager*innen“ und „Menschen aus den großen bundesweiten Non-governmental organizations (NGO)s“.

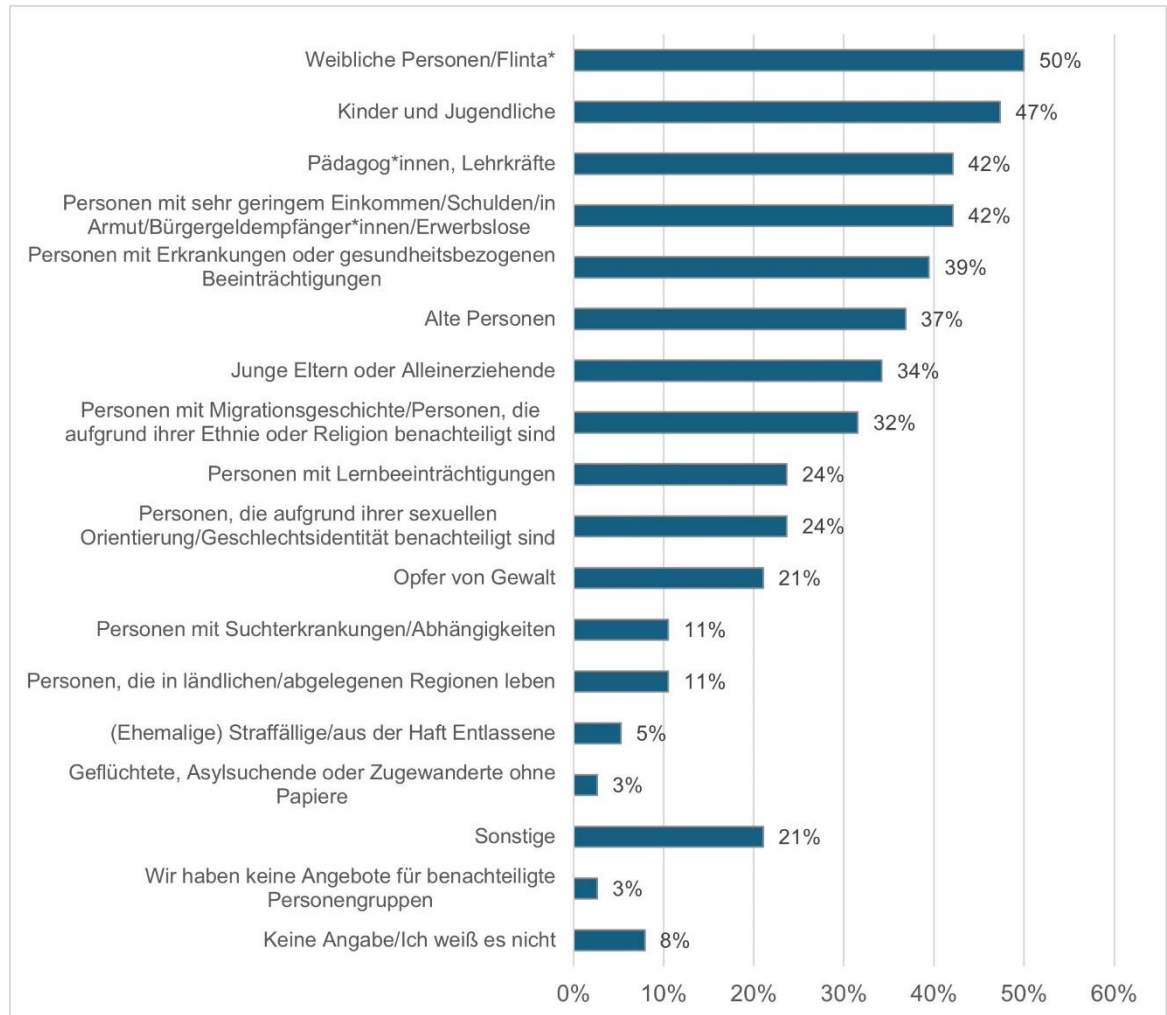


Abbildung 21: Zielgruppen alternativwirtschaftlicher Organisationen

Frage: „Wer sind diese Personen oder Gruppen? Filterfrage, wenn bei vorheriger Frage die Zielgruppe ‚Privatpersonen, denen Ihr helft oder etwas ermöglicht‘ ausgewählt wurde“

n = 38, Mehrfachauswahl möglich

6.3 Umsetzung und Verankerung der Transformationsansprüche

Alternativwirtschaftliche Unternehmen unterscheiden sich von (Groß-)Unternehmen der konventionellen Ökonomie, die vielleicht auch einen sozial-ökologischen Anspruch verfolgen und dafür auf ihrer Webseite werben, vor allem dadurch, dass ihre gesellschaftlichen Ziele in ihrer Organisation und ihrer Wirtschaftsweise viel stärker verankert sind. Dies zeigen auch die Unternehmen der Alternativwirtschaft im Land Bremen (vgl. Abbildung 22): Der wichtigste Ansatz, gesellschaftliche Ziele in der Organisation zu verankern, besteht in Vorkehrungen ihrer formellen

Institutionalisierung. So geben knapp zwei Drittel der Unternehmen an, dass ihre sozial-ökologische Zielsetzung über ihre Satzung, Grundwerte bzw. Leitlinien langfristig verankert sind. Ein weiterer wichtiger Faktor, der gewährleisten kann, dass eine Organisation ihren Zielen und Werten treu bleibt, sind (externe) institutionelle Verbindlichkeiten. Dazu gehören die Mitgliedschaft in nachhaltigkeits- bzw. gemeinwohlorientierten Netzwerken, was 55 % der befragten Unternehmen angeben, die Wahl der Rechtsform, die 51 % nennen, sowie unabhängige kritische Instanzen wie ein Stakeholder-Beirat, die allerdings nur von 16 % der Organisationen genannt werden.

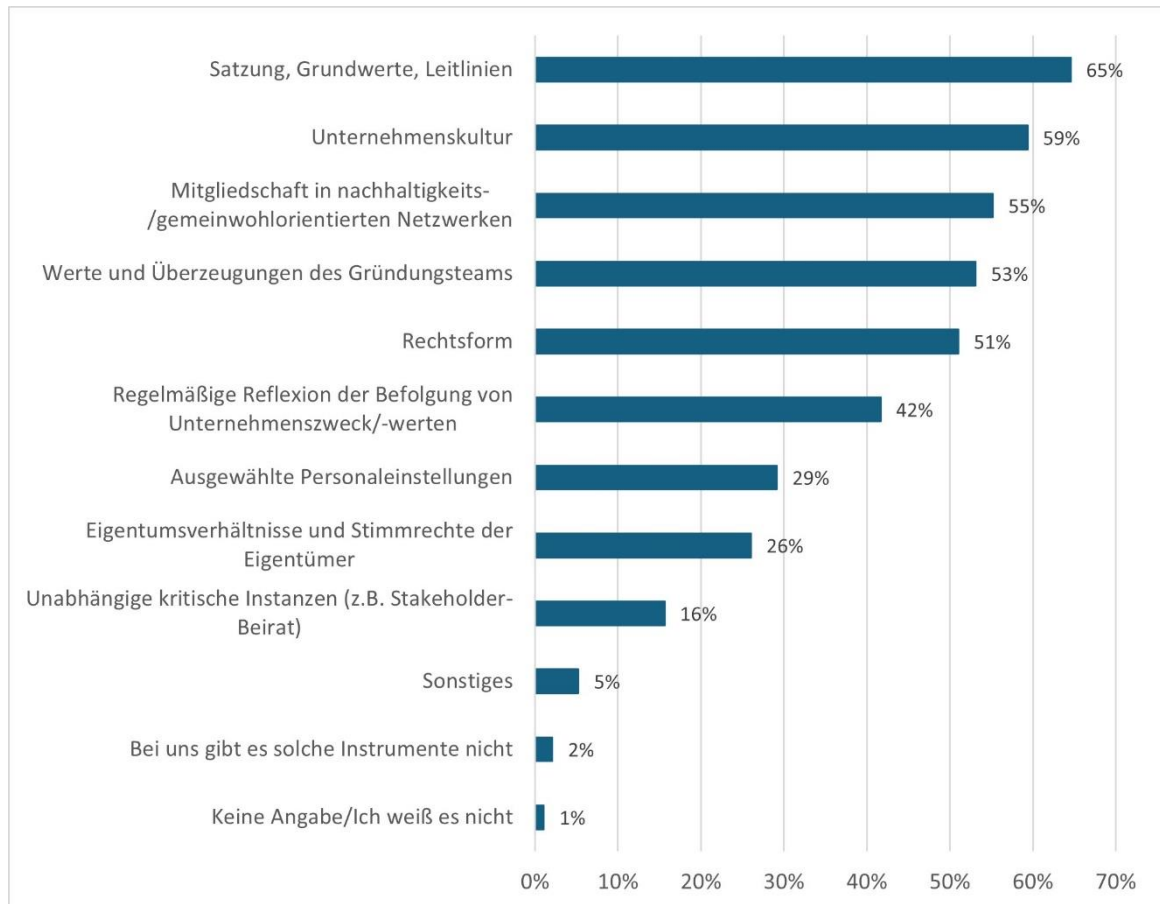


Abbildung 22: Verankerung der sozial-ökologischen Ziele in der Organisation

Frage: „Wodurch wird sichergestellt, dass Eure sozial-ökologischen Ziele dauerhaft in der Organisation verankert bleiben? Es gibt verschiedene Instrumente und Ansatzpunkte, um zu gewährleisten, dass eine Organisation ihren Werten und Zielen treu bleibt. Was spielt bei Euch eine Rolle?“
n = 96, Mehrfachauswahl möglich

Neben den formellen Ansätzen der Institutionalisierung gibt es auch informelle Strategien sicherzustellen, dass eine Organisation ihre sozial-ökologischen Ziele dauerhaft verfolgt. So gibt deutlich über die Hälfte der Unternehmen die Unternehmenskultur (59 %) sowie die Werte und Überzeugungen des Gründungsteams (53 %) als solche informellen Faktoren der Verankerung an. Es folgen Verfahrensregeln wie die regelmäßige Reflexion der Befolgung von Unternehmenszweck/-werten (mit 42 %) und ausgewählte Personaleinstellungen (29 %) als weitere relevante Ansatzpunkte. Diese Formen der Verankerung sind zwar weniger rechtlich verbrieft, können jedoch eine starke Wirkung haben, da das Veränderungspotenzial in Organisationen stark von der Motivation der entscheidenden Personen, allen voran der Führungskräfte und Gründer*innen abhängt. Die Umfrage bot auch die Möglichkeit, die angewendeten Instrumente zur Verankerung von Zielen zu erläutern, wovon mehr als ein Dutzend Unternehmen Gebrauch gemacht hat. Die Erläuterungen bestätigen die Praxisrelevanz aller vorgegebenen Ansatzpunkte. Ergänzende Maßnahmen sind die

Durchführung eines regelmäßigen Plenums, Forums bzw. einer Vollversammlung (3), das Engagement und der Austausch in Arbeitsgemeinschaften (2), regelmäßige Umfragen und Feedbacks, die Inanspruchnahme externer Beratung, flache Hierarchien und Teamabstimmungen (2), Qualitätssicherung und Zertifizierung (2), regelmäßige Wesentlichkeitsanalyse, DNK-Erklärung⁵⁶ sowie die Nutzung der Regionalwährung Roland. Insgesamt geben von den 96 Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, nur zwei an, dass es bei ihnen solche Instrumente nicht gibt, und nur eines, dass es keine Kenntnis darüber habe.

Die Organisationen der Alternativwirtschaft sind in der Umfrage auch explizit und differenziert nach Zertifikaten und Standards – als Instrumenten, um die eigenen sozial-ökologischen Ansprüche sicherzustellen und nachzuweisen – gefragt worden (vgl. Abbildung 23): Je nach dem, worauf sie sich beziehen, haben solche Nachhaltigkeitsstandards bei den Organisationen einen anderen Stellenwert. Eigene, intern festgelegte Standards (31 %) und Standards für Produkte (29 %) spielen mit knapp einem Drittel für die Organisationen die größte Rolle, Standards für Prozesse sind immerhin für gut ein Fünftel (22 %) relevant. Dagegen sind Standards für das gesamte Unternehmen von untergeordneter Bedeutung (5 %). Für jede dieser Gruppen von Standards geben die Freitextantworten der Befragten Einblicke in die konkrete Anwendung.

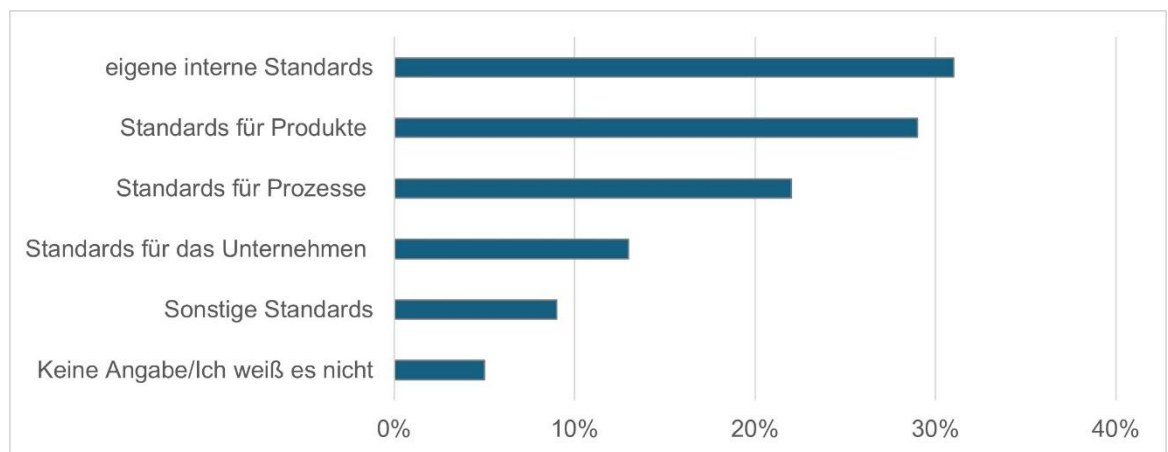


Abbildung 23: Verwendung von Nachhaltigkeitsstandards

Frage: „Nutzt Ihr Instrumente, um Eure sozial-ökologischen Ansprüche sicherzustellen und nachzuweisen?“

n=85, Mehrfachauswahl möglich

Als wichtigste Beispiele für eigene interne Standards nennen die Organisationen mehr oder weniger klar festgelegte sozial-ökologische Anforderungen an die Beschaffung (7), häufig in Form von Beschaffungsrichtlinien. Inhaltlich werden diese Anforderungen mit „Bio“, „Fairtrade“, „CO₂-neutral“, „lokal“ bzw. „direkt“ sowie „gebraucht statt neu“ charakterisiert. Eine zweite Gruppe von häufiger genannten Beispielen für eigene Standards sind solidarische Preismodelle (5). Diese werden teils als „Solifonds“ und „Staffelung der Teilnahmebeiträge“ näher charakterisiert. Ansonsten gibt es noch Einzelnennungen wie „soziokratische Organisationsformen“ und eine „solidarische Ausformulierung“ des Genossenschaftsrechts.

Bei den Standards für ihre Produkte nennen die Organisationen zahlreiche bekannte Beispiele der sozial-ökologischen Produktzertifizierung, die häufig branchenspezifisch sind: verschiedene

⁵⁶ Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) ist ein freiwilliger Berichterstattungsstandard zu Nachhaltigkeitsaspekten

Biozertifizierungen (EU, Bioland, Naturland Fair Siegel), Fairtrade-Siegel, Blauer Engel, Naturkosmetikzertifizierungen (Ecocert, Natrue), Textilstandards (GOTS-Siegel, Grüner Knopf, FairWear), Forest Stewardship Council (FSC), ABCert, TÜV-Nord Zertifizierung des Ökostroms und weitere. Darüber hinaus werden auch eigene produktbezogene Nachhaltigkeitsanforderungen genannt wie „möglichst Open Source“, „gebraucht und wiederaufbereitet“, „langlebig“ und „regional“.

Standards für Prozesse innerhalb des Unternehmens können sich etwa auf einzelne Managementbereiche oder die Berichterstattung beziehen. Als Anwendungsfelder (und Beispiele) werden hier die Berichterstattung (Social Reporting Standard) genannt sowie diverse Ansätze der Qualitätssicherung (durch Zertifizierungsprozesse des Qualitätssiegels Lebensort Vielfalt, eine Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung (LQW)) sowie Qualitätsmanagement allgemein). Bei den Standards für das gesamte Unternehmen, wozu nur vier Organisationen eine Angabe machen, findet sich mit der „LQW Testierung“ nur ein Beispiel. Die typischen unternehmensbezogenen Nachhaltigkeitszertifikate wie die Gemeinwohl-Bilanz oder das BCorp-Zertifikat werden nicht genannt. In einem Fall wird nur auf die „Gemeinwohlprüfung durch das Finanzamt“, in einem anderen Fall auf „informelle Negativkriterien“ bei der Kundenauswahl verwiesen. An den Erläuterungen im Fragebogen unter „Sonstige“ lässt sich (in drei Fällen) ablesen, dass kleinere und jüngere Organisationen (noch) nicht über solche Standards verfügen, dies aber planen, wenn Größe bzw. Kapazitäten dies erlauben. Ein Statement bringt es so auf den Punkt: „Wir sind ein Kleinunternehmen und sind mit der Führung und dem operativen Geschäft unseres Betriebs mehr als ausgelastet. Wir haben keinerlei Kapazitäten für jedwede ‚Instrumente‘ sondern handeln einfach nach unseren Werten und Überzeugungen.“

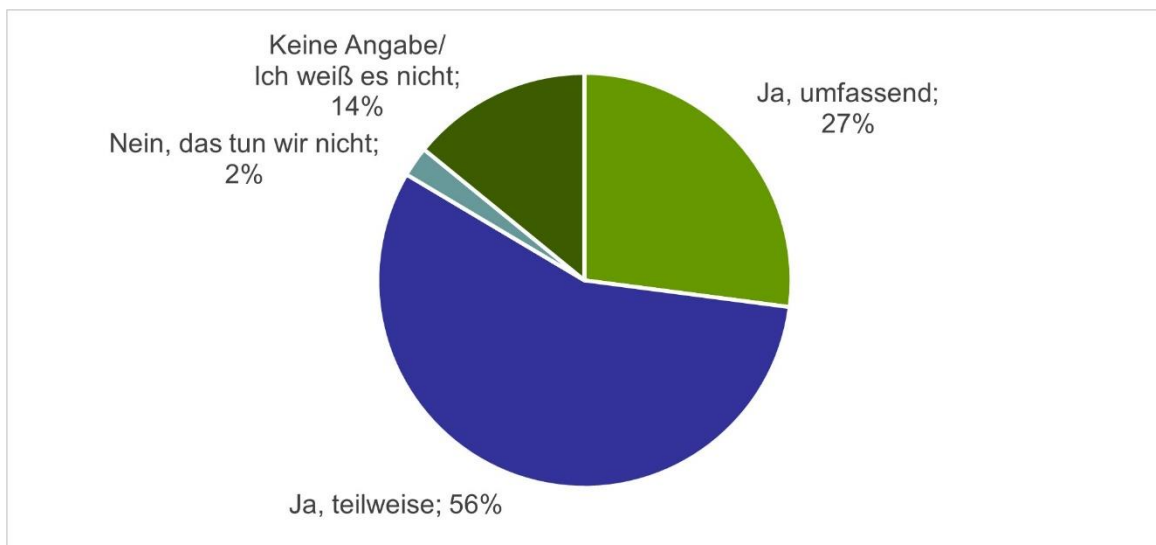


Abbildung 24: Auswahl der Partner

Frage: „Wählt Ihr Eure Partner danach aus, ob sie bestimmte Werte/sozial-ökologische Ziele teilen?“

n = 85

Neben der Standardisierung und Sicherstellung von Nachhaltigkeitsanforderungen für Produkte und Prozesse stellt auch die Auswahl von und Kooperation mit Partnern (zum Beispiel Zulieferer) einen wichtigen Ansatzpunkt für die Verankerung sozial-ökologischer Ziele dar. 27 % der befragten Unternehmen wählen ihre Partner umfassend und 56 % teilweise danach aus, ob sie bestimmte Werte und sozial-ökologische Ziele teilen (vgl. Abbildung 24). Die wichtigsten Kriterien für die Bewertung und Auswahl von Partnern sind Regionalität (60 %), Solidarität (51 %), Standards und

Label für Produkte (49 %). Zudem arbeitet ein Drittel der Unternehmen bevorzugt mit Unternehmen der Alternativwirtschaft zusammen (vgl. Abbildung 25). Zu weiteren Auswahlkriterien, die in den Freitextfeldern genannt werden, zählen zum Beispiel die Übereinstimmung von Werten und Zielen, politische Verortung, Entsprechung mit dem eigenen Leitbild, fachliche Leitlinien, persönlicher Kontakt, Priorisierungen (bevorzugt lokal bzw. regional, „bio vor konventionell“), Ausschluss von Rüstungsindustrie, Ausschluss von Greenwashing-Gefahr sowie Kreativität, Flexibilität und Kooperationsfähigkeit der Organisationen.

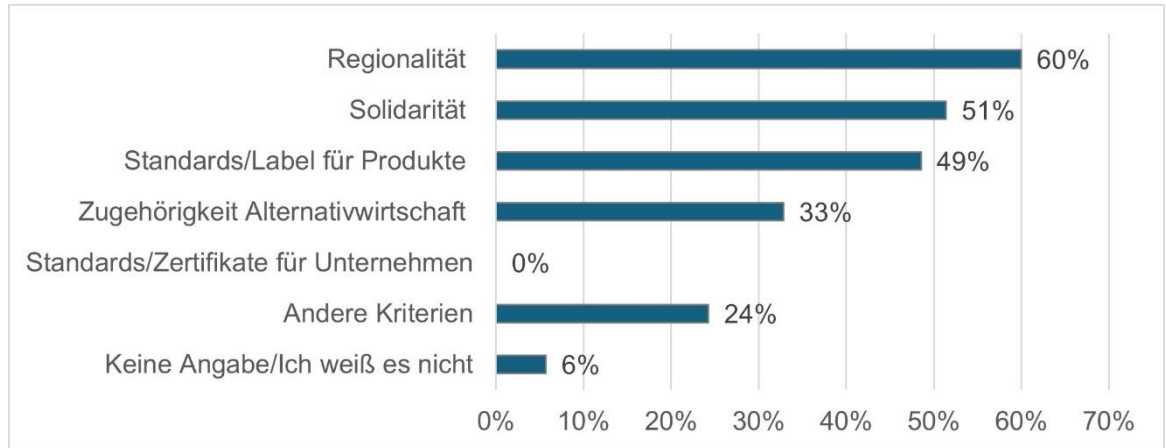


Abbildung 25: Kriterien für die Auswahl von Partnern

Frage: „Welche Kriterien berücksichtigt Ihr bei der Auswahl von Partnern?“ (Filterfrage, wenn in vorheriger Frage „Ja, umfassend“ oder „Ja, teilweise“ ausgewählt wurde)

n = 70, Mehrfachauswahl möglich

7 Organisations- und Arbeitsgestaltung

Alternativwirtschaftliche Organisationen verfolgen ihre sozial-ökologischen Transformationsziele nicht nur – nach außen hin – durch höhere Standards für ihre Produkte und Dienstleistungen oder dezidierte Anforderungen an ihre Geschäftsbeziehungen. Sie verwirklichen ihre Ansprüche an eine gerechtere und nachhaltigere Wirtschaftsweise auch – nach innen – durch besondere Formen der Organisations- und Arbeitsgestaltung. Leitende Werte dafür sind häufig Teilhabe, Partizipation, Transparenz und Fairness. Dafür werden nicht selten alternative Entscheidungsverfahren, Mitwirkungsmöglichkeiten, Prioritätensetzungen oder Eigentumsformen entwickelt und umgesetzt. Diese veränderten Organisationsmuster können nicht nur den Arbeitsalltag der beteiligten Beschäftigten und Führungskräfte verbessern, indem sie die genannten Werte mit Leben füllen helfen. Sie tragen potenziell auch zu einer demokratischeren Wirtschaft und faireren Gesellschaft im Allgemeinen bei, weil sie als Vorbilder und Vorboten einer neuen Wirtschaftskultur wirken können (vgl. etwa Batilana et al., 2025; Borzaga et al., 2019). In diesem Kapitel wird gezeigt, wie die befragten Unternehmen Eigentum und Finanzierung organisieren (vgl. Abschnitt 7.1), Gewinne verwenden (vgl. Abschnitt 7.2) und Arbeitsbedingungen partizipativ und inklusiv ausgestalten (vgl. Abschnitt 0).

7.1 Eigentum und Finanzierung

Ein wichtiger Indikator für alternative Formen der Organisationsgestaltung sind die Eigentumsverhältnisse. Im Gegensatz zu konventionellen Unternehmen, die privaten Anteilseignern (wie Familien) oder institutionellen Anlegern gehören, zeichnen sich alternativwirtschaftliche Organisationen häufig dadurch aus, dass sie sich im Eigentum bestimmter (gesellschaftlicher) Gruppen befinden. Dies kann als ein weiteres Instrument verstanden werden, um die Bedeutung des sozialen Unternehmenszwecks langfristig zu sichern. Denn je höher der Einfluss derjenigen Gruppen ist, die ein originäres Interesse an der sozial-ökologischen Ausrichtung der Organisation haben, desto geringer ist das Risiko, dass bestimmte externe Personengruppen oder interne Entscheidungsträger eigene (z. B. Gewinn-) Interessen zu Lasten des Unternehmenszwecks verfolgen. Für die Organisationen der Alternativwirtschaft im Land Bremen zeigt sich ein deutliches Bild (vgl. Abbildung 26).

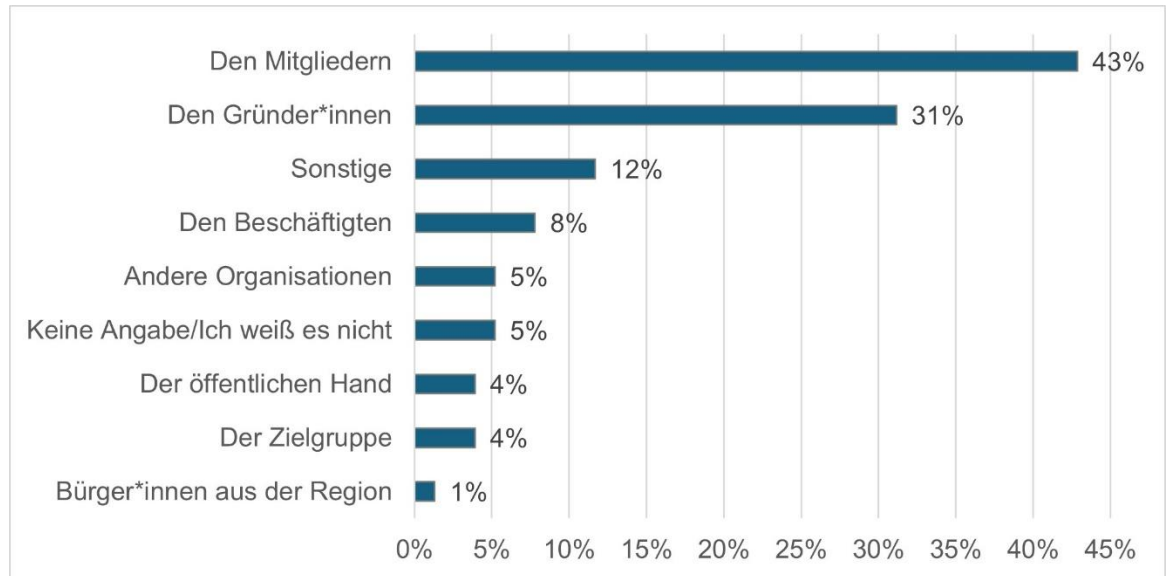


Abbildung 26: Eigentumsverhältnisse nach Personengruppen

Frage: „Jede Organisation hat bestimmte Eigentümer(gruppen). Welchen Personengruppen gehört Eure Organisation im Wesentlichen?“

n = 77, Mehrfachauswahl möglich

Die größte Eigentümergruppe sind Mitglieder (43 %), was sich durch den hohen Anteil an Vereinen erklären lässt (vgl. Abbildung 14). An zweiter Stelle stehen mit knapp einem Drittel bei den befragten Organisationen die Gründer*innen, was sich durch den großen Anteil an jüngeren Organisationen erklären lässt (vgl. Abbildung 6). Weitere für die Alternativwirtschaft eigentlich besonders charakteristische Gruppen wie die Beschäftigten (z. B. Kollektivbetriebe und Produktivgenossenschaften), die Bürger*innen aus der Region (z. B. Bürger- oder gemeinschaftsgetragene Unternehmen), die Zielgruppe (z. B. kollektive Selbsthilfe) und andere Organisationen (z. B. Stiftungen oder Dachorganisationen) kommen zwar im Einzelnen nicht so häufig vor. Nimmt man diese Gruppen jedoch zusammen, sind es deutlich mehr als die Hälfte der Organisationen, die über solche alternativen Eigentumsverhältnisse verfügen, sogar über zwei Drittel, wenn man die relativ große Gruppe der Sonstigen (12 %) mitzählt. In dem zugehörigen Freitextfeld finden sich neben der Nennung von Gesellschaftern (2) einige interessante Beschreibungen der Eigentümergruppen, die durchaus als „alternativ“ bezeichnet werden können: ideeller Zusammenschluss („gehört niemandem“), „Wir sehen uns als Soziale Plastik“, „gehört dem Aktivenkreis“, „Förderverein“ und „Stiftung als Rechtsform ohne Eigentümer“.

Auch in der Finanzierung sind alternativwirtschaftliche Organisationen divers aufgestellt und nutzen vielfältige Finanzierungsquellen (vgl. Abbildung 27). Wichtig für die Einordnung der Ergebnisse ist, dass das Thema Finanzierung ausdrücklich – in Abgrenzung zu den (regelmäßigen) Einkünften (vgl. Abbildung 8) – als ein Erfordernis charakterisiert wurde, das (phasenweise) für die Gründung oder zum Wachstum der Organisationen benötigt wird (siehe Anhang 1: Fragebogen, Frage 4.2).

Besonders wichtig für die Finanzierung alternativwirtschaftlicher Organisationen sind staatliche Quellen: 38 % der befragten Organisationen finanzieren solche außerordentlichen Bedarfe (auch) durch öffentliche Finanzmittel. An zweiter Stelle stehen Finanzmittel aus der eigenen Organisation, die ins Unternehmen reinvestiert werden: Fast ein Drittel nutzt Rücklagen aus eigenen Überschüssen zur Finanzierung von Investitionen. Auch verschiedene private Akteure spielen eine wichtige Rolle bei der Finanzierung: 23 % der Organisationen finanzieren Investitionen aus privaten Spenden, 22 % über die eigenen Mitglieder und 9 % durch Freund*innen und Familie. Auch

Stiftungsfinanzierung (16 %) und Crowdfunding (12 %) sind Finanzierungsquellen, die in der Alternativwirtschaft genutzt werden. Nur 9 % finanzieren über Bankdarlehen. Ergänzend zu den vorgegebenen Finanzierungsquellen werden im Freitextfeld noch „Darlehen von Fans“⁵⁷, die Förderung durch die Aktion Mensch sowie die Finanzierung und stille Teilhabe durch eine Mutterorganisation genannt.

Die Diversität der Finanzierungsquellen für außerordentliche Bedarfe kann unter anderem durch die verschiedenen Rechtsformen der Organisationen erklärt werden. Denn die Rechtsformen implizieren unterschiedliche Finanzierungsbedarfe und -möglichkeiten. Von den 66 Organisationen, die Angaben zu solchen Finanzierungsbedarfen gemacht haben, nutzen die meisten (40 %) nur eine Finanzierungsquelle. Allerdings gibt es auffällig viele Organisationen, die verschiedene Finanzierungsquellen kombiniert haben: 35 % haben zwei Finanzierungsquellen, 15 % haben drei und jeweils 5 % (d. h. drei Organisationen) haben vier sowie sechs verschiedene Finanzierungsquellen kombiniert. Ein diverses Finanzierungsportfolio kann als pragmatische Lösung gedeutet werden, die benötigten Mittel irgendwie zusammenzubekommen. Es kann aber auch als Chance verstanden werden, bei der Finanzierung keine einseitigen Abhängigkeiten einzugehen und in Krisenzeiten auf solidarische Finanzierungsformen zurückgreifen zu können.

Trotzdem liegt in der Finanzierung auch häufig eine Hürde für sozial-ökologisch ausgerichtete und gemeinwohlorientierte Organisationen: Klassische kreditbasierte Finanzierungsoptionen sind für hauptsächlich gemeinwohlorientierte Unternehmen mit geringen Gewinnmargen häufig nicht ausreichend zugänglich. Private Spenden sind eine schwankende und schwer kalkulierbare Finanzierungsquelle, sodass Vereine ihre Kosten niedrig halten müssen, was teilweise zu Selbstausbeutungsstrukturen führen kann (Interview 2). In den Interviews wird außerdem darauf hingewiesen, dass es zwar durchaus Förderung für Neugründungen, aber nicht für spätere Entwicklungsprozesse gibt, was die Verstetigung von alternativwirtschaftlichen Projekten erschwert (Interview 2). Hier wird ein wichtiger Finanzierungsbedarf in der Zukunft für die Alternativwirtschaft gesehen.

⁵⁷ NB: Bei dieser Organisation handelt es sich nicht um einen Sportclub oder eine Kultureinrichtung, sondern einen solidarischen Wirtschaftsbetrieb.

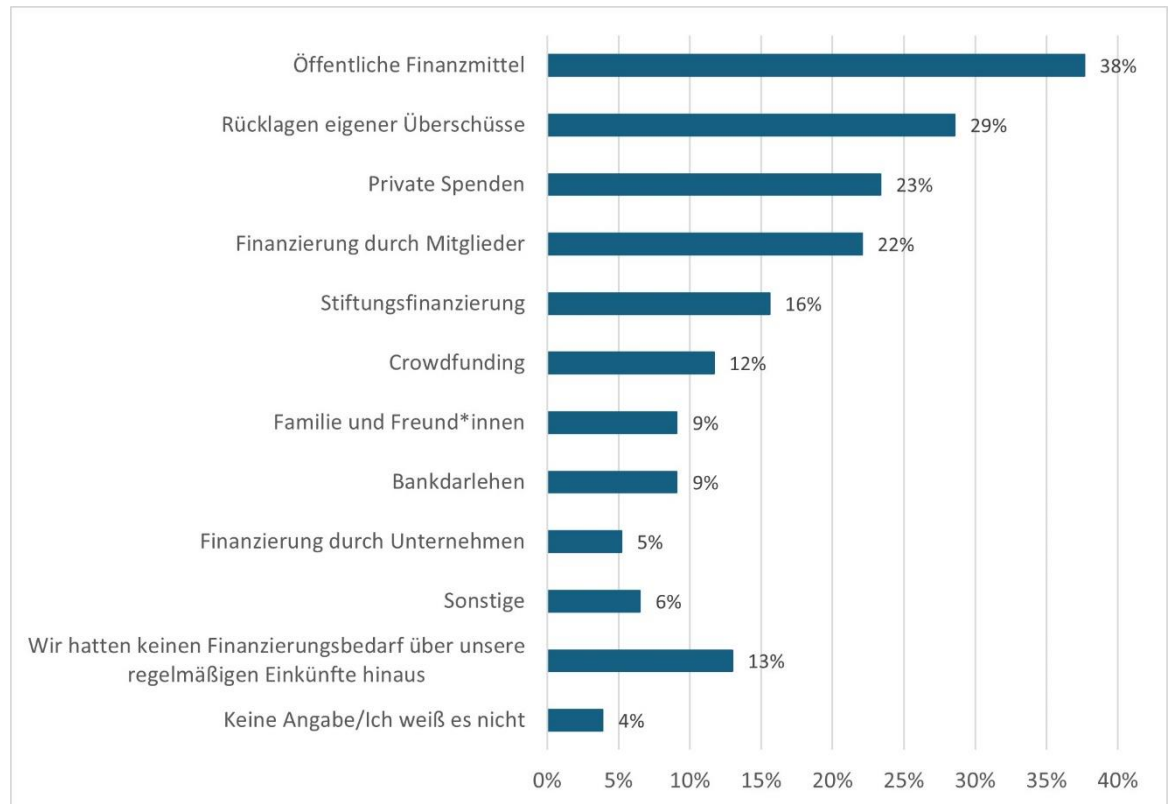


Abbildung 27: Finanzierungsquellen

Frage: „Für die Gründung oder zum Wachstum benötigen Organisationen (phasenweise) eine Finanzierung. Im Unterschied zu den oben abgefragten (regelmäßigen) Einkünften, interessieren wir uns hier für die wichtigsten Finanzierungsquellen Eurer Organisation in der letzten Zeit?“

n = 77, Mehrfachauswahl möglich

7.2 Gewinnverwendung

Mögliche Gewinne nicht auszuschütten, sondern im Sinne der sozial-ökologischen Unternehmensziele zu verwenden, ist ein zentrales Merkmal alternativwirtschaftlicher Unternehmen. Für eine alternative Gewinnverwendung gibt es verschiedene Möglichkeiten, die auch die alternativ wirtschaftenden Unternehmen im Land Bremen nutzen (vgl. Abbildung 28): Knapp die Hälfte der befragten Organisationen (46 %) verwendet ihre Überschüsse, um diese im Unternehmen für die Arbeitsfähigkeit und die Weiterentwicklung zu reinvestieren. 17 % verwenden ihre Gewinne als Spende für gemeinwohlorientierte und soziale Zwecke. 14 % verteilen die Überschüsse an ihre Mitarbeitenden. Nur 7 % schütten Gewinne an die Anteilseigner*innen, Miteigentümer*innen oder Gesellschafter*innen aus. Diese Zahlen sind dadurch zu relativieren, dass ein großer Anteil (40 %) aufgrund der Organisationsform nicht über die rechtlichen Voraussetzungen verfügt, um überhaupt Überschüsse zu erwirtschaften. Entsprechend wird in den erläuternden Freitextantworten zu „Andere“ (11 %) mehrfach angemerkt, dass die Organisationen entweder nicht auf die Erwirtschaftung von Überschüssen ausgelegt sind (Gemeinnützigkeit) oder dass sie (noch) keine Überschüsse erwarten. Vereinzelt werden weitere interessante Verwendungszwecke genannt: etwa die Ausschüttung an die gemeinnützige Muttergesellschaft, geplante Investitionen in „Wirkungssteigerungen des Unternehmens“, die Schaffung lokaler Strukturen und (im Falle einer Genossenschaft) die Praxis, dass mögliche Gewinne für eine günstige Versorgung der Mitglieder verwendet werden statt sie an sie auszuschütten.



Abbildung 28: Verwendung finanzieller Überschüsse

Frage: „Wenn eine Organisation finanzielle Überschüsse erwirtschaftet, gibt es verschiedene Zwecke, wofür sie eingesetzt werden können. Welche sind/wären das bei Euch?“

n = 96, Mehrfachauswahl möglich

Ein Indikator dafür, wie ernst es Unternehmen mit der zweckgebundenen Verwendung von Gewinnen meinen, ist, ob sie Regeln für die Verteilung finanzieller Überschüsse festgelegt haben. Gut ein Viertel der befragten Unternehmen nutzt solche Regeln (vgl. Abbildung 29). Am häufigsten wird dazu erläutert, dass die Mittelverwendung entsprechend der Satzung der Organisation zu erfolgen habe (7). Neben der Satzung werden hier auch eine „interne Leitlinie“ und das „Selbstverständnis“ erwähnt. Mehrfach wird auch auf die Rolle von Mitglieder-, Delegierten- oder Generalversammlungen und die Abstimmung unter Mitgliedern als relevanter Entscheidungsinstanz verwiesen (4). Manche Erläuterungen benennen inhaltlich, wofür die Mittelverwendung festgelegt ist (4): Verteilung an die Mitarbeiter*innen, faire Löhne, Kunst und Kultur, Projekte im globalen Süden sowie das Gemeinwohl („damit ein Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft stattfindet“). Als eine besondere Instanz der Entscheidung über die Verwendung von Überschüssen erwähnen zwei Organisationen den Aktivenkreis Solidarische Ökonomie, der als „Muttersgesellschaft“ und als Forum beschrieben wird, in dem die Anwendung verschriftlichter Regeln diskutiert wird. Jeweils knapp ein Fünftel der Organisationen haben keine Regeln zur Gewinnverwendung festgelegt – entweder, weil sie sich darüber bisher noch keine Gedanken gemacht haben (19 %), oder, weil sie sich gegen solche Regeln entschieden haben (18 %). Der größte Anteil der Befragten (38 %) hat bei diesem Thema „Keine Angabe/Ich weiß es nicht“ geantwortet.

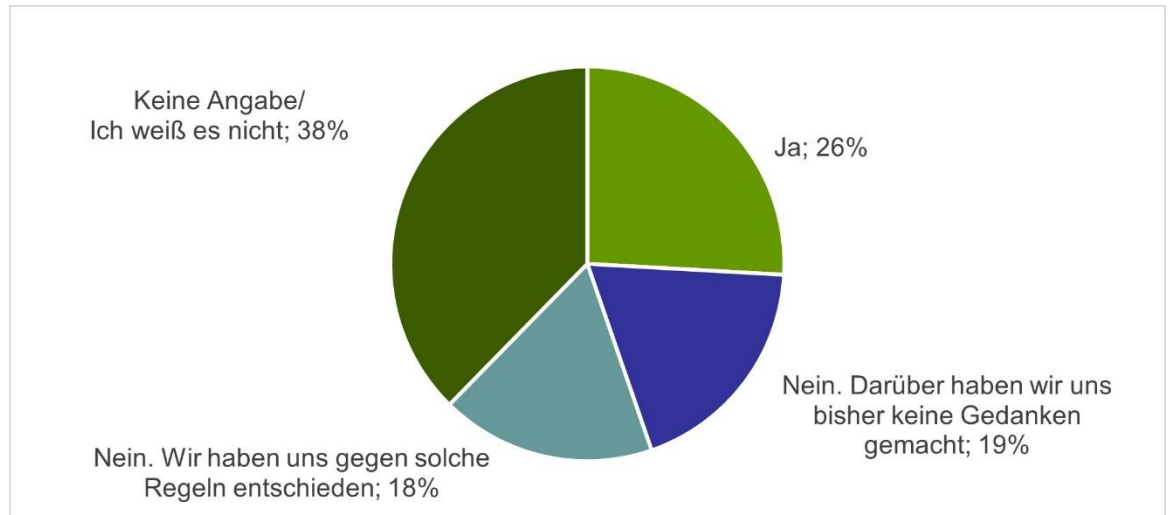


Abbildung 29: Regeln für die Verteilung von finanziellen Überschüssen

Frage: „Gibt es festgelegte Regeln, die die Verteilung von finanziellen Überschüssen in Eurer Organisation regulieren?“

n = 85

Eine noch anspruchsvollere Praxis ist schließlich, die Verwendung von finanziellen Überschüssen transparent zu machen. Dieser Praxis folgen die alternativwirtschaftlichen Unternehmen in unterschiedlichen Umfängen (vgl. Abbildung 30): Bei mehr als der Hälfte der befragten Organisationen (52 %) ist das gesamte Team über die Gewinnverwendung im Bilde. Bei knapp einem Viertel (23 %) ist die Verwendung der finanziellen Überschüsse sogar für die Öffentlichkeit einsehbar. 38 % geben an, dass die Mittelverwendung nur für die Geschäftsführung bzw. ausgewählte Team-Mitglieder transparent ist. Gut ein Fünftel (22 %) kann hierzu keine Angabe machen.

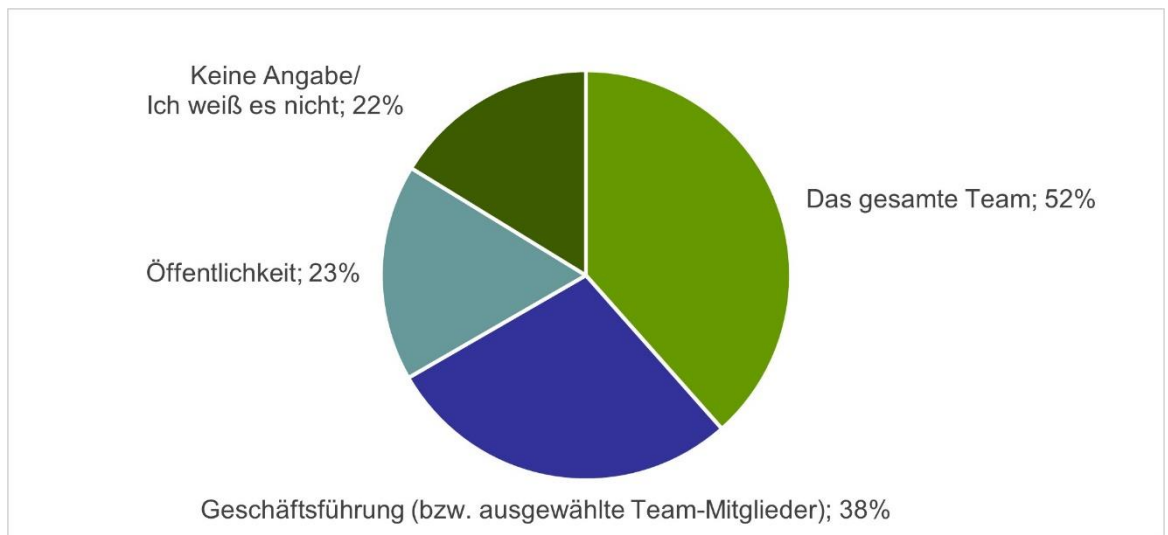


Abbildung 30: Transparenz der Verwendung finanzieller Überschüsse

Frage: „Für wen ist die Verwendung von finanziellen Überschüssen transparent?“

n = 87

7.3 Arbeitsgestaltung

Organisationen der Alternativwirtschaft nutzen vielfältige Möglichkeiten, um die Arbeit, die Menschen in ihnen verrichten, anders zu gestalten als es in konventionellen Unternehmen der Fall ist. Wichtige Werte und Prinzipien alternativer Arbeitsgestaltung sind Fairness, Transparenz, Bedürfnisorientierung, Solidarität, Inklusion, Teilhabe und Partizipation. Es gäbe unzählige Aspekte der alternativen Arbeitsgestaltung, die empirisch erhoben werden könnten. Vor allem im Hinblick auf mögliche Vergleiche mit Unternehmen der traditionellen Wirtschaft sind in der Umfrage schwerpunktmäßig die Themen Bezahlung, Inklusion und Diversität sowie Partizipation und Mitbestimmung abgefragt worden.

7.3.1 Bezahlung

Während es gerade in Großunternehmen der konventionellen Ökonomie häufig zu großen Gehaltsspreizungen kommt und häufig für die Mitarbeitenden nicht bekannt ist, wie hoch die Gehälter der Kolleg*innen und Führungskräfte sind, streben alternativwirtschaftliche Unternehmen eine faire und transparente Bezahlung aller Mitarbeitenden an – so auch die befragten Unternehmen im Land Bremen (vgl. Abbildung 31).

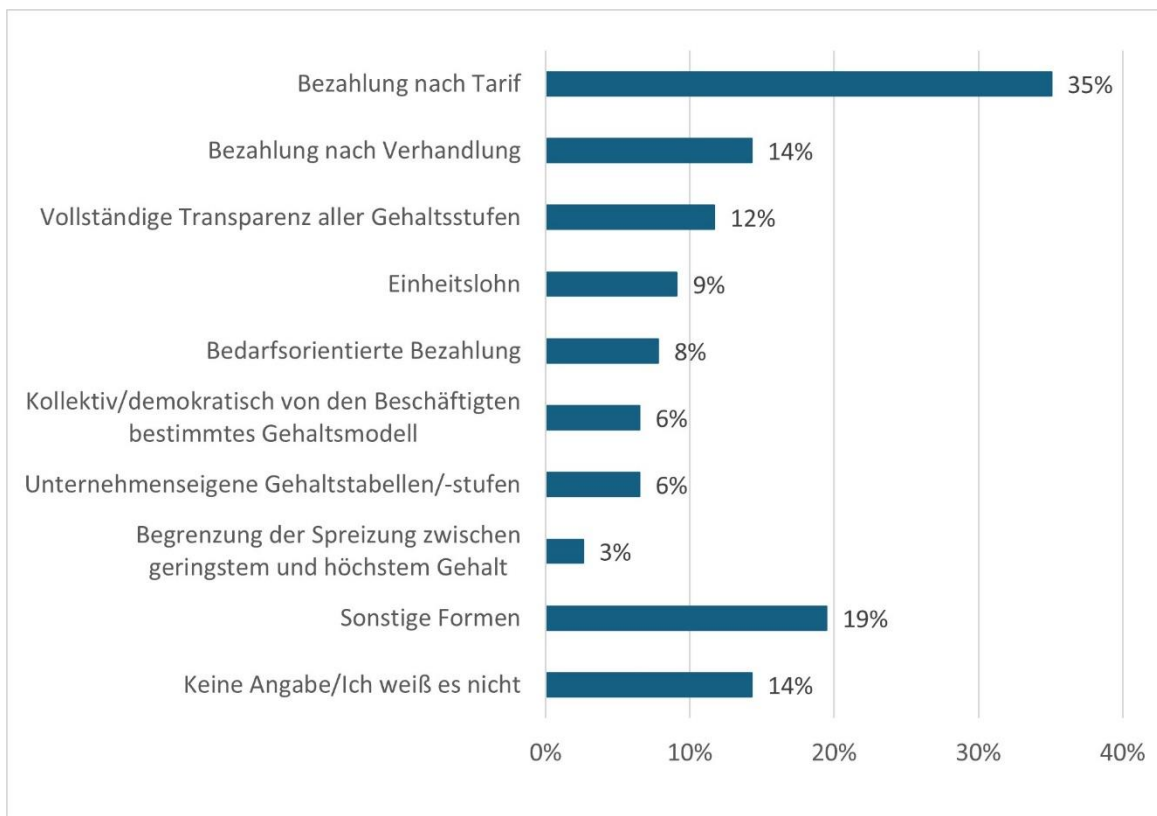


Abbildung 31: Regelung der Bezahlung

Frage: „Wie regelt Ihr bei Euch die Bezahlung? Gibt es alternative Ansätze?“

n = 77, Mehrfachauswahl möglich

Ein Drittel der befragten Unternehmen bezahlt nach Tarif (häufig nach oder in Anlehnung an den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) oder den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L)), womit ein fairer Lohn und eine transparente Einstufung gewährleistet werden. Fast 40 % der Organisationen wenden für ihre Bezahlung alternative Praktiken an, die besondere

Ansprüche an Transparenz, Gerechtigkeit und Solidarität stellen: zum Beispiel durch vollständige Transparenz aller Gehaltsstufen (12 %), durch die Festlegung eines Einheitslohns, der für alle Mitarbeitenden gilt (9 %), durch bedarfsorientierte Bezahlung (8 %), durch ein kollektiv oder demokratisch von den Beschäftigten bestimmtes Gehaltsmodell (6 %) und durch die Begrenzung der Spreizung zwischen dem geringsten und dem höchsten Gehalt (3 %). Zur Einordnung: Die sieben Organisationen, die einen Einheitslohn praktizieren, haben maximal elf Teilzeit- oder bis zu zwei Vollzeitbeschäftigte und relativ große Zahlen an Ehrenamtlichen (bis zu 80). Eine Organisation weist darauf hin, dass sie aktuell nur aus drei Gründer*innen/Honorarkräften besteht, eine andere betont, dass alle Vollzeitmitarbeiter*innen übertariflich bezahlt werden, während eine dritte festhält, dass bisher alle den Mindestlohn bekommen, egal welche Tätigkeit im Unternehmen übernommen wird. Ein Beispiel eines alternativen Gehaltsmodells, das kollektiv von den Beschäftigten bestimmt wird, beschreibt eine Genossenschaft so: „Die aktiven [Mitglieder] der Genossenschaft bekommen jeden Monat einen festgelegten Anteil der Einnahmen und entscheiden selbst, wie er ausgeschüttet wird.“ In nur 14 % der befragten Unternehmen wird konventionell nach individueller Verhandlung bezahlt. Bei sonstigen Formen wird im Freitextfeld in zehn von 15 Fällen angegeben, dass alle Personen der Organisation ehrenamtlich arbeiten – teils mit dem Hinweis, dass diese Praxis „durch Selbstaussbeutung“ oder „kostenfrei, selbstlos und ohne Bezahlung“ funktioniere (vgl. Abschnitt 0). In den Interviews wurde die Prekarität der gemeinwohlorientierten Arbeit angemerkt: Eine Interviewpartnerin erklärte, dass Vereine keinen Verlust machen dürfen, was dazu führe, dass Vereine häufig zu einem großen Anteil ehrenamtlich arbeiten und die Kosten niedrig gehalten werden (Interview 2, zu Daten zum Ehrenamt siehe oben Abschnitt 5.2.3).

7.3.2 Inklusion und Diversität

Alternativwirtschaftliche Unternehmen versuchen häufig innerhalb ihrer Organisation auch dadurch soziale Wirkung zu erzeugen, dass sie Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion umsetzen. Bei den befragten Organisationen deutet sich das schon daran an, dass sie „Soziale Gerechtigkeit und Inklusion“ mit 61 % der Nennungen als die wichtigste gesellschaftliche Herausforderung bezeichnen (vgl.

Abbildung 18). Unter der Stichprobe der Umfrageteilnehmer befinden sich zwar nur drei Organisationen, die direkt erkennbar als Inklusionsbetrieb (vgl. Abschnitte 2.4.2.3 und 4.11) auftreten. Trotzdem ergreifen viele weitere Unternehmen diversitäts- und inklusionsfördernde Maßnahmen (vgl. Abbildung 32).

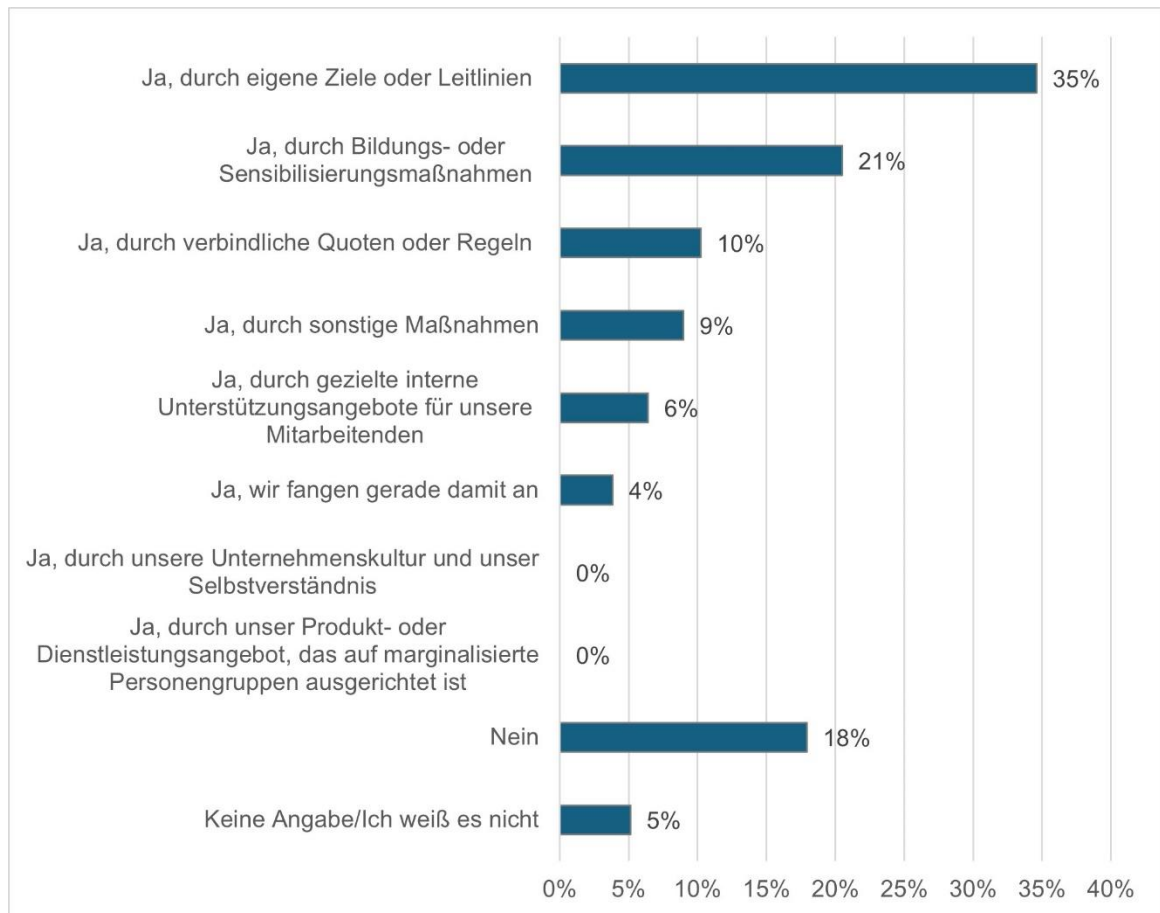


Abbildung 32: Diversitäts- und inklusionsfördernde Maßnahmen

Frage: „Gibt es bei Euch Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion in der Organisation? Die Förderung von Diversität und Inklusion richtet sich auf Personengruppen, die (z. B. aufgrund von Gender, Herkunft, Klasse, Grad der Behinderung) marginalisiert oder benachteiligt sind. Setzt Ihr Euch mit diesem Thema auseinander und fördert ein diverseres und inklusiveres Team?“
n = 78, Mehrfachantwort möglich

Damit verbessern sie direkt die Lebens- und Arbeitsbedingungen von marginalisierten oder benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Mehr als ein Drittel (35 %) der befragten Unternehmen setzt sich eigene Ziele und Leitlinien in Bezug auf Diversität und Inklusion. Gut ein Fünftel (21 %) der Unternehmen bietet Bildungs- oder Sensibilisierungsmaßnahmen an, wozu etwa Führungs- oder Moderationstrainings gehören können. 10 % nutzen verbindliche Quoten oder Regeln, die sich zum Beispiel auf Bewerbungsverfahren oder die Einstellungspolitik beziehen können. Relativ wenige Unternehmen bieten gezielte Unterstützungsangebote für ihre Mitarbeitenden an (6 %) oder erklären, gerade erst mit Maßnahmen anzufangen (4 %). Die Prozentwerte mögen niedrig wirken, aber es ist zu beachten, dass solche formalen Verfahren und Maßnahmen eine gewisse Organisationsgröße voraussetzen – doch in der Stichprobe sind vor allem Klein- und Kleinstunternehmen.

Manche Unternehmen geben an, „sonstige Maßnahmen“ in diesem Handlungsfeld zu ergreifen (9 %). Stichworte, die diese Maßnahmen charakterisieren, sind Sprachsensibilität, niedrige Hemmschwellen, Workshops und Fortbildungen. Darüber hinaus werden „Angebote für Menschen mit Behinderung, FLINTA+“ und „Kooperationen mit Organisationen/Unternehmen aus dem fachlichen Bereich Inklusion“ genannt. Ein Unternehmen erklärt sich als „Leistungsanbieter in der Eingliederungshilfe“. Zwei Typen von Maßnahmen bzw. Aspekte der Diversitäts- und Inklusionsförderung, die in der Umfrage vorgegeben waren, hat keines der Unternehmen ausgewählt: zum einen die

Unternehmenskultur und das Selbstverständnis und zum anderen das Produkt- oder Dienstleistungsangebot, das auf marginalisierte Personengruppen ausgerichtet ist. Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen gibt an, keine Maßnahmen umzusetzen (18 %) oder keine Kenntnis darüber zu haben (5 %).

7.3.3 Partizipation und Mitbestimmung

Ein weiterer wichtiger Bereich der Arbeitsgestaltung in alternativwirtschaftlichen Unternehmen betrifft die Partizipation und Mitbestimmung der beteiligten Personen bei internen Entscheidungen. Häufig gibt es einen hohen Anspruch, direkte Formen der Mitbestimmung und ein großes Maß an Mitgestaltung für die Menschen, die in der Organisation tätig sind, zu ermöglichen. Dies zeigt sich auch in der Alternativwirtschaft im Land Bremen (vgl. Abbildung 33).

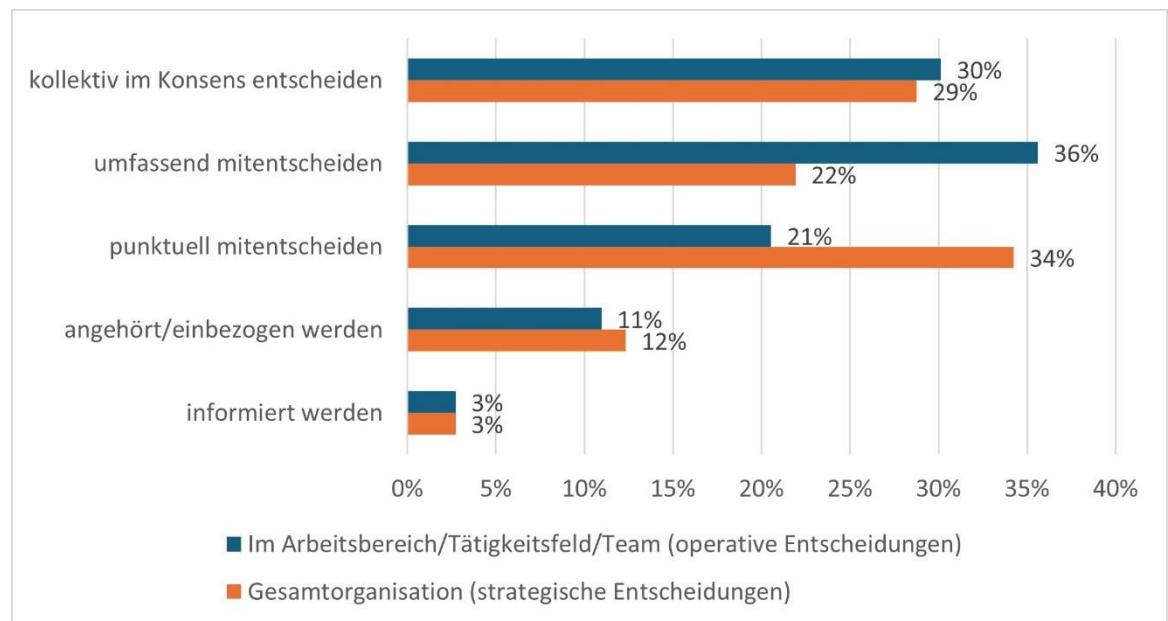


Abbildung 33: Partizipation und Mitbestimmung bei Entscheidungen

Frage: „Wie stark ist die Partizipation/Mitbestimmung bei Entscheidungen ausgeprägt?“

n = 73

Zu unterscheiden sind zwei wesentliche Ebenen der Partizipation/Mitbestimmung: zum einen die Ebene des Arbeitsbereichs der betroffenen Person, also die Partizipation an operativen Entscheidungen im eigenen Tätigkeitsfeld und Team; und zum anderen die Ebene der Gesamtorganisation, auf der es vor allem um strategische Entscheidungen geht. Bezogen auf die Ebene des Arbeitsbereichs ist der Grad der Partizipation erwartungsgemäß höher: Hier geben zwei Drittel der Befragten (66 %) an, umfassend oder sogar kollektiv im Konsens (mit) entscheiden zu können. Auf der Ebene der Gesamtorganisation gibt gut die Hälfte der Befragten (51 %) an, umfassend oder kollektiv im Konsens (mit) entscheiden zu können; ein weiteres Drittel (34 %) gibt an, zumindest punktuell mitentscheiden zu können. Bemerkenswert ist, dass die höchste Stufe der Partizipation – „kollektiv im Konsens entscheiden“ – auf beiden Ebenen fast gleich groß ist (rund 30 %). Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass wir es mit vielen Kleinunternehmen zu tun haben (vgl. Abschnitt 0). Die niedrigeren Stufen der Partizipation – „angehört/einbezogen werden“ und „informiert werden“ – werden ebenfalls auf beiden Ebenen (Arbeitsbereich wie Gesamtorganisation) mit einem fast identischen Wert von jeweils rund 15 % der Befragten angegeben. Damit ergibt sich das Bild, dass die Befragten den Grad an Partizipation und Mitbestimmung bei Entscheidungen in ihren Organisationen als ziemlich hoch einschätzen.

Wie spiegelt sich diese Selbsteinschätzung in den formal geregelten Instrumenten und Verfahren der Mitbestimmung wider, die teilweise sogar rechtlich abgesichert sind? Für die Beantwortung dieser Frage ist zu bedenken, dass gerade in Start-ups und Neugründungen besondere Umstände herrschen (vgl. Ammirato et al., 2024; Fackler et al., 2022), die den Mitarbeitenden einiges abverlangen, in vielerlei Hinsicht mehr als in etablierten Unternehmen. Auch in den Interviews zur Alternativwirtschaft wird angedeutet, dass es durch die Arbeit in jungen Organisationen mit hohem idealistischem Anspruch, fehlender Finanzierung und einem hohen Anteil an Ehrenamt zu Selbstausbeutung kommen kann (Interview 2). Solche Umstände gilt es zu berücksichtigen, wenn man den Stellenwert formaler Institutionen für mehr Partizipation, Mitbestimmung und bessere Arbeitsbedingungen bewerten will.

Die befragten Organisationen im Land Bremen offenbaren ein entsprechend gemischtes Bild (vgl. Abbildung 34): Während 44 % angeben, über keine formal geregelte Mitbestimmung zu verfügen (38 %) oder keine Kenntnis darüber zu haben (6 %), geben insgesamt 56 % der Organisationen mindestens ein solches formales Instrument an. Das mit großem Abstand am häufigsten genannte Instrument der Mitbestimmung (43 %) sind Mitglieder- und Generalversammlungen. Der große Stellenwert von Mitgliederversammlungen ist durch den hohen Anteil an Vereinen in dieser Stichprobe zu erklären (vgl. Abbildung 16). Weitere Instrumente, die eingesetzt werden, aber in einem deutlich geringeren Umfang, sind Mitarbeitenden-Befragungen (14 %), Alternative Entscheidungsstrukturen (12 %) und Betriebsrat (10 %). Der Anteil der Unternehmen mit einem Betriebsrat ist in dieser Stichprobe, die von Kleinstunternehmen geprägt ist, relativ hoch. Zum Vergleich: In Deutschland haben nur ca. 7 % aller Betriebe einen Betriebsrat (Stettes, 2025). Ebenfalls auffällig sind neuere Praktiken für alternative Entscheidungsstrukturen, die in den letzten Jahren unter Schlagworten wie „New Work“ oder „Holokratie“ diskutiert und erprobt werden. Die 12 % der Unternehmen, die damit Erfahrungen vorweisen, konkretisieren dies im Freitextfeld mit der mehrfachen Nennung (3) des Instruments „Plenum“ und mit dem Statement: „Wir entscheiden im Konsent.“ Die Bedeutung des Plenums wird in einem Fall so konkretisiert, dass es aus den „Aktiven“ bestehe („3 Mitarbeiter:innen + 3-4 aktive Ehrenamtliche“) und es daneben eine Mitarbeiterteambesprechung gebe, die alles Operative entscheidet. In einem anderen Fall ist der „Arbeitsbeirat“ die Instanz, die im wöchentlichen Plenum alle Entscheidungen zum operativen Geschäft trifft, während große/strategische Entscheidungen in der Mitgliederversammlung getroffen würden.

Die übrigen Instrumente, die im Fragebogen vorgegeben wurden – Mitarbeitervertretung (MAV), Kulturrat, Mitarbeiter Board, Employee Committee, Betriebssprecher*innen, Vertrauenspersonen sowie Belegschaftsausschüsse und -räte – kommen nur vereinzelt (bei jeweils einer bis drei Organisationen) vor. 19 % der Befragten geben sonstige Instrumente an. In vier Fällen wird dabei auf die fehlende Relevanz formaler Instrumente verwiesen („Dafür sind wir zu klein.“ „Als Gründerin/Soloselbstständige derzeit nicht relevant.“ „Wir sind zu dritt.“ „Kleines Team, flache Hierarchien“). In den anderen zehn Fällen werden vielfältige Formate genannt, die mehr oder weniger formalisierte Instrumente der Mitbestimmung vermuten lassen: monatliches Ladenforum, Plenum des Aktivenkreises solidarische Ökonomie, Beirat: Versammlung der Vertreter der einzelnen Cluster (Quartiersvertretungen), Teamsitzungen (2) und regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen, Delegiertenversammlung, Kreisorganisation, Schwerbehindertenvertretung, Werkstatttrat, Frauenbeauftragte. Eine Organisation erläutert, dass sie die Protokolle aller Gremien, Rückfragen und Feedback zu Entscheidungen veröffentliche.

Insgesamt ergibt sich ein Bild der Alternativwirtschaft im Land Bremen, das trotz der hohen Zahl von Kleinstunternehmen vielfältige (auch formale) Ansätze zur Stärkung von Partizipation und Mitbestimmung in den Organisationen umfasst.

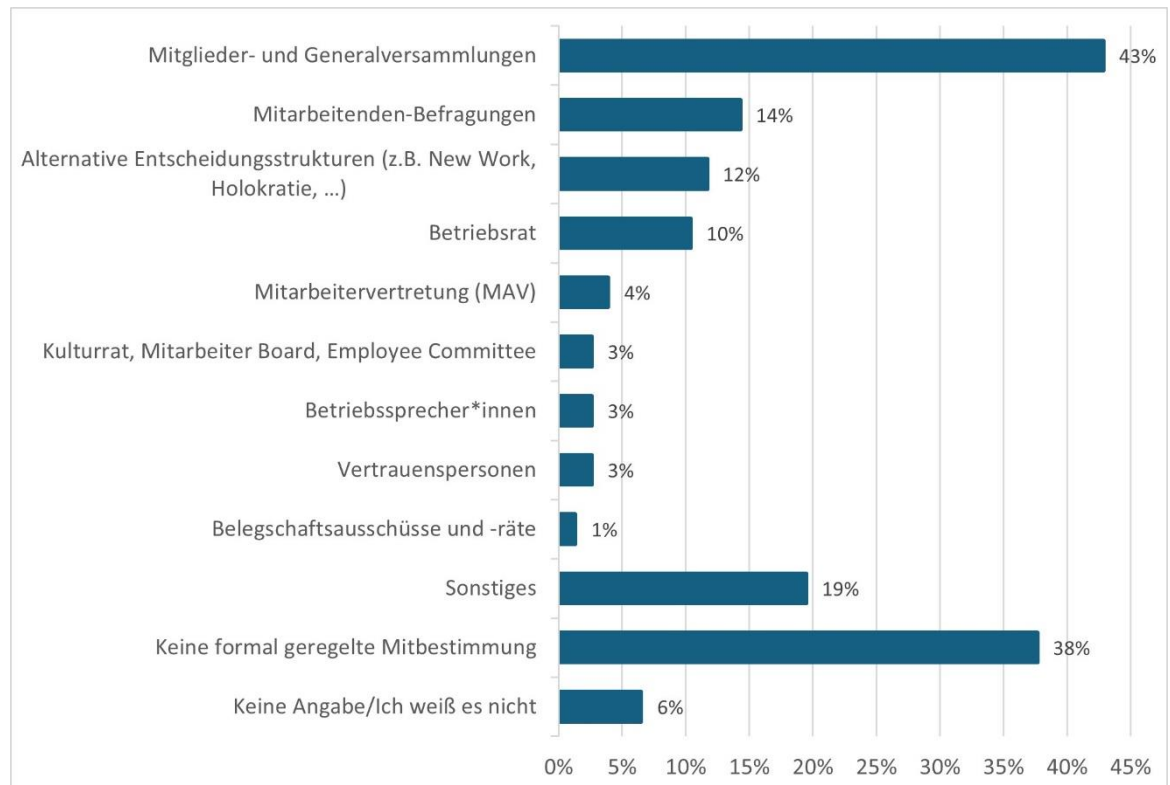


Abbildung 34: Institutionen der Partizipation und Mitbestimmung

Frage: „Welche Instrumente und Verfahren der Partizipation/Mitbestimmung gibt es in Eurer Organisation?“

n = 77, Mehrfachauswahl möglich

8 Gesellschaftliche Relevanz und Wirkungen

Die Bedeutung alternativwirtschaftlicher Unternehmen ist neben den wirtschaftlichen Kennzahlen gleichberechtigt auch an ihren gesellschaftlichen Zielen und ihren Beiträgen zur sozial-ökologischen Transformation zu bemessen. Das diverse Feld der Alternativwirtschaft ist als wirtschaftlich und gesellschaftlich relevant zu bezeichnen, wenn seine Unternehmen dazu beitragen, dass Ressourcen geschont und Treibhausgasemissionen reduziert werden, wenn sie die Lebensumstände marginalisierter Gruppen und die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten verbessern. Mit welchen Methoden und Instrumenten versuchen sie ihre gesellschaftlichen Wirkungen zu abzuschätzen? Wie versuchen sie, ihre gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern und ihre Innovationen in die Breite zu tragen? Welche Erfolge können dabei bereits verbucht werden? Die folgenden Abschnitte stellen dar, welche Ansätze alternativwirtschaftliche Unternehmen im Land Bremen verfolgen, um ihre Wirkungen abzuschätzen oder zu messen (vgl. Abschnitt 8.1) und sie zu skalieren oder zu verbreiten (vgl. Abschnitt 8.2).

8.1 Wirkungsmessung

Insbesondere im Bereich des Sozialunternehmertums ist das Anliegen, (positive) gesellschaftliche Wirkungen unternehmerischen Handelns zu messen („Impact Measurement“), schon seit einigen Jahren sehr populär (vgl. etwa Leirich, 2024; Perrini et al., 2021). Nicht nur, weil Sozialunternehmen eine große Gruppe der Alternativwirtschaft ausmachen, sondern weil ihre Ansätze und Strategien womöglich auch in anderen Bereichen Anklang finden, ist es interessant zu ermitteln, inwieweit Konzepte der Wirkungsmessung bekannt und verbreitet sind.

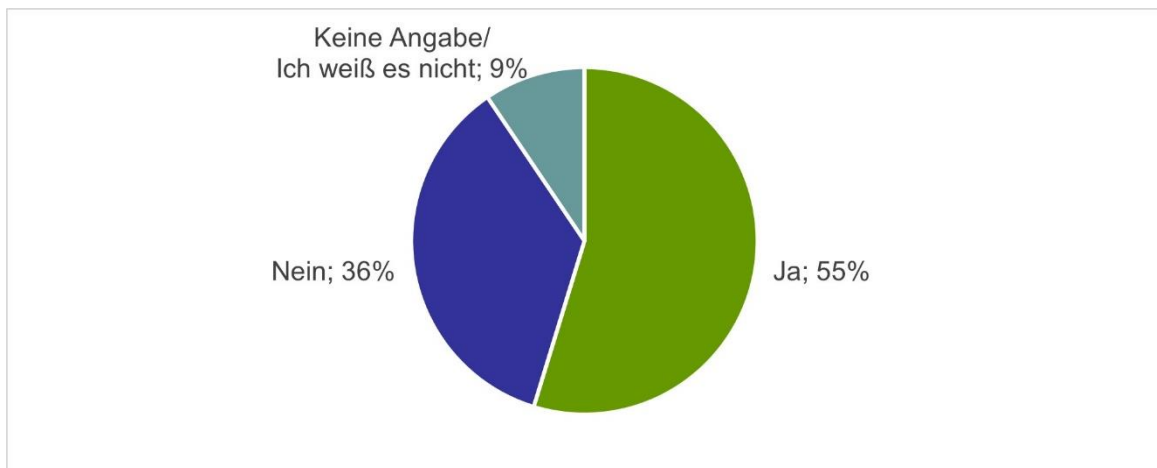


Abbildung 35: Bekanntheit von Wirkungsmessung

Frage: „Ist euch das Thema Wirkungsmessung bekannt?“

n = 95

Für die Alternativwirtschaft im Land Bremen ist festzustellen, dass die Messung der sozial-ökologischen, gesellschaftlichen Wirkung mit Einschränkungen bekannt ist (vgl. Abbildung 35): Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (55 %) ist mit dem Thema Wirkungsmessung vertraut. Aber 36 % kennen es nicht. Und 9 % machen dazu keine Angabe bzw. wissen es nicht. Dementsprechend findet die Wirkungsmessung als praktisches Managementinstrument bei fast der Hälfte der Unternehmen (45 %) (noch) keine Anwendung; und fast ein Fünftel (18 %) macht dazu keine Angabe bzw. ist darüber nicht in Kenntnis (vgl. Abbildung 36). Dagegen wendet ein Viertel der

Unternehmen bereits Methoden der Wirkungsmessung an, 9 % jedes Jahr und weitere 17 % unregelmäßig oder alle zwei Jahre. Bei 11 % ist eine Wirkungsmessung in Planung.

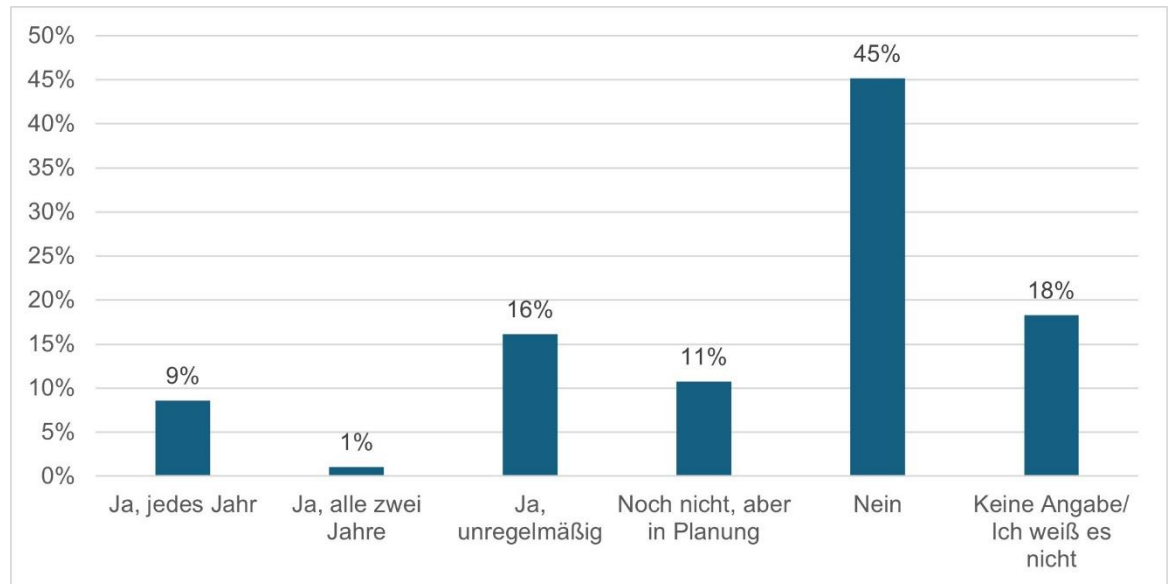


Abbildung 36: Verbreitung der Wirkungsmessung

Frage: „Führt Ihr eine Wirkungsmessung durch? Wie oft?“

n = 93

So zeigt sich, dass das Instrument der Wirkungsmessung in der Breite der befragten Unternehmen bisher nur in Ansätzen genutzt wird. Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die Stichprobe durch viele sehr kleine Organisationen geprägt ist, für die Prozesse des Monitorings und der Evaluierung eine zusätzliche, mit wenig personellen und zeitlichen Kapazitäten kaum stemmbare Aufgabe darstellt. Dennoch: Bei den Unternehmen, die eine Wirkungsmessung durchführen, geschieht dies relativ umfassend (vgl. Abbildung 37).

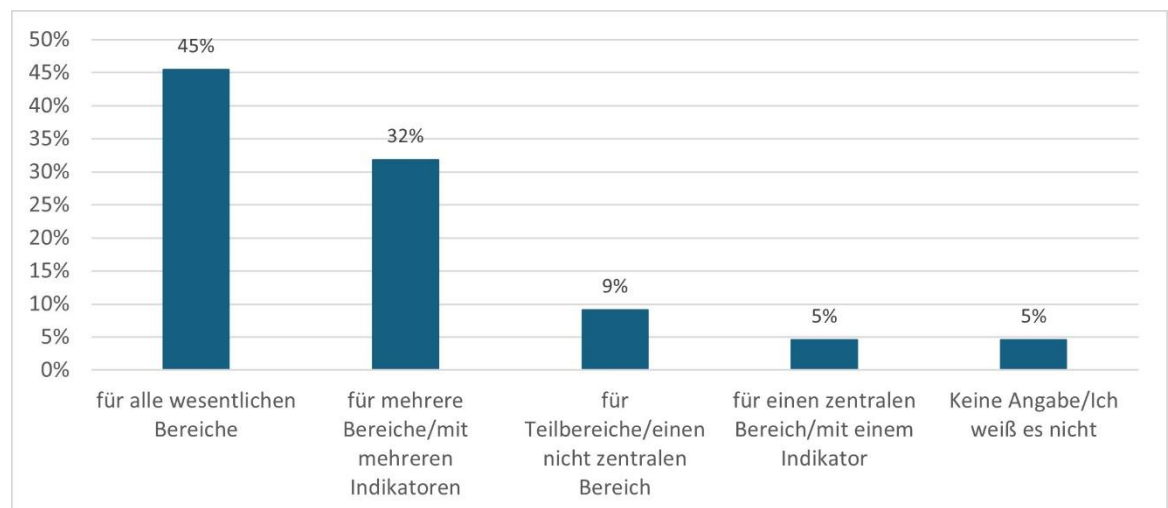


Abbildung 37: Anwendungsbereiche der Wirkungsmessung

Frage: „Wie umfassend ist diese Wirkungsmessung?“ (Filterfrage, wenn in vorheriger Frage „Ja ...“ ausgewählt wurde)

n = 22

Fast die Hälfte der 22 Unternehmen, die eine Wirkungsmessung durchführen, wenden diese auf alle wesentlichen Bereiche der Organisation an. Knapp ein Drittel gibt an, sie für mehrere Bereiche bzw. mit mehreren Indikatoren durchzuführen. Nur zwei Organisationen (= 9 %) nutzen die Wirkungsmessung nur für Teilbereiche oder nur einen nicht zentralen Bereich, und eine weitere Organisation (= 5 %) nutzt sie nur für einen zentralen Bereich oder mit nur einem Indikator. In Anmerkungen zum Umfang der praktizierten Wirkungsmessung heißt es bei einem Unternehmen, dass einzelne Projekte auf ihre Wirkung hin untersucht/gemessen werden; ein anderes Unternehmen erklärt, dass sie gerade ein eigenes System entwickeln. Fast alle Unternehmen, die eine Wirkungsmessung durchführen, erläutern ihre Methoden und Werkzeuge. In der Gesamtschau kristallisieren sich verschiedene Gruppen oder Kategorien von Messinstrumenten heraus, die jeweils von mehreren Unternehmen genannt werden.

Eine erste Gruppe umfasst allgemeine Bezeichnungen von Messinstrumenten wie Monitoring, Assessments, Evaluation (teils spezifiziert als Projekt- oder Methodenevaluation) und Benchmarks. Eine zweite, damit verwandte Gruppe von Nennungen beinhaltet personenbezogene Erhebungsmethoden wie Interviews, Fragebögen, Umfragen, Befragungen (teils spezifiziert als Zufriedenheitsbefragung) und Mitarbeitergespräche. Eine dritte Kategorie von erwähnten Messinstrumenten betont die Durchführung von externer Seite, also Evaluationen, Analysen oder Erforschungen, die nicht selbst, sondern durch Dritte, von außen, wissenschaftlich oder von einem Bundesverband durchgeführt werden. Nur drei Unternehmen nennen ausdrücklich etablierte Konzepte zur Messung der sozial-ökologischen Wirkungen von Unternehmen, was hier die vierte Kategorie ausmacht: die Wirkungstreppe⁵⁸, die Gemeinwohl-Bilanz⁵⁹ und das Konzept MehrWirkung für Inklusionsbetriebe⁶⁰. Drei Unternehmen führen, fünftens, Berichte als Instrument der Wirkungsmessung an, etwa Tätigkeitsberichte, Berichte, die an die Behörde gehen oder die im Rahmen von geförderten Projekten erstellt werden. Eine sechste Kategorie beschreibt konkretere Indikatoren der Wirkungsmessung, vor allem zählbare Aktivitäten und Ergebnisse wie die Anzahl von Trainings, Teilnehmenden, Downloads und Verkäufen, digitale Kennzahlen von Produkten sowie die Reichweite auf Plattformen. Siebtens schließlich nennen einzelne Unternehmen ganz spezifische Indikatoren, die Wirkungen in ihrem jeweiligen Handlungsfeld abbilden. Zum Beispiel im Energiebereich kombiniert eine Organisation technische Kennzahlen (wie die Anzahl installierter Solarmodule und die CO₂-Einsparung) mit Kriterien für soziale Gerechtigkeit (wie die Anzahl der verschenkten Balkonkraftwerke an Menschen mit wenig Geld) und mit der Arbeit an strukturellen Veränderungen als einem Wirkungsbereich, der deutlich schwieriger zu messen ist (etwa durch Meilensteine oder Erfolge).

8.2 Skalierung und Verbreitung der Transformationsansätze

Um die wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz der Alternativökonomie im Land Bremen einzuordnen, sind die Entwicklung, Wirkungen und Erfolge des Feldes zu betrachten. Eine wissenschaftliche Analyse der Transformationswirkungen durch das gesamte Feld würde die

⁵⁸ Vgl. etwa die Erläuterungen dazu bei Phineo: www.phineo.org/magazin/was-ist-soziale-wirkung (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁵⁹ Vgl. die offizielle Seite der Gemeinwohl-Ökonomie dazu: www.germany.econgood.org/tools/gemeinwohl-bilanz (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

⁶⁰ Vgl. www.mehrwirkung-inklusive.de (Letzter Zugriff am 04.12.2025)

Möglichkeiten dieser kleinen Studie bei Weitem übersteigen. Doch es gibt eine Reihe von Indikatoren, die im Rahmen einer Umfrage abgefragt werden können und Aufschlüsse darüber erlauben, in welche Richtungen, auf welche Weise und in welchem Ausmaß das Feld Wirkungen entfaltet. Zu diesen Indikatoren gehören die Skalierungsstrategien der Organisationen, ihre Einflussversuche auf den öffentlichen Diskurs und die dadurch erzielte Resonanz sowie ihre Bemühungen, die eigenen innovativen Ansätze zu verbreiten und relevante Rahmenbedingungen zu verändern. Die Wirkungen anhand der Selbsteinschätzung der Akteure in Bezug auf diese Kriterien zu beschreiben, zeichnet natürlich kein systematisches Bild, liefert aber wichtige Anhaltspunkte, um die Relevanz der Alternativwirtschaft einzuschätzen.

8.2.1 Skalierungsstrategien

Mit Skalierungsstrategien sind die zielgerichteten Bemühungen der Akteure gemeint, die Wirkungen bzw. den Erfolg ihres sozial-ökologischen Transformationsanspruchs zu vergrößern. Dies muss nicht unbedingt durch Skalierung im engeren Sinne, also durch bestimmte Formen der großräumigen Ausdehnung erfolgen. Es gibt durchaus vielfältigere Wege, um als sozial-ökologisch ambitionierte Organisation Nachhaltigkeitsansprüche effektiv in die Welt zu bringen. In einem erweiterten Sinne kann man auch von Strategien der Verstärkung („Amplification“) sprechen, die sich nach innen (in die Organisation), nach außen (an die Zielgruppe) oder sogar über das eigentliche Handlungsfeld hinaus richten können (vgl. Lam et al., 2020). Orientiert an diesem breiten Verständnis von Skalierungsstrategien wurden die alternativwirtschaftlichen Organisationen im Land Bremen gefragt, welche Wege sie gehen (vgl. Abbildung 38).



Abbildung 38: Skalierungsstrategien

Frage: „Welchen Weg geht Ihr, um die sozial-ökologischen Wirkungen Eurer Organisation zu vergrößern?“

n = 85, Mehrfachauswahl möglich

Im Ergebnis fällt auf, dass die meisten Befragten den Fokus auf die eigene Organisationsentwicklung (OE) legen: Die Stärkung der eigenen Organisation, zu verstehen etwa als Professionalisierung oder Effizienzsteigerung, geben fast zwei Drittel (64 %) als wichtigste Skalierungsstrategie an. Die verwandte Strategie, die eigene Organisation (etwa durch mehr Mitglieder) zu vergrößern, bezeichnen 44 % als für sie relevant. Nach Strategien der eigenen Organisationsentwicklung stehen Kooperationsstrategien an zweiter Stelle: Knapp die Hälfte (47 %) sieht bei sich die Mitwirkung in einem Netzwerk oder einer Dachorganisation als Skalierungsstrategie. Daneben geben 41 % die Kooperation mit anderen Organisationen als Strategie an, die sie verfolgen. Die Mitgliedschaft in nachhaltigkeits-/gemeinwohlorientierten Netzwerken, was als weitere Kooperationsstrategie verstanden werden kann, wird dagegen gar nicht gewählt. Insgesamt deutlich weniger als OE- und Kooperationsstrategien werden Transfer- und Expansionsstrategien genannt. Das eigene Konzept andernorts zu replizieren, nennen 20 %, im bestehenden Markt bzw. Feld zu expandieren 14 % und das eigene Konzept in neue Märkte bzw. in andere Felder/Branchen zu übertragen 4 %. Im Freitextfeld unter Sonstiges bestätigen einzelne Unternehmen die genannten Strategien, andere nennen konkrete Maßnahmen wie Social Media und Anträge auf Fördergelder, und ein Unternehmen bringt seine Skalierungsstrategie so auf den Punkt: „Strukturelle Änderungen angehen und als Pionier mit Presse-, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit andere inspirieren.“

Insgesamt kann für das Feld im Land Bremen festgehalten werden, dass der strategische Schwerpunkt auf der eigenen Organisation und dem direkten Umfeld liegt, während weiterreichende Strategien einen geringeren Stellenwert einnehmen. Dies passt zu Beobachtungen der Expert*innen, mit denen Interviews geführt wurden. Sie erklären etwa, dass die Aktivitäten und Verbindungen innerhalb des Feldes bereits gut ausgebaut seien, doch die Sichtbarkeit und Wirkung vor Ort verbleibe und es wenig Ambitionen gebe, sich gemeinsam feldübergreifend zusammenzuschließen und sich für mehr Wahrnehmung, Verbreitung und Resonanz einzusetzen (Interview 3).

8.2.2 Öffentlichkeitsarbeit

Ein strategischer Weg für Unternehmen, jenseits der eigenen Wirtschaftstätigkeit gesellschaftliche Wirkung zu entfalten, besteht darin, die vielfältigen Instrumente zu nutzen, mit denen man den öffentlichen Diskurs beeinflussen kann. Die befragten Organisationen im Land Bremen nutzen die ganze Palette an Möglichkeiten, ihre sozial-ökologischen Ziele in den öffentlichen Diskurs einzubringen und damit ihre Wirkung zu erhöhen (vgl. Abbildung 39). Am häufigsten nutzen sie Social Media (74 %), gefolgt von der Mitwirkung in Verbänden und Netzwerken (71 %) und eigener Bildungs- und Aufklärungsarbeit (66 %). Um die Hälfte der Unternehmen wirkt in lokalen bzw. regionalen Initiativen mit (56 %), betreibt Public Relations (PR) bzw. Pressearbeit (53 %) und geht Kooperationen mit Bildungs- oder Forschungseinrichtungen ein (45 %).

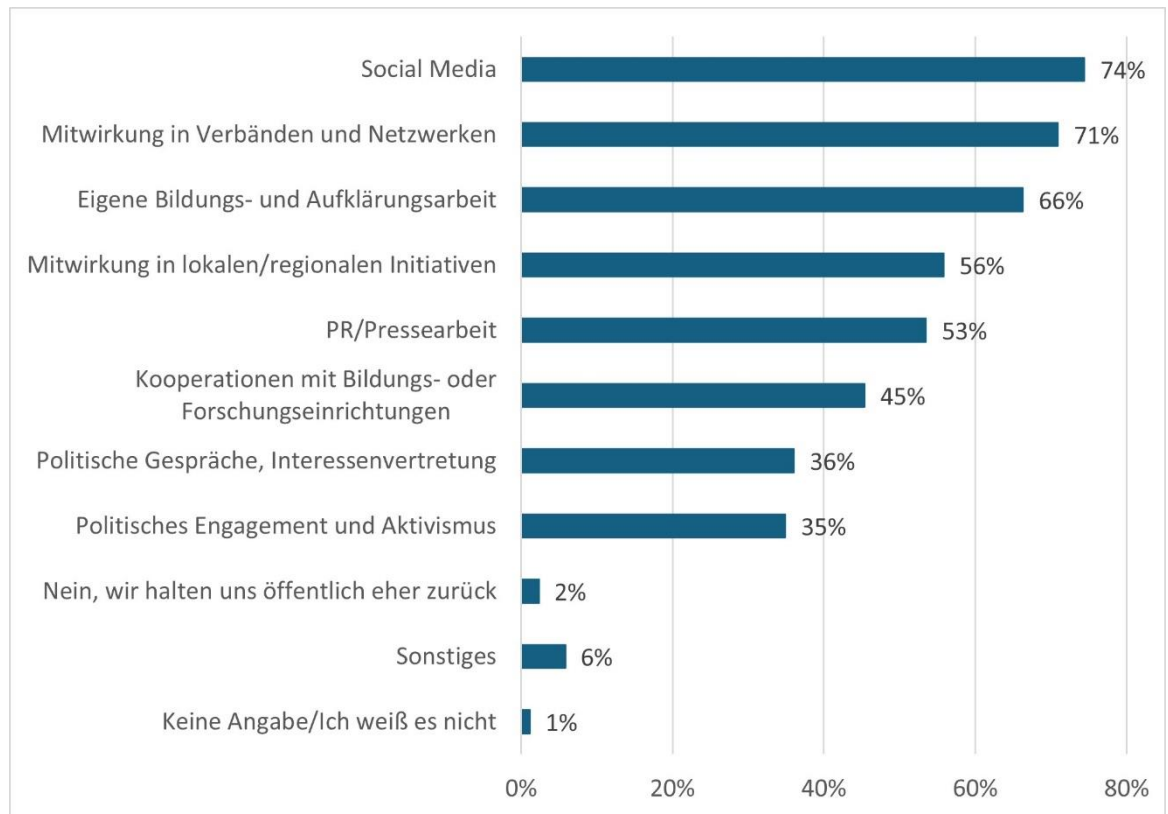


Abbildung 39: Einfluss auf den öffentlichen Diskurs

Frage: „(Wie) Versucht Ihr, Eure sozial-ökologischen Ziele in den öffentlichen Diskurs einzubringen?“

n = 86, Mehrfachauswahl möglich

Auffällig ist, dass dezidiert politische Instrumente etwas seltener, nämlich nur von gut einem Drittel der Unternehmen, genannt werden. Das betrifft sowohl politische Gespräche und Interessenvertretung (36 %) als auch politisches Engagement und Aktivismus (35 %). In einer Freitextangabe dazu merkt eine der befragten Personen an, dass Aktivismus bei Unternehmen begrüßenswert sei und wegen der wenigen Freizeit eigentlich in der Arbeit erfolgen müsste.

Die Wahrnehmung der Alternativwirtschaft in der allgemeinen Öffentlichkeit schätzen die Expert*innen in den Interviews eher als gering ein. Eine Expertin differenziert dies weiter: Einzelne Organisationen oder Netzwerke aus bestimmten Bereichen wie der Arbeitsbeschaffung seien in der Politik und Verwaltung durchaus bekannt, aber ansonsten beschränke sich die Bekanntheit eher auf die Szene selbst (Interview 3). Eine größere Wahrnehmung sei bislang nicht zustande gekommen, vielmehr gebe es viele kleine Stränge und Aktivitäten, aber eine Bündelung in Form eines größeren Verbundes, der Strahlkraft und Sprachkraft schaffen könnte, fehle bislang. Ein erster Schritt in diese Richtung sei mit einer neuen Vereinsgründung gegangen, doch es fehle an Förderung von Netzwerkarbeit, Vermittlung, Koordination und dem Aufbau von Netzwerkstrukturen wie Dachorganisationen (ebd.). Dass die Kleinteiligkeit und Zersplitterung der Alternativwirtschaft durch Bündelung überwunden werden müsste, um mehr öffentliche Sichtbarkeit zu erreichen, bestätigt ein anderer Experte: Er schlägt einen jährlichen Fachtag vor, wo auch die Politik präsent sein sollte. So könnte der Bürgermeister der Stadt Bremen, der viele technologieorientierte Großbetriebe öffentlichkeitswirksam besucht, auch im Feld der sozialen Innovationen Präsenz zeigen und mit seiner Prominenz für mehr Sichtbarkeit des Feldes sorgen (Interview 4). Unter den sonstigen Versuchen,

die eigenen sozial-ökologischen Ziele in den öffentlichen Diskurs einzubringen, nennen die Unternehmen in der Umfrage nur wenige Beispiele: Nachbarschaftsaktivitäten und ein eigenes Buch.

Die Versuche zu benennen, wie Organisationen auf den öffentlichen Diskurs Einfluss nehmen, und in ihrer Vielfalt zu unterscheiden, sagt noch nichts über ihren Erfolg, also die tatsächliche Resonanz aus, an der gesellschaftliche Wirkungen zu bemessen wären. Dafür würde es gezielter Forschung, etwa in Form einer Medienanalyse bedürfen. Mit dem Erhebungsinstrument einer Umfrage lässt sich aber immerhin die subjektive Einschätzung der öffentlichen Resonanz erheben. Und diese kann wiederum an Faktoren wie der unterschiedlichen medialen Resonanz festgemacht werden. So geben 58 % der Unternehmen an, mit ihren sozial-ökologischen Bemühungen in regionalen Medien bzw. der regionalen Öffentlichkeit rezipiert worden zu sein. Jeweils etwa ein Drittel der Befragten hat sich mit ihren Anliegen in Fachmedien bzw. der Fachöffentlichkeit (33 %) oder in überregionalen Medien bzw. der nationalen Öffentlichkeit (30 %) wiedergefunden. Ebenfalls ein Drittel der Befragten stellt keine mediale Resonanz fest (20 %) oder macht keine Angabe bzw. weiß es nicht (13 %).

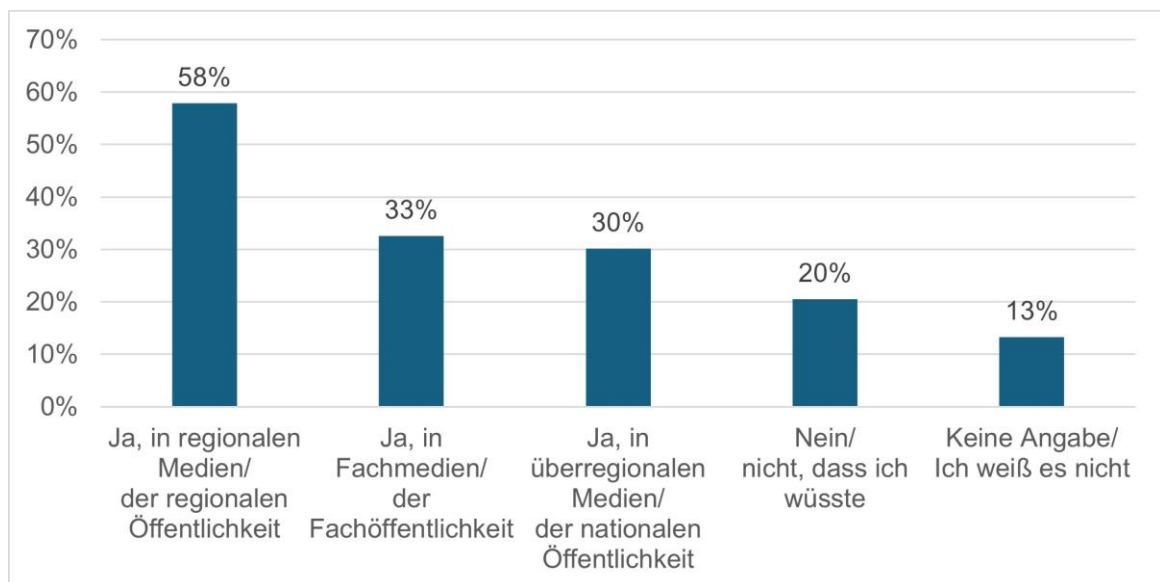


Abbildung 40: Resonanz im öffentlichen Diskurs

Frage: „Sind Eure sozial-ökologischen Bemühungen in Medien und Öffentlichkeit auf Resonanz gestoßen?“

n = 83, Mehrfachauswahl möglich

8.2.3 Transfer und Transformation

Auch wenn Transferstrategien bei den befragten Unternehmen keinen herausragenden Stellenwert haben (s. o., vgl. Abbildung 38), entwickeln sie dennoch soziale Innovationen bzw. innovative Lösungen, die sich auf verschiedenen Wegen verbreitet haben (vgl. Abbildung 41). Immerhin fast die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass ihre innovativen Lösungen entweder in der Region Bremen (23 %), in anderen Regionen (20 %) oder in anderen Branchen (4 %) übernommen wurden. Nur 5 % sagen klar, dass ihnen dies (noch) nicht gelungen ist. Dennoch: Deutlich mehr als die Hälfte sagen zu dieser Frage „Nein/nicht, dass ich wüsste“ (44 %) oder „Keine Angabe/Ich weiß es nicht“ (13 %).

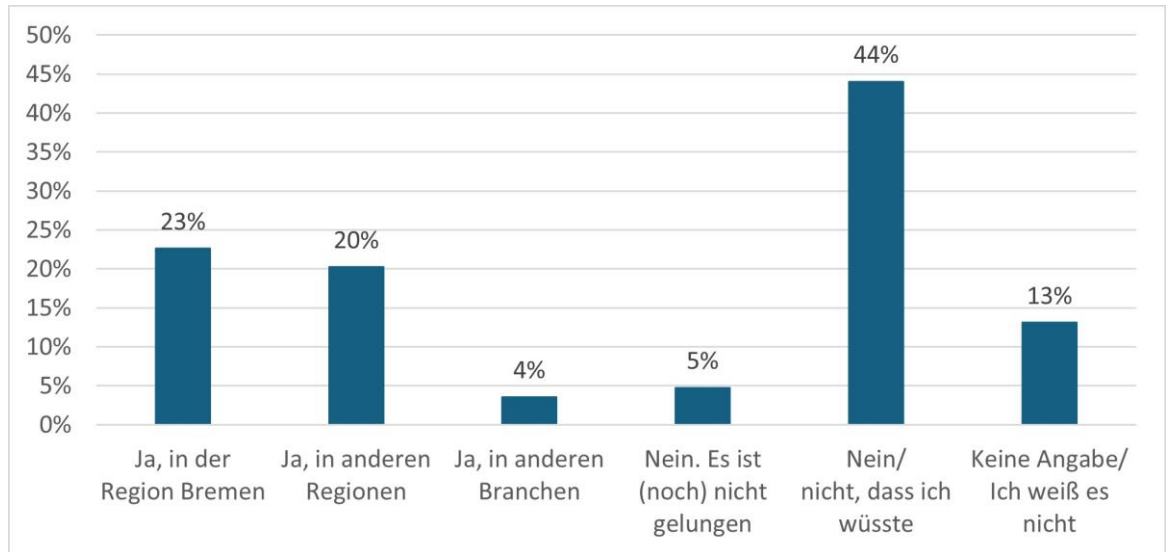


Abbildung 41: Transfer von innovativen Lösungen

Frage: „Hat Eure Organisation soziale Innovationen/innovative Lösungen entwickelt, die andere übernommen haben?“

n = 84, Mehrfachauswahl möglich

Neben dem Transfer innovativer Unternehmenspraktiken in andere Regionen oder Sektoren ist die Veränderung von (politischen) Institutionen ein weiterer wichtiger Wirkungsbereich von gesellschaftsorientierten Unternehmen wie sie in der Alternativwirtschaft vorkommen. Die Transformation der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns (durch gesellschaftspolitisches Engagement der Unternehmen) kann auf allen politischen Ebenen erfolgen. Der Unterschied zum Lobbying der konventionellen Wirtschaft liegt in den sozial-ökologischen Transformationsansprüchen der Alternativwirtschaft und ihrer Gemeinwohlorientierung. Nach den Auswirkungen ihres gesellschaftspolitischen Engagements gefragt, befinden ganze 40 % der Unternehmen, dass sie eine Einführung oder Änderung von Regeln, Normen oder Gesetzen ausgelöst oder beeinflusst haben (vgl. Abbildung 42): 20 % auf kommunaler Ebene, 11 % auf Landesebene, 5 % auf Bundesebene und 4 % auf anderen Ebenen.

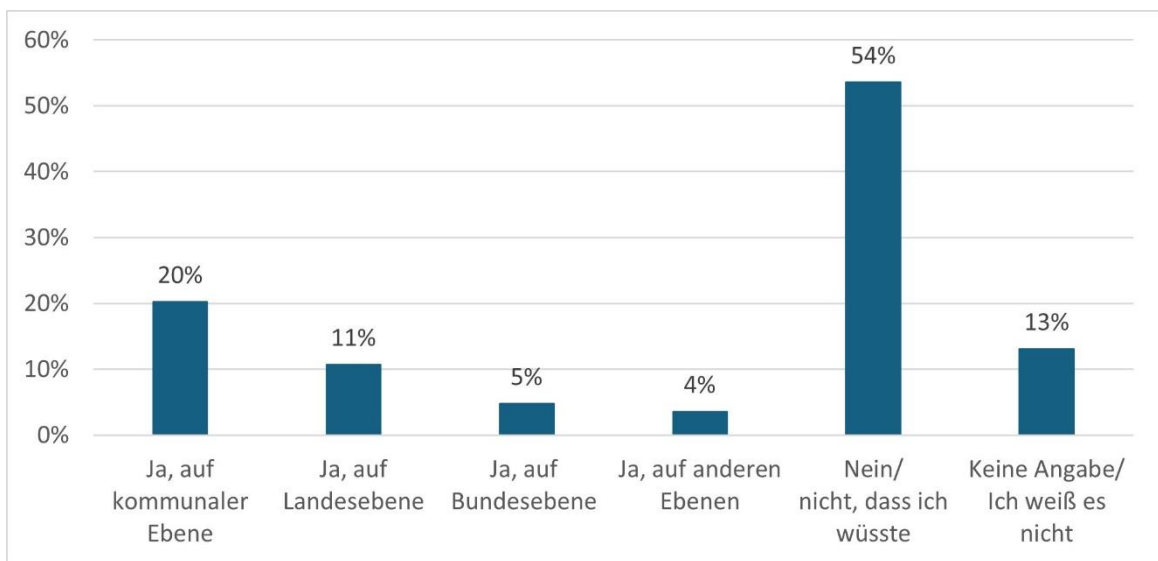


Abbildung 42: Regulativer Einfluss

Frage: „Hat das gesellschaftspolitische Engagement Eurer Organisation eine Einführung oder Änderung von Regeln, Normen oder Gesetzen ausgelöst/beeinflusst?“

n = 84, Mehrfachauswahl möglich

In den offenen Antwortfeldern wurden einige Beispiele genannt für (soziale) Innovationen, die sich (über)regional bzw. branchenübergreifend verbreitet haben oder Normen und Gesetze verändert haben. Ausgewählte Beispiele veranschaulicht Abbildung 43.



Abbildung 43: Innovative Lösungen der Alternativwirtschaft im Land Bremen, die sich weiter verbreitet haben

Weitere Wirkungs- und Einflussbereiche, die ohne genauere Erläuterung genannt wurden, umfassen:

- geschlechterreflexive Perspektive auf Gewaltbetroffenheit von Jungen* verbreitet
- Nutzung von Lastenfahrrädern im Installateur-Betrieb in anderer Stadt nachgeahmt
- Veröffentlichung der Satzung eines Kollektivs und Beratungsangebote, um neue Kollektive in ihrer Gründung zu unterstützen
- Clusterwohnen in größeren Einfamilienhäusern
- Transfer von Klimaschutz-Bildung in andere Regionen
- Verlängerung der Duldung aufgrund von Ausbildungsvorbereitungen
- Lebensmittelspender-Systeme wurden in konventionellen Supermärkten (Edeka/Rewe) übernommen
- Reduzierung der Hürden in der Verwaltung bzw. bei Wohnungsbaugesellschaften für die Installation von Balkonkraftwerken
- Durch Öffentlichkeitsarbeit wurde das Thema Nahverkehr in Parteiprogramme und im politischen Betrieb verstärkt mitaufgenommen
- Digitalisierung im Bereich des Genossenschaftsrechts
- Genehmigungsprozesse für Freie Clubkultur
- Gesetzgebung im Bereich der Queerpolitik

Die Beispiele veranschaulichen, dass die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Wirkungen alternativen Wirtschaftens viele Formen annehmen und viele verschiedene Adressaten erreichen. Um abschätzen zu können, wie stark und wie nachhaltig diese Wirkungen sind, bedarf es weiterer Forschung. Wir empfehlen, eine solche Wirkungsforschung nicht nur auf quantitative Messgrößen zu reduzieren, sondern auch die qualitativen Wirkungszusammenhänge tiefergehend zu untersuchen.

9 Fazit: Bedeutung der Alternativwirtschaft im Land Bremen wächst

Mit dieser Studie liegt erstmals eine umfassende empirische Vermessung der Alternativwirtschaft in einem Bundesland vor. Mit quantitativen und qualitativen Daten offenbart sich ein detailliertes Bild einer Unternehmenslandschaft, die als bislang unbeachteter Wirtschaftsfaktor für das Gemeinwohl verstanden werden kann. Alternatives Wirtschaften bedeutet, dass sozial-ökologische Gestaltungsansprüche in unkonventionellen unternehmerischen Strategien und Angeboten praktisch umgesetzt werden. Alternativwirtschaftliche Unternehmen beschreiten neue Wege der Arbeits- und Organisationsgestaltung: gemeinschaftlich, solidarisch und demokratisch – und sie entwickeln innovative Geschäftsmodelle: konsequent nachhaltigkeits-, bedarfs- und gemeinwohlorientiert. Von solchen Unternehmen findet man im Land Bremen eine beachtliche Anzahl und eine enorme Vielfalt.

Rund 400 Unternehmen in Bremen und Bremerhaven wirtschaften anders als die Mainstream-Ökonomie. Die bewusst strenge Auswahl und die methodischen Begrenzungen dieser Studie lassen vermuten, dass es noch mehr Unternehmen sind. Sie sind in allen Wirtschafts- und Versorgungsbereichen tätig, die für das Leben der Menschen unmittelbar relevant sind: Bildung und Erziehung, Soziales und Gesundheit, Einzelhandel, Ernährungswirtschaft, Gastronomie, Handwerk und Reparatur, Tauschwirtschaft und Sharing Economy, Bauen und Wohnen sowie Energieversorgung. Hinzu kommen ein Schwerpunkt in der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie ein bemerkenswertes Ökosystem an eigenständigen, nicht-staatlichen Unterstützungsorganisationen. Sie befähigen andere Unternehmen gezielt in einzelnen Wirtschaftsbereichen oder richten sich an die gesamte Alternativwirtschaft.

Auffällig ist, dass viele Unternehmen stark in ihren Quartieren verwurzelt und teilweise eng miteinander vernetzt sind. Die Orientierung an lokalen Bedarfen führt dazu, dass die Unternehmen häufig vielfältige Leistungsangebote miteinander kombinieren (Multifunktionalität) – und dies gilt nicht nur für die zahlreichen Quartierszentren. Interessant ist außerdem, dass sehr viele Unternehmen der Alternativwirtschaft soziale mit ökologischen Zielsetzungen verbinden und dementsprechend ihre wirtschaftlichen und organisationalen Praktiken sowohl an sozialen als auch an ökologischen Anforderungen ausrichten. Die Grenzen zu konventionellen Unternehmen, die ebenfalls sozial-ökologisch ambitioniert auftreten, sind häufig fließend. Aber hinsichtlich Gemeinwohlorientierung und gemeinschaftlicher Organisationsformen, die in der Alternativwirtschaft stark ausgeprägt sind, ist die Abgrenzung zumeist relativ eindeutig.

Dank einer definitorischen Herangehensweise, die zahlreiche typische Organisationsformen der Alternativwirtschaft benennt, konnte empirisch bestätigt werden, dass im Land Bremen praktisch das gesamte Spektrum alternativwirtschaftlicher Organisationen vertreten ist – mit Ausnahme eher ländlicher Formen wie Solidarische Landwirtschaft und Dorfläden. Relativ wenig vertreten sind ferner die ältere Form der Kollektivbetriebe und die neuere Form der gemeinschaftsgetragenen Unternehmen. Dafür gibt es eine große Gruppe sonstiger Sozialunternehmen, die in die Kategorien alternativwirtschaftlicher Organisationsformen und Versorgungsbereiche nicht eindeutig hineinpassen. Angesichts eines hohen Anteils sehr junger Unternehmen ist zu erwarten, dass auch in den kommenden Jahren viele alternativwirtschaftliche Neugründungen hinzukommen werden.

Neben der strukturellen Beschreibung des Feldes war ein zentrales Ziel der Studie, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz der Alternativwirtschaft im Land Bremen zu bestimmen – und

dafür gegebenenfalls neue passende Maßstäbe vorzuschlagen. Die im Ergebnis große Relevanz lässt sich an drei zentralen Faktoren festmachen: (1) Innovativität, (2) eigene Wirtschaftskraft und (3) Beiträge zur sozial-ökologischen Transformation.

(1) **Innovativität** liegt in der Natur alternativwirtschaftlicher Unternehmen. Denn der praktizierte Anspruch, deutlich anders zu wirtschaften als die Mainstream-Ökonomie, führt zu Neuerungen auf praktisch allen Ebenen des unternehmerischen Wirkens. Die Ausrichtung auf die vernachlässigten Bedarfe, etwa von vulnerablen Gruppen, bewegt alternativwirtschaftliche Unternehmen dazu, innovative Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, um diese Angebotslücken zu füllen. Außerdem führen die hohen Nachhaltigkeitsansprüche alternativwirtschaftlicher Akteure zu neuen Qualitätsstandards, etwa für ökologische und faire Produkte, und innovativen Verfahren, diese Standards sicherzustellen. Darüber hinaus bedeuten ihre alternativen Organisationsformen für wirtschaftliche Aktivitäten im Grunde nichts Geringeres als neu zu definieren, was ein Unternehmen ausmacht. Womöglich sind die alternativen Leistungsangebote, Geschäftsmodelle und Organisationsformen, die heute noch als Nischenphänomene erscheinen mögen, in 30 Jahren Normalität. Zumindest sind die Pioniere der ökologischen Lebensmittelwirtschaft und erneuerbaren Energien vor 30 Jahren häufig als alternative Nischenakteure bezeichnet worden – aber können heute in vielen Fällen als erfolgreiche Mittelständler gelten. Schließlich ist Innovation selten etwas absolut Neues, sondern kann auch bedeuten, das vermeintlich Veraltete neu zu entdecken oder wieder zu beleben. So spricht einiges dafür, dass die heutige Alternativwirtschaft mit ihren Reparatur-Initiativen und offenen Werkstätten eine Pionierrolle einnimmt, die in ein paar Jahren einen völlig anderen Stellenwert erlangen wird, wenn politische Pläne, etwa der Europäischen Union, zur Circular Economy zum Tragen kommen.

(2) Die erhobenen Daten zur Alternativwirtschaft im Land Bremen zeigen, dass dieser bis dato kaum bekannte Wirtschaftsbereich bereits heute eine volkswirtschaftliche Bedeutung hat, die nicht zu vernachlässigen ist. Die Ergebnisse zu den finanziellen Einkünften belegen, dass die Alternativwirtschaft im Großen und Ganzen **wirtschaftlich eigenständig** existieren kann. Sie ist weder strukturell von Subventionen abhängig noch arbeitet sie vornehmlich für staatliche Auftraggeber. Ihre Eigenständigkeit wird dadurch unterstrichen, dass die Alternativwirtschaft definitorisch klar vom öffentlichen Sektor und der Sozialwirtschaft abgegrenzt wurde. Die Abgrenzung vom traditionellen Vereinswesen verdeutlicht ferner, dass wir es mit einem echten Wirtschaftsbereich zu tun haben, in dem eine enorme Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen bereitgestellt wird. Als Wirtschaftsbereich kann man der Alternativwirtschaft eine vergleichsweise hohe Resilienz zusprechen. Ihre besondere Krisenfestigkeit erlangt sie dadurch, dass sie sich über diverse Einkommensquellen finanziert, von unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen getragen wird und stark in der Zivilgesellschaft verankert ist, die im Krisenfall einspringt. Die Zahlen zu den Beschäftigten und Ehrenamtlichen in der Alternativwirtschaft demonstrieren, dass dieses Feld eine zentrale Bedeutung für das Leben vieler Menschen einnimmt.

(3) Die wirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmen alleine an konventionellen ökonomischen Indikatoren zu bemessen, würde der Alternativwirtschaft allerdings nicht gerecht werden. Deswegen hat diese Studie ergänzend alternative Relevanzmaßstäbe berücksichtigt, die auch die gesellschaftliche Bedeutung und Wirkungen in den Blick nehmen. Denn dies ist schließlich der eigene Anspruch der Alternativwirtschaft: Sie will nicht primär zum Bruttoinlandsprodukt beitragen, sondern zur **sozial-ökologischen Transformation** von Wirtschaft und Gesellschaft. Auch wenn die Erfüllung dieses Anspruchs nicht wissenschaftlich exakt gemessen werden kann, so geben die Ergebnisse der Studie immerhin zahlreiche Anhaltspunkte dafür, dass die Alternativwirtschaft erfolgreich in die Gesellschaft hineinwirkt. Gleichwohl deutet einiges darauf hin, dass die Wirkungen sich vorwiegend lokal und regional niederschlagen. Anders ausgedrückt: Es bestehen noch deutliche

Potenziale, die guten Ansätze vor Ort mehr in die Breite zu tragen. Mit dieser Studie ist nicht zuletzt die Hoffnung verbunden, dass die zahlreichen Beispiele alternativwirtschaftlicher Praxis aus Bremen und Bremerhaven eine Strahlkraft weit über die Region hinaus entfalten.

Um die gesellschaftlichen Wirkungen in der Region und darüber hinaus beurteilen zu können, empfiehlt sich weitere Forschung. Um speziell überprüfen zu können, inwieweit die These vom weiteren Bedeutungsgewinn der Alternativwirtschaft zutrifft, ist eine erneute Durchführung dieser empirischen Vermessung in ein paar Jahren zu empfehlen. Durch den Zeitvergleich können wichtige Entwicklungen identifiziert und die Wirksamkeit etwaiger politischer Förderprogramme evaluiert werden. Für eine wirksame politische Förderung ist daran zu erinnern, dass die Alternativwirtschaft keine Branche ist, sondern ein Feld besonderer Organisationsformen, die sich durch zahlreiche Wirtschaftsbereiche bewegen. Insofern ist einer Politik, die sich der Potenziale der Alternativwirtschaft annehmen will, zu empfehlen, daraus ein Schnittstellenthema für alle relevanten Politikbereiche zu machen, nicht nur der Wirtschaftspolitik. Neben der Politik ist abschließend allen gesellschaftlichen Gruppen zu raten, der Alternativwirtschaft in ihrer Vielfalt mehr Aufmerksamkeit zu schenken und ihre Beiträge für Gemeinwohl und nachhaltige Entwicklung zu würdigen.

10 Literaturverzeichnis

- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Troise, C., Santoro, G., & Rozsa, Z. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100580. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100580>
- Arbeitnehmerkammer Bremen. (2025, Mai). Fast 60.000 Erwerbstätige im Gesundheits- und Sozialwesen: Anzahl der Erwerbstätigen im Land Bremen nach Wirtschaftsabschnitten im Jahr 2022. Arbeitnehmerkammer Bremen. <https://www.arbeitnehmerkammer.de/statistik/wirtschaft.html#c13674>. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- Battilana, J., Beckman, C. M., & Yen, J. (2025). On Democratic Organizing and Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 70(2), 297–327. <https://doi.org/10.1177/00018392251322430>
- Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2019). Social and Solidarity Economy and the Future of Work. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 5(1), 37–57. <https://doi.org/10.1177/2393957518815300>
- Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence From the “International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420–440. <https://doi.org/10.1177/0899764020959470>
- EU-B 2016/C 262/01 – Bekanntmachung der Kommission zum Begriff der staatlichen Beihilfe im Sinne des Artikels 107 Absatz 1 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union. ABl. C 262, 19. Juli 2016, S. 1–50 (2016/C 262/01). Online verfügbar unter: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:52016XC0719\(05\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:52016XC0719(05)). (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- EU-VO 2020/852 – Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088. Verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852>. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- Fackler, D., Hölscher, L., Schnabel, C., & Weyh, A. (2022). Does working at a start-up pay off? *Small Business Economics*, 58(4), 2211–2233. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00508-2>
- Gazeley, T., Bennet, T., & Dupain, W. (2025). The State of Social Enterprise in Europe: European Social Enterprise Monitor 2023-2024. Euclid Network – the European Social Enterprise Network. <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2025/07/21/european-social-enterprise-monitor-2023-2024/>. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- Glock, P., & Buric, E. (2022). Rechtsformen für Social Enterprises -Ein Ratgeber zu Rechtsformen und Gemeinnützigkeit von Social Enterprises (m Social, Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V., Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, & Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Hrsg.). Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Rechtsformen-fuer-Social-Enterprises.pdf>. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- Gretschmann, K. (1983). *Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat* (Originalausgabe). Fischer Taschenbuch Verlag.
- Guggemos, P. (mit Schell, T.). (2023). Inklusionsbetriebe als Arbeitgeber für benachteiligte Beschäftigte—Auch jenseits schwerbehinderter Personen? LIT. <https://lit-verlag.de/isbn/978-3-643-15293-0/>
- Kenel, P., Eschweiler, J., Hackenberg, H., & Wihlenda, M. (Hrsg.). (2025). *Social Entrepreneurship in Deutschland: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (1. Auflage). transcript Verlag. <https://doi.org/10.36198/9783838563336>
- Kenel, P. (2024). *Social Entrepreneurship in Germany: An Analysis of the Media Discourse from 1999 to 2021*. transcript Verlag.
- Kiefl, S., Scharpe, K., Ajiri, A., Davis, J., Heinrich, L., & Marik, M. O. (2024). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2024: Ausführliche Datengrundlage. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. (SEND), Euclid Network. https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2024/07/Datengrundlage-DSEM_2024.pdf. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- Kolhoff, L. (2020). Rechtsformen. In L. Kolhoff, *Existenzgründung in der Sozialwirtschaft* (S. 131–138). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23281-8_8
- Lam, D. P. M., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A. I., & Lang, D. J. (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: A typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s42854-020-00007-9>
- Lautermann, C. (2026). Was ist Alternativwirtschaft? Vorschlag einer Definition für empirische Untersuchungen. Diskussionspapier des IÖW 79/26.

- Lautermann, C. (2025). Organisationsformen in Bewegung: Die Vielfalt alternativer Ansätze zum nachhaltigen Wirtschaften. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 40(1), 14–16. <https://doi.org/10.14512/OEW400114>
- Lautermann, C., Schmidt, S., Young, C., & Gailhofer, P. (2021). Anders wirtschaften in Berlin—Wie transformative Unternehmen sich für eine soziale und ökologische Metropole einsetzen (Forschungsbericht 13; Wissen. Wandel. Berlin.). Forschungsverbund Ecornet Berlin. https://www.ecornet.eu/fileadmin/ecornet/user_upload/Ecornet_Berlin/EcornetBerlin_Report13_Anders_wirtschaften_in_Berlin.pdf. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- Leirich, L. (2024). Sozialunternehmertum, Innovationen und Wirkungsmessung: Praktische Umsetzung gesellschaftlicher Veränderungen zu einer Impact-zentrierten Wirtschaft. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-69676-7>
- Lübbbers, T., & Plöger, M. (2022). Gutachten „Social Entrepreneurship“: Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen zur Förderung von Sozialunternehmen im Land Bremen. Ramboll Management Consulting GmbH.
- Perrini, F., Costanzo, L. A., & Karatas-Ozkan, M. (2021). Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(2), 237–251. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062>
- Raworth, K. (with Hanser). (2023). Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört (H. Freundl & S. Schmid, Übers.; 1. Auflage, Studienausgabe). Carl Hanser Verlag. <https://doi.org/10.3139/9783446278141>
- Reiser, H., & Gmür, M. (2011). Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt. *Verbands-Mangement*, 37(1), 18–29.
- Rommel, M., Mewes, S., Von Wulffen, C., Paech, N., & Reiß, K. (2024). Grundzüge gemeinschaftsgetragenen Unternehmertums. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 39(1), 30–36. <https://doi.org/10.14512/OEW390130>
- Stettes, O. (2025). Verbreitung von Betriebsräten und der Wunsch nach Interessenvertretung. Eine Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 (1; IW-REport, S. 38). Institut der Deutschen Wirtschaft. <https://www.iwkoeln.de/studien/oliver-stettes-verbreitung-von-betriebsraeten-und-der-wunsch-nach-interessenvertretung.html>. (Letzter Zugriff am 04.12.2025)
- Voß, E., & Wilke, P. (2003). Exkurs: Mitarbeiterbeteiligung in selbstverwalteten Betrieben und Unternehmen genossenschaftlicher Prägung. In E. Voß & P. Wilke (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen* (S. 133–146). Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-81544-6_7

11 Anhang 1: Fragebogen

0 Name und Sitz der Organisation

0.1 Wie lautet der Name der Organisation, für die Ihr diese Umfrage ausfüllt?

Offenes Antwortfeld [Text]: _____

0.2 Wo ist Eure Organisation ansässig? Multiple Choice [Einfachantwort]:

- Hauptsitz in der Stadt Bremen
- Hauptsitz in Bremerhaven
- Niederlassung in der Stadt Bremen
- Niederlassung in Bremerhaven
- Niederlassungen in der Stadt Bremen und Bremerhaven
- weder noch
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

0.2.1 [Wenn „weder noch“, dann Hinweis: Diese Umfrage richtet sich ausschließlich an Organisationen mit einem Standort im Bundesland Bremen.]

1 Verortung in die Alternativwirtschaft Unternehmenszweck und Transformationsziele

1.1 Was ist das Hauptziel Eurer Organisation?

Bitte nennt in ein paar Stichworten Euren Daseinszweck, Eure Mission, Euren gesellschaftlichen Auftrag.

Offenes Antwortfeld [Text]: _____

1.2 Auf welche sozialen/ökologischen Herausforderungen sind Eure Aktivitäten ausgerichtet?

Hier geht es um die gesellschaftlichen Bereiche, für die Ihr Euch mit Eurer Organisation einsetzt. Wo wollt Ihr sozial und/oder ökologisch etwas verbessern? Auf welche Problemfelder zielt Eure Wirtschaftstätigkeit?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Gesellschaftliche Herausforderungen/soziale Probleme:
 - Ernährungssicherheit
 - Gesundheit
 - Bildung
 - Einkommen & Arbeit

- Wasser & Sanitärversorgung
 - Energieversorgung
 - Geschlechtergleichstellung
 - Soziale Gerechtigkeit & Inklusion
 - Demokratie & politische Teilhabe
 - Frieden & Gerechtigkeit
 - Wohnen
 - Netzwerke & Kommunikation
 - Sonstige: ____
- Ökologische Herausforderungen/Umweltprobleme:
 - Klimaschutz
 - Anpassung an den Klimawandel
 - nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen
 - Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft
 - Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung
 - Schutz und Wiederherstellung von Biodiversität und Ökosystemen
 - Sonstige: ____
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

1.3 Auf welcher Ebene strebt bzw. geht Ihr Veränderungen an?

Hier würden wir gerne wissen, wo Ihr bei Eurem Wirtschaftskonzept ansetzt, um sozial-ökologische Fortschritte zu erreichen. Was versucht Ihr anders zu gestalten?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Die Gestaltung unserer Produkte/Dienstleistungen (Leistungsangebote)
- Die Lebensumstände einer bestimmten Zielgruppe (Leistungsempfänger*innen/Kund*innen)
- Die Arbeits- und Wirtschaftsweise (in) unserer Organisation
- Die Beziehungen zu unseren Stakeholdern/das Verhältnis zu unseren Wirtschaftspartnern
- Strukturen, Institutionen oder Systeme in unserer Ökonomie oder Gesellschaft
- Sonstiges: ____
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

1.4 Wodurch wird sichergestellt, dass Eure sozial-ökologischen Ziele dauerhaft in der Organisation verankert bleiben?

Es gibt verschiedene Instrumente und Ansatzpunkte, um zu gewährleisten, dass eine Organisation ihren Werten und Zielen treu bleibt. Was spielt bei Euch eine Rolle?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Rechtsform
- Eigentumsverhältnisse und Stimmrechte der Eigentümer
- Satzung, Grundwerte, Leitlinien o. Ä.
- Unternehmenskultur

- Werte und Überzeugungen des Gründungsteams
- Ausgewählte Personaleinstellungen
- Regelmäßige Reflexion der Befolgung von Unternehmenszweck/-werten
- Unabhängige kritische Instanzen (z. B. Stakeholder-Beirat)
- Mitgliedschaft in nachhaltigkeits-/gemeinwohlorientierten Netzwerken
- Sonstiges, und zwar: ____ [offenes Textfeld]
- Bei uns gibt es solche Instrumente nicht.
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Erläutert gerne kurz, welche konkreten Instrumente bei Euch diesen Zweck erfüllen: ____

Selbstverortung Alternativwirtschaft

1.5 Wo in der Alternativwirtschaft würdet Ihr Eure Organisation verorten?

Es gibt verschiedene Ansätze und Bewegungen, die die vielfältige Alternativwirtschaft ausmachen. Welchen würdet Ihr Euch zuordnen?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Social Entrepreneurship/Sozialunternehmen
- Soziale Solidarische Ökonomie
- Commons/gemeinschaftsgetragene Unternehmen
- Genossenschaftsbewegung
- Kollektivbetriebe, selbstverwaltete Betriebe
- Gemeinwohlökonomie
- Donut-Ökonomie
- Bürgergetragene Unternehmen/Unternehmen aus der Zivilgesellschaft
- Lokal-/Regionalökonomie
- Sonstigen und zwar: ____ [offenes Textfeld]
- Keinen – Erklärung: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Gewinnverwendung

1.6 Wofür werden Überschüsse verwendet?

Wenn eine Organisation finanzielle Überschüsse erwirtschaftet, gibt es verschiedene Zwecke, wofür sie eingesetzt werden können. Welche sind/wären das bei Euch?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Investition in die Arbeitsfähigkeit und Entwicklung der Organisation
- Spende/Verwendung für gemeinwohlorientierte/soziale Zwecke
- Verteilung an Mitarbeiter*innen
- Ausschüttung an Anteilseigner*innen, Miteigentümer*innen oder Gesellschafter*innen
- Unsere Organisationsform macht das Erwirtschaften von Überschüssen unmöglich
- Anderes (bitte präzisieren): ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

1.7 Gibt es festgelegte Regeln, die die Verteilung von finanziellen Überschüssen in Eurer Organisation regulieren?

Geschlossene Frage [ggf. Antworten Multiple Choice]:

- Ja, und zwar: _____ [offenes Textfeld]
- Nein. Darüber haben wir uns bisher keine Gedanken gemacht.
- Nein. Wir haben uns gegen solche Regeln entschieden.
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

1.8 Für wen ist die Verwendung von finanziellen Überschüssen transparent?

Multiple Choice:

- Geschäftsführung (bzw. ausgewählte Team-Mitglieder)
- Das gesamte Team
- Öffentlichkeit
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

2 Gesellschaftliche Relevanz und Wirkungen
Wirkungsmessung**0.0 Ist euch das Thema Wirkungsmessung bekannt?**

[Einstiegsfrage]

- Ja
- Nein
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

2.1 Führt Ihr eine Wirkungsmessung durch? Wie oft?

Mit Wirkungsmessung ist gemeint, dass Organisationen versuchen, die sozial-ökologischen Wirkungen ihrer Wirtschaftsaktivitäten zu messen.

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

- Ja, jedes Jahr
- Ja, alle zwei Jahre
- Ja, unregelmäßig
- Noch nicht, aber in Planung
- Nein
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

→ Filterfrage: Wenn 2.1 Antwort „Ja“

2.2 Wie umfassend ist diese Wirkungsmessung?

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

- für Teilbereiche/einen nicht zentralen Bereich
- für einen zentralen Bereich/mit einem Indikator
- für mehrere Bereiche/mit mehreren Indikatoren
- für alle wesentlichen Bereiche
- Anmerkungen: _____
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

→ Filterfrage: Wenn 2.1 Antwort „Ja“

2.3 Welche Methoden/Werkzeuge zur Wirkungsmessung wendet Ihr an?

Bitte nennt die wichtigsten Methoden/Werkzeuge: _____ [Offenes Textfeld]:

2.4 Nutzt Ihr Instrumente, um Eure sozial-ökologischen Ansprüche sicherzustellen und nachzuweisen?

Typisch sind hier (auch eigene interne) Standards oder Zertifikate.

- Nein
- Ja

Wenn Ja, welche. Nennt gerne Beispiele.

- eigene interne Standards (z. B. Beschaffungsrichtlinien, solidarisches Preismodell) und zwar: _____ [offenes Textfeld]
- für Produkte (z. B. Bio-, Fair-Trade-Standards) und zwar: _____ [offenes Textfeld]
- für Prozesse (z. B. Berichterstattung) und zwar: _____ [offenes Textfeld]
- für das Unternehmen (z. B. Gemeinwohl-Bilanz, B Corp) und zwar: _____ [offenes Textfeld]
- Sonstige: _____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Transformations- und Skalierungsstrategien

2.5 Welchen Weg geht Ihr, um die sozial-ökologischen Wirkungen Eurer Organisation zu vergrößern?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- die eigene Organisation stärken (z. B. Professionalisierung, Effizienzsteigerung)
- die eigene Organisation vergrößern (z. B. mehr Mitglieder)
- im bestehenden Markt/Feld expandieren (z. B. weitere Filialen)
- das eigene Konzept andernorts replizieren (z. B. Hilfe bei ähnlicher Gründung in einer anderen Stadt)
- das eigene Konzept in neue Märkte/andere Felder übertragen (z. B. von Energiewirtschaft nach Landwirtschaft)

- mit einer anderen Organisation kooperieren (z. B. regionale Wertschöpfungspartnerschaft)
- in Netzwerk oder Dachorganisation mitwirken (z. B. Sekundärgenossenschaft)
- Sonstiges: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

2.6 (Wie) Versucht Ihr, Eure sozial-ökologischen Ziele in den öffentlichen Diskurs einzubringen?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Eigene Bildungs- und Aufklärungsarbeit
- Kooperationen mit Bildungs- oder Forschungseinrichtungen
- Social Media
- PR/Pressearbeit
- Mitwirkung in Verbänden und Netzwerken
- Mitwirkung in lokalen/regionalen Initiativen
- Politisches Engagement und Aktivismus
- Politische Gespräche, Interessenvertretung
- Sonstiges: ____ [offenes Textfeld]
- Nein, wir halten uns öffentlich eher zurück.
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

2.7 Wählt Ihr Eure Partner danach aus, ob sie bestimmte Werte/sozial-ökologische Ziele teilen? Wenn ja, welche Kriterien berücksichtigt ihr?

Unter „Partner“ verstehen wir hier sowohl Geschäftspartner im engeren Sinne (wie Kundschaft, Lieferanten und Dienstleister) als auch weitere Partner (wie Unterstützungs- und Beratungsorganisationen und Finanziers).

Multiple Choice [→ Filterfrage: bei Ja Mehrfachantwort möglich]:

- Nein, das tun wir nicht.
- Ja, umfassend ...
- Ja, teilweise.
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

2.7.1 (Filterfrage: wenn 2.7 „Ja,teilweise.“)

Welche Kriterien berücksichtigt Ihr bei der Auswahl von Partnern?

- Regionalität (z. B. regionale Lieferanten)
- Zugehörigkeit Alternativwirtschaft (z. B. qua thematischer Netzwerke)
- Solidarität (z. B. Sonderkonditionen für gemeinnützige Organisationen)
- Standards/Zertifikate für Unternehmen (z. B. Gemeinwohl-Bilanz, B Corp)
- Standards/Label für Produkte (z. B. bio, fair trade)
- Andere Kriterien, und zwar: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Transformationsimpulse und -wirkungen

2.8 Hat Eure Organisation soziale Innovationen/innovative Lösungen entwickelt, die andere übernommen haben?

Geschlossene Frage / Multiple Choice [Mehrfachantworten möglich]:

- Nein/nicht, dass ich wüsste
- Nein. Es ist (noch) nicht gelungen. Gründe dafür waren: ____ [offenes Textfeld]
- Ja ...
 - in der Region Bremen
 - in anderen Regionen
 - in anderen Branchen

Bitte nennt ein Beispiel (was von wem übernommen wurde): ____ [offenes Textfeld]

Anmerkungen: ____

- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

2.9 Sind Eure sozial-ökologischen Bemühungen in Medien und Öffentlichkeit auf Resonanz gestoßen?

Geschlossene Frage / Multiple Choice [Mehrfachantworten möglich]:

- Nein/nicht, dass ich wüsste
- Ja, in ...
 - in regionalen Medien/der regionalen Öffentlichkeit
 - in überregionalen Medien/der nationalen Öffentlichkeit
 - in Fachmedien/der Fachöffentlichkeit
 - Bitte nennt oder verlinkt ein Beispiel: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

2.10 Hat das gesellschaftspolitische Engagement Eurer Organisation eine Einführung oder Änderung von Regeln, Normen oder Gesetzen ausgelöst/beeinflusst?

Geschlossene Frage / Multiple Choice:

- Nein/nicht, dass ich wüsste
- Ja und zwar:
 - auf kommunaler Ebene
 - auf Landesebene
 - auf Bundesebene
 - auf anderen Ebenen

- Bitte nennt ein Beispiel: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

3 Allgemeine Unternehmensdaten und herkömmliche Wirtschaftsindikatoren

Position in der Organisation

3.0 Welche Position nimmst Du in Deiner Organisation ein?

Zur Einordnung möchten wir gerne wissen, wer aus Eurem Team diesen Fragebogen ausfüllt. Welche Position oder Rolle hat diese Person inne? Den Namen müsst Ihr nicht nennen.

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]

- Geschäftsführung, Vorstand
- Gründer*in
- sonstige Leitungsrolle (z. B. Team- oder Projektleitung)
- Mitarbeiter*in
- Genossenschafts-, Vereins- oder Kollektivmitglied
- Freiberuflich/Honorarkraft
- Sonstige Position: _____
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Gründungsjahr

3.1 In welchem Jahr wurde Eure Organisation gegründet?

Offenes Antwortfeld [Zahl]: _____

Anmerkungen: ____

Branche

3.2 In welcher Branche ist Eure Organisation hauptsächlich tätig?

Bitte gebt alle Branchen an, die zutreffen.

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- Energieversorgung
- Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung
- Baugewerbe/Bau
- Groß- und Einzelhandel
- Verkehr und Mobilitätsdienstleistungen
- Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

- Grundstücks- und Wohnungswesen
- freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kultur- und Kreativwirtschaft
- Sonstiges: _____ [offenes Antwortfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Rechtsform und Gemeinnützigkeit

3.3 Wie ist die Organisationsform ausgerichtet?

Jede Organisation hat eine bestimmte Rechtsform (z. B. Verein, Genossenschaft). Diese kann gemeinnützig sein (z. B. gGmbH) oder gewinnorientiert (GmbH). Manchmal gibt es auch Kombinationen. Man nennt das „hybrid“ (z. B. ein gemeinnütziger Verein mit einer GmbH als Tochterunternehmen). Wie ist das bei Eurer Organisation?

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

- Gemeinnützig
- Gewinnorientiert
- Hybrid
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

3.4 Welche Rechtsform hat die Organisation?

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

→ Filterfrage: Wenn 3.3 Antwort „Gemeinnützig“

- gGmbH
- e. V.
- gUG
- gAG
- gemeinnützige Stiftung
- Sonstiges: _____ [offenes Antwortfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

→ Filterfrage: Wenn 3.3 Antwort „gewinnorientiert“

- e. K./Einzelunternehmen
- OHG
- KG
- GbR/BGB-Gesellschaft
- AG
- KGaA
- GmbH
- GmbH & Co. KG/AG & Co. KG
- UG

- eG
- Stiftung
- Sonstiges: _____ [offenes Antwortfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

→ Filterfrage: Wenn 3.3 Antwort „hybrid“

Offenes Antwortfeld [Text]: Bitte alle Rechtsformen und ihre Verbindung nennen (z. B. gemeinnütziger Verein mit gewinnorientierter Service-GmbH als Tochtergesellschaft): ____

Mitarbeiterzahlen

3.5 Wie viele Personen arbeiten in Eurer Organisation mit (Standort Land Bremen)?

Bitte gebt die Anzahl jeweils für die verschiedenen Arten der Mitarbeit an. Falls nicht genau bekannt, bitte schätzen. Hinweis: Bei hybriden Organisationen bitte alle Personen der Teilorganisationen am Standort Bremen einschließen.

Jeweils offenes Antwortfeld [Zahlenangabe]

- Als Angestellte in Vollzeit: ____ (Anzahl der Personen)
- Als Angestellte in Teilzeit: ____ (Anzahl der Personen)
- Als geringfügig Beschäftigte (im „Minijob“): ____ (Anzahl der Personen)
- Als Ehrenamtliche: ____ (Anzahl der Personen)
- Als freiberuflich Beschäftigte / Honorarkräfte:
- In sonstigen Formen: ____ (bitte Form benennen)
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Einkünfte

3.6 Aus welchen Quellen stammten Eure Einkünfte durchschnittlich im letzten Jahr?

Organisationen können aus unterschiedlichen Quellen finanzielle Einkünfte erzielen. Wie verteilen sich Eure Gesamteinkünfte auf die folgenden Quellen? Nutzt dafür die Schieberegler und gebt so eine prozentuale Verteilung der unterschiedlichen Optionen an. Eine Schätzung ist ausreichend.

Multiple Choice [Prozentuale Verteilung mittels Schieberegler]:

- Produkte/Dienstleistungen an zahlende Kunden verkaufen (inkl. öffentliche Aufträge)
- Mitgliedsbeiträge
- Spenden von Privatpersonen
- Finanzielle Förderung von Stiftungen
- Öffentliche Zuwendungen und Subventionen (z. B. Fördermittel vom Land)
- Einkünfte aus Investitionen (Mieten, Zinsen, etc.)
- Sonstiges: _____
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

3.7 Wie hoch waren diese finanziellen Einkünfte insgesamt im letzten Jahr?

Also wieviel Geld kam aus den zuvor genannten Quellen insgesamt zusammen? (Angabe bitte nur für Bremer Standorte, falls Ihr Teil einer Organisation außerhalb von Bremen seid.)

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

- <50.000 €
- 50.001-100.00 €
- 100.001-250.000 €
- 250.001-500.00 €
- 500.001-1 Mio. €
- > 1 Mio. bis 2,5 Mio. €
- > 2,5 Mio. bis 5 Mio. €
- 5 Mio. € oder mehr
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Gewinn

3.8 Konnte Eure Organisation im vergangenen Jahr die Kosten decken?

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

- Ja, wir haben auch einen Gewinn erzielt.
- Ja, wir konnten unsere Kosten decken (break-even).
- Nein, wir haben einen Verlust verbucht.
- Wir dürfen keinen Gewinn erzielen, konnten aber alle Kosten decken.
- Wir dürfen keinen Gewinn erzielen und haben einen Verlust verbucht.
- Sonstiges/Anmerkungen: ____
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Zielgruppen und Geschäftsbeziehungen

3.9 An welche Zielgruppen richten sich Eure Angebote?

Jede Wirtschaftstätigkeit soll einer bestimmten Zielgruppe zu Gute kommen. Man spricht auch von Leistungs- oder Wirkungsempfängern. Wer ist das bei Euch?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Privatpersonen, denen Ihr etwas verkauft: Konsumenten/Verbraucher*innen
- Privatpersonen, denen Ihr (auf irgendeine Weise) helft oder etwas ermöglicht: z. B. aus einer Notlage herauszukommen oder an etwas teilzuhaben
- Sozialunternehmen/Organisationen der Zivilgesellschaft
- Kleine oder mittelgroße Unternehmen
- Großunternehmen

- Öffentliche Verwaltung: z. B. als Auftraggeber
- Sonstige: ____
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

3.9.1 Filterfrage: Wenn bei 3.10 als Zielgruppe „Privatpersonen, denen Ihr (auf irgendeine Weise) helft oder etwas ermöglicht“ ausgewählt wird, dann folgende Zusatzfrage: Wer sind diese Personen oder Gruppen?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Kinder und Jugendliche
- Weibliche Personen/Flinta*
- Personen mit Migrationsgeschichte/Personen, die aufgrund ihrer Ethnie oder Religion benachteiligt sind
- Geflüchtete, Asylsuchende oder Zugewanderte ohne Papiere
- Personen mit sehr geringem Einkommen/Schulden/in Armut/Bürgergeldempfänger*innen/Erwerbslose Personen
- Personen mit Erkrankungen oder gesundheitsbezogenen Beeinträchtigungen
- Junge Eltern oder Alleinerziehende
- Personen, die in ländlichen/abgelegenen Regionen leben
- Personen, die aufgrund ihrer sexuellen Orientierung/Geschlechtsidentität benachteiligt sind
- Personen mit Lernbeeinträchtigungen
- Alte Personen
- Opfer von Gewalt
- Personen mit Suchterkrankungen/Abhängigkeiten
- (Ehemalige) Straffällige/aus der Haft Entlassene
- Pädagog*innen, Lehrkräfte
- Sonstige: _____ [offenes Antwortfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Geographische Aufstellung und Wirkung

3.10 Habt Ihr auch Standorte (z. B. Büros, Filialen, Zentrale) außerhalb von Bremen/Bremerhaven?

Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

- Nein
- Ja, Niedersachsen
- Ja, andere/mehrere Bundesländer
- Ja, international
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

3.11 Filterfrage: Multiple Choice [keine Mehrfachantwort]:

Eure Organisation ist an Standorten außerhalb Bremens vertreten:

- Unser Ursprung/Hauptsitz ist Bremen und wir sind in diese Regionen expandiert.

- Unser Ursprung/Hauptsitz ist woanders und Bremen ist ein zusätzlicher Standort.
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

3.12 Wo(hin) wirkt Ihr mit den Aktivitäten Eurer Organisation?

Nutzt dafür die Schieberegler und gebt so eine prozentuale Verteilung der unterschiedlichen Optionen an. Eine Schätzung ist ausreichend. Bitte bezieht Euch auf aktuelle und kürzlich erfolgte Aktivitäten. Bitte gebt jede einzelne Ebene an, auf der Ihr wirksam seid, auch wenn die von der jeweils höheren Ebene eingeschlossen wird. Denn uns interessiert auch die Verteilung zwischen den Ebenen.

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Lokal (z. B. Quartier, Nachbarschaft)
- Stadt (Bremen)
- Stadt (Bremerhaven)
- Bundesland Bremen
- Bremen und regionales Umland
- deutschlandweit
- international
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Bedeutung von Netzwerken und Unterstützungsinstitutionen

3.13 Von wem habt Ihr in den letzten Jahren Unterstützungsangebote (z. B. finanziell, vernetzend, beratend) in Anspruch genommen?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

Keine in Anspruch genommen.

- Bremer Fördereinrichtungen für soziale/gemeinwohlorientierte Unternehmen, Projekte und Initiativen:
 - Hilfswerft
 - Social Impact Bremen
 - CoLab Bremen
 - Visionskultur
 - Bremer Stiftungen (wie die Bürgerstiftung Bremen)
 - Themenspezifische Förderorganisationen (wie Wohn.pro für gemeinschaftliche Wohnprojekte oder Belladonna für die Stärkung von Frauen)
- Öffentliche (Wirtschafts-/Gründungs-)Förderung: Starthaus Bremen und Bremerhaven
 - Existenzgründungsberatung Frauen Arbeits Welten (FAW)
 - BRIDGE – Gründen aus Bremer Hochschulen
 - ZiBnet – Zukunft im Beruf
 - Industrie- und Handelskammer (IHK) für Bremen und Bremerhaven
 - Handwerkskammer Bremen

- Bremer Aufbaubank (BAB)
- Wirtschaftsförderung Bremen (WFB)
- Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung (BIS)
- Sonstige: ____
- Keine in Anspruch genommen

3.14 An welchen Kooperationen und/oder Netzwerken ist Eure Organisation beteiligt?

Hier interessieren wir uns vor allem für solche Kooperationen und Netzwerke, die den gemeinsamen sozial-ökologischen Zielen dienen. Dazu gehören etwa Kooperationen und Netzwerke zu einem bestimmten gesellschaftlichen Problem/Ziel (z. B. Klimaschutz), zu einer alternativwirtschaftlich relevanten Organisationsform (z. B. Genossenschaft, Sozialunternehmen) oder Bewegung (z. B. Gemeinwohl-Ökonomie). Beim Nennen der wichtigsten Beispiele könnt Ihr angeben, ob Ihr eher aktiv oder eher passiv dabei seid.

Mehrere offene Textfelder

Wir wirken aktiv mit bei:

Wir sind (passives) Mitglied bei

4 Organisations- und Arbeitsgestaltung

Eigentum und Finanzierung

4.1 Wem gehört Eure Organisation (hauptsächlich)?

Jede Organisation hat bestimmte Eigentümer(gruppen). Welchen Personengruppen gehört Eure Organisation im Wesentlichen?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- der Zielgruppe
- den Gründer*innen
- den Mitgliedern
- den Beschäftigten
- Kund*innen
- Bürger*innen aus der Region

- anderen Organisationen (z. B. Unternehmen, Stiftungen, Dachorganisationen)
- der öffentlichen Hand
- Sonstige/Kommentar: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

4.2 Was waren die Finanzierungsquellen in der letzten Zeit?

Für die Gründung oder zum Wachstum benötigen Organisationen (phasenweise) eine Finanzierung. Im Unterschied zu den oben abgefragten (regelmäßigen) Einkünften, interessieren wir uns hier für die wichtigsten Finanzierungsquellen Eurer Organisation in der letzten Zeit:

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Rücklagen eigener Überschüsse
- Finanzierung durch Mitglieder
- öffentliche Finanzmittel
- private Spenden
- Stiftungsfinanzierung
- Finanzierung durch Unternehmen
- Bankdarlehen
- Crowdfunding
- Familie und Freund*innen
- Sonstige: ____ [offenes Textfeld]
- Wir hatten keinen Finanzierungsbedarf über unsere regelmäßigen Einkünfte hinaus
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

Arbeitsgestaltung

4.3 Gibt es bei Euch Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion in der Organisation?

Die Förderung von Diversität und Inklusion richtet sich auf Personengruppen, die (z. B. aufgrund von Gender, Herkunft, Klasse, Grad der Behinderung) marginalisiert oder benachteiligt sind. Setzt Ihr Euch mit diesem Thema auseinander und fördert ein diverseres und inklusiveres Team?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- Nein
- Ja ...
 - wir fangen gerade damit an
 - durch unsere Unternehmenskultur und unser Selbstverständnis
 - durch eigene Ziele oder Leitlinien (z. B. zu ausgeglichenem Genderverhältnis, Anti-Diskriminierung)
 - durch verbindliche Quoten oder Regeln (z. B. für inklusive Bewerbungsverfahren, Einstellungspolitik)
 - durch Bildungs- oder Sensibilisierungsmaßnahmen (z. B. Führungs- oder Moderationstrainings)

- durch gezielte interne Unterstützungsangebote für unsere Mitarbeitenden (z. B. Kinderbetreuung, Sprachkurse)
 - durch unser Produkt- oder Dienstleistungsangebot, das auf marginalisierte Personengruppen ausgerichtet ist
 - durch sonstige Maßnahmen: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

4.4 Wie regelt Ihr bei Euch die Bezahlung? Gibt es alternative Ansätze?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich + offene Textfelder für Erläuterungen]:

- Bezahlung nach Tarif: ____ [offenes Textfeld]
- Bezahlung nach Verhandlung: ____ [offenes Textfeld]
- unternehmenseigene Gehaltstabellen/-stufen: ____ [offenes Textfeld]
- Begrenzung der Spreizung zwischen geringstem und höchstem Gehalt (z. B. max. 1:5): ____ [offenes Textfeld]
- Einheitslohn: ____ [offenes Textfeld]
- kollektiv/demokratisch von den Beschäftigten bestimmtes Gehaltsmodell: ____ [offenes Textfeld]
- bedarfsorientierte Bezahlung: ____ [offenes Textfeld]
- vollständige Transparenz aller Gehaltsstufen: ____ [offenes Textfeld]
- sonstige Formen: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

4.5 Wie stark ist die Partizipation/Mitbestimmung bei Entscheidungen ausgeprägt?

Hier würden wir gerne wissen, in welchem Maße einzelne Personen an Entscheidungen in der Organisation und im Team teilhaben können. Wir unterscheiden zwischen strategischen Entscheidungen auf der Ebene der Gesamtorganisation (z. B. über die Erweiterung um ein neues Tätigkeitsfeld) und operativen Entscheidungen auf der Ebene des Arbeitsbereichs (z. B. über die Ausgestaltung des Tätigkeitsfeldes). Die Skala geht von schwach ausgeprägten Partizipationsmöglichkeiten (informiert werden) bis zu sehr starken (kollektiv im Konsens entscheiden).

Geschlossene Frage: [Skala 1-5]

Gesamtorganisation (strategische Entscheidungen)

1. informiert werden
2. angehört/einbezogen werden
3. punktuell mitentscheiden
4. umfassend mitentscheiden
5. kollektiv im Konsens entscheiden

im Arbeitsbereich/Tätigkeitsfeld/Team (operative Entscheidungen)

1. informiert werden
2. angehört/einbezogen werden

- 3. punktuell mitentscheiden
- 4. umfassend mitentscheiden
- 5. kollektiv im Konsens entscheiden

4.6 Welche Instrumente und Verfahren der Partizipation/Mitbestimmung gibt es in Eurer Organisation?

Multiple Choice [Mehrfachantwort möglich]:

- keine formal geregelte Mitbestimmung
- Mitarbeitervertretung (MAV)
- Betriebsrat
- Vertrauenspersonen
- Betriebssprecher*innen
- Belegschaftsausschüsse und -räte
- Kulturrat, Mitarbeiter Board, Employee Committee
- Mitarbeitenden-Befragungen
- Mitglieder- und Generalversammlungen
- Alternative Entscheidungsstrukturen (z. B. New Work, Holokratie, ...): ____
- Sonstiges: ____ [offenes Textfeld]
- Keine Angabe/Ich weiß es nicht

5 Abschluss

4.11 Möchtet Ihr weitere Gedanken und Anregungen zu dem Thema „Alternativwirtschaft im Land Bremen“ mitteilen?

____ Offenes Textfeld

4.12 Wenn Ihr nach Auswertung der Umfrage über die Veröffentlichung der Ergebnisse informiert werden möchtet, gebt hier Eure E-Mail-Adresse an:

Hinweis: Die E-Mail-Adresse verwenden wir ausschließlich zu diesem Zweck. Sie wird ansonsten streng vertraulich behandelt und auf keinen Fall in irgendeiner Form veröffentlicht oder weitergegeben

12 Anhang 2: Exemplarischer Interviewleitfaden

1. Bremer Alternativwirtschaft: Struktur

- Wie beurteilst Du unsere – umfassende – Konzeption der „Alternativwirtschaft“?
 - Definition, Abgrenzung, Einordnung und Bereiche/Tätigkeitsfelder/Typen
- Wie beurteilst Du den Entwicklungsstand der einzelnen Bereiche: die empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund Deiner Erfahrungen und Erwartungen?
 - In welchen Bereichen ist sie besonders gut etabliert bzw. wirkungsvoll? (Wohnen, Ernährung, Soziales, ...)
 - Welche Transformationsziele stehen im Vordergrund?
 - Was ist vielleicht typisch für Bremen und Bremerhaven? Welche Unterschiede zu anderen Städten/Regionen siehst Du?
 - In welchen Bereichen oder bei welchen Organisationsformen siehst Du Lücken und Entwicklungsbedarfe? Wo fehlt es an Akteuren?
- Wie bewertest Du den aktuellen Stellenwert der Alternativwirtschaft im Land Bremen?
 - Wie ist die öffentliche Sichtbarkeit einzustufen?
 - Wie wird sie in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft wahrgenommen?
- Welche Entwicklungen gab es in den letzten Jahren?
- Was ist für die Zukunft zu erwarten?
- Wie (gut) sind Organisationen der Alternativwirtschaft im Land Bremen miteinander vernetzt? Welche Vernetzungsstrukturen und -orte gibt es, welche braucht es noch?

2. Relevanz, Wirkungen und Potenziale

- Welche Potenziale liegen in der Bremer Alternativwirtschaft? Welchen Hürden begegnen viele alternativwirtschaftliche Organisationen?
 - Was fällt dir bei der Beratung von Unternehmen zu übergreifenden Herausforderungen auf?
 - Gibt es unterschiedliche Bedarfe für unterschiedliche Gruppen/Bereiche der Alternativwirtschaft?
- Wie beurteilst Du die Relevanz und die Potenziale von
 - einerseits Social Startups/Social Entrepreneurship
 - und andererseits Solidarische Ökonomie/alternativere Wirtschaftsformen?
- Wie beurteilst Du die Unterstützungsangebote für alternativwirtschaftliche Unternehmen?
- Welche Bedarfe gibt es außerdem (auch jenseits der Gründungsförderung)?

3. Abschluss

- Was braucht es, um viele Personen in Politik und Öffentlichkeit mit dem Thema Alternativwirtschaft zu erreichen? Wie kann es populär gemacht werden? Wo siehst du Verbreitungspotenziale?
- Gibt es noch weitere Punkte, die du uns mitgeben möchtest?

13 Anhang 3: Übersicht der Quellen zur Bestimmung der Grundgesamtheit

Tabelle 2: Bundesweite Netzwerke und deren Bremer Mitgliederorganisationen⁶¹

Organisation/Einrichtung	Internetseite
FORUM Gemeinschaftliches Wohnen	www.verein.fgw-ev.de
Mietshaus Syndikat	www.syndikat.org/standortkarte und https://www.syndikat.org/projekte
Netzwerk Immovielien	www.netzwerk-immovielien.de/akteure
Netzwerk Wohnprojekte Bremen	www.bremer-wohnprojekte.de
Bundesarbeitsgemeinschaft der Foodcoops	www.lebensmittelkooperativen.de.fcoop.org/foodcoops-liste
Netzwerk Solidarische Landwirtschaft	www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-finden/karte
Regionalwert AG	www.regionalwert-bremen.de/partnerbetriebe
Slow Food Deutschland	www.slowfood.de/netzwerk/vor-ort/bremen
Bündnis Bürgerenergie	www.buendnis-buergerenergie.de/buendnis/mitglieder und www.buendnis-buergerenergie.de/karte
Weltladen-Dachverband	www.weltladen.de/ueber-weltlaeden/weltladen-finden
Internationales Netzwerk Repair Cafés	www.repaircafe.org/de/besuchen
Netzwerk Reparatur-Initiativen	www.reparatur-initiativen.de
Verbund offener Werkstätten	www.offene-werkstaetten.org/de/werkstatt-suche

⁶¹ Die Reihenfolge der Netzwerke orientiert sich grob an der Darstellung in Abschnitt 2.4

Bundesverband der Bürger- und Dorfläden in Deutschland	www.bvbd.de/index.php/dorflaeden-und-buergerlaeden-in-deutschland
Dorfladen-Netzwerk: Die DORFbegegnungsLÄDEN in Deutschland	www.dorfladen-netzwerk.de/dorflaeden-in-deutschland
Bundesverband Soziokultur e. V.	www.soziokultur.de/bundesverband/mitglieder
Verband für sozial-kulturelle Arbeit – Landesverband Bremen	www.vska.de/bremen/neun-fuer-kultur
Kollektiv der Kollektive	www.kdk.coop
Kollektivliste	www.kollektivliste.org/collective/list
Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland	www.send-ev.de/netzwerk/mitglieder
Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen	www.bag-if.de/karte
CSX-Netzwerk	www.csx-netzwerk.de/praxisbeispiele

Tabelle 3: Verzeichnisse speziell für das Land Bremen

Organisation/Einrichtung	Internetseite
Partnerschaft Umwelt Unternehmen	www.umwelt-unternehmen.bremen.de/unternehmen/partnerschaft-umwelt-unternehmen/partnerunternehmen-9468
Genossenschaftsregister	www.amtsgericht.bremen.de/service/registerauskunft-online-1767
Kinderzeit Bremen: Bremens „andere“ Schulen	www.kinderzeit-bremen.de/familienzeit/bildung/anders-lernen-schule
KomiKo – Konsum mit Köpfchen: Nachhaltiger Konsum in Bremen	www.komiko-bremen.de
Bremen liebt Grünzeug	www.bremen-vegan.de/laeden/
Soziale Stadt Bremen: Quartierszentren	www.sozialestadt.bremen.de/quartierszentren-1467
Geestemuende.de	www.geestemuende.de/start

Tabelle 4: Multiplikatoren und Fördereinrichtungen im Land Bremen

Organisation/Einrichtung	Internetseite
Bürger- und Sozialzentrum Huchting	www.bus-huchting.de/vereine-initiativen
Flüchtlingsrat Bremen	www.fluechtlingsrat-bremen.de/link
Stiftungshaus Bremen	www.stiftungshaus-bremen.de/unsere-mitglieder.html
Social Impact Bremen	www.bremen.socialimpactlab.eu/community
Verein Sozialökologie	verein-sozialoekologie.de
Visionskultur (VS Kultur)	www.vskultur.de/projekte
Plantage 13	www.plantage13.de

ADRESSE UND KONTAKT

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH, gemeinnützig

Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0

Telefax: + 49 – 30 – 882 54 39

E-Mail: mailbox@ioew.de

www.ioew.de