Handlungs-orientierungen

für
Energiegenossenschaften

EnGeno

Handlungs-orientierungen

für Energiegenossenschaften

EnGeno

www.engeno.net

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes EnGeno – Transformationspotentiale vonEnergiegenossenschaften erstellt (Förderkennzeichen: 03FS0458 A, B, C).

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Impressum

+ **Titel:** Handlungsorientierungen für Energiegenossenschaften

+ **Herausgeber:**
Forschungsverbundprojekt ›EnGeno – Transformationspotentiale von Energiegenossenschaften. Mit postfossilen Dezentralisierungsstrategien zur Energiewende.‹
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
CENTOS – Oldenburg Center for Sustainability Economics and Management
Postfach 2503, 26111 Oldenburg
www.engeno.net

+ **Autor:** Dr. Christian Lautermann

+ **Textbeiträge & Mitarbeit:**
Salina Centgraf, Beate Fischer, Lioba Kucharczak, Torsten Masson

+ **Zitiervorschlag:**
Lautermann, Christian et al. (2016): Handlungsorientierungen für Energiegenossenschaften. Herausgegeben vom Forschungsprojekt EnGeno. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

+ **Gestaltung und Satz:** designbüro köln www.designbuero-koeln.de

+ **ISBN:** 978-3-945334-02-7

Oldenburg, August 2016

Vorbemerkungen zum Umgang mit diesem Dokument

Anspruch als umfassender Leitfaden

Ein wesentliches Ziel des Projektes ›EnGeno – Transformationspotentiale von Energiegenossenschaften. Mit postfossilen Dezentralisierungsstrategien zur Energiewende‹ besteht darin, die gewonnenen *Forschungsergebnisse für Entscheidungsträger aus der Praxis* so aufzuarbeiten, dass diese einen konkreten Nutzen daraus ziehen können. Das Dokument beansprucht, für die wesentlichen Handlungsbereiche von und in Energiegenossenschaften umfassende praxisrelevante Informationen auf verständliche und übersichtliche Weise darzustellen. Da die Nützlichkeit dieses Dokuments nicht allzu schnell wieder veraltet sein soll, liegt der Schwerpunkt auf Handlungs*orientierungen* statt auf konkreten Handlungs*anleitungen*, die aktuellen juristischen, technischen oder betriebswirtschaftlichen Anforderungen im Detail genügen. Durch zahlreiche Verweise auf die einschlägigen Quellen und Akteure kann der Leser gleichwohl leicht zu konkreteren oder aktuelleren Informationen zum jeweiligen Thema gelangen.

Zielgruppen

Statt mehrere Dokumente für verschiedene Zielgruppen zu verfassen, haben wir uns dazu entschlossen, ein einziges Dokument zu erstellen. Alle Themengebiete und Leitfragen sind so übersichtlich dargestellt, dass alle Adressaten die für sie relevanten Aspekte leicht finden. *Verantwortungsträger* in Energiegenossenschaften, *Gründungswillige* und *Unterstützer* aus Initiativen, Politik, Verwaltung und anderen Organisationen sowie *Multiplikatoren* und *Berater* von Energiegenossenschaften sind gleichermaßen angesprochen.

Hinweise zum Umgang mit diesen Handlungsorientierungen

1. **Beginnen Sie bei der Inhaltsübersicht.** Sie bietet einen Überblick über die Hauptthemengebiete dieses Leitfadens. Durch Klicken auf den Kapitelnamen können Sie an die entsprechende Stelle im detaillierten Inhaltsverzeichnis gelangen und durch Klicken auf das nummerierte Kapitelsymbol direkt in das Kapitel einsteigen.
2. **Lesen Sie das Inhaltsverzeichnis.** Es ist so verfasst, dass es einen lesbaren Überblick über alle behandelten Themen und Themenaspekte bietet.
3. **Klicken Sie auf die interessanten Stellen im Inhaltsverzeichnis.** Jeder Gliederungspunkt ist 〉verlinkt. So können Sie mit einem Klick zu den Textstellen springen, die Sie genauer lesen möchten. Die Querweise im Text sind ebenfalls verlinkt.
4. **Vertiefen Sie Spezialthemen.** Dazu können Sie durch Klicken einfach die externen Verweise aufrufen – an den entsprechenden Stellen im Text oder in der Übersicht (〉vgl. Kapitel 8).[1]

1 Das letzte Zugriffsdatum aller angegebenen Internetadressen war der 1. September 2016.

Hinweise zur Gestaltung als PDF-Dokument

Das vorliegende Dokument ist im Seitenformat DIN A5 (als Doppelseite DIN A4 quer) mit etwas vergrößerter Schrift gestaltet. So kann man es optimal in einer bildschirmfüllenden Darstellung an PC-, Laptop-, und Tablet-Bildschirmen lesen. Außerdem ist es so bestens geeignet zum papiersparenden Ausdrucken. Auch die Farbigkeit ist im Sinne der Ressourcenschonung im Einklang mit dem Tonersparbedürfnis des Anwenders gewählt: vor allem Schwarz für Text und allgemein wenig und nur kleine Farbflächen. Empfohlen ist jedoch die Benutzung am Bildschirm wegen der zahlreichen Verlinkungen innerhalb des Textes und zu externen Quellen. Für eine optimale Navigation im Text per Mausklick befinden sich auf jeder Seite in der Fußzeile standardmäßig drei Buttons: zurück zum ausführlichen Inhaltsverzeichnis, zur vorherigen Seite und zur nächsten Seite.

Methodische Hinweise zur Gültigkeit einiger Aussagen

Da sich dieser Text vornehmlich an Praktiker richtet, ist auf eine Darstellung der zugrundeliegenden Forschungsmethoden verzichtet worden. Die Handlungsorientierungen beruhen auf Befragungen, Interviews und Workshops, die zwischen Januar 2014 und März 2016 stattfanden: Um das Wissen und die Meinung in Deutschland zu Energiegenossenschaften zu ermitteln, wurden 550 Personen telefonisch befragt (repräsentativ nach Alter, Geschlecht, Bildung und Einkommen; keine Genossenschaftsmitglieder). Zur Untersuchung der Motive und Barrieren einer Mitgliedschaft haben wir zudem ca. 1.000 Mitglieder von Energiegenossenschaften schriftlich befragt. Außerdem sind Interviews und Workshops mit Vorständen, Aufsichtsräten und Mitgliedern verschiedener Energiegenossenschaften durchgeführt worden.

Hinweis zur gewählten Schreibweise

Die Autoren dieses Leitfadens und das Team des Forschungsprojektes EnGeno sind sich einig darin, dass alle Menschen, die sich für Energiegenossenschaften engagieren (wollen), dies unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung oder ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen tun können sollten. Um die Einbeziehung potentiell aller Menschen in den Bedeutungszusammenhang eines Textes deutlich zu machen, verwenden manche Autoren Formulierungen wie Bürger_innen, PolitikerInnen oder Unternehmer*innen. Da solche Kennzeichnungen trotz ihres berechtigten Anliegens die Lesbarkeit eines Textes stark beeinträchtigen, haben sich die Autoren dieses Textes darauf verständigt, mit dieser Vorbemerkung auf eine derart »gegenderte« Schreibweise zu verzichten.

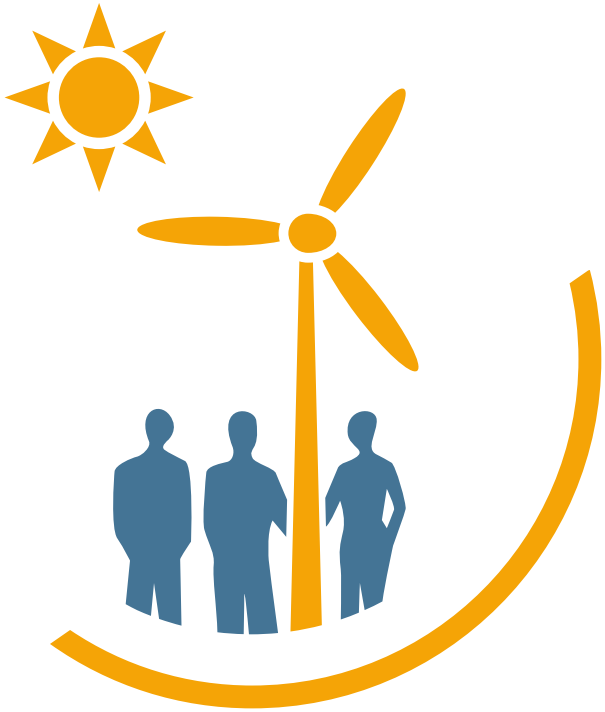
Verwendung von Originalzitaten

Damit der vorliegende Leitfaden seinem zentralen Anspruch – der Praxisnähe – gerecht wird, haben wir im Rahmen des EnGeno-Projektes einen engen Austausch mit vielen Energiegenossenschaften und anderen Akteuren der Bürgerenergie gepflegt. Auf Workshops, in Forschungsinterviews, in persönlichen Gesprächen und Telefonaten wie auch im Austausch per E-Mail haben wir zahlreiche authentische Erfahrungen, Meinungen und Informationen zu praktischen Problemstellungen gesammelt. Teilweise haben wir so prägnante Aussagen erhalten, dass wir uns schnell einig waren, diese auch im Text zu zitieren. Daher finden sich durch den gesamten Text hindurch an passenden Stellen hervorgehobene Originalzitate, die unsere allgemeineren Aussagen illustrieren, untermauern oder ergänzen. Dabei geht es allein um den Inhalt und nicht um die Zuordnung zu einer bestimmten Energiegenossenschaft. Deswegen sind die Urheber der Zitate anonymisiert worden.

Gebrauch ohne Gewähr

Bei der Erstellung dieses Dokuments haben wir uns darum bemüht, möglichst ausgewogen und breit darzustellen, woran sich Energiegenossenschaften in Bezug auf verschiedene praktische Aufgabenstellungen orientieren können. Dabei sind wir selektiv vorgegangen und haben die aus unserer Sicht und nach unserem Kenntnisstand wesentlichen Beispiele herausgegriffen. Deswegen ist es uns wichtig zu betonen, dass wir damit keine bevorzugte Werbung für Angebote von bestimmten Unternehmen beabsichtigen. Außerdem können wir nicht dafür garantieren, dass die Befolgung der in diesem Dokument aufgeführten Hinweise und Empfehlungen zu einem wirtschaftlichen Erfolg führt.

Kontakt
Dr. Christian Lautermann
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
christian.lautermann@uni-oldenburg.de
www.engeno.net



»Wenn man die Energiewende will,
wenn man als Land Vorreiter sein will,
dann muss man einfach auch etwas dafür tun.
Man kann nicht immer sagen:
›Anfangen ja, aber nicht bei mir‹.«

Aufsichtsratsmitglied einer Nahwärmegenossenschaft

Inhalts-übersicht

1 Energiegenossenschaften als transformative Akteure der Energiewende

2 Neue unternehmerische Orientierungen für Energiegenossenschaften

3 Menschen gewinnen und beteiligen

4 Gut zusammenarbeiten: das Management des Ehrenamts

5 Über das Management des Ehrenamtes hinausgehen: Strategien der Professionalisierung und Unternehmensentwicklung

6 Vernetzung, Austausch und Kooperationen: gemeinsam mit Partnern mehr erreichen

7 Die Zukunft der Bürgerenergie in Deutschland

8 Übersicht der externen Verweise

9 Literaturverzeichnis

10 Dank

Zum ausführlichen Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1

Energiegenossenschaften als transformative Akteure der Energiewende 21

Leitfrage: »Auf welche Weisen unterstützen Energiegenossenschaften die Umsetzung der Energiewende in Deutschland?«

Energiegenossenschaften stehen für eine bestimmte Form der Energiewende: kleinräumig, bürgernah und konsequent ökologisch. 22

Energiegenossenschaften sind vielfältig. Entscheidend ist oft, wer sie gegründet hat. 23

Energiegenossenschaften ermöglichen eine proaktive Bürgerbeteiligung an der Transformation des Energiesystems. 25

Energiegenossenschaften verfolgen eine energiepolitische Vision der Dezentralität. . . . 27

Energiegenossenschaften sind auf förderliche Rahmenbedingungen angewiesen. . . . 28

Ein unterstützendes Energierecht ist die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit von Energiegenossenschaften. 29

2

Neue unternehmerische Orientierungen für Energiegenossenschaften 31

Leitfrage: »Was können Energiegenossenschaften unter erschwerten Rahmenbedingungen tun, um mit wirtschaftlichen Projekten die dezentrale Energiewende voranzubringen?«

2.1 Stromvertrieb 33

Ohne kompetente Partner geht es kaum. Aber es gibt mittlerweile eine Reihe von Kooperationsmöglichkeiten. 35

2.2 Direktlieferung von Photovoltaik-Strom 38

- Der Eigenverbrauch wird zum entscheidenden Faktor für die Wirtschaftlichkeit. 38
- Eine komplizierte Rechtslage provoziert diffizile Geschäftsmodelle. 39
- Leitfäden und Musterverträge helfen in der Praxis. 40

2.3 Mieterstrommodelle 41

Mieterstrommodelle erfordern ein rechtlich zu regelndes Beziehungsgeflecht zwischen Anlagenbetreiber, Stromanbieter, Netzbetreiber, Gebäudeeigentümer und Stromverbrauchern. 42

2.4 Bau und Betrieb von Windkraftanlagen 44

Genossenschaftliche Windenergieprojekte bieten Chancen für ›echte‹ Bürgerbeteiligung und regionale Wertschöpfung. 44

2.5 Kooperation mit Stadtwerken 46

- Verschiedene Modelle der Beteiligung an und Kooperation mit Stadtwerken stehen zur Auswahl. 47
- Erfolgreiche Beispiele weisen auf unterschiedliche Handlungsoptionen hin. 48
- Die Kooperation mit Stadtwerken kann Energiegenossenschaften zu konkurrenzfähigen Akteuren der regionalen Energiewende werden lassen. 50

2.6 Errichtung und Betrieb von Nahwärmenetzen 51
- Der Betrieb eines Nahwärmenetzes entspricht einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft. 52
- Für Energiegenossenschaften gibt es aufgrund der vielseitigen Wärmequellen verschiedene Umsetzungsoptionen. 52

2.7 Energieeffizienz-Projekte 55
- Großes ungenutztes Potential steht praktischen Schwierigkeiten gegenüber. 55
- Einige Pioniere haben mit Effizienz-Projekten begonnen. 55
- Kein neues Thema, aber neue Möglichkeiten für die Akteure der Bürgerenergie. 57

3

Menschen gewinnen und beteiligen 59

Leitfrage: »Wie können wir als Energiegenossenschaft interessierte Bürger erreichen und dafür gewinnen, uns als Mitglieder, Mitmacher oder Kunden zu unterstützen?«

Wie man Kunden gewinnt, hängt vom Angebot ab.
Genossenschaften bieten Beteiligungsmöglichkeiten an. 60

Mitglieder und Mitmacher sind zu unterscheiden. 61

»Wir brauchen mehr Aktive!«
Aber nicht alle Mitglieder können (gleichermaßen) mitwirken. 62

3.1 Mitmacher gewinnen 62
- Welche Kompetenzen sind gefragt? Juristen, Ingenieure und Betriebswirte, aber auch Unternehmer und Visionäre. 62
- Energiegenossenschaften sollten sich selbst und potentiellen Mitmachern bewusstmachen: »Was müssen wir können?« 65
- Auf Beziehungen kommt es an: Unterstützer in möglichst allen gesellschaftlichen Bereichen gewinnen. 65
- Ohne zuverlässige, verantwortungsbewusste und verständigungsbereite Mitmacher sind viele Bemühungen vergebens. 67
- Es ist nicht nur gut zu wissen, worauf bei der Suche nach neuen Engagierten zu achten ist. Genauso wichtig ist es, sich der Schwierigkeiten bei dieser Suche bewusst zu sein. 68
- Ein Dilemma: Wenige Aktive sollen zusätzlich zum Tagesgeschäft auch noch weitere Aktive anwerben. 68
- Energiegenossenschaften sollten sich als »Bürgerunternehmen« positionieren. 69
- Was sind die geeigneten Mittel und Wege, um Mitmacher zu finden? 69
- Gerade in schwierigen Zeiten ist es wichtig, dynamisch zu bleiben und attraktiv für neue Mitstreiter zu sein. 70
- Studenten und Hochschulen als Impulsgeber. 71

3.2 Mitglieder gewinnen 71
- Die Gewinnung von Mitgliedern bedarf anderer Maßnahmen als die von Mitmachern. 71
- Die Bereitschaft zur Beteiligung an Energiegenossenschaften ist in der Bevölkerung vorhanden – deswegen lohnt es sich, sie anzusprechen. 73
- Zielgruppen mit besonders hoher Beteiligungsbereitschaft. 74
- Vielfalt stärken und die Beteiligung von Frauen in Energiegenossenschaften fördern. 74
- Unterschiedliche Investitionsbereitschaften berücksichtigen – im Spannungsfeld zwischen vielen Kleinstinvestoren und wenigen Großinvestoren. 75
- Die wesentlichen Motive für eine Mitgliedschaft gezielt ansprechen. 77
- Sollten Energiegenossenschaften primär mit finanziellen Versprechen werben? 78
- Soziale Nähe als wichtiger Faktor der Mitgliederwerbung. 79
- Barrieren abbauen: Bedenken gegenüber Energiegenossenschaften ausräumen und ihre Bekanntheit vergrößern. 79
- Längerfristige Bindung als Notwendigkeit herausstellen. 81

4

Gut zusammenarbeiten: das Management des Ehrenamts 83

Leitfrage: »Wie können wir als ehrenamtlich Aktive in unserer Energiegenossenschaft möglichst gut zusammenarbeiten?«

4.1 Grundlagen des ehrenamtlichen Managements 84
- Gute Zusammenarbeit steigert Zufriedenheit, Effizienz und Effektivität. 84
- Konflikte, Widersprüche und Spannungsverhältnisse in Energiegenossenschaften sind normal – es kommt darauf an, bewusst und konstruktiv mit ihnen umzugehen. 84
- Management des Ehrenamtes bedeutet (1) ehrenamtlich ein Unternehmen zu führen und (2) ehrenamtliche Arbeit im Unternehmen zu unterstützen. 85
- Keine Gründung kommt ohne ehrenamtliches Engagement aus, doch es muss nicht immer gleich eine eingetragene Genossenschaft sein. 86
- Alle Beteiligten sollten sich die unterschiedlichen Typen von Ehrenamtlichen bewusstmachen. 87
- Die einzelnen Typen von Ehrenamtlichen sind unterschiedlich zu behandeln. 88

4.2 Die Praxis des ehrenamtlichen Managements 90
- Mitglieder aktivieren ist eine Managementaufgabe des Vorstandes. 90
- Nur wer Routineabläufe dokumentiert, kann sie einem willigen Helfer übertragen. . . 91
- Mit Tätigkeitsprofilen lässt sich die ehrenamtliche Arbeit besser verteilen. 91
- Verantwortungsbereiche müssen nicht nur definiert, sondern auch koordiniert werden. 92
- Leitfäden, Checklisten und Vorlagen können als praktische Hilfsmittel genutzt werden. 92
- Die Gratwanderung zwischen formeller Verantwortung und informeller Flexibilität. . . 93
- Die Herausforderung, Engagement zu honorieren und Arbeit angenehm zu gestalten, ist eine zentrale Aufgabe. 94
- Den Motiven für freiwilliges Engagement gerecht werden: Gemeinschaftlichkeit stärken. 94
- Engagement gedeiht in einem Klima der wechselseitigen Anerkennung. 95
- Angenehme und mühsame Tätigkeiten möglichst gut verteilen. 95

5

Über das Management des Ehrenamtes hinausgehen: Strategien der Professionalisierung und Unternehmensentwicklung 97

Leitfrage: »Wie können wir unsere Energiegenossenschaft zu einer arbeitsfähigen Organisation weiterentwickeln, die den gegenwärtigen Herausforderungen gerecht wird?«

5.1 Interne und externe Herausforderungen erzeugen Handlungsdruck . 98
- Die aktuelle Lage erzeugt großen Unmut bei den Verantwortungsträgern in Energiegenossenschaften. 99
- Um der Dynamik an relevanten Veränderungen Herr zu werden, gibt es kompetent verfasste Nachrichtenangebote für Energiegenossenschaften. . . 101
- Die Zwickmühle des Ehrenamts provoziert den Ruf nach »Professionalisierung«. . . . 102
- Die Empfehlung einer Professionalisierungsstrategie muss präzisiert und differenziert werden. 103

5.2 Wege zu bezahlter Arbeit 104
- Vor jeder Strategieentwicklung sollte sich eine Bürgerenergiegenossenschaft zunächst ihren finanziellen Hauptkonflikt bewusst machen: Dividende vs. Personalkosten. 104
- Die Einführung bezahlter Arbeit bedeutet nicht »weg vom Ehrenamt«, sondern die finanzielle Anerkennung unverzichtbarer Arbeitsleistungen. 105
- Orientierungen, wie man unbezahlte und bezahlte Arbeit unterscheiden und aufteilen kann. 106
- Niederschwellige Möglichkeiten der (teilweise) bezahlten Arbeit. 107
- Mit einer Wachstumsstrategie zu Vollzeitstellen. 109

• Der gefährlichen Kehrseite der Professionalisierung (Formen der Ökonomisierung) kann man mit organisatorischen Vorkehrungen entgegenwirken. 111

5.3 Kompetenzen aufbauen und erhalten 111

• Einige strukturierte Hinweise zu Qualifizierungsangeboten, die für Energiegenossenschaften relevant sind. 112
• Durch die Zusammenarbeit mit erfahrenen Partnerunternehmen können wichtige Kompetenzen genutzt und aufgebaut werden. 114
• Die Möglichkeiten für Unternehmen, Energiegenossenschaften zu unterstützen, werden noch kaum genutzt – ein Beispiel ist die Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft. 115
• Bei Kooperationen mit Unternehmen muss sich die Energiegenossenschaft gut überlegen, in welche Abhängigkeiten sie sich begibt und ob diese erwünscht sind. 116
• Auch jenseits des Kerngeschäfts sind Unterstützungsangebote zum Kompetenzaufbau wichtig. 116
• Die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien bringt potentiell vielfältige Vorteile, ist aber an Voraussetzungen geknüpft. 117
• Kompetenzaufbau bei Energiegenossenschaften ist ein förderungswürdiges Ziel der Politik. 119
• Durch die Zusammenarbeit mit Hochschulen können Energiegenossenschaften Schlüsselkompetenzen aufbauen, die ihnen sonst schwer zugänglich sind. 120

6

Vernetzung, Austausch und Kooperationen: gemeinsam mit Partnern mehr erreichen 122

Leitfrage: »Unter welchen Bedingungen lohnt es sich für uns als lokale Energiegenossenschaft, sich mit anderen Akteuren zu vernetzen?«

6.1 Gemeinsam vor Ort die Energiewende gestalten: Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren 123
6.2 Regionale Vernetzung 123
6.3 Bundesweite und europäische Bündelung der Kräfte 123

7

Die Zukunft der Bürgerenergie in Deutschland 124

Leitfrage: »Was muss unternommen werden, um die Transformationspotentiale von Energiegenossenschaften wirksam zu entfalten?«

8

Übersicht der externen Verweise 126

8.1 Broschüren, Leitfäden, Handbücher 128
8.2 Netzwerke und Verbände 129
8.3 Nachrichten, Newsletter 129
8.4 Forschungsprojekte 130
8.5 Kooperationspartner für Energiegenossenschaften 130
8.6 Informationsquellen und Hilfsmittel zur Photovoltaik 131

9

Literaturverzeichnis 132

10

Dank 134

»Die 850 beim Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. organisierten Energiegenossenschaften leisten einen wichtigen Beitrag, die Akzeptanz und die Motivation für die Energiewende in breiten Teilen der Gesellschaft zu steigern.«

www.dgrv.de

1

Energie-genossenschaften als transformative Akteure der Energiewende

Leitfrage

»Auf welche Weisen unterstützen Energiegenossenschaften die Umsetzung der Energiewende in Deutschland?«

Die Inhalte in diesem ersten Kapitel beziehen sich auf den grundsätzlichen Charakter und die Möglichkeiten von Energiegenossenschaften. Insofern sind sie besonders interessant für Initiatoren und Gründer, die sich Gedanken über die Gestaltung der Satzung, die grundsätzliche Ausrichtung und die Ziele ihres Unternehmens machen. Auch später, etwa im Rahmen einer Leitbildentwicklung einer Energiegenossenschaft, können die folgenden Abschnitte Anregungen geben. Schließlich kann dieses Kapitel für externe Beobachter und politische Entscheidungsträger, die sich um die Bedeutung von Energiegenossenschaften für die Energiewende Gedanken machen, hilfreich sein.

Energiegenossenschaften stehen für eine bestimmte Form der Energiewende: kleinräumig, bürgernah und konsequent ökologisch.

Will man die Rolle und die Funktionen von Energiegenossenschaften im Rahmen der Energiewende näher betrachten, ist es unerlässlich zunächst zu definieren, was mit dem Begriff **Energiewende** gemeint ist. Denn dieser wird unterschiedlich ausgelegt. Insgesamt lässt sich festhalten: Es geht um die Umgestaltung unseres bestehenden Energiesystems auf ein nachhaltiger ausgerichtetes System durch eine umfassende Transformation. Um dies zu erreichen, müssen eine Abkehr von fossilen und nuklearen Energieträgern sowie eine umfassende Dekarbonisierung erfolgen. Damit einhergehen müssen Fortschritte in den drei zentralen Handlungsfeldern Strom, Wärme und Mobilität, die auf die **1)** Reduktion des Energieverbrauchs (Nicht-Gebrauch), **2)** Steigerung der Energieeffizienz (maximale Wirksamkeit) und **3)** Versorgung aus erneuerbaren Energien abzielen. Allerdings geht der Beitrag von Energiegenossenschaften im Rahmen der Energiewende deutlich darüber hinaus:

> *»Das Ziel, das dahintersteckt, ist Klimaschutz, also CO_2-Einsparung, um das 2-Grad-Ziel zu erreichen, bürgerschaftliches Engagement anzusprechen und dafür eine Plattform zu bieten, die regionale Wertschöpfung zu unterstützen, Energie nicht von außen einzukaufen, sondern in der Region zu produzieren und zu vertreiben.«*
> Vorstandsmitglied einer Energiegenossenschaft

Energiegenossenschaften bewegen sich somit im Spannungsfeld zwischen energiepolitischen und energiewirtschaftlichen Aktivitäten, erfüllen aber insbesondere auch soziale sowie regionale bzw. lokale Funktionen. Mit den ursprünglichen politischen Zielsetzungen des ›Erneuerbare-Energien-Gesetzes‹ (EEG) wurde eine Grundlage für bürgerschaftliches Engagement und unternehmerisches Handeln für den Klimaschutz geschaffen. So konnten sich die Energiegenossenschaften in Deutschland innerhalb weniger Jahre von unter 100 auf nahezu 1.000 vermehren (〉vgl. Müller und Holstenkamp 2015; DGRV 2016). Doch für ihren Fortbestand und ihre Weiterentwicklung bedürfen sie auch in der Zukunft förderlicher Rahmenbedingungen, die Verlässlichkeit, Planbarkeit und Sicherheit erlauben (〉vgl. S. 28).

Energiegenossenschaften sind vielfältig. Entscheidend ist oft, wer sie gegründet hat.

Die Frage *»Was ist eine Energiegenossenschaft?«* ist gar nicht so einfach zu beantworten, wie es auf den ersten Blick erscheint. Zwar werden Genossenschaften in §1 des ›Genossenschaftsgesetzes‹ (GenG) eindeutig definiert als *»Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale*

oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern«. Doch innerhalb dieses formalen Rahmens ist die Vielfalt der neu entstandenen Energiegenossenschaften ziemlich groß. Eine mögliche Einordnung bezieht sich auf die Akteursgruppen, die Energiegenossenschaften gegründet haben und tragen.

1. Zunächst gibt es die stark *bürgerschaftlich verankerten* Energiegenossenschaften, in denen umweltbewegte Bürger mehr tun wollen, als bloß über ihre energiepolitischen Belange zu diskutieren, Forderungen zu stellen oder zu demonstrieren. Sie nutzen die Organisationsform der Energiegenossenschaft, weil sie darüber hinaus einen konkreten Beitrag zum Klimaschutz vor Ort leisten, sich für die Demokratisierung des Energiesystems einsetzen, Energie als ein regionales Gemeingut mitgestalten und sich gemeinschaftlich organisieren wollen.
2. Ferner gibt es Energiegenossenschaften, die *von Banken initiiert* und getragen werden. Vor allem Genossenschaftsbanken bieten mit einer Energiegenossenschaft ein regionales und umweltorientiertes Finanzprodukt an, um damit neue Personengruppen an Investitionen in die Energiewende zu beteiligen.
3. Außerdem gibt es *kommunal getragene* Energiegenossenschaften, die von Gemeinden und Kreisen, teilweise unter Mitwirkung von Stadtwerken, initiiert werden, um ihren Klimaschutzkonzepten den nötigen wirtschaftlichen Nachdruck zu verleihen. Der ›Genossenschaftsverband Bayern e.V.‹ hat speziell für die Zielgruppe Kommunen einen Leitfaden zum ›Erfolgsmodell Genossenschaft‹ (PDF) herausgegeben.

> *»95 % der Energiegenossenschaften, die wir hier haben, sind nicht wirklich Unternehmen, sondern eine partizipative Einrichtung von Bürgerinnen und Bürgern. Und da sehe ich den Vorteil: das Einbinden von engagierten Menschen in einer Genossenschaft.«*
> Vorstandsmitglied einer Energiegenossenschaft

Trotz dieser Unterschiede ist festzuhalten, dass Energiegenossenschaften per Gesetz kaufmännische Unternehmen sind, die dem Ziel dienen, im Interesse ihrer Mitglieder zu handeln. Eine Gewinnerzielung kann somit ebenfalls in ihrem Interesse liegen. Als *Bürger*-Genossenschaften bekommen sie gleichwohl einen besonderen Charakter (vgl. S. 69).

Energiegenossenschaften ermöglichen eine proaktive Bürgerbeteiligung an der Transformation des Energiesystems.

Energiegenossenschaften können einen organisatorischen Rahmen für eine gelebte Energiewende bieten. Sie ermöglichen es Menschen, den Klimaschutz vor Ort selbst in die Hand zu nehmen. Dabei bieten sie weitaus größere Mitgestaltungsmöglichkeiten als nur Wünsche und Ansichten in regionalplanerische Verfahren einzubringen oder öffentlichen Konsultationen zu Gesetzesänderungen beiwohnen zu dürfen. So werden zum Beispiel vom Bundeswirtschaftsministerium für Bürger zahlreiche Beteiligungsverfahren zu den anstehenden Reformen des ›Erneuerbare-Energien-Gesetzes‹ (EEG) oder des ›Energiewirtschaftsgesetzes‹ (EnWG) angeboten. Diese werden aber oft als Show- oder Alibi-Veranstaltungen wahrgenommen, weil die Anregungen der Bürger im politischen Abwägungs- und Aushandlungsprozess unter den Tisch fallen. In diesen Verfahren bestehen nur geringe Möglichkeiten, sich gegenüber Lobbyisten und politischen Zielvorgaben durchzusetzen. Demgegenüber ermöglichen Energiegenossenschaften es Menschen, sich als *praktisch handelnde und unternehmerisch tätige Akteure* zu erfahren, die konkret in ihrem Umfeld etwas Relevantes bewegen und damit sichtbar zur Transformation des Energiesystems und der Gesellschaft beitragen.

> *»Eine Gruppe, die miteinander kommuniziert, die gelernt hat zu kommunizieren und die zuhören kann. Das ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die Genossenschaften und Leute, die engagiert in diesen Genossenschaften mitarbeiten, haben können. Die gelernt haben, mit Disputen umzugehen, mit konträren Positionen, und das immer wieder zur Kultur werden lassen. Dass man das macht und erörtert und zu einer Position findet.«*
> Vorstandsmitglied einer Energiegenossenschaft

> *»Wir werden weiter Informationsveranstaltungen machen, um auch eine Energiewende in den Köpfen versuchen zu etablieren, sodass nicht nur Anlagen durch uns, sondern auch Anlagen durch Dritte gebaut werden.«*
> Vorstandsmitglied einer Energiegenossenschaft

In der praktischen Projektarbeit können Erfahrungen gemacht und Kompetenzen aufgebaut werden, die wegweisend für gesellschaftlich breit getragene Veränderungen sind. Dazu gehört das aktive Austragen (und Aushalten) von Konflikten und konträren Positionen, die Rückbindung des eigenen unternehmerischen Handelns an übergeordnete politische Ziele und moralische Wertvorstellungen wie Klima- und Umweltschutz, nachhaltiges Wirtschaften oder Friedenspolitik. Bei der Realisierung von Projekten in Energiegenossenschaften üben sich die Beteiligten in der gemeinschaftlichen Abwägung zwischen wirtschaftlicher Renditeorientierung und ideellen Zielsetzungen. Teilweise wird diese Abwägung aber als sehr schwierig empfunden.

In ihrem konkreten Handeln machen Energiegenossenschaften die Energiewende erfahrbar – sei es, dass die Möglichkeiten zum Bau von Erneuerbare-Energien-Anlagen erkundet werden, sich die Mitglieder mit den Rahmenbedingungen für den Betrieb solcher Anlagen auseinandersetzen, sich mit technischen Gegebenheiten beschäftigen oder die Schwierigkeit der Entwicklung von Geschäftsmodellen erfahren. Dabei geht es in der Regel auch um die Einbindung breiter Bevölkerungskreise vor Ort. Um die Hürden für eine finanzielle Beteiligung gering zu halten, ist eine Mitgliedschaft in Energiegenossenschaften teils schon mit 50, 100 oder 250 Euro möglich (〉vgl. S. 75).

> *»Wir sind kreativ. Wir suchen die Lücke. Wir müssen uns die Nische suchen, in die wir passen. […] Das einzige, was hier geht, ist, dass wir dezentrale Energieversorgung erfahrbar machen. Nicht nur reden, dass das geht. Sondern tatsächlich den Leuten aufs Dach setzen.«*
> Vorstandsmitglied einer Energiegenossenschaft

In der Regel sind Energiegenossenschaften vor Ort sehr gut vernetzt. Das ermöglicht ihnen die Erschließung von wirtschaftlichen Nischen, die anderen Akteuren nicht zugänglich sind. Beispielsweise können sie Projekte mit einer niedrigeren Renditeerwartung realisieren, die für andere Marktteilnehmer weniger interessant sind. Da die überwiegende Mehrheit der Energiegenossenschaften ehrenamtlich betrieben wird (〉vgl. Kapitel 4), verfügen sie über eine Neigung, ideelle Ziele stärker zu betonen, als es anderen Unternehmensformen möglich ist. Vor diesem Hintergrund können Energiegenossenschaften vor Ort ein besonderes Vertrauensverhältnis schaffen, insbesondere, wenn sie *Bürgerbeteiligung organisieren, Bürgerkapital einsammeln* und damit zur Akzeptanz von Energiewendemaßnahmen vor Ort beitragen (z. B. von Windkraftprojekten).

Energiegenossenschaften verfolgen eine energiepolitische Vision der Dezentralität.

Energiegenossenschaften werden zumeist vor Ort aktiv, wo sie konkrete Veränderungen bewirken wollen und können. Dezentralität und kleinteilige Technologien sowie entsprechende Projekte spielen dabei eine wichtige Rolle. Ihre energiepolitische Vision steht dabei mitunter im Widerspruch zu den Vorstellungen anderer energiewirtschaftlicher Akteure. Es geht ihnen weniger um die technische und volkswirtschaftliche Optimierung einer nationalen oder gar europäischen Energieinfrastruktur. Sie stellen sich nicht vordergründig die Frage, inwiefern die dezentralen Anlagen *»systemdienlich«* sind. Sie treten ein für eine möglichst dezentrale und verbrauchsnahe Erzeugung von Energie, die vor Ort *menschliche Bedürfnisse mit modernen Technologien erfüllen* kann. Daher ist die überwältigende Mehrheit von Energiegenossenschaften lokal oder regional ausgerichtet. Selbst die überregional tätigen Energiegenossenschaften zielen in den meisten Fällen auf die Förderung dezentraler Strukturen.

Energiegenossenschaften sind auf förderliche Rahmenbedingungen angewiesen.

Wie es für großtechnisch angelegte Infrastrukturen und für entsprechend große kapitalstarke Unternehmen passende politische Rahmenbedingungen braucht (z. B. so genannte Risikominderungsstrategien für Großprojekte wie Offshore-Windenergie oder den kostenintensiven Ausbau der europäischen Stromnetze), so braucht es diese auch für die kleinen Akteure wie Energiegenossenschaften. Eine Expertise des ›Bündnis Bürgerenergie e.V.‹ stellte bereits 2015 heraus, dass Bürgerenergieakteure wie Energiegenossenschaften unter Bedingungen, wie sie die EEG-Reform vorsieht, insbesondere bei komplexen Ausschreibungsverfahren, erhebliche Nachteile gegenüber größeren Marktakteuren erfahren (zusätzliches Investitionsrisiko, finanzielle Hürden, bürokratische Anforderungen, geringere Möglichkeiten der Risikostreuung). So könnten die neuen Regelungen im EEG dazu führen, dass Energiegenossenschaften nicht mehr oder nur noch eingeschränkt in der Lage sind, entsprechende Projekte zu entwickeln und umzusetzen (〉vgl. Nestle 2015).

Inwiefern die gegenwärtigen Veränderungen des Regulationsrahmens durch die Politik eindeutig zu Ungunsten von Energiegenossenschaften wirken, haben wir in einem Positionspapier dargestellt (〉vgl. EnGeno 2014). Welche Akteure welche Vorstellungen von den zukünftigen Strukturen des Energiesystems haben, haben wir in einem Arbeitspapier dargelegt (〉vgl. Fischer et al. 2015).

Für Energiegenossenschaften ist es daher wichtig, den aktuellen regulativen Rahmen zu kennen, um entscheiden zu können, ob angedachte Geschäftsmodelle unter den gegebenen Umständen umsetzbar sind.

Ein unterstützendes Energierecht ist die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit von Energiegenossenschaften.

Wie günstige Rahmenbedingungen für Energiegenossenschaften aussehen, das hat u. a. das ursprüngliche ›Erneuerbare-Energien-Gesetz‹ (EEG) gezeigt. Mit der Einführung des Gesetzes im Jahr 2000 wurde eine Art *»Realexperiment«* gewagt. Die Eintrittsbarrieren in den Energiemarkt wurden derart gesenkt, dass (durch die Verpflichtung der Netzbetreiber, den erneuerbaren Strom abzunehmen und nach den Regeln des EEGs zu vergüten) die Errichtung und der Betrieb von Erneuerbare-Energien-Anlagen ein überschaubares Unterfangen und gut in ehrenamtlichen Strukturen zu bewältigen waren. Deutschland war damit Vorreiter mit seiner Lenkungspolitik. **Das EEG wurde weltweit als Beispiel zum Start der Energiewende gesehen. Energiepolitik im Ehrenamt und am Feierabend wurde so möglich.**

Ist eine breite Verankerung der Energiewende in der Bevölkerung politisch nicht nur in Sonntagsreden erwünscht, dann braucht es also möglichst wenig Bürokratie, einfache und transparente Entscheidungsverfahren, langfristige Planungssicherheit und überschaubare unternehmerische Risiken. Alles andere ist etwas für findige Kanzleien und Unternehmensberatungen, für Großunternehmen mit spezialisierten Rechtsabteilungen.

> *»In der Vergangenheit haben wir die großen Player noch vor uns hergetrieben als Energiegenossenschaften. Im PV-Bereich: Da sind viele Projekte umgesetzt worden, die sonst keiner umgesetzt hätte. Ich glaube, das ist jetzt für die Zukunft anders. Da wird die Energiegenossenschaft nie ein Windkraftprojekt umsetzen, das sonst nicht umgesetzt wird. Da würde sofort ein anderer Player einspringen und das machen. Da geht es eher um die Frage der Akzeptanz. Da sehe ich eben auch die Frage, das demokratisch zu verteilen.«*
>
> Mitarbeiter einer Energiegenossenschaft

Die Rollenverteilung zwischen Energiegenossenschaften und anderen Akteuren der Energiewende hat sich weiter verändert: Handlungsfelder, die vormals unattraktiv für Stadtwerke und Energieversorgungsunternehmen waren, werden mittlerweile von den unterschiedlichsten energiewirtschaftlichen Akteuren besetzt. So etwa bei der Installation kleinerer Aufdach-Photovoltaikanlagen, Mieterstrommodellen oder Nahwärmenetzen. Andererseits erschließen sich Energiegenossenschaften Geschäftsfelder (in der Regel in Kooperationen), die bisher allein andere Unternehmen wahrgenommen haben. Dazu gehören zum Beispiel der Betrieb und die Finanzierung von Windparks, Energie-Contracting oder energetische Sanierungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Energiegenossenschaften mehr sind als ein kleiner Teilaspekt der Energiewende. Sie sind vielmehr ein transformatives Unternehmensmodell, das eine politische Wirksamkeit durch wirtschaftliche Aktivitäten befördert und dadurch Strukturen zu schaffen hilft, die eine regionale Energiewende der Bürger ermöglichen. An dem Beispiel der Energiegenossenschaften kommt zum Ausdruck, dass das Wesen von Genossenschaften im 21. Jahrhundert nicht nur wirtschaftliche Selbsthilfe für die Mitglieder ist. Sie übernehmen zunehmend auch eine gesellschaftspolitische Transformation durch bürgerschaftliches Engagement und Unternehmertum.

Eine der großen Herausforderungen für Energiegenossenschaften wird in der Zukunft sein, sich flexibel immer wieder neue Nischen zu erschließen, damit sie weiterhin nicht nur wirtschaftlich überlebensfähig, sondern auch offen und bürgernah bleiben.

2

Neue unternehmerische Orientierungen für Energiegenossenschaften

Leitfrage

»Was können Energiegenossenschaften unter erschwerten Rahmenbedingungen tun, um mit wirtschaftlichen Projekten die dezentrale Energiewende voranzubringen?«

Beginnend etwa im Jahr 2006 gab es über die folgenden Jahre einen historisch außergewöhnlichen Boom an Neugründungen von Energiegenossenschaften, der bis in das Jahr 2013 angehalten hat (〉vgl. DGRV 2016; Müller und Holstenkamp 2015). Hätte sich dieser Trend fortgesetzt, würde dieser Leitfaden wahrscheinlich seinen inhaltlichen Schwerpunkt auf die Gründung legen, ähnlich wie die Bände ›Energiegenossenschaften gründen und erfolgreich betreiben‹ (〉George und Berg 2013) und ›Energiegenossenschaften gründen, führen und beraten‹ (〉Staab 2013).

Doch Energiegenossenschaften befinden sich derzeit in einer Umbruchphase. Die bisherigen Geschäftsmodelle – vor allem die Errichtung und der gemeinschaftliche Betrieb von Photovoltaikanlagen – sind aufgrund tiefgreifender Veränderungen im ›Erneuerbare-Energien-Gesetz‹ für viele Energiegenossenschaften unwirtschaftlich, zu schwierig oder zu riskant geworden. Zu den Veränderungen gehören u. a. die drastische Senkung der Vergütungssätze, die Belastung von Eigen- und Direktverbrauch mit EEG-Umlage sowie die Umstellung auf verpflichtende Direktvermarktung und Ausschreibungen.

> *»Nur wenige Vorstände haben erkannt, dass die zu realisierenden Anlagen ausschließlich unter betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden müssen, ohne die stets sinkenden EEG-Vergütungen zu berücksichtigen. Es gibt viele Stellschrauben, mit denen sich die notwendigen Einstellungen für einen wirtschaftlichen Betrieb der geplanten Anlagen realisieren lassen.«*
> Vorstand einer Energiegenossenschaft

Viele Energiegenossenschaften sind auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern, in denen sie einen Beitrag zur Energiewende leisten können. Im Folgenden werden innovative Geschäftsfelder vorgestellt, die in Fachkreisen und unter Pionieren aktuell als aussichtsreiche Optionen gehandelt werden.

Weitere Informationen über diese Geschäftsmodelle – einschließlich methodischer Anregungen zu ihrer Bewertung und Einführung – bietet die Studie ›Geschäftsmodelle für Bürgerenergiegenossenschaften – Markterfassung und Zukunftsperspektiven‹ der ›Energieagentur Rheinland-Pfalz‹ in Zusammenarbeit mit dem ›Landesnetzwerk Bürgerenergiegenossenschaften Rheinland-Pfalz e.V.‹.

Weitere Informationen zu Geschäftsmodellen bieten auch die Landesnetzwerke von Energiegenossenschaften (zur Übersicht siehe www.energiegenossenschaften-gruenden.de/netzwerke_regional.html).

Außerdem baut das Netzwerk Energiewende Jetzt e.V. gerade eine Praxisplattform mit Beispielen innovativer und zukunftsfähiger Geschäftsmodelle von Energiegenossenschaften auf.

Anschauliche Beispiele für die vielfältigen Aktivitäten von Energiegenossenschaften finden sich außerdem in der Broschüre ›Energiegenossenschaften – Bürger, Kommunen und lokale Wirtschaft in guter Gesellschaft‹ (PDF).

2.1 Stromvertrieb

Nicht nur Strom produzieren, sondern auch an die eigenen Mitglieder liefern – diesem Gedanken folgend steigen einzelne Energiegenossenschaften in den Direktvertrieb von Strom an Endkunden ein. Eine wesentliche Motivation ist die Erkenntnis, dass viele Mitglieder nach wie vor konventionellen Strom und/oder noch den teuren Stromtarif eines Grundversorgers beziehen. Hier ist noch klima- und umweltpolitische Überzeugungsarbeit zu leisten, um das Potential durch eigene Ökostromangebote zu erschließen.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Tatsache, dass mittlerweile eine unüberschaubare Fülle von Angeboten am Markt zu finden sind, die mit *»grünem Strom«* zu vergleichsweise günstigen Preisen werben, aber unter Qualitätskriterien, also anspruchsvollen Nachhaltigkeitskriterien, sehr fragwürdig sind. **Insofern können sich Energiegenossenschaften einem Qualitätswettbewerb stellen** und sich mit Angeboten herausstellen, die als genossenschaftlicher *»Regionalstrom«*, *»Bürgerstrom«* oder *»Solidarstrom«* im Vergleich zu bloßem *»Ökostrom«* (z. B. aus 100 %-Wasserkraft-Zertifikaten) weitergehende Qualitätskriterien erfüllen.

Ein derzeit noch nicht erreichtes Ziel – das wegen der aktuellen Gesetzeslage auch schwierig zu erreichen ist (〉vgl. 5.1) – sind solche Stromangebote, die gemäß dem *genossenschaftlichen Identitätsprinzip* Produzenten und Konsumenten als sich selbst versorgende Prosumenten in der Genossenschaft vereinen. Das bedeutet: Die Genossenschaftsmitglieder werden als Stromkunden von ihrer Genossenschaft aus deren Anlagen in der Umgebung mit Strom beliefert. Dies ist gleichwohl ein wichtiges Argument für eine regionale Stromversorgung durch Energiegenossenschaften. Daher sollten sie dieses als Vision kommunizieren. Außerdem helfen die dezentralen Strukturen, auf die die Selbstversorgungs- und Regionalstromangebote von Energiegenossenschaften hinwirken, dabei, den umstrittenen Netzausbau zu vermeiden – ein weiteres Argument, das sie zur Kommunikation ihrer Stromangebote nutzen sollten.

Innerhalb des bestehenden Regulierungsrahmens gibt es aber durchaus noch Möglichkeiten, den genossenschaftlichen Zielen einer lokalen Selbstversorgung praktisch etwas näher zu kommen; neben der *sonstigen Direktvermarktung* nach dem EEG als einer konsequenten Möglichkeit, das so genannte Doppelvermarktungsverbot zu umgehen, gibt es insbesondere solche Optionen, die in innovativen Kooperationen wurzeln (dazu der nächste Abschnitt).

Ohne kompetente Partner geht es kaum. Aber es gibt mittlerweile eine Reihe von Kooperationsmöglichkeiten.

Es gibt verschiedene Wege und Kooperationsmöglichkeiten, um in den Stromvertrieb einzusteigen. Als Kooperationspartner bieten sich mancherorts die örtlichen Stadtwerke an oder bundesweit agierende Vertriebsunternehmen sowie genossenschaftlich organisierte Stromvertriebe.

- **Grundsätzlich kann jede Energiegenossenschaft das Angebot diverser Direktvermarkter annehmen** und deren *»White-Label-Produkte«* für ein genossenschaftliches Stromprodukt unter eigenem Label durch Ausnutzung der sonstigen und geförderten Direktvermarktung nach dem EEG verwenden. Ergänzend sind dabei solche Dienstleistungsangebote von Bedeutung, die der Energiegenossenschaft eine Reihe der Verpflichtungen bzw. Aufgaben eines Energieversorgungsunternehmens – vom Kundenservice über das Forderungsmanagement bis hin zum Energiedatenmanagement – abnehmen (beispielsweise Sherpa von den ›Stadtwerken Schwäbisch Hall‹, vgl. www.sherpa-x.de).

- **Für manche Energiegenossenschaften liegt die Option nahe, mit einem Partnerunternehmen aus der Region, das die erforderlichen Kompetenzen für einen Stromvertrieb mitbringt, zu kooperieren.** So bietet etwa die ›Energiegenossenschaft Untermain‹ (EGU) in Zusammenarbeit mit der ›MiltenbergBürgstadt GmbH & Co. KG‹ und den ›Stadtwerken Klingenberg‹ einen regionalen Stromtarif an. Eine Besonderheit ist, dass sich dieses Angebot exklusiv an die Mitglieder der Genossenschaft richtet. Dabei wird argumentiert, dass der unter einer breiten Bürgerbeteiligung von der Genossenschaft regional produzierte Ökostrom *»in den Strompool des EGU-Tarifes einfließen wird«* (vgl. www.energiegenossenschaft-untermain.de). Ein weiteres aktuelles Beispiel für dieses Kooperationsmodell sind die ›Bürgerenergie Solingen‹ und die ›Stadtwerke Solingen‹ (vgl. www.buergerenergie-solingen.de).

- **Energiegenossenschaften, die keine geeigneten Partnerunternehmen in ihrer Region finden oder nicht mit den vor Ort tätigen Akteuren zusammenarbeiten wollen, haben die Möglichkeit, Dienstleistungen von überregionalen Anbietern zur Ermöglichung eines eigenen Regionalstromprodukts zu nutzen.** Die ›NEW Neue Energie West eG‹ kooperiert beispielsweise beim Stromvertrieb mit dem ›Grünstromwerk‹ (seit 2015 Teil der ›Naturstrom AG‹). Es wendet sich mit seinem Angebot ›Regionalstromtarife‹ insbesondere an lokale Energiegenossenschaften. Dieses Angebot wird als ein *»partnerschaftliches, regionales Stromprodukt«* bezeichnet, weil es auf jede teilnehmende Energiegenossenschaft – von der Preisgestaltung bis hin zum Werbematerial – individuell zugeschnitten ist. Als exklusive Vertriebspartnerin profitiert die Energiegenossenschaft über ein Provisionsmodell am Stromverkauf. Ab einer gewissen Kundenzahl wird der Energiegenossenschaft ermöglicht, den Strom aus den eigenen Anlagen nicht mehr nach dem EEG-Vergütungssatz ins Netz einzuspeisen, sondern ihn allen Verbrauchern in der Region direkt anzubieten (vgl. www.neue-energien-west.de, www.gruenstromwerk.de). Im Jahre 2016 hat sich aus einer Kooperation des ›Landesnetzwerks Bürgerenergie Bayern e.V.‹ mit ›Grünstromwerk‹ ein weiterer Regionalstromtarif im etwas größeren Maßstab entwickelt: ›Bavariastrom‹, der erste bayerische Stromtarif. Dieses Modell ermöglicht es, den im ›Bürgerenergie Bayern e.V.‹ zusammengeschlossenen Bürgerenergiegesellschaften (über 60 Stromerzeuger, Stand Mai 2016) ihren Ökostrom ohne Umweg über die Strombörse direkt an Kunden zu liefern (vgl. www.buergerenergie-bayern.org). Ein weiteres regionales Modell ist die ›Regionalstrom Franken eG‹ (vgl. www.regionalstrom-franken.de).

- **Der für Energiegenossenschaften konsequenteste Weg zu einem eigenen Stromangebot besteht in der Mitgliedschaft bei der ›Bürgerwerke eG‹.** Denn diese ist selbst eine (Dach-)Energiegenossenschaft, die als überregionale Dienstleisterin ihren Mitgliedsunternehmen eigene Regionalstromprodukte ermöglicht. Die Bürgerwerke haben sich aus einer Gruppe von 13 Energiegenossenschaften um die ›Heidelberger Energiegenossenschaft‹ im Jahr 2013 gegründet. Sie sind zu einem genossenschaftlichen Verbund aus knapp 60 Energiegenossenschaften angewachsen (Stand Juni 2016). Wie beim Angebot des ›Grünstromwerks‹ übernehmen die ›Bürgerwerke‹ zentral die Abwicklung aller energiewirtschaftlichen Dienstleistungen (Strombezug, Kundenverwaltung etc.) und entlasten so die einzelne Energiegenossenschaft, die sich nur auf den Vertrieb konzentrieren muss. Als Gemeinschaftsunternehmen bieten die ›Bürgerwerke‹ den beteiligten Energiegenossenschaften zudem eine Plattform für einen bundesweiten Austausch, um die Arbeit an der gemeinsamen Sache zu koordinieren. Auch hier ist das Ziel, durch einen zunehmenden Anteil von Strom aus Windkraft- und Photovoltaik-Anlagen der Mitgliedsgenossenschaften und durch einen wachsenden Stromkundenstamm den Kreis von Erzeugung und Verbrauch zu schließen (vgl. www.buergerwerke.de).

- **Neben den Energiegenossenschaften gibt es Bürgerenergieinitiativen, die (noch) nicht als genossenschaftliches Unternehmen arbeiten, aber ähnliche Wertvorstellungen verfolgen, vielleicht sogar noch stärker nicht-kommerzielle Anliegen verfolgen.** Dazu gehören beispielsweise *»Solidarische-Ökonomie-«* oder *»Transition-Town-Initiativen«*. Auch sie haben die Möglichkeit, den Vertrieb von Ökostrom als Instrument zum Erreichen ihrer Ziele zu nutzen. Unter dem Label ›Ökostrom+‹ bzw. ›Solidarstrom‹ möchte ihnen ein Kooperationsprojekt der ›Klimaschutz+Stiftung‹, der ›Klimaschutz+Energiegenossenschaft‹ und der ›Elektrizitätswerke Schönau‹ (EWS) dabei helfen. Selbst aus Bürgerinitiativen hervorgegangen unterstützen diese drei Organisationen mit einem entsprechenden Stromtarif ihre Partner bei deren *»Engagement für eine nachhaltige, gerechte und friedliche Welt«*. Das Konzept besteht darin, dass ein Anteil des Strompreises in einen Solidarfonds fließt, den die gemeinnützige ›Klimaschutz+Stiftung‹ verwaltet. Aus diesem Fonds werden neue Solaranlagen und andere gemeinnützige Projekte der beteiligten Bürgerinitiative gefördert (vgl. www.solidarstrom.de, www.ökostromplus.de).

Die Möglichkeiten, als Energiegenossenschaft in den Stromvertrieb einzusteigen, nehmen zu. Allerdings birgt dieses Geschäftsfeld neben Chancen auch Risiken.

Chancen	Risiken
+ Durch den Einstieg in den Direktvertrieb kommen die Energiegenossenschaften dem Gedanken der genossenschaftlichen Selbstversorgung einen Schritt näher.	– Bisherige Erfahrungen zeigen, dass der Wechsel der Mitglieder zur eigenen Energiegenossenschaft als neuem Stromanbieter nicht schnell und umfassend gelingt.
+ Häufig liegen die genossenschaftlichen Tarife unter denen des Grundversorgers. Hier kann ein echter Mitgliedervorteil realisiert werden.	– Die Margen im Stromvertrieb sind gering und der Aufwand ist relativ hoch. Deswegen sind regelmäßige Vertriebsaktivitäten erforderlich.
+ Erste Erfahrungen zeigen, dass durch den Stromvertrieb neue Mitglieder für die Genossenschaft gewonnen werden können.	– Der Markt für Ökostromkunden stagniert seit einigen Jahren. Es besteht die Gefahr, dass sich die Ökostromanbieter gegenseitig die Kunden abwerben statt zusammen ihren Marktanteil auszubauen.

2.2 Direktlieferung von Photovoltaik-Strom

Der Eigenverbrauch wird zum entscheidenden Faktor für die Wirtschaftlichkeit.

Da das bisherige Modell der Volleinspeisung von Strom aus Photovoltaik-Anlagen nicht mehr generell wirtschaftlich ist, müssen Energiegenossenschaften solche Projekte entwickeln, bei denen ein signifikanter Anteil des erzeugten Stroms vor Ort verbraucht wird. Die einfachste Variante ist die Direktlieferung an einen Partner, der den Solarstrom verbraucht. Außer einer geeigneten Dachfläche für die Photovoltaik-Anlage oder einer Freifläche in unmittelbarer Nähe des Stromverbrauchers ist dessen Lastprofil (also der zeitliche Verlauf seiner Stromabnahme) für die Wirtschaftlichkeit entscheidend. Notwendig ist eine möglichst hohe Eigenverbrauchsquote, die vor allem dadurch entsteht, dass der gelieferte Photovoltaik-Strom tagsüber und über das Jahr hinweg durchgängig verbraucht wird. Daneben kommt es darauf an, dass die Bezugskosten für den Strom aus dem Netz deutlich höher sind als die Photovoltaik-Stromgestehungskosten, d. h. in der Regel ähnlich hoch wie Haushaltsstrompreise. Als Partner für Energiegenossenschaften kommen daher vor allem kleinere und mittelständische Betriebe mit relativ hohen Strompreisen in Frage, in manchen Fällen auch Liegenschaften von Kommunen und kirchlichen Einrichtungen. Beispielsweise betreibt die Energiegenossenschaft Leipzig seit dem Frühjahr 2015 auf dem Dach eines Gewerbeparks eine Photovoltaik-Anlage mit 85 kW Spitzenleistung, deren Strom etwa zu 80 % von den ansässigen Firmen vor Ort verbraucht wird (vgl. www.energiegenossenschaft-leipzig.de).

Eine komplizierte Rechtslage provoziert diffizile Geschäftsmodelle.

Mit Blick auf die Geschäftsmodelle, die in diesem Bereich praktikabel sind, ist die veränderte Gesetzeslage nach dem EEG 2014 ausschlaggebend. Eine wichtige Orientierungshilfe für alle Akteure, die sich mit den verschiedenen Formen der Eigenversorgung beschäftigen, ist der Leitfaden der ›Bundesnetzagentur‹ zur Eigenversorgung (vgl. www.bundesnetzagentur.de/eigenversorgung). Der ›Bundesnetzagentur‹ zufolge ist das zentrale Kriterium für das Vorliegen einer Eigenversorgungssituation die Personenidentität von Anlagenbetreiber und Letztverbraucher.

Seit dem EEG 2014 wird der Eigenverbrauch des selbst produzierten Photovoltaik-Stroms anteilig mit der EEG-Umlage belastet. Der Direktverbrauch, also der Verbrauch des Stroms, den die Energiegenossenschaft aus ihrer Photovoltaik-Anlage an den Partner vor Ort liefert (keine Personen-

identität) wird sogar mit der vollen EEG-Umlage belastet. Vor dem Hintergrund dieser Regelungen stehen alternative Geschäftsmodelle zur Verfügung. Neben dem Direktverbrauchsmodell, wie es in Leipzig praktiziert wird, ist das ›Anlagenpacht-Modell‹ (teils auch als ›Photovoltaik-Mieten‹ bezeichnet) interessant. Dabei wird rechtlich von dem weniger belasteten Eigenverbrauch ausgegangen. So verpachtet beispielsweise die ›UniBremenSOLAR eG‹ ihre Photovoltaik-Anlagen an die ›Universität Bremen‹ und übernimmt für sie mittels Service- und Betriebsvereinbarung die Betriebsführung der Anlage (vgl. www.uni-bremen.de/unibremensolar).

Leitfäden und Musterverträge helfen in der Praxis.

Ein nützlicher Wegweiser zu diesen und weiteren Geschäftsmodellen im Bereich Photovoltaik ist der Investorenleitfaden des ›BSW – Bundesverband Solarwirtschaft‹ (vgl. www.solarwirtschaft.de/geschaeftsmodelle-pv).

Außerdem praktisch sehr hilfreich sind die Musterverträge zu den einzelnen Geschäftsmodellen, die von verschiedenen Institutionen angeboten werden. Für Energiegenossenschaften der regionalen Genossenschaftsverbände bietet der BSW seine Musterverträge zu einem reduzierten Preis an. Auch der ›ZdK – Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften‹ bietet in Zusammenarbeit mit der ›DGS – Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie‹ Landesverband Franken und der ›Kanzlei Nümann und Lang‹ einen Mustervertrag für den Verbrauch von Photovoltaik-Strom vor Ort an.

Ebenfalls hilfreich für die Umsetzung von Photovoltaik-Projekten sind Software-Tools zur Wirtschaftlichkeitsberechnung. Die Bandbreite reicht von der einfachen Berechnungstabelle im Excel-Format vom ›Umweltinstitut München‹ bis hin zur umfassenden internetbasierten Anwendung zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit von Photovoltaik-Anlagen in allen denkbaren Betreiberkonzepten der ›DGS Franken‹ (www.pv-now.de).

Außerdem hat das ›Landesnetzwerk der Bürger-Energiegenossenschaften Hessen e.V.‹ (LaNEG e.V.) in Kooperation mit der Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften beim ›Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband‹ (DGRV) und dem ›Genossenschaftsverband e.V. ein ›Handbuch zu Vermarktungsmodellen von Photovoltaik-Dachanlagen‹ erarbeitet. Das Handbuch ist auf Anfrage als PDF-Datei beim LaNEG e.V. erhältlich (nils.rueckheim@laneg-hessen.de). Auch bei diesen Geschäftsmodellen bestehen Chancen und Risiken.

Chancen	Risiken
+ Kleinräumig strukturierte Erneuerbare-Energien-Potentiale können erschlossen werden. + Nach anfänglichen Unklarheiten funktioniert das Anlagen-Pacht-Modell mit reduzierter EEG-Umlage mittlerweile unter gewissen rechtlichen Voraussetzungen.	– Der Stromverbraucher stellt einen Unsicherheitsfaktor für die Kalkulation der Wirtschaftlichkeit dar, z. B. wenn die tatsächlichen Verbrauchsmengen niedriger sind als geplant. – Die Geschäftsaufgabe des Partners ist der größte Risikofaktor, denn sie bedeutet den Wegfall des Stromabnehmers.

2.3 Mieterstrommodelle

Eine andere Möglichkeit der Lieferung von Strom an Abnehmer vor Ort, die zwar etwas komplizierter in der Umsetzung ist, aber auch ein großes ungenutztes Potential birgt, ist **die direkte Stromlieferung an mehrere Abnehmer**, beispielsweise an die Mieter in Mehrfamilienhäusern. Für dieses ›Mieterstrom‹ genannte Modell bietet sich als technische Anwendung außer der Photovoltaik auch die Kraft-Wärme-Kopplung in Blockheizkraftwerken an oder eine Kombination aus beiden, mittlerweile auch in Verbindung mit Batteriespeichern.

Mieterstrommodelle erfordern ein rechtlich zu regelndes Beziehungsgeflecht zwischen Anlagenbetreiber, Stromanbieter, Netzbetreiber, Gebäudeeigentümer und Stromverbrauchern.

Vorreiterin bei der Realisierung eines Mieterstromprojektes mit Photovoltaik ist die ›Heidelberger Energiegenossenschaft‹ (HEG), die dafür 2014 den ›Deutschen Solarpreis‹ verliehen bekam. Seitdem bietet sie Hilfestellungen und Workshops zu ihren Erfahrungen an, um das Modell zu verbreiten.

Hinsichtlich der Umsetzung von Mieterstromprojekten durch Energiegenossenschaften sind folgende Hinweise zu berücksichtigen: Statt einer anteiligen Versorgung empfiehlt die HEG ein Vollversorgungskonzept, bei dem der Solarstrom vom Dach mit einer Reststromlieferung über das Netz kombiniert und zusammen abgerechnet wird. Dies kann für eine Energiegenossenschaft wirtschaftlich attraktiv und machbar sein, indem sie mit einem Partner für die Reststromlieferung zusammenarbeitet. Das Pilotprojekt der ›Heidelberger Energiegenossenschaft‹ wurde von der ›Naturstrom AG‹ begleitet und vom ›Grüner Strom Label e.V.‹ gefördert (vgl. www.heidelberger-energiegenossenschaft.de).

Die Praxis des Mieterstrommodells ist komplizierter als traditionelle Photovoltaik-Projekte. Denn es bedeutet für die Energiegenossenschaft, als Elektrizitätsversorger nach dem EEG bzw. als Energieversorger nach dem ›Energiewirtschaftsgesetz‹ (EnWG) aufzutreten und bringt entsprechende Aufgaben mit sich: Neben den Melde- und Registrierungspflichten gehört die Abrechnung gegenüber den Mietern/Stromkunden dazu. Damit die lokale Bürgerenergiegenossenschaft diese vielfältigen Verpflichtungen bewältigen und sich auf den Anlagenbetrieb konzentrieren kann, bieten Dienstleister (z. B. ›Sherpa/Stadtwerke Schwäbisch Hall‹) Paketlösungen an, um ihren Partnern diese Aufgaben abzunehmen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Realisierung eines Mieterstromprojektes ist die Kooperationsbereitschaft und Unterstützung des Gebäudeeigentümers bzw. -verwalters. Wohnungsgenossenschaften sind *»natürliche«* Partner, auf die eine Energiegenossenschaft als erstes zugehen sollte. Neben dieser Grundvoraussetzung kann der Erfolg bzw. können Geschwindigkeit und Aufwand bei der Projektierung auch von dem Wohlwollen des Netzbetreibers abhängen. Für das erprobte Summenzählermodell (mit einem zentralen Zwei-Richtungs-Zähler am Hausanschluss) besteht ein Rechtsanspruch gemäß ›Energiewirtschaftsgesetz‹, worauf gegenüber dem Netzbetreiber verwiesen werden kann. Schließlich sollte sich eine Energiegenossenschaft, die sich auf ein Mieterstromprojekt einlassen will, gut überlegen, inwieweit sie die kontinuierlichen Aufgaben eines Energieversorgers (wie Kundenbetreuung und Forderungsmanagement) selbst übernehmen kann und will oder diese an einen kompetenten Dienstleister übertragen sollte.

Chancen	Risiken
+ Mieterstrommodelle bieten große unerschlossene Potentiale gerade im städtischen Raum. + Die direkte Versorgung von Mietern, die gleichzeitig Genossenschaftsmitglieder werden, entspricht stärker dem genossenschaftlichen Gedanken der Mitgliederförderung als das klassische Stromeinspeise-Modell. + Mit standardisierten Konzepten, die übertragen werden können, könnte sich das Modell zukünftig leichter umsetzen lassen. + Im EEG 2017 ist eine Förderung von Mieterstrom vorgesehen.	– Höhere Komplexität im Vergleich zu klassischen Photovoltaik-Projekten, d.h. größere technische, rechtliche, bürokratische und betriebswirtschaftliche Anforderungen, also ein beträchtlicher administrativer Aufwand, der wiederum ein entsprechendes Know-how und personelle Kapazitäten erfordert. – Die Mieter müssen als Stromkunden gewonnen und gehalten werden. Dies ist ein unternehmerisches Risiko.

2.4
Bau und Betrieb von Windkraftanlagen

Obwohl Windkraftanlagen-Projekte in der Rechtsform der Genossenschaft durch eine hohe Komplexität in der Projektierung, hohe Investitionskosten und ein gestiegenes Risiko (Ausschreibungen nach EEG 2017) gekennzeichnet sind, setzen einige Energiegenossenschaften diese erfolgreich mit Bürgerbeteiligung um. Allerdings gibt es bisher wenige Energiegenossenschaften, die eigenständig Windkraftanlagen projektiert haben und diese betreiben. **Bei der Projektentwicklung kann eine Kooperation mit erfahrenen Partnern hilfreich sein**, z. B. mit kommunalen Stadtwerken. Denn für eine erfolgreiche Realisierung ist ein gutes Projektmanagement notwendig, um die Sicherung der Flächen, die Finanzierung, das Genehmigungsverfahren und die anschließende Umsetzung zu bewältigen.

Genossenschaftliche Windenergieprojekte bieten Chancen für ›echte‹ Bürgerbeteiligung und regionale Wertschöpfung.

Auch wenn die Risiken höher sind und für die Umsetzung ein langer Atem benötigt wird, bieten gerade Energiegenossenschaften – im Unterschied zu Investoren und großen Projektentwicklern – die Chance zu echter Bürgerbeteiligung. Die Umsetzung erfolgt meistens unter Federführung professioneller Projektierer wie ›ABO Wind‹, ›Green City Energy‹ oder ›Naturstrom‹. Es gibt aber auch einige *»reine«* energiegenossenschaftliche Windenergieprojekte mit Bürgerbeteiligung. Beispiele dafür sind die ›Energiegenossenschaft Ingersheim und Umgebung eG‹ (vgl. eg-ingersheim.de) und die ›Energiegenossenschaft Starkenburg eG‹ (s. u.). Die Bürger werden über die Energiegenossenschaft gleichzeitig zu Mitbetreibern, Miteigentümern und Mitgestaltern von Windkraftanlagen.

Im Unterschied zu klassischen Windprojekten, bei denen Bürgerbeteiligung zögerlich, halbherzig und passiv gestaltet wird, ermöglicht das genossenschaftliche Modell, dass die Bürger das Projekt als ihre eigene Angelegenheit verstehen und entsprechend vorantreiben. Neben finanziellen, ökologischen und akzeptanzbildenden Motiven verfolgen Bürgerwindparkprojekte meistens auch das Ziel der Regionalentwicklung. Indem sie wirtschaftliche Investitionen aus der Region für die Region organisieren, können Bürger damit darauf Einfluss nehmen, dass sowohl ihre Kommunen und Landkreise durch Steuereinnahmen als auch regionale Unternehmen durch Aufträge profitieren. Im Ergebnis wird mit diesem Modell ein Maximum an regionaler Wertschöpfung ermöglicht, die vielfältigen Bevölkerungsgruppen zugutekommen kann.

Erschwerend kommt allerdings hinzu, dass mit der Umstellung auf Ausschreibungen ab 2017 die Chancen für Energiegenossenschaften zur Beteiligung an einem Windpark deutlich sinken dürften. Da die Zuschläge vornehmlich nach den günstigsten Preisen vergeben werden, haben kleinere Marktteilnehmer nur sehr geringe Chancen. Das zeigen die bisherigen Erfahrungen mit Ausschreibungen bei Photovoltaik-Freiflächenanlagen. Um dem entgegenzuwirken, hat der Gesetzgeber im EEG 2017 erstmalig den Begriff ›Bürgerenergiegesellschaft‹ definiert. Mit dem Status ›Bürgerenergiegesellschaft‹ – wozu auch Energiegenossenschaften einschließlich Dachgenossenschaften gehören – sind gewisse Privilegien verbunden (v. a. Teilnahme an Windausschreibungen ohne Bundesimmissionsschutzgenehmigung möglich; im Falle eines Zuschlags Zuweisung des höchsten noch bezuschlagten Gebotspreises). Da Bürgerenergiegesellschaften aber 15 Euro/Kilowatt als Sicherheit einbringen müssen, sind sie dem Risiko ausgesetzt, dass im Falle eines ausbleibenden Zuschlags nicht nur die Projektentwicklungskosten verloren sind, sondern auch die Sicherheit.

Ein Beispiel für den erfolgreichen Bau und Betrieb von Windkraftanlagen bietet die ›Energiegenossenschaft Starkenburg eG‹ aus Heppenheim in Hessen. Sie hat bisher vier Windenergieprojekte umgesetzt, davon betreibt sie zwei selber. Dafür haben sie sich Unterstützung durch die ›Energiegenossenschaft Odenwald eG‹ geholt, die das notwendige Kapital einbrachte. Seit Anfang 2015 wird der durch die Windkraftanlagen generierte Strom durch die

›Bürgerwerke eG‹ direkt an Stromkunden geliefert (vgl. www.energiestark.de). Weiterführende Informationen finden sich in der Broschüre ›Windenergie in Bürgerhand – Energie aus der Region für die Region‹ vom ›Bundesverband WindEnergie e.V.‹ (PDF) sowie in der Broschüre ›Bürger machen Energie‹ vom ›Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg‹.

Chancen	Risiken
+ Die eG ist eine praktikable Organisationsform der finanziellen und nicht-finanziellen Bürgerbeteiligung an lokalen Windparkprojekten. + Durch professionelle Planung und Projektierung mit Partnern (Anlagenhersteller und Projektierer) kann das Risiko reduziert werden. + Energiegenossenschaften erhöhen die Akzeptanz für Windkraft und können neue Mitglieder gewinnen. + Die Flächensicherung kann aufgrund politischer Prioritätensetzung zugunsten von lokalen Initiativen wie Bürgergenossenschaften ausfallen.	– Die Energiegenossenschaft ist ggf. nicht mehr im direkten Besitz der Anlagen, sondern nur noch Kommanditistin im Windpark – dadurch reduzieren sich Steuerungsmöglichkeiten und Transparenz. – Die Energiegenossenschaft droht im Grenzfall auf Kapitalbeschaffung beschränkt zu werden (KAGB und GenG!). – Das Windrad ist ggf. die mit Abstand größte Investition einer Genossenschaft mit einer entsprechenden Risikokonzentration, ohne dass dem ausreichend Kompensationsmöglichkeiten gegenüberstehen. – Es besteht das Risiko, dass Kosten für Planung, Gutachten etc. anfallen, aber das Projekt nicht realisiert wird.

2.5
Kooperation mit Stadtwerken

Die Kooperation mit einem Stadtwerk kann für Energiegenossenschaften neue Möglichkeiten eröffnen, um in den Energiemarkt einzusteigen, die Energiewende vor Ort mitzugestalten und ihr ein *»regionales Gesicht«* zu verleihen. Wichtig ist dabei, dass eine solche Kooperation zur Umsetzung gemeinsamer Energiewende-Ziele für die Region führt. Denn erst damit kann die lokale Verbundenheit beider Unternehmen mit dem bürgerschaftlichen Engagement der Bürger vor Ort wirksam werden.

Auch wenn Stadtwerke und Energiegenossenschaften in der Regel sehr unterschiedlich organisiert sind, können sich durch ihre Kooperation wechselseitige Vorteile ergeben. Beide Partner sind meistens lokal verankert, engagieren sich für die Region und werden als Akteure mit hoher Glaubwürdigkeit wahrgenommen. Eine in der Bürgerschaft verwurzelte Energiegenossenschaft kann einem Stadtwerk zusätzliche Legitimation verleihen, umgekehrt kann ein erfahrenes Stadtwerk einer relativ jungen Energiegenossenschaft unternehmerische Seriosität verleihen. Eine Kooperation mit dem regionalen Stadtwerk kann der Energiegenossenschaft zudem insbesondere bei großen gemeinsamen Projekten konkrete technische und organisatorische Vorteile bieten: Die Stadtwerke können in gemeinsamen Projekten z. B. die technische Betriebsführung übernehmen.

Verschiedene Modelle der Beteiligung an und Kooperation mit Stadtwerken stehen zur Auswahl.

Für die Zusammenarbeit zwischen Energiegenossenschaften und Stadtwerken bieten sich verschiedene, ggf. aufeinander aufbauende, Kooperationsmodelle an:

- Beteiligung einer Energiegenossenschaft an Stadtwerken
- Gemeinschaftliche Realisierung von Projekten
- Entwicklung gemeinsamer Energieprodukte
- Gründung eines gemeinsamen Tochterunternehmens
- Stadtwerke selbst initiieren eine Energiegenossenschaft

Erfolgreiche Beispiele weisen auf unterschiedliche Handlungsoptionen hin.

Dass ein Energieversorger einer Region mit einer Energiegenossenschaft gemeinsam neue Projekte und Produkte entwickelt, ist noch ein sehr junges Geschäftsmodell. Inzwischen zeigen aber zunehmend erfolgreiche Beispiele, wie es gehen kann.

Die ›Unsere Münster-Energie eG‹ wurde beispielsweise durch die ›Stadtwerke Münster GmbH‹ initiiert. Das Stadtwerk hat den Bau von zwei Windkraftanlagen umgesetzt, die von der Energiegenossenschaft erworben werden; diese beauftragt wiederum das Stadtwerk mit der technischen Betriebsführung (vgl. www.unsere-muenster-energie.de).

Die ›Stadtwerke Aalen‹ und die ›VR Bank Aalen‹ haben ebenfalls eine Energiegenossenschaft initiiert und betreiben diese gemeinsam. Hierbei übernimmt die ›VR-Bank Aalen‹ die Aufgaben Finanzierung, Geldanlagen und Kundenverwaltung. Die ›Stadtwerke Aalen‹ kümmern sich um die Anlagentechnik, den technischen Betrieb der Anlagen, die Buchhaltung und die technische Realisierung der Anlagen (vgl. www.ostalbbuergerenergie.de).

Eine bundesweit immer noch einzigartige genossenschaftliche Beteiligung an einem kommunalen Stadtwerk wird in der in Nordhessen liegenden Kleinstadt Wolfhagen realisiert. Die ›BürgerEnergieGenossenschaft Wolfhagen eG‹ ist mit ihren 700 Mitgliedern zu 25 % an den ›Stadtwerken Wolfhagen GmbH‹ beteiligt. Sie hat zudem eine große Photovoltaik-Freiflächenanlage umgesetzt und ist an einem Windpark beteiligt. Ein Vorteil für die Stadtwerke ist die Bindung der Bevölkerung an ihr Unternehmen durch die Genossenschaft, da nur Stromkunden Mitglied werden können. Zudem ermöglichte der Anteilskauf die Einbringung von Kapital durch die Energiegenossenschaft, das im Unternehmen in weitere Projekte investiert werden konnte. Besonders wichtig sind den Beteiligten die starke Berücksichtigung von lokaler Wertschöpfung, eine frühzeitige demokratische Teilhabe und eine breite Bürgerakzeptanz. Dies war auch hilfreich für die Umsetzung des ›Windparks Rödeser Berg‹ in Wolfhagen, da sich Widerstände mit einem Aktionsbündnis gegen den Windpark formiert hatten. Interessant ist auch die Einführung einer *»Gier-Schranke«* ab 6 % Rendite bei den Genossen. Statt sie auszuschütten werden Erträge oberhalb der Schranke für gemeinnützige Projekte vor Ort verwendet. Bei einer Beteiligung in einer solchen Größenordnung ergeben sich allerdings auch neue Herausforderungen, die aus dem ›Kapitalanlagegesetzbuch‹ (KAGB) resultieren: Da die ›BürgerEnergieGenossenschaft Wolfhagen eG‹ mit ihrer Beteiligung von 25 % an den ›Stadtwerken Wolfhagen‹ von der ›Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht‹ (BaFin) als *»nicht überwiegend operativ tätig«* eingestuft wurde, musste sie sich gemäß KAGB bei der BaFin registrieren. Das Registrierungsverfahren hat neue Anforderungen an die Genossenschaft mit sich gebracht. So mussten eine Änderung der Satzung hinsichtlich des Unternehmensgegenstands, eine Eignungsprüfung des Vorstands und zusätzliche Rückstellungen für die Kosten des Registrierungsverfahrens neu geregelt werden (vgl. www.beg-wolfhagen.de).

Ein weiteres Beispiel für eine Beteiligungsform ist die ›Bürgerenergie Jena eG‹, die seit 2012 als Mitgesellschafterin mit den ›Stadtwerken Energie Jena-Pößneck‹ kooperiert. Das vielseitige Engagement der Stadtwerke möchte die ›Bürgerenergie Jena eG‹ durch ihre Teilhabe konsequent weiterentwickeln und sich für eine *»bürgerfreundliche, ökologische und soziale Unternehmensentwicklung der Stadtwerke Energie einsetzen«*. Dabei agieren sie auf Basis der aktiven Einflussnahme auf die Stadtwerke mit einer Beteiligung als Gesellschafter von bis zu 10 % und einem Sitz im Aufsichtsrat ab einem Stammkapitalanteil von 5 %, mit der aktiven Förderung von Energieeffizienz- sowie Erneuerbare-Energie-Projekten und durch die Ermöglichung aktiver Bürgerbeteiligung. Die Stadtwerke ihrerseits profitieren von der höheren Transparenz und Glaubwürdigkeit ihres Unternehmens. Mit der Unterstützung durch die Energiegenossenschaft führt das zu einer stärkeren regionalen Identifikation mit den Stadtwerken und einer stabileren Kundenbindung (vgl. www.buergerenergie-jena.de).

Eine genossenschaftliche Beteiligung haben Bürger auch an den ›Stadtwerken Steinfurt‹ auf den Weg gebracht. Als dort die vertragliche Bindung an die RWE im Jahr 2014 auslief, nutzten einige Steinfurter Bürger die Gelegenheit und gründeten die ›Bürger Energie Genossenschaft Steinfurt eG‹, um einen Teil der RWE-Anteile zu übernehmen. Seit Anfang 2016 haben sie ihre Beteiligung an den ›Stadtwerken Steinfurt‹ auf 15 % erhöhen können. Gemeinsam mit der Kommune und der RWE ist die Energiegenossenschaft Miteigentümerin, verfügt über eine Stimme im Aufsichtsrat und entsendet drei Genossenschaftsvertreter in die Gesellschafterversammlung der Stadtwerke. Außerdem konnte sie mit einem *»Genossenschaftstarif«* Vorteile für Genossenschaftsmitglieder beim Bezug von Strom und Gas erzielen. Sie möchte eine weitere Bündelung des Energieeinkaufes für die Mitglieder sowie eine Weitergabe der dadurch zu erzielenden Preisvorteile erreichen (vgl. www.begst.de).

Die Kooperation mit Stadtwerken kann Energiegenossenschaften zu konkurrenzfähigen Akteuren der regionalen Energiewende werden lassen.

Wenn es den Energiegenossenschaften gelingt, Geschäftsmodelle in Kooperation mit Stadtwerken zu entwickeln, erhöhen sich die Chancen, dass sie sich neben (bzw. mit) ihnen und privatwirtschaftlichen Versorgern auf dem Energiemarkt etablieren. Für Energiegenossenschaften können Kooperationen mit oder Beteiligungen an Stadtwerken somit eine gute Möglichkeit sein, weiter an der Energiewende teilzunehmen, auch wenn Ausschreibungen nach dem EEG den Marktzugang erschweren. Dabei können regionale Stadtwerke zumindest im Ansatz die in anderen Bereichen verlorene Investitionssicherheit für die Energiegenossenschaften wiederherstellen. Durch eine Kooperation mit Stadtwerken ergeben sich für sie neue Möglichkeiten, sich in das Handlungsfeld Energievertrieb hineinzubewegen. Auch dies ist mit Chancen und Risiken verbunden.

Chancen	Risiken
+ Ermöglichung eines stärkeren und direkteren Bürgereinflusses auf die energiewirtschaftliche Ausrichtung und Praxis von Stadtwerken. + Win-Win-Situation für Stadtwerk und Energiegenossenschaft: Die Energiegenossenschaft leistet einen Beitrag zur Kundenbindung und Kapitalbeschaffung für das Stadtwerk und sie profitiert von dessen professioneller Geschäftsführung. + Finanzielle und unternehmenspolitische Beteiligungsmöglichkeiten für Bürger an gut aufgestelltem Unternehmen werden möglich.	– Es besteht (analog zur Beteiligung an Windparks) das Problem, dass kein operatives Geschäft vorliegt und damit die Anforderungen des KAGB zu erfüllen sind (weitere Informationen dazu erhält man bei den Genossenschaftsverbänden).

2.6
Errichtung und Betrieb von Nahwärmenetzen

Während in Deutschland im Strombereich bereits knapp 33 % erneuerbare Energien erreicht sind, stagnierte der Wärmebereich in den letzten Jahren bei um die 10 %. Durch die Versorgung mit Nahwärme haben Energiegenossenschaften – viele als sogenannte *»Nahwärmegenossenschaften«* oder *»Bioenergiedörfer«*[1] organisiert – in den letzten Jahren maßgeblich die ersten Schritte in Richtung Wärmewende vorangetrieben. Während die Zahl der Neugründungen von Energiegenossenschaften insgesamt stark eingebrochen ist, sind die Entwicklungen bei den Nahwärmegenossenschaften weiter-

1 In Bioenergiedörfern werden nicht nur mindestens 100 % des Strombedarfs, sondern auch mindestens 50 % des Wärmebedarfs durch erneuerbare Energieträger gedeckt, ein Großteil hiervon auf der Basis von Biomasse (vgl. www.bioenergiedorf.info).

hin positiv: **Über 50 neue Nahwärmegenossenschaften wurden allein in den letzten drei Jahren gegründet** – obwohl auch dafür die Hürden größer geworden sind.

Der Betrieb eines Nahwärmenetzes entspricht einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft.

Nahwärmenetze sind ein Geschäftsfeld für Energiegenossenschaften, das aufgrund gegebener Rahmenbedingungen (hier vor allem Kreditangebote der KfW sowie länderspezifische Fördermittel) nach wie vor lohnenswert ist. Im Gegensatz zu anderen Energiegenossenschaften (mit Schwerpunkt etwa im Photovoltaik- oder Windenergie-Bereich) wollen die Genossenschaften der Bioenergiedörfer dabei nicht vordergründig Dividenden an die Mitglieder ausschütten. Sie wollen zu Selbstkosten einen möglichst günstigen Wärmepreis anbieten. Einige Genossenschaften bemühen sich aber auch um die Ausschüttung einer geringen Dividende, um die Akzeptanz in den Bevölkerungskreisen zu erhöhen, die nicht oder noch nicht Anschlussnehmer werden können.

Der lokale Aufbau von Nahwärmenetzen ergänzt die Geschäftsmodelle von Genossenschaften, entfaltet positive Effekte auf die kollektive Handlungsfähigkeit vor Ort und stärkt die lokale Identität. Da die Energiekosten zu deutlich geringeren Anteilen aus der Region abfließen, generieren Nahwärmenetze neben ökologischen und sozialen Vorteilen zudem regionale Wertschöpfung. Die ›Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V.‹ hat zum Thema Bioenergiedörfer einen ›Leitfaden für eine praxisnahe Umsetzung‹ (PDF) herausgegeben.

Für Energiegenossenschaften gibt es aufgrund der vielseitigen Wärmequellen verschiedene Umsetzungsoptionen.

Die Basis für ein Nahwärmenetz ist vielseitig: Biomasse, (industrielle) Abwärme, aber auch Geothermie stehen als mögliche Energieträger zur Verfügung und machen dieses Geschäftsmodell zukunftsfähig. Zudem lässt es sich kombinieren und erweitern, z. B. auf die Nutzung bio-solarer Nahwärme oder einer Kombination der Nahwärmeversorgung mit Elektro-Mobilität und Breitband-Versorgung.

Auch existieren immer noch große Abwärmepotentiale, die aufgrund fehlender Infrastrukturen ungenutzt bleiben und eine Erschließung über Nahwärmenetze nahelegen: Viele Biogasanlagen weisen keine oder eine suboptimale Wärmenutzung auf, auch bei Industrie- und Gewerbebetrieben liegt noch ein sehr großes Abwärmepotential brach. **Beispiele für Nahwärmenetze:**

- Die ›Bioenergiedorf Jühnde eG‹ ist eine Vorreiterin bei der Wärmeversorgung über Nahwärmenetze und Kraft-Wärme-Kopplung. Ergänzt wurde dieses durch zwei Photovoltaik-Anlagen sowie eine Kleinwindenergieanlage. Geplant ist zudem die Erweiterung zum ›Bioenergiedorf Jühnde 2.0‹ mit der Einbindung von Elektromobilität und dem Versuch der bedarfsgerechten Strom- und Wärmeerzeugung. Die Betreiber von mehr als 20 Bioenergiedörfern und -initiativen in Deutschland haben – initiiert durch das Bioenergiedorf Jühnde – in einer gemeinsamen Erklärung in 2015 bereits mehr Unterstützung für bestehende und neue Bioenergieprojekte gefordert.

- Die ›BioWärme Ersingen eG‹ speist seit Ende 2014 die zuvor ungenutzte Abwärme einer Biogasanlage in ein Nahwärmenetz ein. Mit dieser Wärme werden öffentliche Gebäude der Gemeinde Kämpfelbach, u. a. das Hallenbad mit Turnhalle und die Grundschule sowie etliche Privathaushalte versorgt. Zusätzlich existieren neben dem Blockheizkraftwerk ein Holzhackschnitzelkessel und ein Ölkessel als Reserve. Die eingesetzten Holzhackschnitzel werden in den Sommermonaten mit der überschüssigen Wärme getrocknet.

- Die ›Venner Energie eG‹ nutzt seit 2015 die Abwärme einer Waffelfabrik für ein Nahwärmenetz, an das inzwischen mehr als 150 Haushalte angeschlos-

sen sind. Die Energiegenossenschaft wurde von der Kommune gemeinsam mit den Bürgern gegründet. Die ›Venner Energie eG‹ stellt nicht die Gewinnerzielung, sondern geringe Heizkosten für ihre Mitglieder in den Vordergrund.

Chancen	Risiken
+ Langfristig sind günstige und stabile Wärmepreise erzielbar. + Einstieg in ein für den Klimaschutz relevantes Handlungsfeld jenseits der Elektrizität. + Verhältnismäßig konkurrenzfreier Sektor insbesondere im ländlichen Raum. + Hohe Effizienz von Nahwärmenetzen (insbesondere bei Einsatz von Blockheizkraftwerken) gegenüber Heizkesselanlagen. + Stärkung der regionalen Wertschöpfung sowie der energetischen und ökonomischen Unabhängigkeit. + Geringere Abhängigkeiten von Regulierung im Vergleich zu Elektrizität (vgl. EEG-Novellen). + Ermöglichung einer nahräumlichen, solidarischen und nicht-kommerziellen Wirtschaftsweise.	– Hoher Investitionsbedarf, teilweise schwierige Finanzierung über Banken. – Unternehmerisches Risiko bei Abwärmenutzung im Hinblick auf die Sicherheit der Abwärmequelle (Insolvenzrisiko des Unternehmens). – Durch Wärmedämmungen sinkt langfristig der Wärmebedarf bei Abnehmern. Das kann perspektivisch die Wirtschaftlichkeit von Projekten in Frage stellen. – Hohe Komplexität der Projekte mit langen Entwicklungsphasen bis zur Umsetzung.

2.7
Energieeffizienz-Projekte

Großes ungenutztes Potential steht praktischen Schwierigkeiten gegenüber.

Energieeffizienz und Energieeinsparung sollten ein ebenso wichtiges Standbein der Energiewende sein wie die Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen. In den Energiegenossenschaften spiegelt sich das bisher nur wenig wider. Dabei sind große Potentiale vorhanden. **Investitionen in Energieeffizienzmaßnahmen sind in der Regel sehr kleinteilig und dezentral und können ein sinnvolles Geschäftsfeld für Energiegenossenschaften sein.** Allerdings weisen sie den Nachteil auf, dass sie relativ lange Amortisationszeiten haben und langfristig Kapital binden. Zudem liegen in der Vertragsgestaltung viele Tücken.

Bereits genossenschaftlich umgesetzte Energieeffizienzprojekte finden sich vor allem in den Bereichen Beleuchtung, Heizungsmodernisierung und Kraft-Wärme-Kopplung. Kommunen, Vereine und lokale Unternehmen können hier interessante Kooperationspartner sein, vor allem dann, wenn dort interne Gründe eigenen Investitionen in Modernisierungsmaßnahmen entgegenstehen. Dazu zählen etwa fehlendes Know-how und Personal für die Umsetzung oder zu kurze Vorgaben für die Amortisation der Maßnahme. Manchmal sind auch die Kreditlinien für Investitionen ausgeschöpft. Im Idealfall besteht seitens der kommunalen Partner der Wunsch nach einer finanziellen Bürgerbeteiligung bei der regionalen Energiewende. Energieeffizienz-Projekte werden dafür als aussichtsreiches Mittel gesehen.

Einige Pioniere haben mit Effizienz-Projekten begonnen.

Die kommunale Straßenbeleuchtung ist ein typischer Fall, wo kommunale Investitionsengpässe durch genossenschaftliche Infrastrukturinvestitionen ausgeglichen werden können. Diesem Thema hat sich etwa die ›Bürger-Energiegenossenschaft Riss eG‹ angenommen.

Die ›Bürgerenergie Bachgau eG‹ hat im Auftrag der Kommune Großostheim eine Turnhalle mit LED-Beleuchtung umgerüstet. Außerdem wurde ein Blockheizkraftwerk zur Deckung des Wärme- und Strombedarfs für das städtische Hallenbad und eine Schule errichtet.

Die ›BürgerEnergie Rhein-Sieg eG‹ bietet ihren acht Mitgliedskommunen Energie-Effizienz-Maßnahmen an. Die vorhandene Anlagentechnik wird mit Raumüberwachungs- und Steuerungstechnik so optimiert, dass Energieeinsparungen möglich sind, ohne die Anlagentechnik zu erneuern.

Die ›BürgerEnergiegenossenschaft Rodgau/Rödermark eG‹ (EnerGo eG) investiert bei Neubauten und Sanierungen privater, öffentlicher oder halböffentlicher Gebäude in die Heizungstechnik. So wurden bereits zwei Pelletkessel für ein Sportlerheim und ein Seniorenheim der Caritas errichtet.

Im Bereich energieeffiziente Beleuchtung hat die ›EnerGeno Heilbronn-Franken eG‹ beispielsweise für Lagerhallen bei mittelständischen Betrieben Energie-Contracting als neues Geschäftsfeld erprobt.

Auch die ›Energiegenossenschaft Odenwald eG‹ ist aktiv im Bereich Energieeffizienz: Sie hat einen ehemaligen Brauereistandort reaktiviert, saniert und als Kompetenzzentrum ›Haus der Energie‹ für alle Fragen zum Thema Energie, Bauen und Umwelt wiedereröffnet.

Kein neues Thema, aber neue Möglichkeiten für die Akteure der Bürgerenergie.

Die aktuelle Herausforderung besteht darin, wie der enorme Bedarf an Energiesparmaßnahmen und die damit verbundenen wirtschaftlichen Möglichkeiten für die Bürgerenergie fruchtbar gemacht werden können. Daran arbeiten zurzeit verschiedene Akteure, deren Projekte hilfreiche Orientierungen bieten.

Vom ›BUND‹ und dem ›Bündnis Bürgerenergie‹ in Auftrag gegeben hat das ›ifeu Institut für Energie und Umwelt‹ einen Leitfaden zum aktuellen Stand der Energieeffizienz für Bürgerenergieakteure erstellt (www.buendnis-buergerenergie.de/weiterdenken/energiesparen bzw. Blömer et al. 2015). Darin finden sich auch Beispiele von Energiegenossenschaften, die für neue Projekte als Anregung dienen können.

Ein aktuelles Projekt von ›B.A.U.M. e.V.‹ mit dem Titel ›Regionale EnergieEffizienzGenossenschaften REEG‹ untersucht durch praktische Erprobung mit Pilotprojekten in drei Kommunen, inwieweit eine Energiegenossenschaft *»als innovatives Aktivierungs-, Technologietransfer- und Finanzierungsmodell«* für Energie-Effizienz-Maßnahmen wirksam eingesetzt werden kann. Die Ergebnisse und Erfahrungen sollen für Nachahmerprojekte zur Verfügung gestellt werden.

Chancen	Risiken
+ Energiegenossenschaften können durch ihre regionale Verankerung und langfristige Orientierung bei der Erschließung von Energieeffizienzpotentialen einen wichtigen Beitrag zur Energiewende leisten.	– Es braucht langfristige Kooperationspartner, die Energieeffizienzmaßnahmen nicht in Eigenregie umsetzen wollen/können. – Energieeffizienz-Projekte müssen ab bestimmten Größenordnungen ausgeschrieben werden.

»Wenn wir Leute hätten, die gewisses Wissen direkt mitbringen, dann, glaube ich, würde das Ganze ein bisschen schneller Früchte tragen.«

Vorstandsmitglied einer PV-Genossenschaft

3

Menschen gewinnen und beteiligen

Leitfrage

»Wie können wir als Energiegenossenschaft interessierte Bürger erreichen und dafür gewinnen, uns als Mitglieder, Mitmacher oder Kunden zu unterstützen?«

Menschen für sich zu gewinnen, ist für Energiegenossenschaften essentiell. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, ist es sinnvoll, zwischen drei Zielgruppen einer Energiegenossenschaft zu unterscheiden: *Kunden, Mitglieder* und *Mitmacher*. In der Praxis überschneiden sich diese Personengruppen zwar; aber da die drei Zielgruppen für unterschiedliche Rollen, Aufgaben und Zielsetzungen stehen, ist eine differenzierte Betrachtung hilfreich.

Wie man Kunden gewinnt, hängt vom Angebot ab.
Genossenschaften bieten Beteiligungsmöglichkeiten an.

Die Gruppe der *Kunden* – oder noch weitergedacht: der Geschäftspartner – ist für alle an Märkten operierenden Unternehmen eine zentrale Zielgruppe. Der Unterschied von Energiegenossenschaften zu anderen Energieunternehmen ist in dieser Hinsicht kein kategorischer, sondern einer der Marktpositionierung. Bei Energiegenossenschaften gilt dies insbesondere für den Stromvertrieb (〉vgl. Sagebiel et al. 2014).

Alleinstellungsmerkmale von Energiegenossenschaften aus Sicht ihrer (potentiellen) Kunden ergeben sich aus ihrer besonderen Beziehung zu den anderen beiden Zielgruppen: Genossenschaften sind eine Unternehmensform, bei der die *Anbieter-Kunden-Trennung* aufgehoben wird bzw. werden kann. Dies geschieht, wenn Menschen als Mitglieder auch Miteigentümer werden oder wenn sie als Mitmacher sogar operative Mitunternehmer ihres genossenschaftlichen Unternehmens werden.

Wie Energiegenossenschaften Menschen als Kunden gewinnen können, erschließt sich somit zu einem gewissen Teil durch die Klärung der Frage, wie sie Mitglieder und Mitmacher gewinnen. Energiegenossenschaften müssen sich aber auch mit den traditionellen Problemen der Kundenwerbung und -bindung auseinandersetzen und die dafür erforderlichen Kompetenzen aufbauen. Da erfolgreiche Methoden bei Marketing und Vertrieb sehr stark von den Angeboten abhängen, wird das Thema Kundengewinnung jenseits der Mitgliedergewinnung hier nicht weiterverfolgt.

Mitglieder und Mitmacher sind zu unterscheiden.

Die Unterscheidung zweier Gruppen von Genossenschaftsmitgliedern – passive (Investoren oder finanzielle Teilhaber) und aktive (Mitmacher oder Engagierte) – ist zwar vereinfacht, aber sehr nahe an der operativen Realität vieler Energiegenossenschaften. *»An einer Energiegenossenschaft Mitgliedsanteile haben«* ist qualitativ etwas Anderes als *»bei einer Energiegenossenschaft engagiert sein«*. Die Unterscheidung bedeutet nicht, dass passive, nur investierende Mitglieder nicht auch „ideelle Teilhaber“ sind, die sich mit den nicht-finanziellen Zielen der Energiegenossenschaft identifizieren. Wichtig ist dabei anzuerkennen, dass beide Gruppen gleichermaßen legitime und unverzichtbare Bestandteile einer Energiegenossenschaft sind.

Es wäre vermessen und führte auch praktisch nicht weiter, eine der beiden Gruppen wertend über die andere zu stellen. Vielmehr kommt es darauf an, den qualitativen Unterschied zwischen beiden anzuerkennen. Denn jede Gruppe erfüllt bestimmte Anforderungen, auf die Energiegenossenschaften nicht verzichten können. **Mitmacher müssen nicht unbedingt Mitglieder sein.** Es gibt durchaus Energiegenossenschaften, bei denen sich Menschen engagieren, ohne formal Mitglied zu sein. Allerdings müssen sie spätestens, wenn sie Ämter (Vorstand, Aufsichtsrat) übernehmen wollen, Mitglied werden.

»Wir brauchen mehr Aktive!«
Aber nicht alle Mitglieder können (gleichermaßen) mitwirken.

Im Idealfall werden passive Mitglieder zunehmend aktiv. Doch dass eine große Mehrheit von Genossenschaftsmitgliedern sich ehrenamtlich engagiert oder operative Verantwortung übernimmt, ist nicht nur unrealistisch, sondern auch praktisch nicht zielführend. Denn bereits beim (durchaus steigerbaren) Engagementgrad der meisten Energiegenossenschaften treten dadurch nicht zu unterschätzende Koordinationsprobleme, Belastungen und andere Aufwände auf. Indem wir die Ziele und Mittel der Gewinnung von Mitmachern und Mitgliedern qualitativ wie quantitativ getrennt behandeln, wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten und Grenzen es bei der Aktivierung von Mitgliedern jeweils gibt.

»Die Bereitschaft, sich aktiv zu beteiligen, ist überraschend groß: sowohl hinsichtlich einer Mitarbeit in Arbeitsgruppen (28 %) als auch hinsichtlich einer tragenden Rolle bspw. als Aufsichtsratsmitglied (17 %).«[1]

3.1 Mitmacher gewinnen

Welche Kompetenzen sind gefragt? Juristen, Ingenieure und Betriebswirte, aber auch Unternehmer und Visionäre.

Bei der Gewinnung von Mitmachern kommt es besonders auf die Kompetenzen, auf die Kontakte und Beziehungen (〉vgl. S. 65**) sowie auf bestimmte persönliche Eigenschaften der potentiellen Mitmacher (**〉vgl. S. 67**) an.** Zunächst geht es darum, Menschen mit den *passenden Kompetenzen* zu finden. Für das operative Geschäft in Energiegenossenschaften ist es zwingend, dass im Vorstand ein Mindestmaß an betriebs- und speziell energiewirtschaftlicher Kompetenz vorhanden ist. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, dass in Vorstand und/oder Aufsichtsrat folgende Kompetenz- oder Erfahrungsbereiche personell abgedeckt sind:

- Juristische Kompetenz (insbesondere im Energiebereich, aber auch Kenntnisse im Genossenschafts- und Steuerrecht sind von Vorteil),
- (energie)technische Kompetenz je nach Betätigungsbereichen,
- betriebs-/finanzwirtschaftliche Kompetenz und Geschäftsführungserfahrung,
- unternehmerisches Potential und Geschäftsentwicklungskompetenz,
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

»Es ist unser Vorteil, dass unser zweiköpfiger Vorstand sowohl im technischen als auch im betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Bereich gut aufgestellt ist. Zudem arbeiten die beiden Vorstandmitglieder im gleichen Haus und sind über ihre berufliche Tätigkeit im Energiebereich gut in der Region vernetzt. Schlussendlich stimmt auch die Chemie zwischen beiden Vorstandsmitgliedern, was die gemeinsame Beschlussfassung vereinfacht und die Geschäftsführung optimiert.«
Vorstand einer Energiegenossenschaft

Weiterführende Informationen, insbesondere für die Gründung einer Energiegenossenschaft, finden sich im Leitfaden ›Bürger machen Energie. In sieben Schritten zur Energiegenossenschaft‹ (PDF) sowie in dem Handbuch ›Die Energiegenossenschaft. Die Gründung Schritt für Schritt erklärt‹. Auf einer gemeinsamen Internetseite aller Genossenschaftsverbände beim ›Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.‹ (DGRV) sind zudem ausführliche Informationen zur Gründung, Gründungsmaterialien sowie die Ansprechpartner bei den Prüfungsverbänden zusammengestellt.

Die erforderlichen Kompetenzen können sich Verantwortungsträger in entsprechenden Weiterbildungsprozessen zwar aneignen (〉vgl. 5.3), aber das geschieht nicht von heute auf morgen. Solange wichtige Kompetenzen feh-

1 Ergebnis eigener Befragungen, vgl. Masson et al. 2015.

len, lähmt das beträchtlich die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit einer Energiegenossenschaft. Die Erfahrungen der ehrenamtlichen Administration durch engagierte Laien führen eindrücklich vor, wie Unwissenheit und fehlende Kompetenzen (z. B. im buchhalterischen und steuerrechtlichen Bereich) das wirtschaftliche Vorankommen ihrer Energiegenossenschaft lähmen – weil *Fortbildungen* und *Learning-by-doing* Zeit verschlingen, die beispielsweise für Mitgliederwerbung, Marketing und die eigentliche Projektarbeit genutzt werden könnte.

> *»Ich glaube, auch dadurch, dass wir nicht direkt im Business sind, haben wir mehr Arbeit. [...] Und das verlangsamt die Sache natürlich zusätzlich. Wenn wir Leute hätten, die gewisses Wissen direkt mitbringen, dann, glaube ich, würde das Ganze ein bisschen schneller Früchte tragen. Aber [...] wir sind eine echte Laien-Veranstaltung. Das kann man anders nicht sagen.«* Vorstandsmitglied einer PV-Genossenschaft

Kompetenzen in den Bereichen IT, Medien und Pressearbeit brauchen erfahrungsgemäß nicht unbedingt im Vorstand vertreten sein. Diese können auch von einem ehrenamtlichen Team um den Vorstand herum organisiert werden. Im Alltag aktiver Energiegenossenschaften, etwa bei der Organisation von Veranstaltungen, fallen auch Arbeiten an, die keine besonderen Kompetenzen erfordern und wo jede helfende Hand willkommen sein dürfte.

Gleichwohl sollte jede Suche nach Mitmachern, die das Ziel der wirtschaftlichen Arbeitsfähigkeit verfolgt, darauf ausgerichtet sein, dass die oben genannten Schlüsselkompetenzen für Energiegenossenschaften möglichst umfassend vertreten sind – indem sie entweder mitgebracht oder wirksam aufgebaut werden (〉vgl. 5.3).

Gleichzeitig sollten Energiegenossenschaften darauf achten, dass neben der notwendigen Festlegung von Verantwortlichkeiten und dem Vorhandensein von Fachkompetenzen auch *Freiräume für die Weiterentwicklung der Organisation* bleiben. Das heißt, die Verantwortlichen sollten im Arbeitsalltag

Möglichkeiten schaffen, um kreative Prozesse anzustoßen (beispielsweise durch *»Ideenwerkstätten«* oder *»Strategie-Workshops«*). Dafür braucht es jedoch Menschen mit kreativem Potential (*»Visionäre«*), die, insbesondere unter schwierigen Rahmenbedingen, neue Chancen erkennen und vorhandene Freiräume für die Entwicklung von Ideen nutzen. Damit kann die Genossenschaft über die kurzfristige (d. h. operative) Perspektive hinaus erfolgreich positioniert werden. Bei der Auswahl bzw. beim Aufbau notwendiger Kompetenzen dürfen daher solche kreativen Fähigkeiten nicht außer Acht gelassen werden. Die Initiierung *»spannender«* Projekte, die über genügend Strahlkraft verfügen, um zum Mitmachen einzuladen, kann hierbei ein wichtiger Ansatzpunkt sein. Denn sie laden kreative Köpfe ein, die neue Ideen für die Zukunft mitbringen.

Energiegenossenschaften sollten sich selbst und potentiellen Mitmachern bewusstmachen: »Was müssen wir können?«

Um potentiellen Mitmachern die Entscheidung und den Einstieg zu erleichtern, kann es helfen, die gesuchten Kompetenzen anhand der einzelnen Tätigkeitsbereiche und Aufgaben zu vermitteln. Das müssen keine Stellenprofile sein. Aber je besser sich die Interessierten ein Bild von der zu erwartenden Arbeit machen können, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Angebot annehmen.

Auf Beziehungen kommt es an: Unterstützer in möglichst allen gesellschaftlichen Bereichen gewinnen.

Neben den Fachkompetenzen sind die persönlichen *Kontakte* und *Beziehungen* zu (lokalen/regionalen) Entscheidungsträgern aus wesentlichen gesellschaftlichen Bereichen entscheidend für die Entwicklung und Durchführung neuer Projekte. Energiegenossenschaften sollten also versuchen, *Netzwerker* für sich zu gewinnen, d. h. Personen mit *Interesse an und Geschick für Überzeugungsarbeit* im Dienste der Energiegenossenschaft.

Da Energiegenossenschaften häufig aus einer bestimmten Akteursgruppe heraus entstanden sind (z.B. Bürgergruppe, Bank, Kommune, vgl. S. 23), kann es nützlich sein, sich bei der Gewinnung von Mitmachern auf die bislang unterrepräsentierten Bereiche zu konzentrieren. Um dem Anspruch einer *Bürger*-Energiegenossenschaft gerecht zu werden, ist es naturgemäß sinnvoll, eine starke zivilgesellschaftliche Verankerung herzustellen, indem Personen aus Kirchen, Umweltverbänden oder Bürgerinitiativen und anderen Organisationen gewonnen werden.

Aber eine noch so ausgeprägte zivilgesellschaftliche Legitimation kann unternehmerisch erfolglos bleiben, ja höchst frustrierend sein, wenn die Aktivitäten *gegen* die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung gerichtet sein müssen oder an ihnen vorbeigehen. Unter Erfolgsgesichtspunkten sind für alle energiewirtschaftlichen Betätigungsbereiche (außer dem Stromvertrieb) direkte persönliche Kontakte zu öffentlichen Einrichtungen ratsam. Je nach wirtschaftlichem Betätigungsfeld sind zudem Kontakte oder eine entsprechende personelle Vertretung im Aufsichtsrat der Energiegenossenschaft in folgenden Wirtschaftsbereichen sinnvoll (sofern keine schwerwiegenden Konflikte zwischen diesen bestehen):

- Bau-, Wohn- und Immobilienwirtschaft
- Architekten und Energieberater
- Energieversorgung, insbesondere Stadtwerke (sofern keine Wettbewerber)
- Kleines und mittelständisches Gewerbe (Industrie, Handwerk)
- Medien (lokales Fernsehen, Radio, Presse)

Insgesamt ist es wichtig, dass die entsprechenden Personen über Kontakte und einen guten Überblick in ihren Bereichen verfügen, die sie der Energiegenossenschaft mit Blick auf neue Projekte zugänglich machen. Für die Finanzierung von Projekten sollte eine Zusammenarbeit mit genossenschaftlichen Finanzinstituten wie den Volks- und Raiffeisenbanken selbstverständlich sein.

Ohne zuverlässige, verantwortungsbewusste und verständigungsbereite Mitmacher sind viele Bemühungen vergebens.

Neben Fachkompetenzen und Beziehungen kommt es bei der Suche und Auswahl von Menschen, die bei einer Energiegenossenschaft operative Verantwortung übernehmen sollen, auf eine Reihe von **persönlichen Eigenschaften** an:

- *Zuverlässigkeit* ist eine nicht zu unterschätzende Tugend in einem Kontext, in dem die Beteiligten, die ihre Arbeit meistens ehrenamtlich einbringen, dieses Engagement möglichst effektiv und produktiv nutzen wollen.
- Eine relativ flexible *Verfügbarkeit* oder zumindest eine gute *Erreichbarkeit* ist von Bedeutung, sollen notwendige Abstimmungen und Entscheidungen nicht verzögert werden.
- Angesichts der flachen oder nicht vorhandenen Hierarchien des ehrenamtlichen Unternehmens sind ein starkes Maß an *Eigeninitiative* und *Eigenverantwortung* sowie *selbstständiges Arbeiten* von großem Vorteil.
- Da in Energiegenossenschaften die (beruflich, biographisch etc.) unterschiedlichsten Persönlichkeiten zusammenarbeiten wollen, bedarf es einer guten *Kommunikations- und Konfliktfähigkeit*, insbesondere im Sinne einer ausgeprägten *Verständigungsbereitschaft*.
- Nicht zuletzt entscheidet die hohe persönliche *Motivation* und *Einsatzbereitschaft* insbesondere bei den Vorständen einer Energiegenossenschaft – einschließlich einer ausgeprägten *Frustrationstoleranz* – über den Erfolg des Vorhabens Bürgerunternehmen.

Um neue Engagierte zu gewinnen, ist es von Vorteil, wenn die aktiven Vertreter einer Energiegenossenschaft als offen, herzlich, lernfähig, inspirierend, unterstützend, mutig, konfliktfähig, rücksichtsvoll, verantwortungsbewusst und eigeninitiativ wahrgenommen werden. Denn Vorbilder motivieren andere, sich zu engagieren. Die genannten Eigenschaften lassen sich nur äußerst begrenzt im Vorfeld abfragen, sondern können erst durch gemeinsame Erfahrungen ermittelt werden. Daher empfehlen sich Einfindungs-, Einarbeitungs- und Probierphasen, in denen die neuen Aktiven begleitet wer-

den. Gleichwohl ist es sinnvoll, solche persönlichen Eigenschaften als wichtige Erfordernisse bei der Gewinnung Interessierter anzusprechen.

Es ist nicht nur gut zu wissen, worauf bei der Suche nach neuen Engagierten zu achten ist. Genauso wichtig ist es, sich der Schwierigkeiten bei dieser Suche bewusst zu sein.

Die Aufgabe, neue Mitmacher zu gewinnen, kann niemand anderes übernehmen als die bereits Engagierten. Diese sind in der Regel nicht sehr zahlreich und mehr als ausgelastet mit dem Tagesgeschäft und den hohen operativen Anforderungen an Gründung, Verwaltung und Projektentwicklung. Damit sind mangelnde Ressourcen das wesentliche Hindernis, um neue aktive Mitglieder gewinnen zu können. Dazu zählen sowohl mangelnde finanzielle Ressourcen (für z. B. Öffentlichkeitsarbeit) als auch fehlende Zeitressourcen (etwa für Gespräche, um die Anforderungen, Möglichkeiten und Vorzüge des Engagements zu erklären).

Ein Dilemma: Wenige Aktive sollen zusätzlich zum Tagesgeschäft auch noch weitere Aktive anwerben.

Die Erfahrungen zeigen, dass viele Mitglieder von Energiegenossenschaften – auch auf Einladung hin – kein großes Interesse zeigen sich zu engagieren. Hinzu kommt, dass engagementbereite Menschen unzählige andere Möglichkeiten haben sich einzubringen, womöglich in Initiativen oder Organisationen, die besser zu ihren Ansprüchen passen (Ehrenamtskonkurrenz). Darüber hinaus tragen die (oft) wenigen Engagierten maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg der Energiegenossenschaft bei, der der passiven Mehrheit zugutekommt (〉vgl. S. 104). Speziell für Genossenschaften kommt verschärfend hinzu, dass sie als Unternehmen wahrgenommen werden. Das kann zwar von Vorteil sein, wenn es um das nötige Vertrauen für finanzielle Beteiligungen geht. Es kann aber auch als Hemmschwelle wirken, sich in Energiegenossenschaften zu engagieren.

Energiegenossenschaften sollten sich als »Bürgerunternehmen« positionieren.

Um dieser Zwickmühle zu entkommen, empfiehlt es sich, bei der Außendarstellung darauf zu achten, **die Kompetenz, Seriosität und Professionalität eines Wirtschaftsunternehmens mit der Offenheit und den Beteiligungsmöglichkeiten einer Bürgerinitiative auf kreative Weise zu verbinden.** Viele Energiegenossenschaften vermitteln diesen Status durch ihren Namen (›Bürgerenergie‹). In vielen Fällen könnte der Charakter eines Bürgerunternehmens zum Mitmachen noch besser herausgestellt werden.

Was sind die geeigneten Mittel und Wege, um Mitmacher zu finden?

Die Erfahrung zeigt, dass dafür zwei grundlegende Erkenntnisse zu berücksichtigen sind:

1. Der wichtigste Weg sind *persönliche Kontakte*.
2. Bei den sonstigen Kanälen gibt es keinen idealen Weg. Es empfiehlt sich, *die gesamte Palette an Möglichkeiten* zu nutzen (s. u.). Auch wenn auf jedem einzelnen Weg für sich genommen nur wenige oder gar keine Personen gewonnen werden, sollte sich der Aufwand insgesamt lohnen. Denn im Ergebnis wird womöglich die eine entscheidende Person gefunden oder es werden in der Summe genügend neue Aktive gewonnen. Zudem erweitern sich mit jedem Neuzugang die Möglichkeiten, weitere Interessierte zu finden. Dabei kann es helfen, Mitwirkung in – zunächst – zeitlich abgegrenzten Projekten zu bewerben, um so die Eintrittsbarrieren in ein (auch dauerhaftes) ehrenamtliches Engagement zu senken (〉vgl. S. 70).

Die Kanäle zur Gewinnung von Aktiven sind vielfältig:

- Die eigenen Mitglieder und deren Freunde (Newsletter, Generalversammlung, direkte Ansprache).
- Internetseite (Hinweis auf gesuchte Mitmacher, Erweiterung des Vorstands, *»ehrenamtliches Stellenangebot«*)

- Soziale Medien (Facebook, Twitter etc.)
- Inserat (Agentur für ehrenamtliches Engagement, Lokalblätter)
- Veranstaltungen (Vorträge, Diskussionen, Exkursionen): eigene, aber auch Präsenz auf anderen Veranstaltungen
- Infostände (in der Fußgängerzone, auf Märkten)
- Eigene Vorträge (auf Messen)
- Bürgerversammlungen (in Kooperation mit Kommune)
- Aktives Anschreiben und Ansprechen (von Vereinen, Verbänden, Behörden und anderen Organisationen)
- Studierendenprojekt (in Kooperation mit Hochschule)

Als Praxispartnerin von *EnGeno* hat die ›Olegeno Oldenburger Energie-Genossenschaft eG‹ es geschafft, über fast alle diese Kanäle jeweils eine(n) neue(n) Mitmacher(in) zu gewinnen. Die ›BürgerEnergie Stuttgart eG‹ hat mehrfach auf ihrer Internetseite Stellenausschreibungen für ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied veröffentlicht, jeweils mit konkretem Anforderungsprofil für die Bereiche: Technik PDF, Finanzen PDF, Marketing und Vertrieb PDF

Gerade in schwierigen Zeiten ist es wichtig, dynamisch zu bleiben und attraktiv für neue Mitstreiter zu sein.

Es gibt Energiegenossenschaften, die nach erfolgreichen Projekten aus den Hochzeiten der garantierten Einspeisevergütung nicht weiter aktiv sein wollen. Doch mit dem Aufbau einer arbeitsfähigen und lokal bekannten Organisation sind einmalige Chancen der Weiterentwicklung geschaffen worden, die nicht außer Acht gelassen werden sollten. Das gilt auch, wenn scheinbar eine Phase erreicht worden ist, in der der Anfangsschwung verloren ist und keine neuen Projekte in Sicht sind. Gerade dann kommt es darauf an, eine positive (Entwicklungs-)Dynamik aufrechtzuerhalten. In solchen Zeiten kann eine Energiegenossenschaft attraktiv bleiben für freiwilliges Engagement, indem sie sich mit interessanten Veranstaltungen, pfiffigen Aktionen und innovativen Projekten in der Öffentlichkeit positioniert. Auch wenn solche Aktivitäten nicht unmittelbar wirtschaftlich erträglich sind, können durch hinzu gewonnene Interessierte neue Ideen entstehen und Impulse gesetzt werden. Solche Projekte kann der Vorstand im Rahmen seiner Sorgfaltspflicht natürlich nur insoweit unterstützen, als sie versprechen, die Belange der Genossenschaftsmitglieder zu fördern.

Studenten und Hochschulen als Impulsgeber.

Manchmal bedarf es freilich der Anregung von außen. Für den Fall, dass die personellen und finanziellen Kapazitäten nicht ausreichen, um über das Tagesgeschäft hinaus neue Menschen zu gewinnen oder neue Projekte zu entwickeln, wurde an der ›Universität Oldenburg‹ ein Konzept für eine Lern- und Praxispartnerschaft zwischen Hochschulen und Energiegenossenschaften erarbeitet. Dieses Konzept ist unter dem Titel ›Bürgerunternehmertum für eine zukunftsfähige Energiewirtschaft‹ in Zusammenarbeit mit der ›Olegeno Oldenburger Energie-Genossenschaft eG‹ im Wintersemester 2015/16 erprobt worden. Die Vorzüge dieses Formats für die beteiligte Energiegenossenschaft sind u. a. die Einbeziehung jüngerer Menschen, frische *Ideen auf dem Stand der Forschung* sowie das Erschließen neuer personeller Ressourcen und Kompetenzen. Eine Dokumentation der Erfahrungen aus dem Oldenburger Pilotvorhaben mit Hinweisen zur Anwendung des Konzeptes andernorts wird auf der Projektseite www.engeno.net zur Verfügung gestellt.

3.2 Mitglieder gewinnen

Die Gewinnung von Mitgliedern bedarf anderer Maßnahmen als die von Mitmachern.

Neben den Mitmachern basiert die Arbeit einer jeden Energiegenossenschaft auf der formalen und finanziellen Beteiligung ihrer Mitglieder. Die Suche nach Genossenschaftsmitgliedern bezieht sich in erster Linie auf Menschen, die »nur« ihren formalen Pflichten nachkommen sollen/brau-

chen, d. h. vor allem als Anteilseigner Kapital bereitstellen und auf den Generalversammlungen im Sinne der gemeinsamen Ziele ihre demokratischen Mitbestimmungsrechte wahrnehmen. Diese Gruppe ist nicht minder bedeutsam, sie ist ebenfalls unentbehrlich für das wirtschaftliche Vorankommen der Genossenschaft. Zudem dürften sich aus diesem Personenkreis auch aktive Mitstreiter gewinnen lassen.

Dennoch erfüllen sie als passive Mitglieder eine eigene Funktion, die andere Erfordernisse bei der Gewinnung mit sich bringt. Diese variieren in Abhängigkeit von den zentralen Werten und Ansprüchen einer Energiegenossenschaft, genannt seien z. B.:

- Regionalität
- Ökologische Konsequenz
- Soziale Teilhabe
- Partizipationsmöglichkeiten
- Projektvolumina

Für die Zielgruppe der Genossenschaftsmitglieder als investierende Miteigentümer können **zwei Hauptkriterien für eine erfolgreiche Gewinnung** genannt werden:

- *Glaubwürdige Wirtschaftlichkeit*, d. h. die nachvollziehbare und transparente Darstellung der Wirtschaftlichkeit des Projektes bzw. der Genossenschaft als Wirtschaftsunternehmen. Dies ist die Grundlage für die Investitionsbereitschaft von (potentiellen) Mitgliedern.
- *Werteübereinstimmung*, d. h. die grundsätzliche Sympathie und Übereinstimmung mit der Mission und den Werten der Energiegenossenschaft. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass sich (potentielle) Mitglieder mit der Genossenschaft und ihren Aktivitäten identifizieren können.

Damit beide Kriterien erfüllt werden, muss der vortragende Vorstand die Genossenschaft(sidee), die Umsetzung des Projektes sowie die Zukunftsvisionen überzeugend darstellen können. Vorstandsmitglieder, die selbst Zweifel haben, werden keine Mitglieder für das gemeinsame Projekt finden. Die Kommunikation der Energiegenossenschaft muss darauf ausgerichtet sein, potentielle Mitglieder von den Anliegen und Zielsetzungen der Genossenschaften zu überzeugen. **Dazu ist eine angemessene Kommunikations- und Marketingstrategie notwendig**, die:

- sich *bewusst* macht, welche Personengruppen ein besonderes Interesse an einer Mitgliedschaft haben könnten,
- die Vorteile einer Mitgliedschaft *gezielt* anspricht,
- Barrieren, die gegen eine Beteiligung sprechen, verringert,
- verschiedene Kommunikations- und Vermarktungskanäle *effektiv* nutzt.

Als Grundlage für eine erfolgreiche Mitgliedergewinnung helfen Informationen über die:

- öffentliche Wahrnehmung und Bewertung von Energiegenossenschaften,
- Bereitschaft zur Beteiligung in verschiedenen Bevölkerungsgruppen,
- unterschiedlichen Beweggründe und Motive, Genossenschaftsmitglied zu werden,
- Barrieren, die gegen eine Mitgliedschaft sprechen.

Die Bereitschaft zur Beteiligung an Energiegenossenschaften ist in der Bevölkerung vorhanden – deswegen lohnt es sich, sie anzusprechen.

Das *EnGeno-Projekt* **hat in umfassenden Befragungen das Bild von Energiegenossenschaften in der Bevölkerung ermittelt.** Um die Bewertung von Energiegenossenschaften und die generelle Beteiligungsbereitschaft zu untersuchen, wurden mehrere *Befragungen*, *Interviews* und *Workshops* von und mit Energiegenossenschaftsmitgliedern und Personen, die keine Mitglieder sind, durchgeführt (〉vgl. Masson et al. 2015). Die Befragungsergebnisse deuten auf ein nicht erschlossenes Beteiligungspotential an Energiegenossenschaften hin (ca. 10 % der Befragten). **Deutlich mehr Menschen als bisher können sich die Mitgliedschaft in einer Energiegenossenschaft vorstellen.** Auch die Erfahrungen der Energiegenossenschaften zeigen: Ist die (wirtschaftliche) Attraktivität eines Projektes darstellbar, fällt es in der Regel nicht schwer, hinreichend Mitglieder dafür zu gewinnen.

Zielgruppen mit besonders hoher Beteiligungsbereitschaft.

Es bleibt die Frage, welche Gruppen gezielt angesprochen werden sollten und bei wem eine besonders große Bereitschaft besteht, Mitglied einer Genossenschaft zu werden.

Durch die Befragungen, Interviews und Workshops wurden für mögliche Zielgruppen **relevante Eigenschaften** identifiziert: Die Personenkreise mit einem überdurchschnittlich ausgeprägten Interesse, sich an einer Energiegenossenschaft zu beteiligen, sind *eher männlich*, besser *gebildet*, *einkommensstärker* und *umweltfreundlich*. Die Bereitschaft zur Beteiligung ist in *Westdeutschland* höher als in Ostdeutschland.

Informations- und Kommunikationsangebote, die auf die Gewinnung von Mitgliedern zielen, sollten diese Zielgruppen im Blick behalten. Marketingstrategien sollten auf ihre Angemessenheit für sie überprüft werden. Bei diesen Bevölkerungsgruppen liegt im Sinne einer besonders hohen Beteiligungsbereitschaft das größte Potential. Daher sind sie leichter zu gewinnen. Doch sollten Energiegenossenschaften andere Bevölkerungsgruppen nicht außer Acht lassen, vor allem wenn sie als Bürgergenossenschaften den Anspruch erheben, alle Menschen einer Stadt oder Region anzusprechen.

Vielfalt stärken und die Beteiligung von Frauen in Energiegenossenschaften fördern.

Die Ergebnisse der Befragungen, Interviews und Workshops zeigen, dass bei den interessierten Nicht-Mitgliedern und bei den Mitgliedern von Energiegenossenschaften Frauen, aber auch weniger gebildete Personen und Geringverdiener, deutlich unterrepräsentiert sind. So waren beispielsweise nur ca. 20 % der von uns befragten Mitglieder Frauen. Das Geschlechterverhältnis in den Vorständen der Energiegenossenschaften spiegelt dieses Bild wider. In 279 Energiegenossenschaften mit 727 Vorstandsmitgliedern nehmen nur 8,8 % Frauen (gesamt 64) eine Vorstandsposition ein.[2] Ähnliches ist auch bei der Mitgliederstruktur der meisten Energiegenossenschaften festzustellen. Über die Gründe dieses Ungleichgewichts kann nur spekuliert werden. Denn Untersuchungen dazu liegen nicht vor. Ein Faktor könnte sein, dass ein wichtiger Teil der oben genannten Kompetenzen, die von aktiven Mitmachern zu erwarten sind (v. a. technische Kompetenz), traditionell eher als *»Männerdomäne«* verstanden werden.

Vor diesem Hintergrund hat sich im Übrigen die ›Windfang eG‹ schon vor über 20 Jahren als erste und einzige Energiegenossenschaft ausschließlich von und für Frauen gegründet. Unabhängig davon, welche Barrieren im Einzelnen einer stärkeren Beteiligung von Frauen an Energiegenossenschaften entgegenstehen: **Für eine ökologisch und sozial zukunftsfähige Transformation des Energiesystems sind deutlich mehr weibliche Mitglieder und Mitmacher notwendig und wünschenswert.**

Unterschiedliche Investitionsbereitschaften berücksichtigen – im Spannungsfeld zwischen vielen Kleinstinvestoren und wenigen Großinvestoren.

Die Ergebnisse der Befragungen, Interviews und Workshops geben Hinweise auf eine eher **moderate finanzielle Investitionsbereitschaft** in Bezug auf Energiegenossenschaften: Ungefähr die Hälfte der befragten Nicht-Mitglieder würde Anteile im Wert von maximal 500 Euro erwerben. Zudem gab rund die Hälfte der Befragten als Grund *gegen* eine Mitgliedschaft an, kein Geld für den Kauf von Genossenschaftsanteilen zu haben. Wenn eine große Gruppe potentieller Mitglieder an kleineren bis mittleren Investitionsbeträgen interessiert ist, stellt sich die Frage, ob sich eine Energiegenossenschaft diesem Adressatenkreis öffnen will und kann. Falls es einer Energiegenossenschaft ein Anliegen ist, eine möglichst breite finanzielle Beteili-

2 Quelle: eigene Datenbank

gung der lokalen Bevölkerung an ihren Energieprojekten zu erreichen, dann sollte sie niedrige Mindestbeträge für die Beteiligung (z. B. 100 Euro) festlegen. Auf der anderen Seite bedeuten die Gewinnung und die Beteiligung von vielen Mitgliedern mit kleineren Beträgen einen größeren Marketing- und Verwaltungsaufwand.

Nach Angaben des ›Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes‹ liegt die durchschnittliche Mindestbeteiligung an Energiegenossenschaften bei 642 Euro je Mitglied (〉DGRV 2015) und die durchschnittliche Beteiligung je Mitglied bei 3.652 Euro (〉DGRV 2016). Wegen der unterschiedlichen Projektvolumina dürften freilich große Unterschiede zwischen Nahwärme- und Photovoltaik-Genossenschaften bestehen.

Das Spannungsfeld zwischen einer schlanken Verwaltungsstruktur und dem Wunsch nach Beteiligung möglichst breiter Bevölkerungskreise an der Gestaltung der Energiewende (Stichwort: demokratische Energiewende) spielt für die strategische Ausrichtung der Energiegenossenschaft eine wesentliche Rolle. So birgt etwa die Konzentration auf wenige Großanleger das Risiko, wichtige lokale Kompetenzen, Erfahrungen und Netzwerke ungenutzt zu lassen. Umgekehrt garantiert die Beteiligung möglichst vieler Kapitalanleger nicht notwendigerweise eine tatsächliche Einbindung in lokale Energieprojekte. Vor allem dann nicht, wenn die *»Bürgerenergiegenossenschaften«* lediglich als Sammelstellen für preiswertes (d. h. wenig renditeorientiertes) Investitionskapital dienen.

Insgesamt stellen die beiden Extreme – wenige Mitglieder und hohe Investitionsbeträge vs. viele Mitglieder und geringe Beträge – daher eher **Eckpunkte eines Spektrums von Möglichkeiten dar, die finanzielle Beteiligung an Energiegenossenschaften zu gestalten.** In der Praxis sind Mischformen nicht nur denkbar, sondern auch erfolgreich. Das zeigt das Beispiel der ›Netzkauf EWS eG‹ mit einer Mindesteinlage von 500 Euro und einer Maximaleinlage von 10.000 Euro (Stand April 2016).

Ein probates Mittel, das eine Finanzierung durch Bürger bzw. Genossenschaftsmitglieder in Form einer indirekten Beteiligung ermöglicht, sind Nachrangdarlehen an die Genossenschaft. Mit solchen Darlehen, die im Insolvenzfall gegenüber allen anderen Verbindlichkeiten nachrangig sind, kann ein erhöhtes Risiko des Kapitalverlusts für den Darlehensgeber durch eine relativ attraktive Verzinsung und eine erfolgsabhängige Komponente ausgeglichen werden.

Die wesentlichen Motive für eine Mitgliedschaft gezielt ansprechen.

»Der Umweltgedanke ist wahrscheinlich der entscheidende, weil wir von unserer Umgebung abhängen. Wir haben einen Planeten, den wir gerade leer fressen und da müssen wir was ändern. Diese ganzen sozialen Aspekte spielen da natürlich mit, aber die Grundlage ist, dass wir einen Planeten haben, den wir gerade ruinieren, das ist […] die Hauptmotivation.«
Vorstandsmitglied einer Nahwärmegenossenschaft

»Was mich begeistert oder was mir gefällt an dem Genossenschaftsmodell, obwohl das schwierig ist umzusetzen, ist der Gemeinschaftsgedanke. Weil wir heutzutage eher in einer Gesellschaft leben, in der jeder gegen jeden ist und das Miteinander fehlt viel zu sehr. Und da kann man eher etwas miteinander machen.«
Aufsichtsratsmitglied einer Nahwärmegenossenschaft

Die Befragungen, Interviews und Workshops haben ergeben, dass *Umweltschutz, die Beteiligung an der Energiewende und der Wunsch nach regionaler Energieerzeugung* **starke Beteiligungsgründe für potentielle Mitglieder** sind. Für ihre Gewinnung sollten diese Aspekte daher einen zentralen Platz in der Gestaltung entsprechender Informations- und Kommunikationsangebote erhalten.

Für Nahwärme-Genossenschaften spielen zudem lokale und regionale Ziele eine wichtige Rolle. So stärken gemeinsame Energieprojekte oft den sozialen Zusammenhalt vor Ort und führen zu einer stärkeren Einbindung der Mitglieder in die lokale Gemeinschaft. Insbesondere für Nahwärme-Genossenschaften könnte der Bezug auf lokale und Gemeinschaftsziele daher ein wichtiger Ausgangspunkt für die Gestaltung von Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung sein.

Sollten Energiegenossenschaften primär mit finanziellen Versprechen werben?

Die Ergebnisse der Befragungen, Interviews und Workshops zeigen, dass **Renditeerwartungen in der Regel kein herausragender Beitrittsgrund** sind – auch wenn dabei sozial erwünschtes Antwortverhalten vermutlich eine Rolle gespielt hat. Relativ wichtig ist die Rendite aber für Personen mit geringem Einkommen. Für die Mitgliedergewinnung müssen mögliche finanzielle Erträge aus der Mitgliedschaft in einer Energiegenossenschaft damit nicht notwendigerweise in den Mittelpunkt gestellt werden, außer es sollen gezielt auch Personen mit geringerem Einkommen angesprochen werden. Unabhängig davon können in der aktuellen (Niedrig-)Zinssituation auch schon Projekte von Energiegenossenschaften mit eher moderaten Renditeaussichten helfen, Mitglieder zu gewinnen.

Informationsdefizite bestehen bei der Frage nach der Sicherheit der finanziellen Beteiligung: Während rund drei Viertel der befragten Mitglieder die Beteiligung an einer Energiegenossenschaft als sichere Geldanlage einschätzen, sind dies bei den Nicht-Mitgliedern nur ca. 17 %. Die Kommunikationsstrategie bei der Mitgliederwerbung sollte folglich darauf ausgerichtet sein, potentielle Mitglieder verstärkt über die finanziellen Chancen und Risiken einer Mitgliedschaft zu informieren.

Soziale Nähe als wichtiger Faktor der Mitgliederwerbung.

Viele Energiegenossenschaften – insbesondere die ländlichen – zielen auf soziale Zusammenhänge, die nahräumlich strukturiert sind. Dort spielen persönliche Kontakte eine große Rolle. **Je kleinräumiger die Ausrichtung einer Energiegenossenschaft ist, desto informeller können die Formen der Mitgliedergewinnung sein.** Im Fall einer Nahwärmegenossenschaft für ein kleines Dorf dürfte die persönliche Ansprache in der Nachbarschaft der angemessene Weg sein.

Von vielen Menschen wird der Einfluss ihres sozialen Umfelds (Familie, Freunde, Nachbarn etc.) auf ihre Entscheidung, sich an einer Energiegenossenschaft zu beteiligen, als eher gering eingeschätzt. Die Ergebnisse der Befragungen, Interviews und Workshops zeigen jedoch, dass positive Einstellungen des sozialen Umfelds zu Energiegenossenschaften die Beteiligungsabsicht deutlich erhöhen. Gleichzeitig zeigen unsere Gespräche mit Experten, dass für die Gewinnung von Mitgliedern kleine Gruppen (ca. sechs bis acht Personen) durchaus erfolgreich sein können, da so neue Mitglieder schneller integriert werden. Neben der ›Mund-zu-Mund-Propaganda‹ als zentralem Instrument können Medienkampagnen zur Mitgliederwerbung sich ebenfalls des Faktors »*soziale Nähe*« bedienen – beispielsweise indem man auf die lokale Identität abstellt oder die regionale Wertschöpfung als Argument verwendet.

Barrieren abbauen: Bedenken gegenüber Energiegenossenschaften ausräumen und ihre Bekanntheit vergrößern.

Kommunikationsstrategien zur Mitgliedergewinnung müssen schließlich auch die Vorbehalte gegenüber Energiegenossenschaften berücksichtigen und nach Möglichkeit entkräften. Die Ergebnisse der Befragungen, Interviews und Workshops zeigen, dass Vorbehalte gegen Energiegenossenschaften vor allem beim Naturschutz (Naturzerstörung durch

Energieanlagen) und den Eigentumsverhältnissen (Verstaatlichung von Eigentum durch Energiegenossenschaften) bestehen. Vor diesem Hintergrund ist es **wichtig, die ökologischen Zielsetzungen herauszustellen und Energiegenossenschaften als demokratisch verfasste Organisationen der Zivilgesellschaft zu positionieren.**

Umfassende Information über die vielfältigen Vorzüge von Energiegenossenschaften ist auch das probate Mittel, um ein weiteres Hindernis zu überwinden: *das mangelnde Wissen über Energiegenossenschaften in der Bevölkerung.* Mehr als die Hälfte der Befragten, die keine Mitglieder in einer Energiegenossenschaft sind, kennen auch keine in ihrer Nähe. Für 70 % der Befragten sprechen fehlende Informationen gegen eine Beteiligung an einer Energiegenossenschaft. Den Informationsdefiziten und der mangelnden öffentlichen Präsenz könnte durch Versuche begegnet werden, Informationsangebote stärker zu bündeln und zu integrieren (〉vgl. Kapitel 6).

Zur Steigerung der Bekanntheit kann es sich auch lohnen, auf die Unterstützung von lokalen Sympathieträgern und regionale Prominente zu setzen. Wenn beliebte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens als überzeugte Mitglieder für die Belange der Energiegenossenschaft eintreten, dann kann deren Prominenz und Vertrauenswürdigkeit helfen, Vorbehalte gegenüber Energiegenossenschaften abzubauen. Sie können auch dazu genutzt werden, konkrete Projekte positiv zu besetzen und damit Akzeptanz und die Bereitschaft zur Beteiligung zu stärken.

Längerfristige Bindung als Notwendigkeit herausstellen.

Die Tatsache, dass rund 35 % der Befragten die Beteiligung an einer Energiegenossenschaft zu langfristig ist, weist auf ein weiteres Informationsdefizit hin. Denn die Dauer einer Beteiligung unterscheidet sich nicht wesentlich von anderen Anlageformen mit ähnlichen Renditezielen (z. B. geschlossener Fonds). Die Argumentation bei der Mitgliedergewinnung könnte hier ansetzen und sollte betonen, dass einerseits die relativ lange Bindung der Einlage notwendig ist, um der Genossenschaft finanzielle Planungssicherheit im operativen Geschäft zu geben – und damit die energiepolitischen Ziele der Energiegenossenschaft zu erfüllen. Andererseits sollte die Möglichkeit zum Ausstieg aus einer Energiegenossenschaft (quasi als ›ultima ratio‹) entsprechend (mit)kommuniziert werden. Damit kann dem Eindruck entgegengewirkt werden, dass es keine *»Ausstiegs-Option«* gibt. Zudem ist oftmals die Möglichkeit des Vorstandes nicht bekannt, die gekündigten Anteile eines Mitglieds auf ein anderes (Neu-)Mitglied zu übertragen und damit die vergleichsweise lange Kündigungsfrist auf unter ein Jahr zu verkürzen.

»Es ist wichtig, dass die Mitglieder sich zumindest auch ein bisschen mit für ihre Genossenschaft verantwortlich fühlen.«

Vorstandsmitglied einer Solargenossenschaft

4

Gut zusammen-arbeiten: das Management des Ehrenamts

Leitfrage

»Wie können wir als ehrenamtlich Aktive in unserer Energiegenossenschaft möglichst gut zusammenarbeiten?«

4.1
Grundlagen des ehrenamtlichen Managements

Gute Zusammenarbeit steigert
Zufriedenheit, Effizienz und Effektivität.

Gute Zusammenarbeit bedeutet für eine Energiegenossenschaft mindestens zweierlei: Zum einen kommt es darauf an, die gemeinsame Arbeit an einer dezentralen Energiewende so zu organisieren, dass sie von allen Beteiligten als Bereicherung wahrgenommen wird: Wie kann das gemeinschaftliche Engagement – als selbst gewählter Beitrag zu einem guten Zweck – die *Zufriedenheit* der Engagierten erhöhen? Zum anderen kann die Zusammenarbeit in einer Energiegenossenschaft als gut bezeichnet werden, wenn sie *effizient* und *effektiv* gestaltet wird. Wenn also die selbst gesteckten (wirtschaftlichen) Ziele mit den knappen ehrenamtlichen Kapazitäten möglichst gut erreicht werden: Worauf ist zu achten, damit das ehrenamtliche Management den wirtschaftlichen Anforderungen in der Praxis möglichst gut gerecht wird?

Konflikte, Widersprüche und Spannungsverhältnisse in
Energiegenossenschaften sind normal – es kommt darauf an,
bewusst und konstruktiv mit ihnen umzugehen.

Im vorigen, in diesem und im folgenden Kapitel werden zahlreiche Konfliktfelder angesprochen, die für Energiegenossenschaften typisch sind. Mitglieder vs. Mitmacher, ehrenamtliche vs. bezahlte Arbeit, Dividende vs. Zukunftsinvestitionen, hohe Ansprüche vs. begrenzte Kompetenzen sind nur einige Spannungsfelder, mit denen Energiegenossenschaften umgehen müssen.

Der **Umgang mit Konflikten in Energiegenossenschaften** war das Thema eines Forschungsprojektes mit dem Namen ›Bürger-Energiegenossenschaften – Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben (BENERKON)‹. Darin wurden wesentliche Konfliktfelder und die Konflikthandhabung in Bürgerenergiegenossenschaften untersucht. Wer sich für den Umgang mit Konflikten interessiert, dem sei der Praxisleitfaden ›Bürgerenergiegenossenschaften – Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben‹ des Projektes Benerkon empfohlen. Er zeigt auf, welche Konfliktfelder in Bürgergenossenschaften im Zeitverlauf typischerweise auftreten und welche Maßnahmen zur Verfügung stehen, um die Konflikte erfolgreich zu handhaben. Der Leitfaden kann als PDF-Dokument bestellt werden bei der ›Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen‹: benerkon@hfwu.de

Management des Ehrenamtes bedeutet
(1) ehrenamtlich ein Unternehmen zu führen und
(2) ehrenamtliche Arbeit im Unternehmen zu unterstützen.

Die große Mehrheit der Energiegenossenschaften in Deutschland wird von freiwilligem Engagement getragen. Ein Großteil der Vorstands- und Aufsichtsratsämter wird von Personen ausgeübt, die unentgeltlich oder gegen geringe Aufwandsentschädigungen die Energiegenossenschaft verantwortlich führen. Die Frage an das Management des Ehrenamtes lautet somit: Wie können ehrenamtlich arbeitende Menschen erfolgreich ein Unternehmen führen? Die Frage ist aber auch: Wie kann das ehrenamtliche Engagement als Gestaltungsgegenstand einer Unternehmensführung organisiert und aktiviert werden? Das Management des Ehrenamtes in diesem doppelten Sinne ist bei Energiegenossenschaften mit einer Reihe spezifischer Herausforderungen konfrontiert. Die folgende Zusammenstellung wesentlicher Herausforderungen und Handlungsoptionen ist auf der Grundlage von Interviews und Workshops mit aktiven Mitgliedern verschiedener Energiegenossenschaften und durch eine kontinuierliche Aktionsforschung in einer Energiegenossenschaft erarbeitet worden.

Keine Gründung kommt ohne ehrenamtliches Engagement aus, doch es muss nicht immer gleich eine eingetragene Genossenschaft sein.

Wenn eine Gruppe von Bürgern beschließt, gemeinschaftlich im Sinne einer dezentralen Energiewende vor Ort wirtschaftlich tätig zu werden, dann steht sie zunächst vor der Aufgabe, sich zu organisieren. Dieser Prozess der Selbstorganisation ist ohne ein freiwilliges unbezahltes Engagement im Sinne des Ehrenamts unmöglich. Da im Zuge des Gründungsprozesses unter Umständen noch kein konkretes Projekt mit hinreichenden kalkulierbaren Erträgen in Aussicht steht, stellt sich auch die Frage, ob die Initiative mit einer eingetragenen Genossenschaft starten sollte. Denn diese Rechtsform kann am Anfang mit beträchtlichen Vorlaufkosten und einem gewissen bürokratisch-administrativen Aufwand verbunden sein, den sich die ehrenamtliche Gründergruppe womöglich (noch) nicht leisten kann und will. Die regelmäßigen Fixkosten durch die formale Erlangung des Genossenschaftsstatus mit all seinen Vorteilen sollten sich die Gründer bei ihrer ersten Projektentwicklung bewusstmachen. Bevor man sich für die Unternehmensform Genossenschaft entscheidet, ist es möglicherweise sinnvoll, zunächst einen Verein (e.V.) oder eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) zu gründen. Eine GbR kann man auch schneller wieder auflösen, wenn aus dem Projekt nichts wird.

Eine **Übersicht über die Rechtsformen**, die für Bürgerenergieprojekte in Frage kommen, findet sich in der Broschüre ›Klimaschutz mit Bürgerenergieanlagen‹ der ›EnergieAgentur.NRW‹ (PDF) und in der Broschüre ›Bürger machen Energie‹ vom ›Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg‹.

Darüber hinaus besteht die Hoffnung, dass der Gesetzgeber die Gründung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement erleichtern wird. – und zwar durch *»eine geeignete Unternehmensform im Genossenschafts- oder Vereinsrecht […], die unangemessenen Aufwand und Bürokratie vermeidet«* (so der Koalitionsvertrag der Bundesregierung 2013, vgl. auch www.rechtsformen-fuer-engagement.de).

Alle Beteiligten sollten sich die unterschiedlichen Typen von Ehrenamtlichen bewusstmachen.

Beim ehrenamtlichen Engagement in offenen bürgergetragenen Organisationen kommen die unterschiedlichsten Menschen zusammen. Sie bringen sehr verschiedene Kompetenzen, Motive und Möglichkeiten mit. Solche Unterschiede sollten sich die Beteiligten bewusstmachen, damit die Zusammenarbeit fruchtbar, harmonisch und ohne Enttäuschungen ablaufen kann. Als Orientierungshilfe lassen sich vier Typen von Ehrenamtlichen unterscheiden, die in Energiegenossenschaften eine besonders wichtige Rolle spielen bzw. häufig vorkommen. Um ihre Bedeutung für die Zusammenarbeit in einer Energiegenossenschaft einschätzen zu können, werden sie kurz charakterisiert.

1. **Junge Kreativarbeiter:** Zu diesem Typ von Ehrenamtlichen gehören Studenten oder junge Hochschulabsolventen, die vor dem Berufseinstieg ihre Kreativität und ihren Tatendrang in sinnvolle Projekte einbringen wollen. Aus ihrem Studium bringen sie aktuelles Fachwissen und nützliche (z. B. Medien-) Kompetenzen mit. Mit dem Studienabschluss bzw. Berufseinstieg können sie der Energiegenossenschaft jedoch schnell verloren gehen.
2. **Berufstätige Profis:** Bei diesem Typ von Ehrenamtlichen handelt es sich um Menschen, die voll im Berufsleben stehen und bereit sind, ihre Arbeitsleistung darüber hinaus der Energiegenossenschaft zur Verfügung zu stellen. Sie verfügen nicht nur über professionelle Fachkompetenzen, sondern stellen auch professionelle Ansprüche an die Arbeit im Ehrenamt. Über ihre beruflichen Arbeitszusammenhänge eröffnen sie der Energiegenossenschaft unentbehrliche fachliche Möglichkeiten (Ressourcen, Kontakte, Fachwissen etc.), haben jedoch begrenzte zeitliche Möglichkeiten sich einzubringen.
3. **Aktive Ruheständler:** Diese Gruppe von Ehrenamtlichen umfasst ebenfalls Spezialisten mit langjähriger Berufserfahrung in Bereichen, die für die Energiegenossenschaft wertvoll sein können (z. B. Ingenieure, Architekten, Bankiers) – nur haben sie ihr Berufsleben bereits abgeschlossen. Ihre Motivation besteht darin, im Ruhestand weiterhin in ihrem Fachge-

biet tätig zu sein und dabei Verantwortung zu übernehmen. Der Energiegenossenschaft können sie sowohl fachlich als auch zeitlich viel zur Verfügung stellen.

4. **Solidarische Helfer:** Mit diesem Typ von Ehrenamtlichen sind alle diejenigen Menschen gemeint, die keine anspruchsvollen Fachkompetenzen einbringen, sondern eher mit (gleichsam wichtigen) Hilfstätigkeiten die Energiegenossenschaft unterstützen. Ihnen geht es mehr um den Beitrag für etwas Sinnvolles und um das Gruppenerlebnis als um die Mitwirkung im betriebswirtschaftlichen oder technischen Projektgeschäft.

Die einzelnen Typen von Ehrenamtlichen sind unterschiedlich zu behandeln.

Das Management des Ehrenamts tut gut daran, diese unterschiedlichen Typen und ihre Besonderheiten zu bedenken. Denn jeder Typ benötigt andere Qualitäten und Intensitäten von Zuwendung, Aufmerksamkeit, Anerkennung, Gestaltungsspielraum, Anleitung und Aufgabenstellung. Die Beiträge, die sie für die Energiegenossenschaft leisten können, sind unterschiedlich – und damit auch die Erwartungen und Ansprüche, die man an ihr Engagement stellen kann.

Stoßen zu einer Energiegenossenschaft etwa **junge Kreative**, die z. B. ein Praktikum machen wollen, bietet es sich an, ihnen die Planung und Durchführung eines inhaltlich und zeitlich klar, aber für sie frei zu definierenden Projektes zu übertragen, beispielsweise die Organisation einer Veranstaltung oder die Ausarbeitung eines Konzeptes. Sind junge Kreative dagegen an der Gründung oder der Führung der Energiegenossenschaft maßgeblich und dauerhaft beteiligt, so haben sie ein berechtigtes Interesse daran, dass ihr Einsatz irgendwann zu einer bezahlten Stelle führt. Vor der möglichen Dynamik hin zur (Selbst)Ausbeutung speziell dieser Gruppe von Ehrenamtlichen ist zu warnen, sofern ihr Engagement für die Genossenschaft keine Perspektive für eine bezahlte Stelle birgt und gleichzeitig dafür verantwortlich ist, dass sie keine andere Beschäftigung finden.

Im Unterschied dazu erscheint die dauerhaft unbezahlte Inwertsetzung der ehrenamtlichen Arbeit von **berufstätigen Profis** und aktiven Ruheständlern als unproblematisch. Bei ersteren ist allerdings realistisch einzuschätzen, wieviel Zeit und Ressourcen sie auf Dauer neben ihrem Beruf und Familienleben einbringen können, ohne hier in einen ernsthaften Konflikt zu treten. Je nachdem, ob sie als selbstständige Unternehmer oder als Festangestellte in einer Firma arbeiten, haben sie unterschiedliche Freiheitsgrade für ihr Engagement. Nicht nur auf Seiten der Energiegenossenschaft, sondern auch auf Seiten der Hauptberufsstätte sollte man sich vergegenwärtigen, was das ehrenamtliche Engagement umfasst (und was nicht), aber auch welche Vorteile es für beide Seiten bringen kann: beispielsweise ob ein qualifizierter Buchhalter die Finanzverwaltung der Energiegenossenschaft *»als Hobby nebenbei«* erledigt oder während seiner Arbeitszeit mit den Mitteln seiner Firma – möglicherweise, weil diese das Engagement ausdrücklich unterstützt (〉vgl. S. 114).

Was **die aktiven Ruheständler** betrifft, ist die Ausgangslage für Energiegenossenschaften günstig. Denn viele Menschen sind heutzutage bereit, sich in der Lebensphase nach ihrem beruflichen Wirken ehrenamtlich zu engagieren. Als zuverlässige Säulen sind sie mit ihrer Erfahrung, ihrem Fachwissen und ihrer Zeit für verantwortungsvolle Aufgaben sowohl im Aufsichtsrat als auch im Vorstand der Energiegenossenschaft von großem Wert.

Eine besondere Herausforderung ist schließlich die Integration und Koordination der **solidarischen Helfer** als einer Gruppe von Ehrenamtlichen, die nicht direkt in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Um die Idee einer Genossenschaft der *Bürger* mit Leben zu füllen, ist ihre Einbindung in die Entwicklung des Unternehmens besonders wichtig. Ihre Beiträge liegen in Routinetätigkeiten wie dem Verschicken von Handzetteln oder der Organisation der Generalversammlung, also solchen Aufgaben, für die man keine ausgeprägten Fachkompetenzen mitzubringen braucht. Für eine gelungene Einbeziehung der Ehrenamtlichen mit solchen Zuständigkeiten ist entscheidend, dass für ihre Beiträge eine wertschätzende und kolle-

giale Arbeitsatmosphäre geschaffen wird. Auch wenn es für die Verantwortungsträger in den Gremien als zusätzlicher Aufwand erscheinen mag, ist die Integration der solidarischen Helfer etwa in Form von regelmäßigen Stammtischen unverzichtbar. Denn daran erweist sich, inwieweit es Bürgerenergiegenossenschaften gelingt, die Energiewende in den Händen, Köpfen und Herzen der breiten Bevölkerung zu verankern.

4.2
Die Praxis des ehrenamtlichen Managements

Mitglieder aktivieren ist eine
Managementaufgabe des Vorstandes.

Auch wenn die Hinweise zum Gewinnen von Mitmachern (〉vgl. 3.1) auch für Genossenschaftsmitglieder gelten, so kann es in manchen Fällen eine besondere Aufgabe der Führung einer Energiegenossenschaft sein, passive Mitglieder zu mehr Beteiligung zu motivieren. Der Anspruch bzw. das Erfordernis, mehr Mitglieder zur Teilnahme an Generalversammlungen, Mitgliederversammlungen oder Informationsveranstaltungen zu bewegen, ist kein spezifisches Problem von Energiegenossenschaften.

> *»Es ist wichtig, dass die Mitglieder sich zumindest auch ein bisschen mit für ihre Genossenschaft verantwortlich fühlen, denn wenn sie das nicht tun, dann bleibt es nur an den Leuten hängen, die in den Gremien sind, und wenn die irgendwann gar nicht mehr klarkommen mit diesem vielen Zusätzlichen, dann fällt es auseinander.«*
> Vorstandsmitglied einer Solargenossenschaft

Ist es einer Energiegenossenschaft gelungen, neue Engagement-Willige zu finden oder Mitglieder zu aktivieren, dann stellt sich als nächste Aufgabe, wie die Bereitschaft zum Engagement in ehrenamtliche Arbeit überführt werden kann. Die Befragung der Mitglieder von Energiegenossenschaften ergab, dass die **Beteiligungsmöglichkeiten häufig unklar** sind. Der fehlende Überblick über Aufgaben bzw. **mangelnde Absprachen und mangelnde Transparenz** wurden vermehrt als Hemmnisse für eine Beteiligung genannt. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass die Kommunikation zwischen Vorstand und Mitgliedern ungenügend sei. Aus diesen Befunden ergeben sich entsprechende Aufgaben für die Führung der Energiegenossenschaft.

Nur wer Routineabläufe dokumentiert,
kann sie einem willigen Helfer übertragen.

Die praktische Herausforderung bei der Integration neuer Mitmacher in die Arbeitsabläufe betrifft zunächst die Definition und Zuordnung von Tätigkeiten. Diese gelingt dann am besten, wenn bereits im Vorfeld die bestehenden und benötigten Arbeitsprozesse beschrieben und in entsprechende Tätigkeitsprofile eingefügt wurden. Bei ehrenamtlichen Vorständen kann das z. B. erfordern, einmal mitzuschreiben, was man im Arbeitsalltag für seine Energiegenossenschaft alles an (Routine)Tätigkeiten verrichtet. Dann wird es möglich, diese Aufgaben nachvollziehbar und ohne größeren Aufwand einem möglichen Helfer oder Nachfolger zu übertragen. Ferner wird einem dabei bewusst, welches Wissen und welche Fachkompetenzen benötigt werden. Dies kann ebenfalls in die Tätigkeitsprofile einfließen. Die ›BürgerEnergie Rhein-Sieg eG‹ beispielsweise hat die regelmäßigen Arbeiten des Vorstandes und die Tätigkeiten, die bei der Entwicklung von Projekten anfallen, auf ihrer Internetseite detailliert aufgeführt.

Mit Tätigkeitsprofilen lässt sich die
ehrenamtliche Arbeit besser verteilen.

Wenn mit zusätzlicher ehrenamtlicher Arbeitskraft die bestehenden Aktiven entlastet werden sollen, dann geht dies nicht ohne eine kluge **Aufteilung der anfallenden Tätigkeiten** auf die zur Verfügung stehenden Personen. Dabei ist es wichtig, zwischen Mithelfern (z. B. in Arbeitsgruppen) und Hauptverantwortlichen (im Vorstand und Aufsichtsrat) zu unterscheiden.

Auf Grundlage der Dokumentation von Aufgaben und Arbeitsabläufen lassen sich Tätigkeits- oder Stellenprofile für Vorstands-, Aufsichtsrats- und Teampositionen erstellen. Mit Hilfe einer strukturierten Liste aller relevanten Aufgaben(bereiche) können die beteiligten Personen transparent und mit einer höheren Verbindlichkeit ihre persönlichen Verantwortungsprofile festlegen. Typische Positionen und Aufgaben in einer Bürgerenergiegenossenschaft sind als Beispiele auf der Internetseite des EnGeno-Projektes zu finden.

Verantwortungsbereiche müssen nicht nur definiert,
sondern auch koordiniert werden.

Je mehr Menschen am Tagesgeschäft einer Energiegenossenschaft mitwirken, desto größer werden die Abstimmungs- und Koordinationsanforderungen. Gerade in ehrenamtlichen Arbeitszusammenhängen, die zwangsläufig in gewissem Maße sporadisch sind, entsteht ein Konflikt zwischen (zugespitzt formuliert) einer verstreuten Vielzahl von kurzzeitig Engagement-Willigen und dem Erfordernis, diese zeitlich und inhaltlich zu koordinieren. Dieser Konflikt ist nur zu lösen, wenn die Definition und Verteilung der Aufgaben möglichst klar ist und von wenigen Führungspersonen koordiniert wird, die beträchtlich mehr Zeit aufbringen müssen als der oder die durchschnittliche Ehrenamtliche.

Leitfäden, Checklisten und Vorlagen können als
praktische Hilfsmittel genutzt werden.

Die Aufteilung der anfallenden Arbeit oder ihre Delegation an Helfer kann für bestimmte Tätigkeitsbereiche dadurch erleichtert werden, dass sie systematisiert werden. Dabei geht es darum, die Komplexität von Aufgaben zu reduzieren und Unklarheiten auszuräumen, indem man die praktischen Hilfestellungen nutzt, die von Experten angeboten werden. Dies funktioniert zumindest in solchen Bereichen, wo im Prinzip Klarheit besteht (z. B. rechtlich), die den engagierten Laien aufgrund fehlender Erfahrung oder mangelndem Fachwissen jedoch fehlt. Mithilfe von **Leitfäden** (etwa zur Gründung einer Genossenschaft; vgl. auch 8.1), **Checklisten** (etwa zur Durchführung einer Generalversammlung, zum Ablauf der Pflichtprüfung) und **Vorlagen** (etwa für Verträge, Satzungen oder Protokolle) können viele Aufgaben leichter erledigt und besser unter den Aktiven in einer Energiegenossenschaft verteilt werden.

Einige **Beispiele** für Leitfäden, Checklisten und Vorlagen für typische Tätigkeitsbereiche in einer Bürgerenergiegenossenschaft sind auf der EnGeno-Projektseite zu finden. Sie können als Grundlage für die Erstellung eigener Arbeitsmittel genutzt werden.

Für einen ordnungsgemäßen Ablauf der Standardprozesse im Alltag einer Energiegenossenschaft empfiehlt sich eine **Geschäftsordnung**. Die ›Teckwerke Bürgerenergie eG‹ hat ihre Geschäftsordnung (PDF) auf ihrer Internetseite veröffentlicht. Sie ist eine gute Orientierung für die Erstellung einer eigenen Geschäftsordnung.

Die Gratwanderung zwischen
formeller Verantwortung und informeller Flexibilität.

In der Praxis von Energiegenossenschaften kommt es vor, dass verantwortungsvolle Aufgaben auch von Personen ausgeführt werden, die nicht oder noch nicht formell (qua Vorstandsposten oder Vertrag) in der Verantwortung stehen. Dies ermöglicht häufig überhaupt erst die Arbeitsfähigkeit eines Vorstandes. Es birgt aber auch Risiken für die Genossenschaft wie für die betreffenden Personen. Der mit personellen Veränderungen verbundene bürokratische Aufwand (Notar, Register, Anpassung der Außendarstellung etc.) stellt gerade für kleine Genossenschaften eine Belastung dar. Daher kann es eine Strategie sein, häufige Wechsel oder Erweiterungen in Vorstand oder Aufsichtsrat zu vermeiden oder die unvermeidbaren hinauszuzögern, indem die neuen Kandidaten in Übergangsphasen bereits einbezogen und herangeführt werden.

Die Herausforderung, Engagement zu honorieren und Arbeit angenehm zu gestalten, ist eine zentrale Aufgabe.

Unabhängig davon, ob es sich um neue oder alteingesessene Mitmacher handelt, ist eine effektive Erfüllung der anfallenden Aufgaben abhängig von ihrer Motivation und Zufriedenheit. Diese zu pflegen und zu steigern, ist ein ebenso wichtiger wie häufig vernachlässigter Aufgabenbereich für das Management des Ehrenamtes in Energiegenossenschaften. Ein wesentlicher Grund für die Vernachlässigung besteht darin, dass für Lob und Anerkennung meist schlicht die Zeit fehlt. Klassische Anreize zur Arbeitsmotivation kommen für ehrenamtlich arbeitende Energiegenossenschaften kaum in Frage. Denn dort, wo die umfänglich tätigen Vorstände ebenso wie die sporadisch engagierten Helfer weitgehend unbezahlte Arbeit leisten, ist es schwierig, sich gegenseitig zu mehr Einsatz und Tüchtigkeit zu ermuntern oder gar zu ermahnen. Trotzdem gibt es Ansätze, die im Folgenden vorgestellt werden.

Den Motiven für freiwilliges Engagement gerecht werden: Gemeinschaftlichkeit stärken.

Engagierte Mitglieder von Energiegenossenschaften nennen als ihre Hauptmotivation die Freude daran, gemeinsam etwas zu gestalten. Ein starker *Gemeinschaftssinn* und *Wertschätzung* sind somit zentrale Ansatzpunkte, um Engagement lebendig zu halten. Einige Engagierte berichten, dass es sie stolz mache, als Vorreiter für die Energiewende zu wirken und damit andere Menschen zu begeistern und zu überzeugen. **Die Prinzipien und Werte des Genossenschaftsgedankens gilt es dabei immer wieder zu erläutern, transparent zu machen und vorzuleben**, damit sich die Mitmacher als Teil einer Gemeinschaft verstehen. Das *Wir-Gefühl* in der Energiegenossenschaft kann gestärkt werden durch eine ausgeprägte, lebendige Gemeinschaftskultur: Gemeinsame Feiern, regelmäßige Stammtische oder gemeinsame Exkursionen können zu einem angenehmen Klima und einem Ausgleich zum Tagesgeschäft beitragen.

Engagement gedeiht in einem Klima der wechselseitigen Anerkennung.

Gleichzeitig muss es gelingen, innerhalb des Engagementalltags eine **angenehme und lebendige Arbeitskultur** zu erschaffen, um Demotivation, Enttäuschung oder Verschleiß innerhalb des Tagesgeschäfts vorzubeugen. Das beginnt bei dem Bemühen darum, kurzfristige Erfolgserlebnisse und eine nicht-monetäre Anerkennung des Engagements zu kultivieren – etwa indem jeder geleistete Beitrag, so klein oder selbstverständlich er auch erscheint, von den anderen Engagierten gelobt und gewürdigt wird. Eine solche **Anerkennungskultur** sollte übrigens nicht bloß einseitig nach dem Motto *»der Vorstand lobt die Helfer«* erfolgen. Da alle sich freiwillig und unentgeltlich einbringen, sollten Lob und Dank vielmehr wechselseitig und regelmäßig zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und aktiven Mitgliedern sowie innerhalb dieser Gruppen ausgesprochen werden. Neben der Anerkennung von geleisteten Beiträgen sind auch die regelmäßige Information und nach Möglichkeit die Einbeziehung in Entscheidungen eine wichtige Maßnahme, um Verständnis und Akzeptanz zwischen den Menschen und Gremien zu erzeugen.

Angenehme und mühsame Tätigkeiten möglichst gut verteilen.

Die Arbeit, die notwendig ist, damit eine Energiegenossenschaft handlungs- und entwicklungsfähig ist, kann unter dem Gesichtspunkt *»gute Zusammenarbeit«* in zwei ungleiche Tätigkeitsbereiche unterteilt werden. Vereinfacht gesagt stehen eher *angenehme* Tätigkeiten eher *mühsamen* gegenüber, also auf der einen Seite lustvolle Aufgaben wie die kreative Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen im Team und auf der anderen Seite eher langweilige und eintönige Pflichtaufgaben, die alleine zu erledigen sind.

Da Engagement in beiden Aufgabenbereichen unverzichtbar ist, kommt es für jeden einzelnen Engagierten auf die subjektive Balance zwischen ihnen an. Das Management des Ehrenamtes könnte sich folglich darum bemühen,

mit einer Art »*Job-Rotation*« bei einfacheren Tätigkeiten den Engagierten diese motivierende Abwechslung zu ermöglichen – und dabei auch noch deren Kenntnisse zu erweitern.

Für sich genommen lassen sich lästige Pflichtaufgaben, etwa im Bereich der Verwaltung, angenehmer gestalten, wenn man sie *gemeinsam* erledigt. Das wäre nach klassisch betriebswirtschaftlichen Maßstäben zwar ineffizient, im ehrenamtlichen Kontext einer Energiegenossenschaft dagegen kann es Motivation erzeugen, damit das Notwendige erledigt wird. Die meisten Aufgaben sollten nach Möglichkeit auch deshalb von mehreren Personen gemeinsam oder abwechselnd erledigt werden, damit beim Ausfall einer Person ein Stellvertreter ohne große Einarbeitungszeit einspringen kann.

Diese Hinweise haben in zweierlei Hinsicht eine besondere Relevanz für die Arbeitsfähigkeit einer Energiegenossenschaft: erstens, sofern es unter den Ehrenamtlichen niemanden gibt, der eine so große Routine oder Fachkompetenz hat, dass er die betreffende Verwaltungsaufgabe mühelos nebenbei erledigen kann, und sich betriebswirtschaftliche Laien dann beispielsweise in die Buchhaltung einarbeiten müssen; zweitens, um sicherzustellen, dass die erforderlichen Kompetenzen in der Organisation gehalten werden (〉vgl. 5.3), weil im ehrenamtlichen Kontext in besonderem Maße zu befürchten ist, dass Kompetenzträger unverhofft ausscheiden.

5

Über das Management des Ehrenamtes hinausgehen: Strategien der Professionalisierung und Unternehmensentwicklung

Leitfrage

»Wie können wir unsere Energiegenossenschaft zu einer arbeitsfähigen Organisation weiterentwickeln, die den gegenwärtigen Herausforderungen gerecht wird?«

»Ich habe das Gefühl, unsere Situation hat sich verschärft. Wir haben zwar jetzt das Projekt, aber auch die Not des Nichtbezahlt-Seins. Wir stoßen an die Grenzen unserer Ressourcen. Wenn jemand fragen würde: Was sind denn unsere Bedürfnisse? Dann würde ich sagen: Wo ist der Fördertopf, wo man vielleicht wenigstens mal irgendwie ein kleines bisschen von der vielen ehrenamtlichen Arbeit entweder entschädigen kann oder ein kleines Büro. Selbst wenn es kein Geld ist, sondern nur Sachmittel. Aber es alles selbst zu leisten, ohne zu wissen, ob es einem selbst jemals was bringt im vollen Bewusstsein, dass man auch ein Risiko eingeht, weil man haftbar ist – das lastet auf uns.«

Aufsichtsratsmitglied einer Solargenossenschaft

5.1 Interne und externe Herausforderungen erzeugen Handlungsdruck

Das Management des Ehrenamtes steht vor der Herausforderung, sich selbst zu überwinden – zumindest zu einem gewissen Grad bzw. in einer bestimmten Phase. Denn aufgrund aktueller wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen sehen sich ehrenamtlich arbeitende Energiegenossenschaften (insbesondere Neugründungen) mit erheblichen Herausforderungen an ihre Arbeitsweise konfrontiert (vgl. S. 28). Gleichzeitig gibt es mittlerweile einige Energiegenossenschaften, die aufgrund ihrer erfolgreichen Projektarbeit einen Stand erreicht haben, der ihre bisherige rein ehrenamtliche Arbeitsweise in Frage stellt. **Professionalisierungsdruck, Unsicherheit und fehlende Unterstützung fordern das Ehrenamt heraus.**

Spätestens mit der Novelle des ›Erneuerbare-Energien-Gesetzes‹ (EEG) im Sommer 2014, mit der ein Systemwechsel von garantierten Einspeisevergütungen hin zu verpflichtender Direktvermarktung und Ausschreibungen eingeleitet wurde, sehen sich Energiegenossenschaften einem erheblichen Professionalisierungsdruck ausgesetzt, sofern sie auch weiterhin Projekte im Bereich der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen durchführen wollen. Die befürchteten negativen Auswirkungen dieser und anderer regulativer Änderungen auf Energiegenossenschaften sind im ›EnGeno-Positionspapier‹ (EnGeno 2014; vgl. auch Nestle 2015) festgehalten. Mittlerweile haben sie sich in entsprechender Investitionszurückhaltung und einem Rückgang der Neugründungen niedergeschlagen (vgl. DGRV 2016).

In nahezu allen Bereichen, die für das operative Geschäft von Energiegenossenschaften relevant sind, sind nicht nur Verschlechterungen eingetreten. Auch Unsicherheiten und Unklarheiten über die rechtliche Grundlage für Geschäftstätigkeiten bestehen fort oder werden Hoffnungen nach und nach enttäuscht. So wurde etwa die nach EU-Regeln mögliche großzügigere ›de-minimis-Beihilfe-Regelung‹, die Ausnahmen bei den Ausschreibungen für kleine Akteure ermöglichen würde, in der EEG-Reform nicht ausgeschöpft. Auch ein Modell für die regionale Vermarktung von Grünstrom, das qua Verordnungsermächtigung im Koalitionsvertrag vorgesehen war, ist nicht umgesetzt worden (vgl. etwa Staude 2015). Eine aktive Unterstützung von Energiegenossenschaften durch die Bundespolitik ist in naher Zukunft nicht zu erwarten.

Die aktuelle Lage erzeugt großen Unmut bei den Verantwortungsträgern in Energiegenossenschaften.

Die Verantwortungsträger in Energiegenossenschaften berichten von Schwierigkeiten bei der Ausrichtung ihrer Aktivitäten durch unklare und kurzfristig wechselnde politische Strategien. Sie klagen über hohe Risiken, die sie tragen müssen. Die externen Herausforderungen führen schließlich dazu, dass die Motivation der Aktiven leidet: Sie erleben sich ge-

stresst, unzufrieden, unter Druck, frustriert und mit Ermüdungserscheinungen. Dies wird verschärft, wenn der eigene Erfolg in Form einer gewachsenen Anzahl von Projekten zu gestiegenen Anforderungen an Verwaltung und Management einer Energiegenossenschaft geführt hat, womöglich ohne dass sich an der ehrenamtlichen Arbeitsweise viel geändert hätte.

> *»Dass wir eine Struktur reinkriegen, dass der ganze Ablauf strukturierter wird, weil das ist jetzt inzwischen schon so ein großes Unternehmen geworden.«* Vorstandsmitglied Nahwärmegenossenschaft

Vor diesem Hintergrund wird von sehr hohen Anforderungen berichtet, die ein freiwilliges Engagement der Aktiven und mehr noch von neuen Aktiven erschweren. Waren es in der Gründungsphase noch lange Findungsprozesse und unterschiedliche Vorstellungen, so stellen sich in gewachsenen Energiegenossenschaften neue Herausforderungen: Insbesondere die Vorstandsmitglieder tragen eine große Verantwortung und müssen es schaffen, mit immer mehr Verpflichtungen, einer großen Informationsflut, einer zunehmenden Komplexität, parallelen Projekten und einer entsprechenden Überforderung umzugehen. Zusätzlich belastend wirkt diese Gemengelage durch den persönlichen Anspruch, die Projekte erfolgreich umzusetzen und sich gegenüber den Genossenschaftsmitgliedern angemessen zu verantworten.

Angesichts einer heiklen Kombination aus internen und externen Herausforderungen besteht mittelfristig die Gefahr, dass Energiegenossenschaften aufgrund von personellen Engpässen und wirtschaftlichen Schwierigkeiten in ihrer Existenz bedroht sein werden. Dies hätte einen dramatischen Imageschaden für die gesamte Bewegung zur Folge. **Die folgenden Hinweise behandeln Schritte, um diesen Herausforderungen entgegen zu wirken.**

Um der Dynamik an relevanten Veränderungen Herr zu werden, gibt es kompetent verfasste Nachrichtenangebote für Energiegenossenschaften.

Die politischen, rechtlichen, technologischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Energiegenossenschaften ändern sich sehr schnell. Daher müssen die Verantwortlichen sowohl die notwendigen Anforderungen und zu ergreifenden Maßnahmen als auch die unternehmerischen Chancen möglichst zeitnah zur Kenntnis nehmen. Um in den relevanten Themengebieten immer auf dem aktuellen Stand zu sein, empfiehlt es sich, regelmäßig eine Reihe von einschlägigen Nachrichtenquellen zu konsultieren. Neben Fachmedien in den relevanten Technologie- und Geschäftsfeldern (wie z. B. das ›pv magazine‹ im Bereich Photovoltaik) sollten Verantwortungsträger in Energiegenossenschaften die Newsletter-Angebote wahrnehmen, die speziell für sie gemacht sind. In erster Linie kommen diese von den *Genossenschaftsverbänden* und den *Netzwerkorganisationen* von Energiegenossenschaften (〉vgl. Kapitel 6).

Die folgende Übersicht umfasst diejenigen Newsletter, die abonniert werden sollten, um zeitnah mit den relevanten Informationen versorgt zu sein. Was die Newsletter der genossenschaftlichen Regionalverbände angeht, lohnt sich in manchen Fällen auch das Abonnement der Newsletter aus anderen Regionen. Denn darin sind teilweise auch ergänzende Informationen und Einschätzungen zu übergeordnete Themen zu finden.

Relevante Newsletter speziell für Energiegenossenschaften:

Organisation/Anbieter	Bezugsquelle
›Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften im DGRV‹	www.genossenschaften.de/energie energie@dgrv.de
›Bündnis Bürgerenergie e.V.‹	www.buendnis-buergerenergie.de/aktuelles/newsletteranmeldung/

›Netzwerk Energiewende jetzt e.V.‹	www.energiegenossenschaften-gruenden.de/newsletter.html
Energie-Newsletter des ›Landesnetzwerkes der Bürgerenergiegenossenschaften Hessen e.V.‹ und des ›Genossenschaftsverbandes e.V.‹	www.genossenschaftsverband.de www.laneg-hessen.de nils.rueckheim@laneg-hessen.de
›Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.‹	christoph.gottwald@rwgv.de
›Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.‹	www.wir-leben-genossenschaft.de/de/energiegenossenschaften-45.htm lukas.winkler@bwgv-info.de
›ZdK Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.‹	www.zdk-hamburg.de

Die Zwickmühle des Ehrenamts provoziert den Ruf nach »Professionalisierung«.

Die gegenwärtige Veränderung der Rahmenbedingungen drängt die ehrenamtlich arbeitenden Energiegenossenschaften in eine Zwickmühle: Einerseits werden neue Projekte immer anspruchsvoller und riskanter (Ausschreibungen, Windparks etc.). Dies erfordert mehr Arbeitsaufwand, Fachkompetenzen und Verantwortung, was wiederum eine rein ehrenamtliche Arbeitsweise überfordert und nach bezahlter Arbeit von Profis verlangt. Andererseits können Energiegenossenschaften die professionellen Leistungen von Spezialisten nicht bezahlen, wenn sie keine neuen Projekte realisieren, mit denen sie ausreichend Geld verdienen.

Verschärfend kommt hinzu, dass eine ehrenamtliche Unternehmensführung mit dem Risiko belastet ist, dass Personen mit tragenden Aufgaben aufhören (z. B. aufgrund privater oder beruflicher Veränderungen). Im schlimmsten

Fall könnten dann selbst Basisleistungen (wie eine ordentliche Buchführung) nicht mehr erbracht werden, was der gestiegenen Notwendigkeit von verlässlichen Kapazitäten entgegensteht. Der Ausweg besteht in einer Strategie, die mehr sein muss als *»Professionalisierung«* im Sinne des *Kaufs* von professionellen Leistungen.

Die Empfehlung einer Professionalisierungsstrategie muss präzisiert und differenziert werden.

Um die strukturellen Beschränkungen der ehrenamtlichen Arbeitsweise von Energiegenossenschaften zu überwinden und die neuen Herausforderungen erfolgreich anzugehen, sind **drei wesentliche Strategieansätze** zu berücksichtigen:

1. Die Gestaltung effizienter Prozesse und eine effektive Arbeitsteilung.
2. Die Schaffung geeigneter Formen bezahlter Arbeit.
3. Der Aufbau und die Pflege von Kompetenzen.

Die drei Strategieansätze sind nicht alternativ, sondern weitgehend komplementär. Sie können unabhängig voneinander angegangen werden und sich wechselseitig begünstigen. Der erste Pfad, den Energiegenossenschaften verfolgen können, um der besagten Zwickmühle zu entkommen, ist im vorigen Kapitel dargestellt worden: Im Rahmen der ehrenamtlichen Arbeit verfügen Energiegenossenschaften über zahlreiche Ansätze, um ihre Prozesse *effizienter und effektiver* zu organisieren und damit *»professioneller«* zu arbeiten (〉vgl. dazu ausführlich 4.2).

Dies alleine reicht in den meisten Fällen nicht (mehr) aus. Daher sollten Energiegenossenschaften sich zusätzlich mit den anderen beiden Strategien beschäftigen. Die Aufgabe der Professionalisierung wird häufig auf den zweiten strategischen Ausweg verkürzt, so als bestünde die Zielrichtung alleine darin, bezahlte Arbeitsplätze zu schaffen. Für viele Energiegenossenschaften ist es sicherlich wichtig, sich darum zu bemühen, Schritt für Schritt geeignete Formen von bezahlter Arbeit zu ermöglichen (〉vgl. dazu ausführlich 5.2).

Aber unabhängig davon, ob hauptamtliche Stellen mit einer angemessenen finanziellen Entlohnung geschaffen werden, können Energiegenossenschaften parallel darauf hinarbeiten, Schlüsselkompetenzen aufzubauen und das gewonnene Know-how lebendig zu halten. Das ist sowohl auf der Ebene der Organisation als auch bei den einzelnen aktiven Mitgliedern möglich (〉vgl. dazu ausführlich 5.3).

5.2
Wege zu bezahlter Arbeit

Vor jeder Strategieentwicklung sollte sich eine Bürgerenergiegenossenschaft zunächst ihren finanziellen Hauptkonflikt bewusstmachen: Dividende vs. Personalkosten.

Jede Energiegenossenschaft sollte sich möglichst von Beginn an bewusst machen, dass in ihrer ehrenamtlichen Arbeitsweise und den Kapitalverwertungsinteressen ihrer Mitglieder ein potentieller Konflikt begründet liegt. Dieser wird früher oder später zu Tage treten. Das passiert spätestens dann, wenn der absurde Extremfall eintritt, dass sich ein hochengagierter Vorstand mit unbezahlter Arbeit selbst ausbeutet, um den Mitgliedern eine angemessene Rendite bzw. Dividende zu ermöglichen. **Im Grunde ist regelmäßig an das Solidarbewusstsein der investierenden Mitglieder gegenüber den ehrenamtlichen Verantwortungsträgern (aktiven Mitgliedern) zu appellieren.** Dazu könnte man etwa fragen, wie *fair* die Höhe einer geforderten Rendite ist angesichts der unbezahlten Arbeit, die sie erst ermöglicht. Geschieht dies nicht, kann es etwa dazu kommen, dass die Mitglieder auf ihre Dividende drängen und damit die *Zukunftsfähigkeit* ihrer Genossenschaft aufs Spiel setzen, weil notwendige Investitionen, etwa in Personal, verhindert werden.

Mit einer Reduzierung der Zielsetzung auf Dividendenerwartungen verlieren Genossenschaften nicht nur ihren Charakter als solidarische Wirtschaftsgemeinschaften, sondern können auch ihre wirtschaftliche Weiterentwicklung hemmen. Daher ist es wichtig, rechtzeitig von den aktiven Mitgliedern her an alle (investierenden) Mitglieder zu kommunizieren, was ihre Arbeit für die Energiegenossenschaft bedeutet. Nicht nur um Entlastung durch mehr ehrenamtliche Mitarbeit zu erreichen (〉vgl. dazu 3.1), sondern auch um finanzielle Anerkennung ihrer Arbeit zu schaffen. Denn: Ab einem gewissen Punkt kann nicht mehr auf eine Bezahlung bestimmter Arbeiten verzichtet werden – seien es Aufwandsentschädigungen oder sei es eine bezahlte Geschäftsführung.

Die Einführung bezahlter Arbeit bedeutet nicht »weg vom Ehrenamt«, sondern die finanzielle Anerkennung unverzichtbarer Arbeitsleistungen.

Bevor erstmals bezahlte Arbeit eingeführt wird, sollten sich alle Beteiligten klarmachen, dass ihr Ziel nicht darin bestehen muss, das Ehrenamt abzuschaffen. Jede Energiegenossenschaft tut gut daran, ihre ehrenamtliche Basis engagierter Bürger zu pflegen, um ihren Charakter als Bürgerunternehmen zu erhalten. Ehrenamtliches Engagement ist ein authentisches Markenzeichen, das für Werthaltungen und Glaubwürdigkeit der Energiegenossenschaft steht.

> *»Ein Mitglied hat in der vorletzten Generalversammlung den Antrag gestellt, dem Personal (Vorstand und Aufsichtsrat) für die vergangene und die zukünftige Zeit eine Bezahlung für ihre Arbeit zu ermöglichen. Diesem Antrag schlossen sich alle anwesenden Mitglieder einstimmig an. Inzwischen erhalten die Vorstandsmitglieder eine Entschädigung für die regelmäßig wiederkehrenden Arbeiten in der Genossenschaft und sind zusätzlich an den Projekten prozentual beteiligt. Der Aufsichtsrat verzichtete auf eine Entschädigung, da der Vorstand die ganze Arbeit leistet.«*
> Aufsichtsrat einer Energiegenossenschaft

Die Erfahrungen aus anderen Arbeitszusammenhängen mahnen zu großer Vorsicht: Es ist durchaus schon vorgekommen, dass mit hauptamtlichen

Stellen ein gut funktionierendes Ehrenamt zusammengebrochen ist. Die Gründe dafür sind nachvollziehbar: Bei einem Nebeneinander von Hauptamt und Ehrenamt besteht systematisch die Gefahr, dass sich *Neid* oder *Unfairness* breit machen – zumindest solange die Gründe für die Ungleichbehandlung unklar und unverständlich bleiben.

Ehrenamtliche und bezahlte Arbeit dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Man sollte versuchen, den potentiellen Konflikt zu entschärfen, indem der Wert und die Besonderheiten beider Arbeitsformen offen kommuniziert und einvernehmlich honoriert werden. Dabei müssen klare Trennlinien dafür festgelegt werden, welche Arbeiten bezahlt werden und welche nicht. Nicht zuletzt ist es bei der Einführung bezahlter Arbeit wichtig, die nicht-monetäre Anerkennung und Würdigung des Ehrenamts nicht zu vernachlässigen (〉vgl. S. 95).

Orientierungen, wie man unbezahlte und bezahlte Arbeit unterscheiden und aufteilen kann.

Die Frage, welche anfallenden Arbeiten bezahlt werden sollten und welche nicht, kann nicht allgemein beantwortet werden. Denn die Ausgangssituationen in den Energiegenossenschaften sind sehr unterschiedlich. Im Sinne von Handlungsorientierungen besteht jedoch die Möglichkeit, eine Reihe von Kriterien zu prüfen, um mit Blick auf die besonderen Bedingungen vor Ort eigenständige Antworten auf die Frage zu finden.

Zunächst ist angesichts der wirtschaftlichen Lage zu entscheiden, wieviel bezahlte Arbeit sich eine Energiegenossenschaft leisten kann. Dafür ist ausschlaggebend, ob die Bezahlung einer Tätigkeit eine Zukunftsinvestition oder ein Kostenfaktor ist, von dem die Genossenschaft wirtschaftlich nicht profitieren wird. Diese Frage stellt sich etwa bei Routinetätigkeiten im Verwaltungsbereich, die zwar für die Existenz der Genossenschaft essentiell sind, aber keine neuen Gewinnchancen erzeugt.

Gleichwohl gibt es gute Gründe, auch die *»schnöde Verwaltungsarbeit«* zu bezahlen, wenn diese sonst niemand übernehmen will. Es spricht einiges dafür, im Sinne einer Aufwandsentschädigung jede Arbeit, die niemand übernehmen *will*, für eine Bezahlung in Betracht zu ziehen – sofern sie von den Beteiligten als unangenehm empfunden wird und nicht angenehmer gemacht werden kann (〉vgl. S. 95). Umgekehrt ist es ebenso berechtigt, die professionelle Arbeit zu vergüten, die sonst niemand machen *kann*. Dabei gilt es immer als Alternative mit zu bedenken, ob die erforderliche Kompetenz selbst aufgebaut (〉vgl. 5.3) oder ehrenamtlich angeworben werden kann (〉vgl. 3.1). Schließlich ist für jede Aufteilung der Tätigkeiten in bezahlte oder unbezahlte Arbeit die individuelle Situation der betreffenden Personen zu berücksichtigen (〉vgl. S. 87): Während ein Fachmann im Ruhestand seine Vorstandstätigkeit unbezahlt einbringen kann, kann es notwendig sein, dieselbe Arbeit von einem jungen Hochschulabsolventen ohne Beschäftigung (zumindest teilweise) zu entlohnen.

Niederschwellige Möglichkeiten der (teilweise) bezahlten Arbeit.

Es empfiehlt sich eine phasenweise Betrachtung, damit die Entwicklung von einer rein ehrenamtlich arbeitenden Energiegenossenschaft hin zu verschiedenen Formen bezahlter Arbeit erfolgreich gestaltet werden kann.

Der erste Schritt können **Aufwandsentschädigungen** für den ehrenamtlich arbeitenden Vorstand (z. B. Reisekostenerstattung) sein, die nach und nach erweitert werden können. Sobald es die Ertragssituation einer Energiegenossenschaft erlaubt, ist der nächste Schritt bei der Einführung bezahlter Arbeit die Schaffung einer **Teilzeitstelle** (z. B. als 450-Euro-Kraft), die durch die Erledigung administrativer Aufgaben den Vorstand bei seiner operativen Geschäftsführung entlastet.

»Wir haben zuerst mit 450 Euro-Kräften für Büroarbeit/Verwaltung angefangen. Mit weiterem Wachstum haben wir nun zwei Halbtagssekretärinnen, und jeder Vorstand ist Angestellter der Genossenschaft mit 800 Euro monatlicher Aufwandsentschädigung, da wir wöchentlich einige Stunden unserer sonstigen selbstständigen Arbeit für die Genossenschaft verbringen.« Vorstand einer Nahwärmegenossenschaft

Eine Form bezahlter Arbeit, die im Prinzip unabhängig vom wirtschaftlichen Entwicklungsstand der Energiegenossenschaft eingeführt werden kann, sind **Provisionsmodelle**: Die Energiegenossenschaft bezahlt nur im Erfolgsfall eine vereinbarte Summe für eine professionell bereitgestellte Dienstleistung, beispielsweise für die Kundengewinnung. Allerdings sollte eine hinreichende organisatorische Basis geschaffen sein, um ausgewählte Mitglieder oder Externe mit der Projektentwicklung oder Kundenakquise auf Provisionsbasis zu beauftragen. Neben der Projektierung von Energieerzeugungsanlagen bieten neue Betätigungsfelder wie das Energie-Contracting (vgl. 2.7) oder der Stromvertrieb (vgl. 2.1) Einsatzmöglichkeiten für Provisionsmodelle.

Für Energiegenossenschaften, die zwar gut arbeiten, sich aber noch keine bezahlten Stellen leisten können, sind Modelle denkbar, sich mit anderen Energiegenossenschaften **Personal zu teilen**. So kann z. B. eine Person als Vorstand in mehreren Genossenschaften angestellt sein. Für bestimmte Geschäftsfelder (wie dem Stromvertrieb) bietet sich auch die Gründung von **Dachgenossenschaften** an (wie die ›Bürgerwerke eG‹).

Eine noch nicht erprobte Möglichkeit, die ähnliche Synergieeffekte freisetzen könnte, wäre die Schaffung einer **regionalen Servicestelle**. Diese könnte bei einer Energiegenossenschaft angesiedelt sein und für eine Gruppe mehrerer kooperierender Energiegenossenschaften bezahlte Dienstleistungen (wie Buchhaltung, Jahresabschlusserstellung oder Mitgliederverwaltung) erbringen. Zur Schaffung einer gemeinschaftlichen Servicestelle können die beteiligten Energiegenossenschaften das ›Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand‹ (ZIM) des Bundeswirtschaftsministeriums nutzen.

Spezialisierte Dienstleistungen können auch über **externe Dienstleister** in Anspruch genommen werden. Dafür gibt es bei den Vorständen bislang allerdings eine geringe Zahlungsbereitschaft, zumindest falls dafür keine Budgets eingeplant worden sind. Sofern es sich bei den Dienstleistern um Partner handelt, die mit der Energiegenossenschaft in einer besonderen Beziehung stehen (fachlich, personell, ideell, räumlich), sind **Rabattmodelle** – bis hin zu extern *»subventionierten«* Stellen – denkbar. Solche Stellen im *»Teil-Ehrenamt«* können strategisch darauf ausgerichtet sein, ab einem bestimmten Zeitpunkt von der Energiegenossenschaft selbst getragen zu werden. Ein solches Modell hat die ›Energiegenossenschaft Odenwald eG‹ mit der ›Volksbank Odenwald eG‹ verfolgt.

Es gibt viele **»natürliche« Partner**, die aus guten Gründen eine *»Querfinanzierung«* ihrer Mitarbeiter für die Arbeit bei einer Energiegenossenschaft erlauben und unterstützen sollten. Die zeitweise Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliches Engagement (*›Corporate Volunteering‹*) kann Stadtwerken (vgl. auch 2.5), regionalen Banken, Projektentwicklern oder Kommunen, aber auch anderen regionalen Firmen vielfältige Vorteile einbringen. Dazu zählen insbesondere Reputation (*»regionales Engagement«*, *»Verantwortung für den Klimaschutz«*) und die Förderung der Mitarbeiterentwicklung.

Mit einer Wachstumsstrategie zu Vollzeitstellen.

Ab einer gewissen Größenordnung kann eine Energiegenossenschaft nicht mehr rein ehrenamtlich geführt werden. Es ist ihre strategische Entscheidung, ob sie mit der Anzahl, Größe und Komplexität ihrer Projekte einen Wachstumspfad einschlagen will, der eine bezahlte Geschäftsführung notwendig bzw. möglich macht (vgl. S. 103). Für viele Vorstände von Energiegenossenschaften liegt ein wesentliches Hindernis in der (Vor-)Finanzierung: Für eine Wachstumsstrategie bedarf es einer unternehmerischen Risikobereitschaft (insbesondere hinsichtlich des Einwerbens von Risikokapital), die für die Führung von Energiegenossenschaften bis dato weitgehend unüblich ist.

Der entscheidende Erfolgsfaktor, um das erforderliche Wachstumskapital zu gewinnen, ist ein überzeugender Geschäftsplan mit einer nachvollziehbaren *Wachstumsstrategie* und mit absehbaren Erlösen. Es gibt bisher noch kaum Erfahrungen mit solchen wachstumsorientierten Konzepten zur Vorfinanzierung einer bezahlten Geschäftsführung. Ein Beispiel für ein erfolgreiches Unternehmenswachstum einer relativ jungen Energiegenossenschaft hin zu mehreren bezahlten Vollzeitstellen ist die ›Energiegewinner eG‹.

Ob die eigenen Mitglieder dazu bereit sind, *Risikokapital* zur Wachstumsfinanzierung einzubringen, hängt von der Stringenz des Geschäftsplans ab. Dies gilt auch für die Finanzierung durch Dritte: Wenn die Schaffung der bezahlten **Vollzeitstelle als Existenzgründung** für den bisher ehrenamtlich arbeitenden Vorstand begriffen wird, kann es gelingen, dafür ein Existenzgründerdarlehen zu bekommen.

Dafür kann auch die **Gründung einer eigenständigen Tochtergesellschaft** zweckmäßig sein, weil damit die Anlaufverluste nicht auf die Dividende der bestehenden Genossenschaftsmitglieder durchschlagen. Es gibt bereits das Modell, eine 100 %-Servicetochter als GmbH zu gründen, an der die Genossenschaft z. B. mit 51 % beteiligt ist. Durch diese Konstruktion ist das Vorfinanzierungs-Risiko aus der Energiegenossenschaft ausgelagert.

Bestimmte Projekte (z. B. Biogasanlage, Nahwärmenetz) bringen den Quantensprung im Wachstum automatisch mit sich, weil sie ohne eine *professionelle Betriebsführung* nicht mehr auskommen (z. B. ›Energiegenossenschaft Starkenburg eG‹). Bei allen genannten Strategien der Wachstumsfinanzierung gilt allerdings die Voraussetzung, dass dem Plan ein solides Geschäftsmodell zugrunde liegt (〉vgl. Kapitel 2). Denn eine Überschuldung einer Tochtergesellschaft führte letztlich zu Beteiligungsabschreibungen bei der Genossenschaft.

Der gefährlichen Kehrseite der Professionalisierung (Formen der Ökonomisierung) kann man mit organisatorischen Vorkehrungen entgegenwirken.

Eine zu kurz verstandene Professionalisierungsstrategie, die ihren Schwerpunkt auf finanzwirtschaftliche Ziele legt, kann die berechtigten Gründe für eine offensive Unternehmensentwicklung in unerwünschte Fehlentwicklungen verkehren (etwa Tendenzen der Kommerzialisierung oder Monetarisierung). **Im schlimmsten Fall werden genossenschaftliche Grundideen über Bord geworfen** – und das gewachsene Energieunternehmen verliert seine *Identität* und seine *Qualitäten* als Genossenschaft. Umgekehrt sind es gerade die genossenschaftlichen Prinzipien (wie die formal garantierte demokratische Unternehmensverfassung), die schon frühzeitig die Einführung wirksamer organisatorischer Gegenmaßnahmen ermöglichen. So haben mittlerweile mehrere Energiegenossenschaften angesichts der Gefahr, dass Renditeziele überbetont werden könnten, sich selbst eine so genannte *»Gierbremse«* auferlegt. Damit kann die Organisation das Ziel festigen, Menschen zu gewinnen, die sich nicht alleine des Geldes wegen beteiligen wollen, sondern in erster Linie mit ihrem Geld etwas Sinnvolles bewegen wollen.

5.3
Kompetenzen aufbauen und erhalten

Neben der Verbesserung der Betriebsprozesse und der Schaffung von Formen bezahlter Arbeit ist der **dritte Weg einer Professionalisierung** der Aufbau und die Sicherung von Schlüsselkompetenzen. Das bedeutet zunächst, dass man schon eine rein ehrenamtliche Organisation auf vielfältige Weisen mit Kompetenzen ausstatten kann, damit die Ehrenamtlichen in der Lage sind, auch unbezahlt gut zu arbeiten. Dies ist bedeutsam angesichts eines Grundproblems ehrenamtlicher Unternehmensinitiativen: **Auch wenn die Motivation, die Euphorie und der Tatendrang (am Anfang) groß sind, kann sich schnell Ernüchterung einstellen oder das Vorhaben sogar scheitern**, weil bestimmte erfolgsentscheidende Kompetenzen

fehlen. Damit das Scheitern einzelner Personen infolge mangelnder Kompetenzen keine depressive Stimmung verbreitet und nicht zum Scheitern der ganzen Genossenschaft führt, ist es für die Organisationsentwicklung essentiell, die Engagierten mit gewissen Grundkompetenzen auszustatten. Das ›*Learning-by-doing*‹ geht dabei Hand in Hand mit einer Vielzahl von (externen) Unterstützungsmöglichkeiten zum gezielten Kompetenzaufbau in Energiegenossenschaften.

Einige strukturierte Hinweise zu Qualifizierungsangeboten, die für Energiegenossenschaften relevant sind.

Unter den vielfältigen Weiterbildungs- und Beratungsangeboten der genossenschaftlichen Prüfverbände für ihre Mitgliedsunternehmen gibt es spezielle Angebote für Energiegenossenschaften. Dazu gehören beispielsweise ein ›Workshop PV-Geschäftsmodelle‹ (›Genossenschaftsverband e.V.‹ 2014), ein Spezialseminar ›EEG – Umschreibung auf Ausschreibungsmodelle‹ (›Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.‹ 2015) oder die Tagung ›Energiegenossenschaften: Entwicklung unterstützen – Beteiligung erhalten‹ (›Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.‹ mit der ›EnergieAgentur. NRW 2015‹).

Den besonderen Bedürfnissen kleinerer und neu gegründeter Genossenschaften werden die – zumeist kostenfreien – Angebote des ›Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften‹ (ZdK) gerecht. Sie richten sich an die ehrenamtlichen Verantwortungsträger und behandeln Themen wie die *Rechte und Pflichten* von Vorständen und Aufsichtsräten, die Erstellung des *Jahresabschlusses* und die *Pflichtprüfung* der Genossenschaft. Die Mitgliedschaft im ZdK ist kostenfrei, Verbandsbeiträge und Gebühren werden nicht erhoben.

Professionell organisiert und inhaltlich auf dem aktuellen Stand haben das ›Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.‹ und die ›innova eG‹ in den vergangenen Jahren mehrfach ein bundesweites **Qualifizierungsangebot für Energiegenossenschaften** angeboten: Mit Online- und Präsenzphasen konnten sich Interessenten in einer mehrmonatigen Weiterbildung umfassend zu ›Projektentwickler/innen für Energiegenossenschaften‹ mit entsprechendem Bildungszertifikat qualifizieren (vgl. www.energiegenossenschaften-gruenden.de). Spezialisierte Zusatzangebote wie ein Aufbauseminar zu Windenergieprojekten und Seminare zu den Geschäftsfeldern Nahwärme oder Energie-Contracting ergänzen die Qualifizierungsmöglichkeiten für Energiegenossenschaften. Diese werden weiterhin sowohl vom Netzwerk Energiewende Jetzt als auch von innova veranstaltet.

Teils in Zusammenarbeit mit diesen Partnern haben auch **einzelne Energiegenossenschaften** spezielle Qualifizierungsangebote für andere Energiegenossenschaften organisiert. So hat z. B. die ›Solar-Bürger-Genossenschaft eG‹ (Freiburg) eine Weiterbildung für Aufsichtsräte und Vorstände zum Thema ›Risiken aktiv in den Griff bekommen. Energiegenossenschaften organisieren ihren alltäglichen Geschäftsbetrieb‹ (2015) angeboten, oder die ›Heidelberger Energiegenossenschaft eG‹ einen Praxisworkshop zum Thema ›Solarstrom an Mieter liefern‹ (2015) in Kooperation mit dem ›Netzwerk Energiewende Jetzt‹.

Häufig sind die regionalen **Energieagenturen** und **Landesnetzwerke** der Energiegenossenschaften (vgl. dazu 6.2) an der Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen speziell für Energiegenossenschaften beteiligt oder organisieren diese selbst. Nicht ausschließlich für Energiegenossenschaften bieten einige **technologie- bzw. branchenbezogene Vereinigungen** Weiterbildungen und Veranstaltungen an. So veranstalten die ›Landesverbände der Deutschen Gesellschaft für Sonnenenergie e.V.‹ mit ihren Akademien und Solarschulen zahlreiche Seminare, Webinare, Tagungen etc., beispielsweise zu den Themen ›Direktvermarktung und Direktverbrauch‹ oder ›PV-Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand – was ist machbar, was rechnet sich?‹ (DGS-Expertenforum 2015), die sich auch an Verantwortungsträger in Energiegenossenschaften richten (vgl. www.dgs.de).

Ökologisch orientierte Energieversorgungsunternehmen, die sich der Bürgerenergiebewegung verbunden fühlen, bieten ebenfalls Seminare und Workshops zur Weiterqualifizierung von Verantwortungsträgern in Energiegenossenschaften an – so die ›Naturstrom AG‹ mit einem Seminar und Energieworkshop ›BürgerEnergieprojekte zum Erfolg führen‹ (2014) und die ›Elektrizitätswerke Schönau‹ mit ihrem jährlich stattfindenden ›Stromseminar‹. Noch wichtiger für den Kompetenzaufbau in Energiegenossenschaften sind aber die strategischen **Kooperationsangebote** von dieser Gruppe von Unternehmen (dazu der nächste Abschnitt).

Durch die Zusammenarbeit mit erfahrenen Partnerunternehmen können wichtige Kompetenzen genutzt und aufgebaut werden.

Manche stärker etablierten Unternehmen der umweltfreundlichen Energieversorgung entwickeln seit Kurzem kooperative Geschäftsmodelle, die sich ausdrücklich an Energiegenossenschaften als Zielgruppe und potentielle Partner richten. Dieser Trend hat zwar gerade erst begonnen, aber für die Weiterentwicklung der Energiegenossenschaften liegt darin eine große Chance. Denn die wachsenden rechtlichen, technischen und organisatorischen Anforderungen der bevorstehenden Etappe der Energiewende dürften in vielen Fällen nur mit kompetenten Partnern zu erfüllen sein.

Ein partnerschaftliches Angebot für Energiegenossenschaften hat beispielsweise der alternative Energiedienstleister ›Green City Energy AG‹ entwickelt: Unter dem Titel ›Gemeinsam mit Bürgern Windprojekte realisieren‹ orientiert es sich an deren Bedürfnissen und Möglichkeiten und bietet ein Modell an, damit mehrere Genossenschaften in ein gemeinsames Windprojekt investieren können. Ähnliche kooperative Planungs- und Projektierungsangebote gibt es auch von der ›Naturstrom AG‹, von der ›solarcomplex AG‹ und der ›iNeG IngenieurNetzwerk Energie eG‹.

Es müssen noch nicht einmal Unternehmen der (Erneuerbare-)Energiebranche sein, die ein vitales Interesse an der Unterstützung von Energiegenossenschaften haben. Regionalität bzw. räumliche Nähe sowie Klimaschutz als gemeinsames gesellschaftspolitisches Unternehmensziel reichen aus, um traditionelle Unternehmen zu Unterstützungsleistungen für Energiegenossenschaften zu motivieren. Neben den bekannten Formen des Sponsorings und der vergünstigten Bereitstellung von Sachmitteln, Dienstleistungen und Infrastruktur ist die oben bereits erwähnte Freistellung von Personal (›Corporate Volunteering‹) eine Methode, die für den Kompetenzaufbau der betreffenden Energiegenossenschaft besonders relevant ist.

Die Möglichkeiten für Unternehmen, Energiegenossenschaften zu unterstützen, werden noch kaum genutzt – ein Beispiel ist die Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft.

In der Praxis sind Partnerschaften oder Patenschaften zwischen Unternehmen und Energiegenossenschaften noch nicht verbreitet. Die einzige genossenschaftliche Form des energiewirtschaftlichen Unternehmensengagements, die in wenigen Fällen eine Umsetzung gefunden hat, ist die Gründung einer unternehmenseigenen Energiegenossenschaft. Ein bekanntes Beispiel ist die ›Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG‹. Alle relevanten Informationen zu dieser Handlungsoption finden sich in dem Leitfaden ›Belegschaftsgenossenschaften zur Förderung der Energiewende‹, herausgegeben vom Projekt ›enEEbler‹ und der Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft sowie in dem an Betriebsräte gerichteten Handbuch ›Belegschaftsgenossenschaften für regenerative Energien‹, herausgegeben von der ›Hans-Böckler-Stiftung‹ und dem ›INEP Institut‹. Welche Handlungsmöglichkeiten Unternehmen ansonsten noch haben, um bei sich selbst Ermöglichungsstrukturen für das Klimaschutzengagement ihrer Mitarbeiter zu gestalten, fasst die Broschüre ›Energiewende in Unternehmen – Mitarbeiter-Potentiale entdecken und fördern‹ zusammen (erhältlich als Download auf www.eneebler.de/ergebnisse/leitfaden).

Bei Kooperationen mit Unternehmen muss sich die Energiegenossenschaft gut überlegen, in welche Abhängigkeiten sie sich begibt und ob diese erwünscht sind.

Der Aufbau relevanter Kompetenzen bedeutet, die eigene Entwicklungsfähigkeit zu fördern. Diese können Energiegenossenschaften auch mit Unternehmenspartnerschaften stärken, wenn die angebotenen Kooperationsmodelle systematisch auf *Befähigung* ausgelegt sind – und nicht bloß eine abhängig machende Hilfeleistung sind. Dies sollten Energiegenossenschaften prüfen, bevor sie ein Kooperationsangebot von einem deutlich größeren und erfahreneren Partnerunternehmen annehmen: **Was trägt die Partnerschaft – neben dem wirtschaftlichen Nutzen – zum strategischen Kompetenzaufbau unserer Organisation bei?**

Auch jenseits des Kerngeschäfts sind Unterstützungsangebote zum Kompetenzaufbau wichtig.

Erster Adressat für eine Beratung bei rechtlichen, steuerlichen, finanzwirtschaftlichen und weiteren Fragen der Betriebsführung sollte der zuständige Genossenschaftsverband sein. Dort gibt es Fachleute, deren Aufgabe es ist, fachbezogene Anfragen der Mitgliedsunternehmen zu beantworten. Betrachtet man das System der genossenschaftlichen Prüfverbände als zentrales Element des deutschen Genossenschaftswesens, dann können deren Kompetenzen auch als Kompetenzen der einzelnen Genossenschaften verstanden werden. In dieser Hinsicht wäre den ehrenamtlich arbeitenden Energiegenossenschaften zu wünschen, dass die Fachkompetenzen bei den Verbänden sich möglichst ungebremst (d. h. auch kostengünstig) in die Genossenschaften übertragen (lassen).

Insbesondere bei den strukturellen Erfordernissen, die mit dem Aufbau einer arbeitsfähigen Organisation verbunden sind, können die Genossenschaftsverbände eine Schlüsselrolle spielen: Über die reine Beratung bei rechtlichen, buchhalterischen oder steuerlichen Fragen hinaus beinhaltet dies auch die Hilfe bei der Schaffung funktionierender Unternehmensinfrastrukturen. Dazu gehören die Mitgliederverwaltung, das Rechnungswesen, das Wissensmanagement und Ähnliches mehr – einschließlich entsprechender Informationstechniken.

Ein Schritt in diese Richtung ist beispielsweise das Angebot des ›Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes‹ (RWGV) an seine Energiegenossenschaften, eine **Software für die (Mitglieder)Verwaltung zu Sonderkonditionen** zu beziehen. Immer mehr Verbände und Netzwerke nehmen solche Angebote in ihren Leistungskatalog auf. Die Verwaltungssoftware – das ›Friedrich Wilhelm Raiffeisen CRM System‹ für Genossenschaften – gibt es beispielsweise auch in einer Kooperation der ›Agrokraft GmbH‹ mit dem ›Landesnetzwerk der Bürgerenergiegenossenschaften in Hessen‹ zu Sonderkonditionen. Der ›Baden-Württembergische Genossenschaftsverband‹ bietet zudem neugegründeten Genossenschaften **Beratungsgutscheine** im Umfang von jeweils acht Stunden Beratung für die Themen Recht, Steuern und Betriebswirtschaft an. Diese Gutscheine können bis zu drei Jahren nach der Gründung eingelöst werden. Sie werden erfahrungsgemäß aber leider nur selten genutzt. Einen anderen Weg geht das Netzwerk ›Energiewende Jetzt‹. Es vernetzt ausgebildete Projektentwickler für Energiegenossenschaften und Mitglieder über ein Online-Tool. Dort werden Erfahrungen ausgetauscht, fachliche Fragen beantwortet und neue Ideen geteilt.

Die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien bringt potentiell vielfältige Vorteile, ist aber an Voraussetzungen geknüpft.

Wie das genannte Beispiel nahelegt, können Energiegenossenschaften von den Möglichkeiten moderner **Informations- und Kommunikationstechnologie** (IKT) profitieren. Neben der *Mitgliederverwaltung* gibt es zahlreiche weitere Einsatzfelder für IKT in Energiegenossenschaften: von der *Buchhaltungssoftware* über Tools zur *Wirtschaftlichkeitsberechnung* von Projekten (〉vgl. S. 40) bis hin zum umfassenden *Intranet* mit technischen Möglichkeiten zur Unterstützung des Wissensmanagements und der internen Kommu-

nikation. Trotz der potentiellen Vorteile solcher technischen Möglichkeiten sollten ihre Einführung und Nutzung mit Bedacht vollzogen werden. Denn die Verwirklichung ist an nicht zu unterschätzende Voraussetzungen geknüpft.

Ein kritischer Blick auf die etwa 800 Internetseiten deutscher Energiegenossenschaften lässt erkennen, dass viele von ihnen nicht mit einer ausgeprägten IKT-Kompetenz ausgestattet sind. Neben Internetseiten, die von einer Partnerorganisation (wie Volks-/Raiffeisenbank oder Kommune/Landkreis) betrieben werden, finden sich sehr viele Seiten, die sich auf einen nicht besonders professionellen, eher unprätentiösen Internetauftritt beschränken oder sich auf einem veralteten Stand befinden. Dabei ist in vielen Fällen offenkundig, dass dies weniger am Wollen als am Können liegt. Und selbst in den glücklichen Fällen, wo ein IKT-Fachmann in den eigenen Reihen für einen professionellen Internetauftritt sorgt, dürfen darüberhinausgehende IKT-Lösungen in Zweifel gezogen werden. Denn solange die designierten Nutzer in der Energiegenossenschaft diese Möglichkeiten mangels Kompetenz, Erfahrung oder auch Aufgeschlossenheit nicht wahrnehmen, sind das sorgfältig eingerichtete Wiki oder die mühsam entwickelte Projektmanagementlösung nicht mehr als ungenutzte Spielereien.

Verallgemeinerbare Aussagen über die sinnvolle Nutzung von IKT in Energiegenossenschaften sind vor diesem Hintergrund schwierig zu treffen. **Es kommt auf die Anforderungen und Möglichkeiten im Einzelfall an.** Ob ein *virtuelles Beteiligungsformat*, wie es beispielsweise die ›Greenpeace Energy eG‹ für die interne Mitgliederkommunikation eigerichtet hat (vgl. mitglieder.greenpeace-energy.de), auf kleinere lokale Energiegenossenschaften übertragbar ist, ist fraglich.Ähnlich kann die Bekanntmachung von Veranstaltungen oder die Mitgliederwerbung über *soziale Medien* für eine städtische Solargenossenschaft mit jüngerem Adressatenkreis ein entscheidender Baustein der *Öffentlichkeitsarbeit* sein, während einer ländlichen Nahwärmegenossenschaft in einem kleinen Dorf damit vermutlich eher weniger gedient ist. Angesichts des Aufwands für die Pflege dieser Medien ist ihre Einführung mit Bedacht zu planen.

Da es hinsichtlich der Möglichkeiten durch IKT häufig nicht nur an Kompetenz zur Einrichtung und Nutzung, sondern auch am Wissen über potentielle Vorteile mangelt, besteht ein Bedarf an Aufklärung und Erfahrungsaustausch zwischen den Energiegenossenschaften. Hier sind nicht zuletzt auch die Verbände und Netzwerkorganisationen gefragt. Wie ein Kompetenzaufbau im IKT-Bereich den Energiegenossenschaften beim Erreichen ihrer Ziele behilflich sein kann und welche Wege dabei erfolgversprechend sind, müsste erforscht werden.

Kompetenzaufbau bei Energiegenossenschaften
ist ein förderungswürdiges Ziel der Politik.

Bei einigen der oben genannten Unterstützungs- und Qualifizierungsangeboten haben kleinere Energiegenossenschaften das Problem, dass Ehrenamtliche sie sich zeitlich oder finanziell nicht leisten können. Deswegen sollten sich zumindest diejenigen Politiker, die an einer aktiven Zivilgesellschaft und lebendigen Bürgerschaft interessiert sind, überlegen, inwieweit der Kompetenzaufbau bei ehrenamtlichem Engagement (für die Energiewende) ein politisches Ziel ist, das eine finanzielle und organisatorische Förderung rechtfertigt.

Die dafür geeignete Institution wären die **Freiwilligenagenturen**. Bereits um ihr bisheriges Kerngeschäft – die Vermittlung von Freiwilligen an ehrenamtlich arbeitende Organisationen – ausfüllen zu können, bedürfen sie allerdings vielerorts einer besseren öffentlichen Förderung. Bei einer hinreichenden Ausstattung könnten sie als weiterführendes Aufgabenfeld die Ehrenamtlichen auch zur Übernahme der vielfältigen administrativen und wirtschaftlichen Aufgaben befähigen. Solange solche staatlich subventionierten Förderangebote nur ein frommer Wunsch sind, können sich Energiegenossenschaften indirekt öffentlich finanzierter Unterstützungsleistungen bedienen: indem sie mit Hochschulen zusammenarbeiten (dazu der nächste Abschnitt).

Durch die Zusammenarbeit mit Hochschulen können Energiegenossenschaften Schlüsselkompetenzen aufbauen, die ihnen sonst schwer zugänglich sind.

Es gibt gute Gründe dafür, dass die **Zusammenarbeit mit Hochschulen** von Energiegenossenschaften eher als eine Belastung als eine Unterstützung gesehen wird. Viele Forschende und Studierende, die sich mit Energiegenossenschaften beschäftigen, verstehen diese als Datenquellen und passive Untersuchungsobjekte. Sie überfordern diese mit Fragebögen und Interviews. Ein gesellschaftsorientiertes, transdisziplinäres Forschungsverständnis vorausgesetzt, können Hochschulangehörige und Energiegenossenschaften jedoch eine innovative Partnerschaft eingehen, die für beide Seiten relevantes und neues Wissen hervorbringen kann.

Im ›EnGeno-Projekt‹ wurden verschiedene Formate der Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit mit und für Energiegenossenschaften erprobt und zur weiteren Anwendung ausgearbeitet:

Das praxisorientierte Lehrprojekt *›Bürgerunternehmertum für eine zukunftsfähige Energiewirtschaft‹* ist im Rahmen von EnGeno für ein Semester konzipiert und erfolgreich an der ›Universität Oldenburg‹ durchgeführt worden. Das Konzept kann als methodische Anleitung verwendet und als Blaupause auf andere Orte übertragen werden. Zu finden ist es auf der Internetseite des Projektes. Je nach Interessen und Kompetenzen der beteiligten Dozenten und Studierenden kann das Konzept auf alle Bedürfnisse des energiegenossenschaftlichen Praxispartners angepasst werden.

Grundsätzlich können Energiegenossenschaften die Fachkompetenzen von Studierenden auch ohne Dozenten für sich nutzbar machen. An der Universität Bremen hat die ›UniBremenSOLAR eG‹ beispielsweise die studentische Unternehmensberatung ›Active e.V.‹ damit beauftragt, ihre interne Organisation und Arbeitsweise kritisch zu untersuchen und ein Konzept zur Verbesserung und Optimierung auszuarbeiten.

Zu den Schlüsselkompetenzen von Energiegenossenschaften zählt auch die Fähigkeit, eine Vorstellung davon zu entwickeln, *was* sie erreichen möchte, und *warum* die beteiligten Personen dafür ihre Zeit und ihr Engagement einbringen sollen. Zu diesen und weiteren Fragen hat EnGeno ein Workshop-Format für Entscheidungsträger in Energiegenossenschaften (*»Bedürfnisworkshops«*) entwickelt und erprobt, das in jeder Energiegenossenschaft angewendet werden kann. Dazu werden Informationen auf der Internetseite des ›EnGeno-Projektes‹ www.engeno.net zur Verfügung gestellt.

Die praktischen Erfahrungen haben gezeigt, dass eine Beschäftigung mit der eigenen Vision und die Bilanz des bisherigen Weges (nicht nur finanziell, sondern auch emotional) in Energiegenossenschaften zwar als wichtig angesehen, aber häufig vernachlässigt werden. Neben den Bedürfnisworkshops sind vielfältige Formate mit ähnlichen Methoden und verwandten Zielsetzungen denkbar: von *Strategie-Workshops* (etwa nach der im Genossenschaftswesen verbreiteten ›TABOR-Methode‹) bis hin zu Formen des *Coachings* und der *Supervision*.

6

Vernetzung, Austausch und Kooperationen: gemeinsam mit Partnern mehr erreichen

Dieses Kapitel behandelt die Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Formen des Austauschs, der Vernetzung und der Zusammenarbeit zwischen Energiegenossenschaften – untereinander wie auch mit anderen Partnern. Der Text zu diesem Kapitel wird für die geplante zweite Version dieses Leitfadens erstellt. Um von den Lesern bis dahin noch Anregungen und Vorschläge zum Thema dieses Kapitels aufnehmen zu können, stellen wir die vorgesehene Gliederung vor.

Leitfrage

»Unter welchen Bedingungen lohnt es sich für uns als lokale Energiegenossenschaft, sich mit anderen Akteuren zu vernetzen?«

6.1
Gemeinsam vor Ort die Energiewende gestalten: Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren

Beispiele aus der Aktionsforschung: Hannover und Oldenburg Zusammenarbeit mit ausgewählten Akteuren zu speziellen Zwecken: Kommune, Bauwirtschaft, zivilgesellschaftliche Bündnisse

6.2
Regionale Vernetzung

Landesnetzwerke, Genossenschaftsverbände, Energieagenturen Austausch von Energiegenossenschaft zu Energiegenossenschaft

6.3
Bundesweite und europäische Bündelung der Kräfte

Bündnis Bürgerenergie Dachgenossenschaften Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften REScoop

7

Die Zukunft der Bürgerenergie in Deutschland

Leitfrage

»Was muss unternommen werden, um die Transformationspotentiale von Energiegenossenschaften wirksam zu entfalten?«

Dieses Kapitel wird auf der Grundlage der **EnGeno-Abschlusskonferenz am 15. September 2016** in Berlin erarbeitet und zum Jahresende in eine erweiterte Version dieses Leitfadens eingefügt werden. Auf der Abschlusskonferenz werden unter dem Titel *›Die Energiewende der Bürger stärken – Innovation, Beteiligung und Akzeptanz durch lokale und regionale Initiativen‹* ausgewählte Forschungsergebnisse des EnGeno-Projektes sowie acht weiterer Energiewendeprojekte vorgestellt. Darauf aufbauend wird mit den Teilnehmern aus der Praxis der Bürgerenergie die Frage diskutiert: **»Welche Anforderungen sind an wen zu stellen, damit die Bürgerenergie in ihren vielfältigen Potentialen gestärkt wird?«** Die gemeinsam erarbeiteten Antworten auf diese Frage werden in dieses Kapitel einfließen. Zudem sollen die ausgewählten Adressaten mit konkreten Botschaften/Forderungen direkt angesprochen werden.

8

Übersicht der externen Verweise

8.1 Broschüren, Leitfäden, Handbücher
8.2 Netzwerke und Verbände
8.3 Nachrichten, Newsletter
8.4 Forschungsprojekte
8.5 Kooperationspartner für Energiegenossenschaften
8.6 Informationsquellen und Hilfsmittel zur Photovoltaik

8.1
Broschüren, Leitfäden, Handbücher

Herausgeber/Institution	Titel	Link
Agentur für Erneuerbare Energien e.V. und DGRV – Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband e.V.	Energiegenossenschaften – Bürger, Kommunen und lokale Wirtschaft in guter Gesellschaft	
Bundesnetzagentur	Leitfaden zur Eigenversorgung	
Bundesverband WindEnergie e.V.	Windenergie in Bürgerhand – Energie aus der Region für die Region	
Energieagentur Rheinland-Pfalz und Landesnetzwerk BürgerEnergieGenossenschaften Rheinland-Pfalz e.V. (LaNEG)	Neue Geschäftsmodelle für Bürgerenergiegenossenschaften	
EnergieAgentur.NRW	Klimaschutz mit Bürgerenergieanlagen	
Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V.	Bioenergiedörfer – Leitfaden für eine praxisnahe Umsetzung	
Genossenschaftsverband Bayern e.V.	Erfolgsmodell Genossenschaft: die Energiewende gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für Kommunen	
Hans-Böckler-Stiftung	Belegschaftsgenossenschaften für regenerative Energien. Ein Handbuch für Betriebsräte	
Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg (ifeu)	Energiesparen in Bürgerhand. Vom Modellprojekt zum Standbein der Energiewende von unten	
Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg	Bürger machen Energie. Rechtsformen und Tipps für Bürgerenergieanlagen	
Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz und Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.	Bürger machen Energie. In sieben Schritten zur Energiegenossenschaft – Energiegenossenschaften gründen	
Projekt enEEbler	Energiewende in Unternehmen – Mitarbeiterpotentiale entdecken und fördern	
Projekt enEEbler und Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien eG	Belegschaftsgenossenschaften zur Förderung der Energiewende. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Geschäftsideen, Beispiele	
Technische Universität Dortmund	Die Energiegenossenschaft. Die Gründung Schritt für Schritt erklärt	

8.2
Netzwerke und Verbände

Netzwerk/Verband	Link
Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften beim Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV)	www.genossenschaften.de/energie
Bündnis Bürgerenergie e.V.	www.buendnis-buergerenergie.de
Landesnetzwerk BürgerEnergieGenossenschaften Rheinland-Pfalz e.V.	www.laneg.de
Landesnetzwerk der Bürger-Energiegenossenschaften in Hessen e.V.	www.laneg-hessen.de
BürgerEnergie Thüringen e.V.	www.buergerenergie-thueringen.de
Bürgerenergie Bayern e.V.	www.buergerenergie-bayern.org
Plattform Bürgerenergie & Energiegenossenschaften in NRW	www.energieagentur.nrw/buergerenergie
Verband der BürgerEnergiegenossenschaften in Baden-Württemberg	www.buerger-energie.de
MetropolSolar Rhein-Neckar e.V.	www.metropolsolar.de
Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.	www.energiegenossenschaften-gruenden.de

8.3
Nachrichten, Newsletter

Betreiber	Link
Newsletter der Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften im DGRV	www.genossenschaften.de/energie
Newsletter des Bündnis Bürgerenergie e.V.	www.buendnis-buergerenergie.de/aktuelles/newsletteranmeldung/
Newsletter des Netzwerks Energiewende Jetzt e.V.	www.energiegenossenschaften-gruenden.de/newsletter.html
Energie-Newsletter des Genossenschaftsverbandes e.V.	www.genossenschaftsverband.de
Energie-Newsletter des Landesnetzwerkes der Bürgerenergiegenossenschaften Hessen e.V.	www.laneg-hessen.de

Newsletter des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V.	www.wir-leben-genossenschaft.de/de/energiegenossenschaften-45.htm
Newsletter des ZdK Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.	www.zdk-hamburg.de

8.4
Forschungsprojekte

Projekt	Link
Forschungsprojekt ›EnGeno – Transformationspotentiale von Energiegenossenschaften‹	www.engeno.net
Forschungsprojekt ›EnerLOG – Lösung von lokalen energiepolitischen Konflikten und Verwirklichung von Gemeinwohlzielen durch neue Organisationsformen im Energiebereich‹	www.zab-energie.de/de/Projekt-EnerLOG
Forschungsprojekt ›enEEbler – Mitarbeiter-Engagement für Erneuerbare Energien in Unternehmen‹	www.eneebler.de
Pilotprojekt ›Regionale EnergieEffizienzGenossenschaften REEG‹	www.reeg-info.de
Übersicht über 33 aktuelle Forschungsprojekte zum Thema »Wie können wir die Energiewende sozial gerecht und umweltverträglich gestalten?«	http://transformation-des-energiesystems.de

8.5
Kooperationspartner für Energiegenossenschaften

Partner	Link
Bürgerwerke eG	www.buergerwerke.de
Bürgerenergie Bayern e.V.	www.buergerenergie-bayern.org
Regionalstrom Franken eG	www.regionalstrom-franken.de
Kooperationsprojekt ›Solidarstrom‹ der Klimaschutz+Stiftung, der Klimaschutz+Energiegenossenschaft und der Elektrizitätswerke Schönau (EWS)	www.solidarstrom.de
Kooperationsprojekt ›Ökostrom+‹ der Klimaschutz+ Stiftung, der Klimaschutz+ Energiegenossenschaft und der Elektrizitätswerke Schönau (EWS)	www.ökostromplus.de
iNeG IngenieurNetzwerk Energie eG	www.ineg-energie.de
Green City Energy AG	www.greencity-energy.de
Grünstromwerk	www.gruenstromwerk.de
Naturstrom AG	www.naturstrom.de
solarcomplex AG	www.solarcomplex.de
Sherpa/Stadtwerke Schwäbisch Hall GmbH	www.sherpa-x.de

8.6
Informationsquellen und Hilfsmittel zur Photovoltaik

Quelle	Link
Vergütung für PV-Anlagen nach dem EEG: Ein Handbuch für Genossenschaften (exklusiv für EGs, auf Anfrage)	Nils Rückheim: nils.rueckheim@laneg-hessen.de
Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie e.V.	www.dgs.de
PV Magazine	www.pv-magazine.de
Tool des Umweltinstituts München zur Wirtschaftlichkeitsberechnung von Photovoltaikanlagen	www.umweltinstitut.org/themen/energie-und-klima/wirtschaftlichkeitsberechnungen/wirtschaftlichkeit-von-solaranlagen.html
Tool der DGS Franken zur Wirtschaftlichkeitsberechnung von Photovoltaikanlagen	www.pv-now.de
Investorenleitfaden des BSW Bundesverband Solarwirtschaft	www.solarwirtschaft.de/geschaeftsmodelle-pv
PV-Stromlieferung. Anwenderleitfaden zur PV-Lieferung. Modellvarianten, rechtliche Umsetzung, Musterverträge. Bundesverband Solarwirtschaft	www.bsw-solar-shop.de/fileadmin/bsw/downloads/BSW_PV_Stromlieferung_2014_Leseprobe.pdf
Musterverträge zu einzelnen Geschäftsmodellen	www.bsw-solar-shop.de/bsw/sortimentliste.html
Musterverträge zu einzelnen Geschäftsmodellen	www.genossenschaften.de/anwenderleitfaden-des-bsw-solar-zur-stromlieferung-mit-musterver-tr-gen-zweite-aktualisierte-auflage

9

Literaturverzeichnis

- **Blömer, Sebastian; Pehnt, Martin; Rechsteiner, Eva (2015):** Energiesparen in Bürgerhand. Vom Modellprojekt zum Standbein der Energiewende von unten. ifeu. Heidelberg. Online verfügbar unter http://www.buendnis-buergerenergie.de/fileadmin/user_upload/Energieeffizienz_Broschuere-Energiesparen_in_Buergerhand.pdf.
- **DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2015):** Energiegenossenschaften. Ergebnisse der DGRV-Jahresumfrage (zum 31.12.2014). Berlin. Online verfügbar unter www.genossenschaften.de/sites/default/files/DGRV-Jahresumfrage_2015.pdf.
- **DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (2016):** Ergebnisse der DGRV-Jahresumfrage (zum 31.12.2015). Berlin. Online verfügbar unter http://www.genossenschaften.de/sites/default/files/Auswertung%20Jahresumfrage_0.pdf.
- **EnGeno (2014):** Bürgerbeteiligung – Energiedemokratie – Dezentralität? Kernziele der Energiewende in Gefahr! Ein Positionspapier des Forschungsprojektes EnGeno zur aktuellen energiepolitischen Entwicklung. Oldenburg, Kassel, Leipzig und Hannover. Online verfügbar unter engeno.net/wp-content/uploads/2013/09/EnGeno_Positionspapier_Langfassung.pdf.
- **Fischer, Beate; Moser Peter; Schenk, Katharina (2015):** Zukunftsfelder der Energieversorgung: Entwicklungsoptionen, Interessenlagen und Strukturen in drei erneuerbaren Entwicklungspfaden. Kassel. Online verfügbar unter http://engeno.net/wp-content/uploads/2013/09/09_02_2015_Zukunftsfelder-der-Energieversorgung_final.pdf.
- **George, Wolfgang; Berg, Thomas (Hrsg.) (2013):** Energiegenossenschaften gründen und erfolgreich betreiben. 2. Auflage Lengerich (Regionales Zukunftsmanagement, 5).
- **Masson, Torsten; Centgraf, Salina; Rauschmayer, Felix (2015)**: Mitglieder-Zuwachspotential für Energiegenossenschaften in Deutschland? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65, S. 191–208.
- **Müller, Jakob R.; Holstenkamp, Lars (2015):** Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland. Aktualisierter Überblick über Zahlen und Entwicklungen zum 31.12.2014. Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg (Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht, 20). Online verfügbar unter www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/professuren/finanzierung-finanzwirtschaft/files/Arbeitspapiere/wpbl20_energiegenossenschaften2014_final.pdf.
- **Nestle, Uwe (2015):** Ausschreibungen für Erneuerbare Energien: überwindbare Hemmnisse für Bürgerenergie? Eine wissenschaftliche Expertise von EnKliP. Kiel. Online verfügbar unter http://www.buendnis-buergerenergie.de/fileadmin/user_upload/Buergerenergie_und_Ausschreibungen_BBEn_2015.pdf.
- **Sagebiel, Julian; Müller, Jakob R.; Rommel, Jens (2014):** Are consumers willing to pay more for electricity from cooperatives? Results from an online Choice Experiment in Germany. In: Energy Research & Social Science 2, S. 90–101. DOI: 10.1016/j.erss.2014.04.003.
- **Staab, Jürgen (2013):** Erneuerbare Energien in Kommunen. Energiegenossenschaften gründen, führen und beraten. 2. Auflage, Wiesbaden.
- **Staude, Jörg (2015):** Gabriel gibt Grünstrom(ern) einen Korb. In: Klimaretter.info vom 31.10.2015. Online verfügbar unter www.klimaretter.info/politik/hintergrund/19943-gabriel-gibt-gruenstromern-einen-korb.

10

Dank

+ Dieser Leitfaden wäre niemals zustande gekommen ohne die vertrauensvolle, partnerschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit mit zahlreichen Persönlichkeiten aus Energiegenossenschaften und weiteren Organisationen der Bürgerenergie. Ihnen gebührt unser Dank für die unzähligen wertvollen Anregungen, Kommentare und Vorschläge zu dem vorliegenden Leitfaden. An dieser Stelle möchten wir allen Beteiligten gegenüber noch einmal unsere Dankbarkeit zum Ausdruck bringen und bitten um Nachsicht, falls wir jemanden vergessen haben sollten.

+ An erster Stellt gilt unser Dank den Mitgliedern des EnGeno-Beirats für die anregenden Diskussionen auf drei gemeinsamen Treffen und speziell für die Rückmeldungen und Kommentare zu einem ersten Entwurf dieses Leitfadens: Helmut Eicker, Burghard Flieger, Ruth Kaufmann-Havoz, Uwe Leprich, Harald Lesch, Hans Mönninghoff und Michael Sladek.

+ Ein ganz besonderer Dank gebührt den zahlreichen Vorständen und Aufsichtsräten aus Energiegenossenschaften, die mit kritischem und anerkennendem Sachverstand eine zweite Version dieses Leitfadens kommentiert haben: Klaus Gall (WeilerWärme eG), Friedrich Hagemann (Maxwäll-Energie Genossenschaft eG), Andreas Henke (Bürgerwerke eG), Reinhard Knüdeler (Energiegemeinschaft Weissacher Tal eG), Kaj Mertens-Stickel (Solar-Bürger-Genossenschaft eG), Thomas Schmitz (BürgerEnergie Rhein-Sieg eG), Christoph Schulte im Rodde (UniBremenSOLAR eG) und Ralf Trepkowski (EMS PLUS Energie eG).

+ Für ihre kritische und kompetente Kommentierung unseres Leitfadenentwurfes danken wir außerdem folgenden Vertretern von Verbänden und Netzwerken: René Mono (Bündnis Bürgerenergie e.V.), René Groß (Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften), Lukas Winkler (BWGV e.V.), Nils Rückheim (LaNeG Hessen e.V.) und Rainer Lange (Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.). Ihnen danken wir ferner für ihre Bereitschaft, diesen Leitfaden bei ihren Mitgliedsorganisationen zu verbreiten.

+ Ein spezieller Dank geht an Kai Hock und Felix Schäfer von der Bürgerwerke eG. Sie haben auf dem Bürgerenergiekonvent 2015 in Erfurt den Workshop ›Selbstausbeutung für die Dividende? Wege zur Professionalisierung von Bürgerenergie‹ durchgeführt und uns ermöglicht, die interessanten Ergebnisse in das Kapitel 5 dieses Leitfadens einfließen zu lassen. Danke auch an alle, die an diesem Workshop aktiv beteiligt waren.

+ Ferner danken wir Nicolai Ferchl und der Heidelberger Energiegenossenschaft eG für die hilfreichen Informationen zum Thema Mieterstrom.

+ Ein großes Dankeschön geht ferner an unsere wissenschaftliche Hilfskraft Hendrik Wolter, der höchst zuverlässig und kompetent die Forschungsarbeiten im Projekt und speziell die Fertigstellung dieses Leitfadens unterstützt hat.

+ Ein weiteres großes Dankeschön gilt den zahlreichen Energiegenossenschaften, die in der Projektzeit mit uns kooperiert haben. Die Teilnahme an unseren Befragungen und ihre Verbreitung unter den Genossenschaftsmitgliedern, die aktive Teilnahme an unseren Workshops, die Ansprechbarkeit für Rückfragen sowie das Teilen von Expertise haben zu den Ergebnissen dieser Handlungsorientierungen einen substantiellen Beitrag geleistet. Ein namentlicher Dank geht an Otto Wetzig (nwerk eG), an Sebastian Sladek (EWS Elektrizitätswerke Schönau eG), an Matthias Mattiza (Energiegenossenschaft Leipzig eG), an Klaus Gall (Weiler Wärme eG) und an Manfred Ruf (Energie aus Bürgerhand Hägelberg eG).

+ Zu guter Letzt wollen wir noch einer Energiegenossenschaft unter unseren Praxispartnern besonders danken. Die Olegeno Oldenburger Energie-Genossenschaft eG hat es durch eine besonders enge Kooperation ermöglicht, authentische praxisnahe Erfahrungen und Erkenntnisse über die Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Arbeit in Energiegenossenschaften zu gewinnen. Neben vielen gemeinsamen Projekten und Aktivitäten ist dabei besonders das Engagement im Rahmen eines Projektkurses an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zu erwähnen, weil es zahlreiche nützliche Ergebnisse generiert hat, die in diesen Leitfaden eingeflossen sind. Dabei gilt der Dank zum einen den Verantwortlichen und Engagierten bei der Olegeno: Christopher Tamms, Bärbel Rösing, Jan Middelberg, Ulrich Schachtschneider, Clemens Feser, Jonas Stührenberg, Nies Reininghaus und Sebastian Specht.

+ Zum anderen danken wir den Studierenden, die an diesem Projekt beteiligt waren, für ihren außergewöhnlichen Einsatz und ihre wertvollen Lösungsvorschläge: Marco Brünjes, Benjamin Buntzel, Daniel Burgenmeister, Anna Deckert, Malte Glatthaar, Fabian Gruben, Frances Kärsten, Lisa Krüger, Melissa Kühn, Anna Netuzhilova, Hanna-Lena Neyls, Julia Nuber, Steffen Pabst, Lisa Schmitz, Jessica Schulz, Theresa Stüven, Jessica Warrings, Hendrik Wolter und Alena Worschech.

EnGeno

www.engeno.net