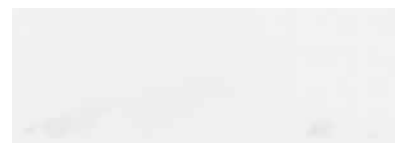




ENERGIEAGENTUR
Rheinland-Pfalz

Zukunftsfähige Genossenschaft

200 Jahre alt und immer noch Lust auf Neues



Inhalt

1	Einführung.	3
2	Eine tragfähige Zukunftsstrategie entwickeln	4
3	Werte in der Energigenossenschaft schaffen	7
4	Geschäftsmodelle analysieren und priorisieren	11
5	Klare Verantwortlichkeiten und Strukturen schaffen	15
6	Die Energiegenossenschaft mit bezahlten Kräften entwickeln.	17
	Literatur und Adressen	19
	Impressum	21



Genderhinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

1 Einführung

Angesichts der Klimakrise wird deutlich: Die Energiewende hin zu 100 Prozent Erneuerbaren Energien muss entscheidend vorangebracht werden.

Dies wird nur gelingen, wenn sich möglichst viele Menschen dafür engagieren. Bürgerenergiegenossenschaften leisten hier einen wichtigen Beitrag. Denn in Genossenschaften schließen sich Bürgerinnen und Bürger zusammen, packen gemeinsam an und sorgen an vielen Orten im ganzen Land für den Ausbau der Erneuerbaren Energien.

Doch wie entwickeln Verantwortliche und Aktive das Potenzial der Energiegenossenschaft? Wie können sie ihre Wirkung steigern und zu einem Treiber der Energiewende vor Ort werden?

In zwei Broschüren bekommen Sie dazu praxiserprobte Informationen und Vorgehensweisen an die Hand. Viele der Inhalte beruhen auf Erfahrungen, die das Netzwerk Energiewende Jetzt e.V. in zahlreichen Coachings mit Bürgerenergiegenossenschaften gewonnen hat.

In dieser Broschüre geht es um das große Ganze: Wie entwickeln Sie eine tragfähige Zukunftsstrategie?

Im ersten Schritt analysieren Sie anhand von Fragen, wo Sie aktuell als Energiegenossenschaft stehen. Daraus entwickeln Sie konkrete

Ziele. Wichtig für die Weiterentwicklung ist, welche wertschöpfenden Leistungen Sie selbst erbringen können und welche Geschäftsmodelle sich lohnen. Mithilfe einer Matrix können Sie Ihre Geschäftsmodelle analysieren und bewerten, um dann zu entscheiden, auf was Sie in Zukunft fokussieren.

Die meisten Energiegenossenschaften sind ehrenamtlich geführt, es fehlt an Zeit und auch fachlichen Ressourcen. Im letzten Teil der Broschüre erhalten Sie deshalb einen Überblick, wie Energiegenossenschaften sich mit bezahlten Kräften weiterentwickeln.

Wir wünschen Ihnen Spaß beim Lesen und zahlreiche Anregungen für Ihre Praxis!





2 Eine tragfähige Zukunftsstrategie entwickeln

Mit einer guten Analyse, einer Wachstumsstrategie und messbaren Zielen legen Energiegenossenschaften das Fundament für ihre Weiterentwicklung.

Wenn Genossenschaften Neues entwickeln wollen, brauchen sie eine klare Strategie und eine Idee, wie sie mit lohnenden Geschäftsfeldern neue Projekte erschließen. Eine passende Strategie baut auf der Vision und Mission der Energiegenossenschaft auf.

Eine Vision soll inspirieren:

- ▶ Oldenburg ist die Hauptstadt der Bürgerenergie (olegeno eG)
www.olegeno.de
- ▶ Eine lebenswerte Zukunft für alle Generationen (egis)
www.egis-energie.de

Die Mission gibt knapp den Geschäftszweck und übergeordnete Ziele wieder.

- ▶ Aufbau eines vollintegrierten Regionalwerkes in der Region, mit den Sparten Energietransport (Netz), Energieerzeugung und Energievertrieb (Teckwerke)
teckwerke-bürgerenergie.de

Vision und Mission spiegeln die Daseinsberechtigung und den Nutzen der Genossenschaft wider. Sie sind Kern der Motivation für die Aktiven, Unterstützer, Mitglieder, Kundinnen und Kunden.

Darauf aufbauend entwickelt die Genossenschaft in mehreren Schritten die passende Strategie.

Das Marktumfeld betrachten

Sie als Vorstand oder Mitglied des Aufsichtsrates analysieren für jedes Geschäftsfeld, in welchem Marktumfeld sich die Genossenschaft bewegt. Es stellt sich für PV-Dachanlagen anders dar als für PV-Freiflächenanlagen, Wärme- oder E-Mobilitätslösungen.

Eine wichtige Frage ist, welche gesetzlichen Rahmenbedingungen das Geschäft betreffen und welche Veränderungen zu erwarten sind. Die Genossenschaft sollte wissen, wie groß der

Markt ist, wer die Kunden und Kundengruppen sind und was ihnen wichtig ist. Stellen Sie sich die Frage, ob die potenziellen Kunden Sie kennen und wie Sie wahrgenommen werden! Dann ist die Höhe der Marge und Rendite von Bedeutung, die Kenntnis der Mitbewerber und was diese kennzeichnet. Schließlich sollten Sie analysieren, was sich technologisch verändern wird.

Die Ergebnisse bilanzieren

Wenn Sie das Instrument der Stärke - Schwächen - Chancen - Risiken - Analyse (SWOT-Analyse) – diese ist ein Tool der strategischen Planung – nutzen, stellen Sie die Ergebnisse in einer Matrix dar. Daraus leiten Sie Ihr Profil ab. Betrachten Sie vor allem die Aspekte, die für den Erfolg relevant sind.

- Auf welchen Stärken beruht Ihr Erfolg?
- Wie können Sie die Stärken zukünftig nutzen?
- Was macht Sie einzigartig und unverwechselbar?
- Welche Schwächen hindern Sie daran, Ihr volles Potenzial auszuschöpfen? Wie können Sie diese abbauen?

Aus den Ergebnissen in der Matrix leiten Sie Maßnahmen ab. Meist sind es die Entlastung des Vorstandes, das Gewinnen von Aktiven, die weitere Professionalisierung mit bezahlten Kräften sowie das (Weiter)Entwickeln lohnender Geschäftsmodelle.

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referenzen in PV und Wärme • Hohes Engagement der Vorstände • Wirtschaftlich erfolgreich • Zuverlässig, bodenständig • Kompetenz zur Kapitalmobilisierung • Regional Marktführer in Sachen Bürgerbeteiligung 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine strategische Planung • Geringe Wertschöpfungstiefe • Überlastung Vorstände, zu wenig Aktive im Team • Wenig Klimaschutz-Wirkung • Stagnation, wenig Projekte • Wenig Frauen, wenig junge Menschen
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klimaschutz bleibt Mega-Thema • Regionale Wertschöpfung Mega-Thema im ländlichen Raum • Einführung einer PV-Pflicht hohe Renditen im Klein-PV-Segment • Kontingent für PV-Freiflächen in benachteiligten Gebieten • Bürger suchen Geldanlage • Junge Menschen suchen Job mit Sinn 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung EEG unklar • Schwankende Energiepreise • Fachkräftemangel • Fehlende Akzeptanz von Großprojekten • Zunehmende Komplexität • Entscheidungsträgheit von Kommunen

Abb. 1: SWOT Matrix mit wesentlichen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken

SMARTe Ziele formulieren

Die strategische Ausrichtung mündet in **SMARTe** Ziele, also Ziele, die **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv für die Mitwirkenden, **r**ealistisch und **t**erminiert sind.

Ein Beispiel:

Wir möchten bis Ende 2022 die Zahl unserer Stromkunden von 221 auf 300 Haushalte erhöhen.

Nach der festgelegten Zeit analysieren Sie, was Sie erreicht haben und passen die Ziele wo nötig an.

Und nicht vergessen: Feiern Sie Ihre Erfolge!

Ziele können sich auf verschiedene Bereiche beziehen: das Unternehmensergebnis, vermiedene Treibhausgase, die Wertschöpfung in der Region, den PV-Zubau in kWp, das Wachstum bei Stromkunden, Mitgliedern und Aktiven, die Anzahl bezahlter Kräfte, die Bekanntheit und

das Image, die Ausschüttung von Dividenden und Darlehenszinsen an die Mitglieder, usw. Idealerweise beschließen Sie die Ziele in Vorstand und Aufsichtsrat und kommunizieren diese, etwa in der Generalversammlung. Damit bekommen sie mehr Verbindlichkeit und können ein Ansporn zum Handeln sein.

Die strategische Entwicklung ist ein andauernder Prozess, den Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig neu justieren sollten. Gemeinsam diskutieren und klären Sie immer wieder Fragen wie diese:

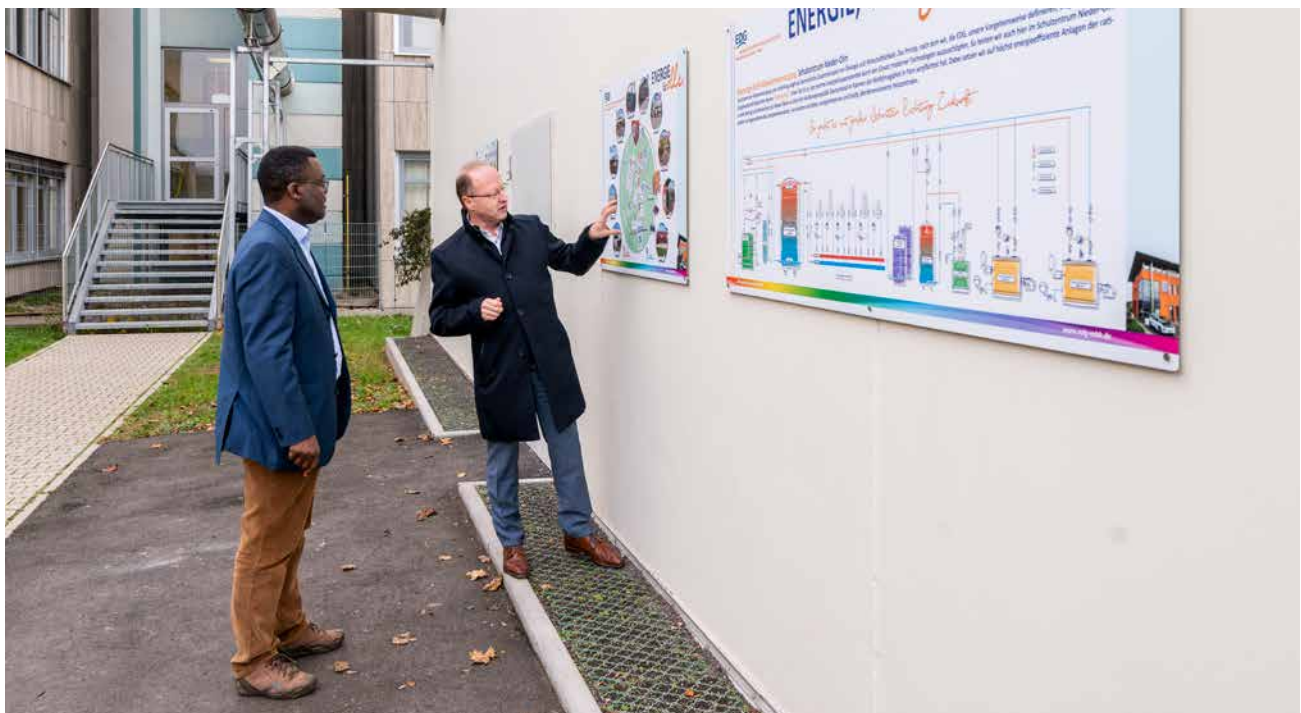
Welche Wirkungen wollen Sie erreichen?

Welche Klimaziele sollten Ihrer Meinung nach verfolgt werden? Geht es um Klimaneutralität für die Sektoren Energiewirtschaft, Industrie, Verkehr und Wärme bis 2030, 2035 oder später?

Was heißt das konkret für Ihre Region?

Welchen Anteil an der Entwicklung hin zu diesen Zielen wollen Sie als Genossenschaft daran haben – ein Promille, ein Prozent oder mehr?

In welchen der Sektoren wollen Sie Ihren Anteil leisten?





3 Werte in der Energiegenossenschaft schaffen

Je mehr wertschöpfende Leistungen Energiegenossenschaften selbst erbringen, umso mehr Werte generiert sie

Die meisten Energiegenossenschaften sind gestartet, ohne sich viele Gedanken über Wertschöpfungsstufen zu machen. Sie wollten Projekte umsetzen, grünen Strom in der Gemeinschaft von Gleichgesinnten produzieren.

Auf den Themenkomplex „Wertschöpfungsstufen“ stoßen sie meist erst dann, wenn sich Projekte nicht mehr rechnen, nicht vorankommen oder gescheitert sind. Oder sie beschäftigen sich damit, wenn sie über den Einsatz bezahlter Kräfte mehr bewirken wollen.

Was ist Wertschöpfung?

Unter Wertschöpfung versteht man die Gesamtleistung eines Unternehmens abzüglich der erbrachten Vorleistungen wie Material, Personalkosten usw.. Wertschöpfung ist somit der Indikator für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Die einzelnen Schritte

hin zur Gesamtleistung werden als Wertschöpfungsstufen bezeichnet; die Gesamtheit aller Stufen als Wertschöpfungskette.

In jeder Stufe werden Werte geschaffen. Die Ergebnisse einzelner Wertschöpfungsstufen können intern angehäuft, extern gekauft oder auch verkauft werden. Je mehr Wertschöpfungsstufen eine Energiegenossenschaft selbst erbringt, desto mehr Werte schafft sie.

So viel zur theoretischen Grundlage. Abbildung 2 (Seite 8) zeigt, wie das Wertschöpfungsmodell bei Photovoltaik aussieht.

Die Grafik verdeutlicht, dass jede Wertschöpfungsstufe notwendig ist, bis das Ergebnis aus der Summe der einzelnen Leistungen da ist: eine Strom produzierende PV-Anlage, eine den Endkunden eine warme Wohnung liefernde Wärmeversorgung, ein buchbares E-Carsha-

ringfahrzeug usw.. Die Planung eines Projekts erfolgt erst, wenn ein Nutzungsvertrag vorliegt, Material wird erst gekauft, wenn eine solide Planung vorliegt, ein Projekt wird erst dann in Betrieb genommen, wenn der Bau abgeschlossen ist.

Die Wertschöpfungsstufen erweitern

Die meisten Energiegenossenschaften haben als Geldgeber und Betreiber begonnen: Geeignete Dächer wurden ihnen angetragen oder akquiriert, ein regionaler Solarteur hat gebaut, die Genossenschaft sammelte das Geld vor Ort ein, betreute den Bau und sorgte sich um den laufenden Betrieb der Anlage.

Die heutige Welt ist anspruchsvoller. Mit dem klassischen Geschäftsmodell Volleinspeisung des produzierten Stroms können viele Energiegenossenschaften angesichts sinkender Einspeisevergütung und steigender Modulpreise keinen Gewinn mehr erzielen. Wichtiges Kriteri-

um für wirtschaftliche Projekte ist der Eigenverbrauch geworden. Genossenschaften müssen sich darüber hinaus selbst um Projekte kümmern, Marketing und Vertrieb sind die Schlüsselworte. Sie stehen vor der Aufgabe, Kunden zu finden, kompetent anzusprechen und mit einem Wertversprechen hinsichtlich Qualität, Zuverlässigkeit, Leistungsfähigkeit sowie Preis zu gewinnen. Diese Auflistung lässt sich für jede Wertschöpfungsstufe fortsetzen.

Die Beschäftigung mit Wertschöpfungsstufen betrachtet zwei Aspekte:

1. Welche Wertschöpfungsstufen müssen Genossenschaften überhaupt bedienen, damit sie Projekte realisieren können?
2. Welche sollten bedient werden, damit Projekte sich rechnen oder deren Wirtschaftlichkeit gesteigert werden?

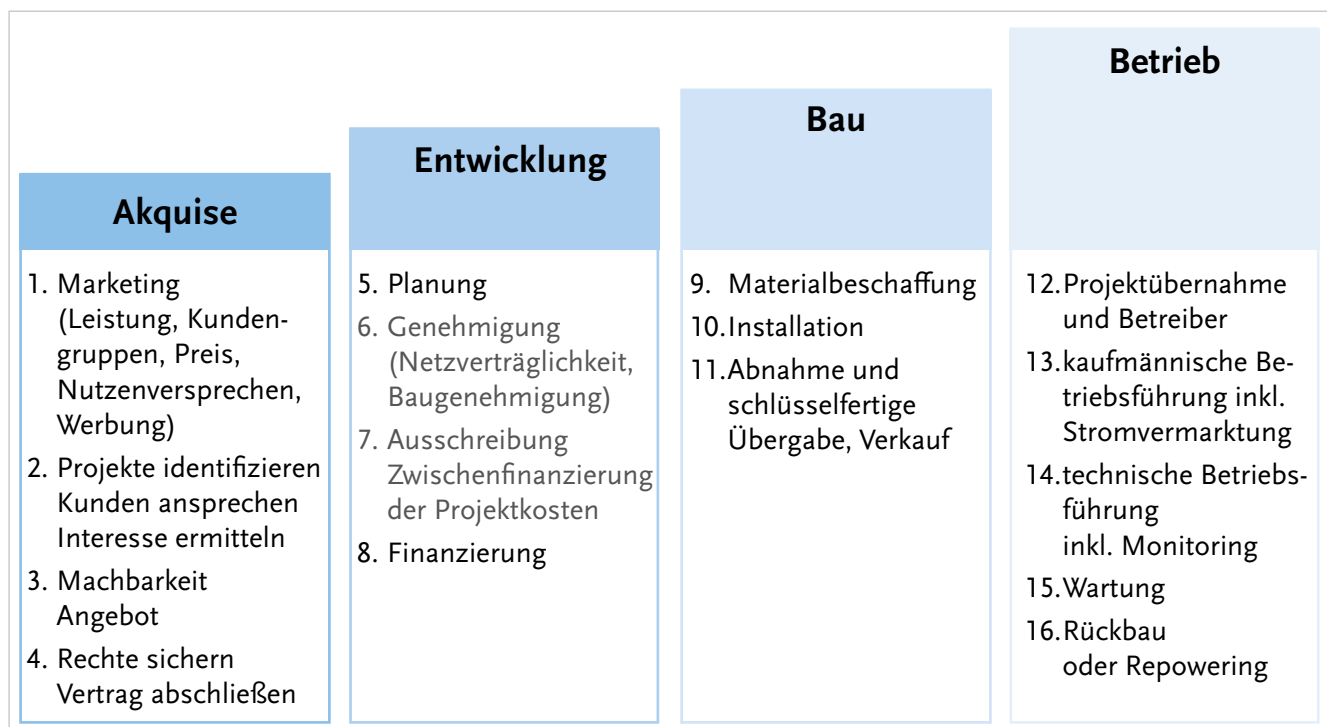


Abb. 2: Wertschöpfungsstufen am Beispiel des Geschäftsfelds Photovoltaik

Jede Energiegenossenschaft sollte sich fragen, welche Wertschöpfungstiefe sie anstrebt. Ein erster Schritt ist meist, mehr Aufgaben der Projektentwicklung selbst in die Hand zu nehmen, etwa die Dachbewertung, die Planung mit Hilfe von Planungstools, die Kalkulation des Projektes usw..

Hier sind einige Leitfragen, die für die Positionierung hilfreich sind:

- Was können wir besonders gut?
Was sind unsere Stärken?
- Welche Leistungsfähigkeit haben wir?
- Welche Kompetenzen trauen uns unsere Kunden zu? Wie sehen sie uns?
- Welche Kompetenzen fehlen uns?
Welche Auswirkungen hat das?
- Welche Chancen bietet es, wenn wir uns diese Kompetenzen aufbauen?
Wie lange brauchen wir dafür?

- Oder sind die nötigen Kompetenzen am Markt vorhanden?
Haben wir Zugriff darauf?
- Welche Wertschöpfungsstufen sind besonders wichtig und machen den Erfolg eines Projekts aus?
- Welche Wertschöpfungsstufen sind wirtschaftlich besonders attraktiv?

Die Antworten auf diese Fragen sollten die Verantwortlichen gemeinsam erarbeiten und dokumentieren. Daraus leitet sich die sogenannte „Make or Buy“-Strategie ab: was kann und will die Energiegenossenschaft selbst tun und wo kauft sie Leistungen ein?

Wertschöpfung konkret: Kleine Dachanlagen

Am Beispiel des Geschäftsmodells „PV-Aufdachanlagen bis 30 kWp“ lässt sich die Wertschöpfung in den einzelnen Stufen näher betrachten. Die Energiegenossenschaft akquiriert, plant, baut und verkauft kleine Photovoltaik-

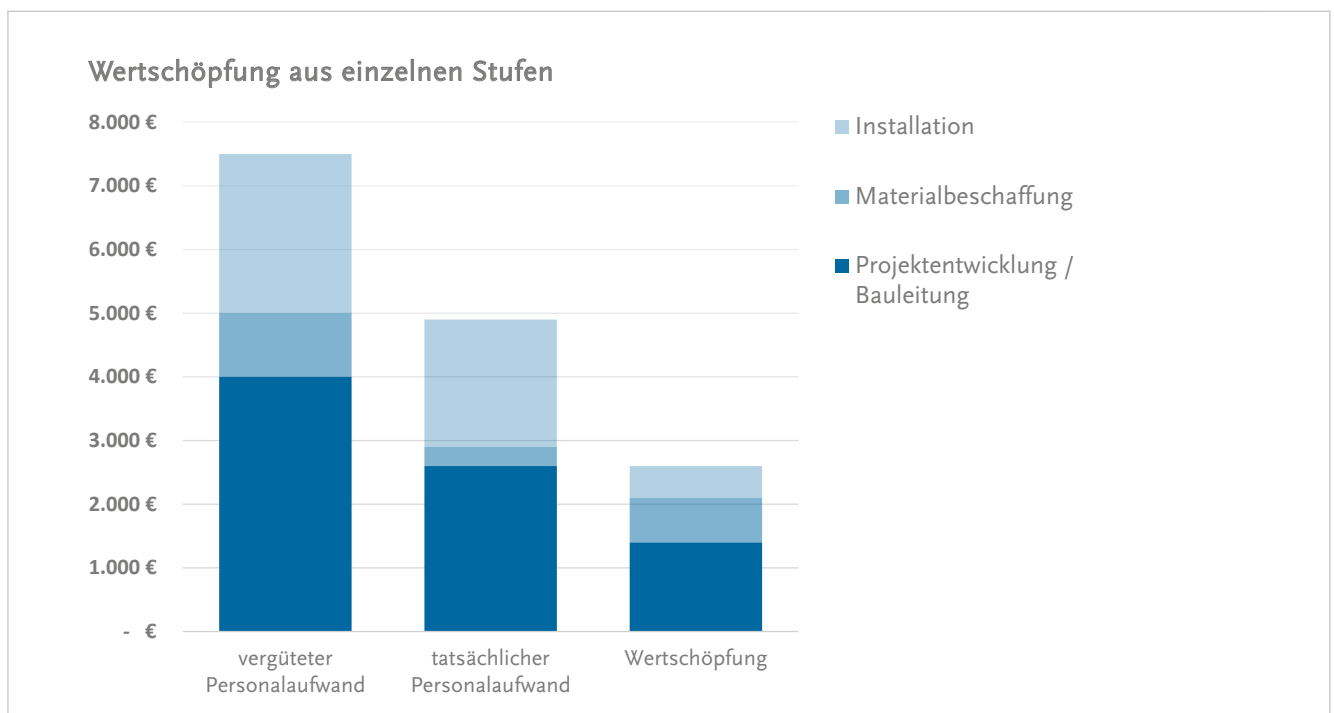


Abb. 3: Wertschöpfung aus einzelnen Stufen

anlagen für Mitglieder und interessierte Privatpersonen.

Dieses Geschäftsmodell setzt zum Beispiel die HEG (Heidelberger Energiegenossenschaft) eG um und hat dafür u. a. zwei Projektentwickler eingestellt. In Rheinland-Pfalz hat die proregionale energie eG mit zwei weiteren Energiegenossenschaften dafür eine gemeinsame Gesellschaft gegründet. Welchen Nutzen versprechen sich die Energiegenossenschaften davon? Wie sind sie vorgegangen? Was haben sie gelernt?

Zunächst ist klar, dass die Genossenschaften selbst in die Akquisition gehen müssen. Das Ergebnis dieser Wertschöpfungsstufe, also fertig kalkulierte und mit Dachnutzungsverträgen gesicherte Projekte, wird am Markt nicht angeboten.

Anders sieht es aus bei Leistungen des Solarteurs. Hier gibt es Vergleichsangebote, die meist die Wertschöpfungsstufen Projektentwicklung / Bauleitung, Materialbeschaffung und Installation beinhalten. Die Planungsleistung wird dabei im Regelfall nicht gesondert ausgewiesen, sondern ist in den Preisen für die Lieferung und Montage enthalten.

Der vergütete Personalaufwand entspricht dem Marktpreis, der von Mitbewerbern angeboten wird und den Kunden bezahlen. Der tatsächliche Personalaufwand ist der Aufwand der Genossenschaft, wenn sie die Wertschöpfung selbst erbringt. Die Differenz daraus ist die erwirtschaftete Wertschöpfung.

Das Beispiel in der Abbildung 3 zeigt auch, dass die größte Wertschöpfung aus der Projektentwicklung / Bauleitung erwirtschaftet wird. Die relativ gesehen größte Wertschöpfung wird aus der Materialbeschaffung erzielt; der zeitliche Aufwand ist hier gering.

Aus diesen Erfahrungen heraus erbringt beispielsweise die HEG eG die gesamte Akquise, die Projektentwicklung, den Materialeinkauf und Teile der Installation selbst und generiert damit Werte, die sonst ein beauftragter externer Dienstleister gehabt hätte. Diese Wertschöpfungsstufen sind besonders attraktiv.

Wertschöpfung im Geschäftsfeld E-Mobilität

Die Möglichkeiten mehr Leistungen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen zu erbringen, variieren je nach Geschäftsfeld. Einige Energiegenossenschaften haben mit viel Engagement E-Carsharing-Projekte auf den Weg gebracht. Die Umsetzung dieses Geschäftsfeldes ist kleinteilig und zeitaufwändig. Es gilt Tarifsysteme zu entwerfen, Kunden zu gewinnen, Fahrzeuge zu beschaffen, Stellplätze und Ladesäulen zur Verfügung zu stellen, das gesamte E-Carsharing operativ zu handhaben: die Buchung, eine Hotline, die Abrechnung, die Betreuung der Fahrzeuge (z.B. Reinigung, Wartung) usw. Auch hier ist die ehrliche Analyse wichtig: Welche der einzelnen Wertschöpfungsstufen kann eine ehrenamtlich geführte Genossenschaft selbst professionell abdecken?

Mobilität in Gemeinschaft



Die Dachgenossenschaft vianova eG www.vianova.coop hat eine professionelle E-Carsharing-Plattform mit zahlreichen Dienstleistungen aufgebaut, die sie auch Genossenschaften anbietet. Die kundenfreundliche Buchung per App oder Web-Oberfläche, eine Hotline, die digitale Verwaltung von Tarifen über Abrechnungen, bis hin zur Kundenverwaltung, dem Bereitstellen von Marketingmaterialien sowie Erklärvideos für Nutzer:innen.

4 Geschäftsmodelle analysieren und priorisieren

Die Genossenschaft beleuchtet die aktuellen Geschäftsmodelle und entscheidet, worauf sie sich zukünftig konzentriert.

Bei der klugen Entwicklung der Geschäftsmodelle sollten die Verantwortlichen sorgfältig vorgehen. Das Vorgehen wie in diesem Text beschrieben praktizieren einige Energiegenossenschaften schon. Als Beispiel agiert hier die fiktive Bürgerenergiegenossenschaft Neuland (BEG Neuland).

Die BEG Neuland ist im Jahr 2021 in verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv. Sie betreibt ein E-Carsharing mit zwei Fahrzeugen, vertreibt Ökostrom und -gas, betreibt acht Photovoltaik-Dachanlagen bei Kommunen in Volleinspeisung sowie zwei Photovoltaik-Dachanlagen bei Gewerbebetrieben mit Direktlieferung. Zudem hat sie gerade ein Nahwärmenetz in einer Neubausiedlung gebaut.

Die Geschäftsmodelle analysieren

Die Verantwortlichen beleuchten nun die Geschäftsmodelle mit diesen Fragen:

- Was tun wir?
Wie beschreiben wir die Leistung?
- Wie ausgeprägt ist unsere Stärke bei den einzelnen Geschäftsmodellen?
- Wie attraktiv ist jeweils das Marktumfeld?

Im E-Carsharing (1) (s. Abb. 4) hat sich die Genossenschaft in einer Arbeitsgruppe Kompetenzen erarbeitet, doch es fehlen regelmäßige Fahrzeugnutzer. Das Geschäft steht am Anfang und ist nicht rentabel.

Der Vertrieb von Strom und Gas (2) läuft als sichere Einnahmequelle mit, aktuell ohne Verantwortliche. Die Margen sind gering, der

Markt für Ökostrom und -gas ist riesig, aber auch umkämpft.

Bei den Photovoltaikanlagen hat die BEG Neuland hohe Kompetenz und gute Referenzen. Das Modell Volleinspeisung (3) ist zurzeit nicht rentabel, bei den Gewerbetreibenden ist die Rendite je nach Verbrauch unter dem Dach (4) gut. Der Markt ist hier riesig, der Wettbewerb aber hoch.

Bei der Nahwärme (5) hat sich die BEG Neuland Kompetenzen erarbeitet – und ein erstes Projekt. Die Rendite ist solide, die Entwicklung der Wärmepreise jedoch schwer absehbar. Der Wettbewerb ist moderat, es gibt aktuell viele Fördermittel.

In ihrer Strategieklausur ordnen die Verantwortlichen nun die Geschäftsmodelle in einer Matrix an. Betrachtet werden Parameter wie die Wettbewerbsintensität, Vorlaufkosten und Renditeerwartung aber auch Risiken und Komplexität der Projekte.

Die Größe der Kreise beschreibt jeweils den Beitrag am Gesamtergebnis im Betrachtungsjahr. Am attraktivsten sind Geschäftsmodelle im rechten oberen Quadranten. Sie bieten hohe Rendite, wenig Risiken, einen großen Markt usw. Die Energiegenossenschaft bringt hier eigene Stärken ein, einen guten Kundenzugang, Kompetenzen, Referenzen, Glaubwürdigkeit usw.

Im Vergleich sind die Modelle 4 und 5 am vorteilhaftesten. Das Geschäftsmodell E-Carsharing lohnt sich derzeit wirtschaftlich nicht. Andererseits ist die Verkehrswende wichtig und die öffentliche Aufmerksamkeit hoch.

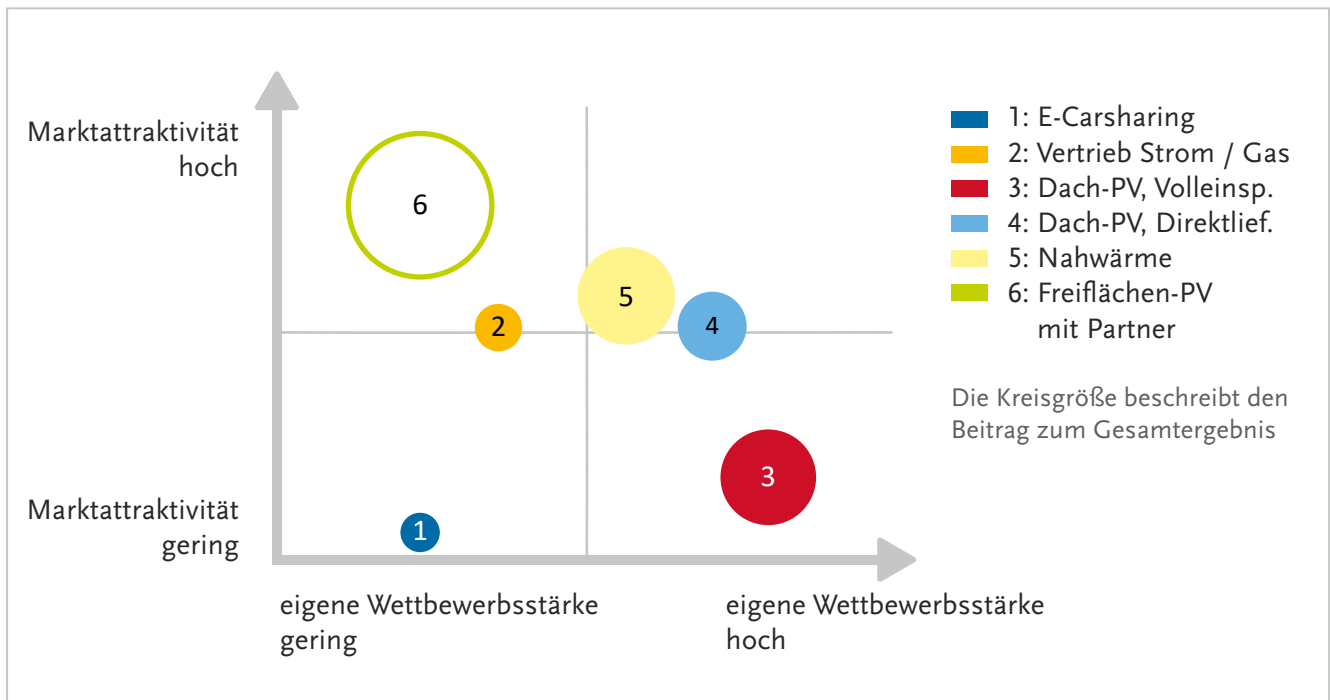


Abb. 4: Analyse von Geschäftsmodellen 2021

Die Energiegenossenschaft bespricht nun, wo sie mit den einzelnen Geschäftsmodellen im Jahr 2023 stehen will und visualisiert dies wie in der Abbildung 4a zu sehen ist.

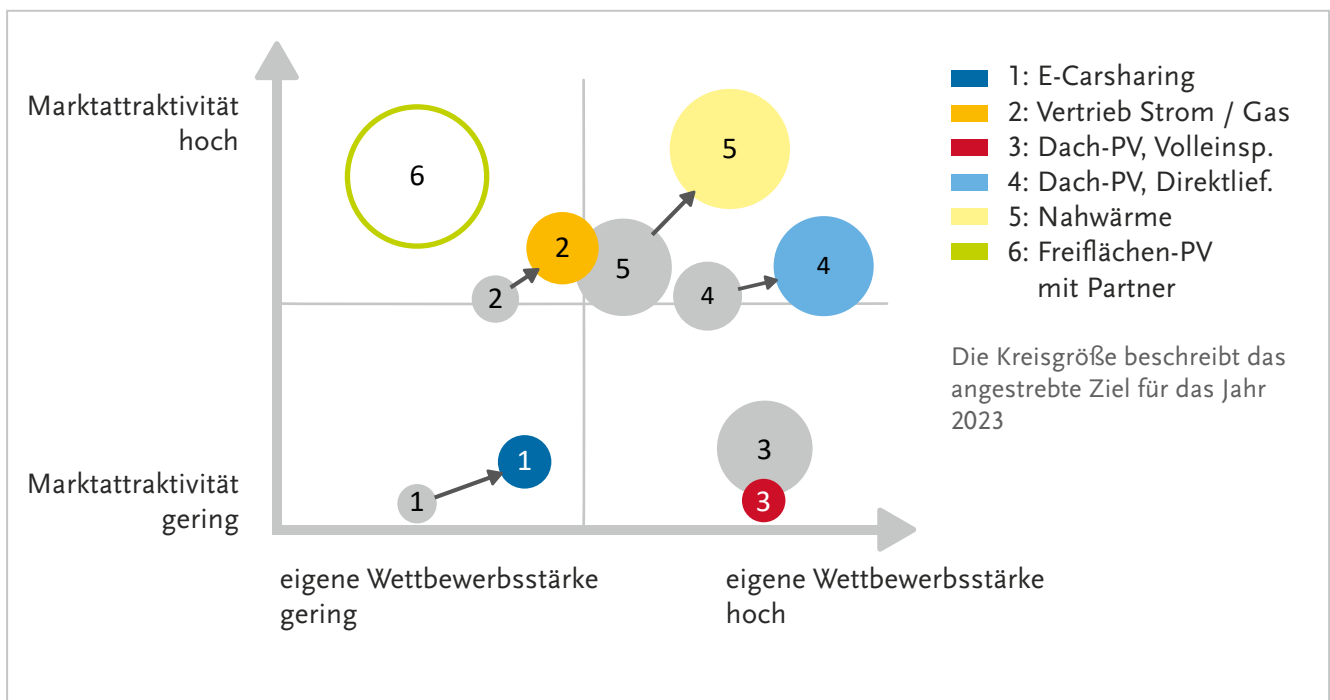


Abb. 4a: Weiterentwicklung einzelner Geschäftsmodelle und Ziele für 2023

- Die Arbeitsgruppe entwickelt das Geschäftsmodell E-Carsharing weiter.
- Der Vertrieb von Ökostrom und -gas wird mit Marketing-Aktivitäten ausgeweitet. Ein Vertriebsteam aus Aktiven soll aufgebaut werden.
- Das Modell Volleinspeisung bei PV-Dachanlagen wird zurückgefahren, sofern sich die Rahmenbedingungen nicht ändern.
- Das Geschäftsmodell PV-Dachanlagen mit Direktlieferung wird stark ausgebaut. Die PV-Pflicht bei Neubauten, die Kombination mit Elektromobilität, sowie ein höheres Bewusstsein für den Klimaschutz lassen eine höhere Marktattraktivität erwarten.
- Das Geschäftsmodell Nahwärme wird stark ausgebaut. Aufgrund der Referenzen sind Kommunen interessiert, durch die wachsenden Erfahrungen wird die Realisierungsdauer kürzer. Hier braucht die Genossenschaft zusätzliche Ressourcen.
- In Projektierung und Betrieb von PV-Freiflächenanlagen will die BEG Neuland mit einem strategischen Partner neu einsteigen.

Als nächstes planen die Verantwortlichen die Maßnahmen, mit denen sie die priorisierten Geschäftsmodelle (weiter)entwickeln. In einem ersten Schritt werden in einer Zielvereinbarung der geplante Ausbau, der Bedarf an Eigenkapital, die angestrebte Rendite und der angestrebte Gewinn, in Zahlen beispielsweise für PV-Anlagen, dargestellt. (Abb. 5 auf Seite 14)

Dann werden die Verantwortlichen benannt und konkret beschrieben, welche Aufgaben bzw.

Wertschöpfungsstufen die Genossenschaft bereits selbst erbringt und welche Voraussetzungen noch zu schaffen sind. Schließlich werden die erforderlichen personellen Kapazitäten ermittelt und der Personalbedarf dokumentiert. Für die Projektierung der Photovoltaikanlagen will die BEG Neuland 2022 eine Person einstellen, spätestens 2023 will sie bei den Nahwärmenetzen personelle Kapazitäten aufbauen. Die Zusammenarbeit mit dem ausführenden Unternehmen wird intensiviert.

So sieht sich die BEG Neuland gut aufgestellt für die nächsten Jahre.



PV-Anlagen installierte kWp: 650	Zubau zu 2021: 700 kWp Invest. Eigenkapital: 140.000 € Jahresgewinn: 7.000 € Netto-Rendite: 5 %	Zubau zu 2021: 1500 kWp Invest. Eigenkapital: 250.000 € Jahresgewinn: 12.500 € Netto-Rendite: 5 %	
Wärmenetze Bestand: 290 kW	Fertigstellung: 2 Netze Zubau: 2.000 kW Invest. Eigenkapital: Jahresgewinn: Netto-Rendite:	Fertigstellung: 3 Netze Zubau: 3000 kW Invest. Eigenkapital: Jahresgewinn: Netto-Rendite:	
Strom-Gas-Tarif 283 Kunden	Kundenzuwachs: 210 Stromabnahme: 600.000 kWh Jahresgewinn: Netto-Marge:	Kundenzuwachs: 500 Stromabnahme: 1.500 MWh Jahresgewinn: Netto-Marge:	
PV-Freifläche Bestand: 0	Zubau: 5 MWp Invest. Eigenkapital: Jahresgewinn: Netto-Rendite:	Zubau: 25 MWp Invest. Eigenkapital: Jahresgewinn: Netto-Rendite:	
	12 / 2021	12 / 2023	12 / 2026

Abb. 5: Zielvereinbarungen für die Geschäftsfelder



5 Klare Verantwortlichkeiten und Strukturen schaffen

Gut aufgestellt sind Energiegenossenschaften, wenn sie in zentralen Bereichen über Verantwortliche und Ressourcen verfügen.

Die Geschäftsfelder managen, Mitglieder betreuen, Aktive einbinden, die Buchhaltung, Öffentlichkeitsarbeit, die Genossenschaft weiterentwickeln: Vorstände in Energiegenossenschaften haben viel verschiedene Aufgaben auszufüllen.

„Unsere größte Stärke: der Vorstand. Unsere größte Schwäche: der Vorstand.“ So beschreibt eine Energiegenossenschaft ihr Entwicklungshemmnis. Einer der beiden Vorstände ist beruflich stark eingebunden, der andere „Vorstand für Alles“ und entsprechend überlastet. Deshalb sollten Genossenschaften die Verantwortung für wichtige Unternehmensbereiche auf mehrere Schultern verteilen und den Vorstand erweitern.

Welche Tätigkeiten binden die Zeit der Vorstände

Eine Aufgabenanalyse kann hilfreich sein, wenn es darum geht Ihre Zeit gut zu nutzen. Womit

beschäftigen Sie sich als Vorstand? Wie viel Prozent Ihrer Arbeit verwenden Sie wofür? Wieviel Zeit haben Sie für wertschöpfende Tätigkeiten? Schätzen Sie die prozentualen Anteile und überlegen danach: Wo sollten Sie Aufgaben abgeben?

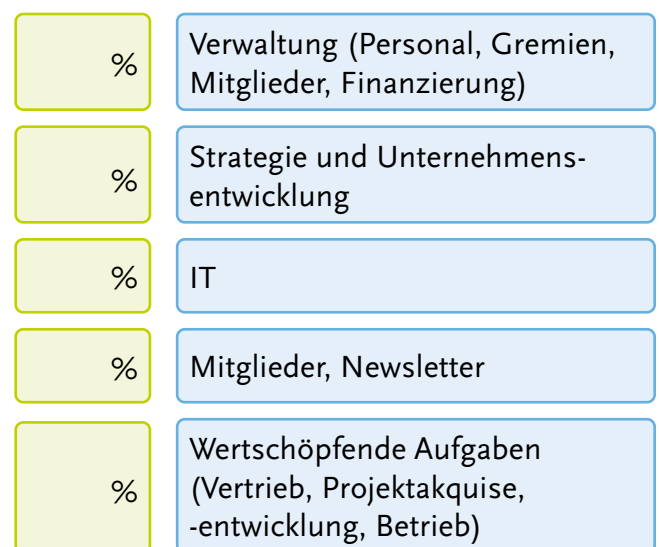


Abb. 6: Aufgabenanalyse

Die Zuständigkeiten klar regeln

Wer ist für welche Bereiche und Aufgaben verantwortlich? Wo ist die Genossenschaft gut aufgestellt? Wo gibt es Lücken? Wo ist Entlastung und Unterstützung durch weitere Personen notwendig? Eine Analyse hilft Ihnen auch hier weiter.

Die Vorstände listen die Aufgabenbereiche auf und notieren, wer dafür verantwortlich ist und wer bei welcher Aufgabe unterstützt. Hier eine Auflistung der wichtigsten Bereiche:

- **Unternehmensentwicklung und -steuerung.** Dieser Bereich lässt sich unterteilen in Strategie, wirtschaftliche Planung, Controlling und Risikomanagement.
- **Unternehmens- / Betriebsorganisation:** IT, Wissensmanagement u.a.

- **Geschäftsfelder:** Solarprojekte (aufgeteilt in Akquise, Planung, Betrieb, Wartung usw.), Stromvertrieb, Wärme, E-Mobilität und weitere
- **Verwaltung:** Personalwesen, Mitgliederverwaltung, Buchhaltung und Rechnungswesen, Finanzierung / Kreditgewährung, Verträge und Recht
- **Mitglieder / Aktive:** Gewinnen und Betreuen von Mitgliedern und Aktiven
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Pressearbeit, Homepage, Social Media, Newsletter, Veranstaltungen, Netzwerkarbeit

In einem Geschäftsverteilungsplan lassen sich die klaren Verantwortungsbereiche abbilden. Das fördert die Transparenz und Zusammenarbeit und gibt Struktur.

Bereich	Wer ist verantwortlich?	Wer unterstützt?
1) Unternehmensentwicklung und -steuerung		
a) Wirtschaftliche Planung		
b) Controlling		
c) Risikomanagement		
2) Unternehmen- / Betriebsorganisation		
a) IT		
b) Wissensmanagement		

Abb. 7: Zuständigkeiten nach Aufgabenbereichen

6 Die Energiegenossenschaft mit bezahlten Kräften entwickeln

Einige Energiegenossenschaften haben gute Lösungen gefunden, um mit bezahlten Strukturen mehr Wirkung zu erzielen.

Wachsen wir oder verwalten wir? Und wenn wir wachsen, woher bekommen wir die nötigen Kompetenzen? Vor diesen Fragen stehen zahlreiche Bürgerenergiegenossenschaften.



Das Ehrenamtsdilemma

Eine Reihe von Genossenschaften haben es vorgebracht. Sie investieren in Personal und erbringen möglichst viele wertschöpfende Tätigkeiten mit eigenen Kräften. Sie setzen auf lohnende Geschäftsfelder, entwickeln bestehende weiter oder erschließen sich neue. Sie erwirtschaften kontinuierlich zusätzliche Erlöse über neue Projekte, Einnahmen aus Dienstleistungsverträgen, dem Stromverkauf usw..

Natürlich sind beim Ziel „bezahlte Kräfte“ Hindernisse zu überwinden. Es erfordert die Bereitschaft der Verantwortlichen, Risiken einzugehen. Wie wird das Personal finanziert? Wann rechnen sich die Investitionen? Ziehen Vorstand und Aufsichtsrat an einem Strang? Sind die Mitglieder damit einverstanden, dass das Wachstum vielleicht die Dividende schmälert? In der Praxis gibt es eine ganze Reihe von Lösungen. Ein erster Schritt ist meist, den Vorstand von Arbeiten zu entlasten, damit er mehr Zeit in die Entwicklung investieren kann. So können beispielsweise Minijobber klar definierte Aufgaben in Verwaltung, Mitgliederkommunikation, Marketing u.a. übernehmen. Abbildung 8 zeigt die verschiedenen Wege, die Energiegenossenschaften gehen können.

Andere Genossenschaften beschäftigen Freiberufler nach Stundensatz oder auf Erfolgsbasis. Vergütet wird zum Beispiel die Projektentwicklung (mit einem bestimmten Prozentsatz am Gesamtvolumen) oder die Werbung von Stromkunden. Dieses Modell lässt sich auch für externe Dienstleister anwenden. Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit Partnern, die Vorlaufkosten übernehmen, wie z. B. in der Projektierung von Windenergieanlagen oder Freiflächen-Photovoltaik. Manche Genossenschaften erschließen sich auch zusätzliche Mittel, etwa aus Förderprogrammen, um damit zusätzliches Personal bezahlen zu können. Schließlich gibt es auch das Modell „Personal teilen“, etwa in einer Dachgenossenschaft oder mit einer Vereinbarung zwischen Genossenschaften.

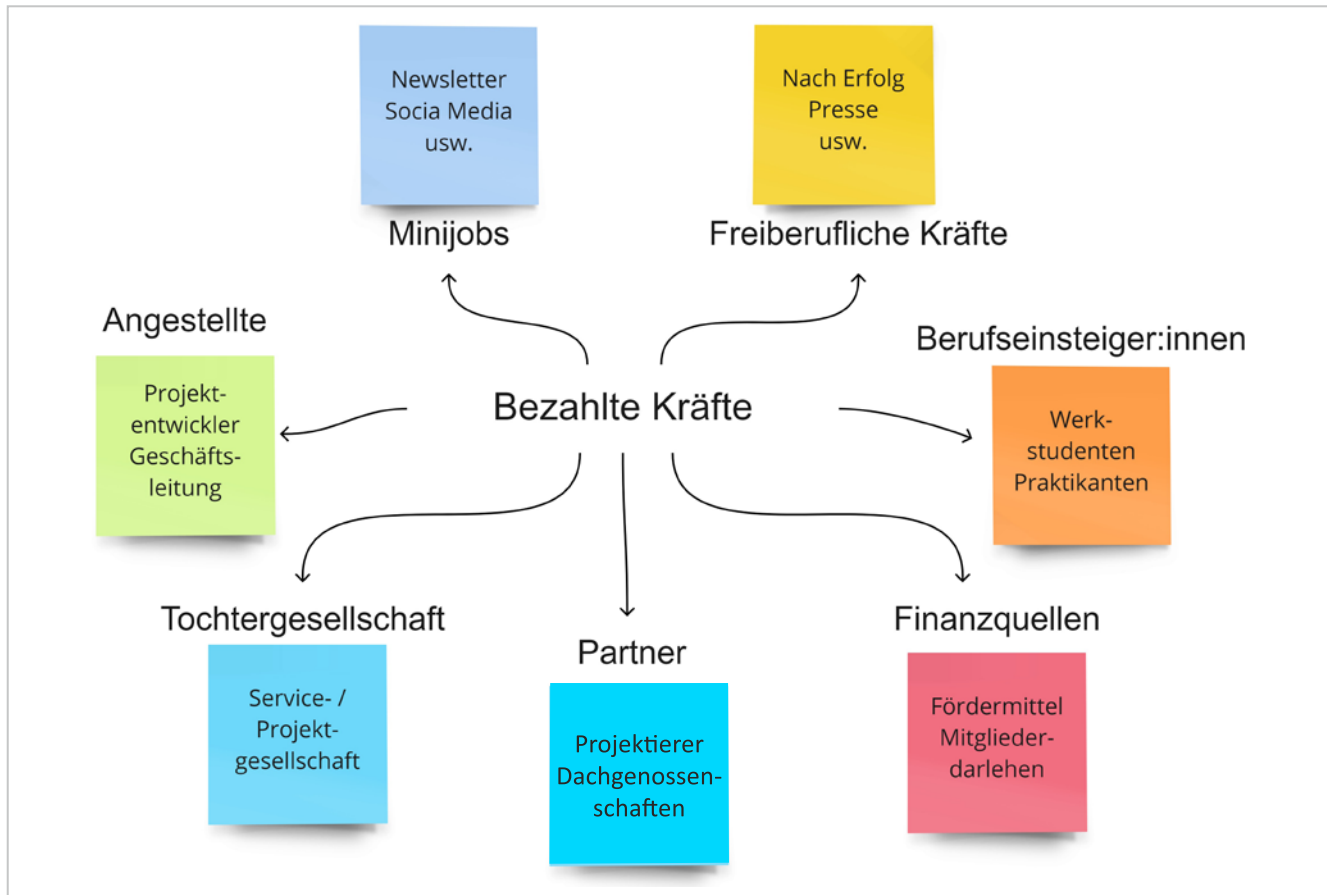


Abb. 8: Wege zu bezahlten Kräften

Tochtergesellschaften gründen

Einige Energiegenossenschaften haben Service- oder Projektgesellschaften gegründet. Diese entwickeln mit festangestellten Kräften neue Projekte oder übernehmen Dienstleistungen für die Genossenschaft. So wird das Risiko aus der Energiegenossenschaft ausgelagert. Die Bilanz wird nicht belastet und die Dividende ist nicht gefährdet. Im schlimmsten Fall geht allerdings das Stammkapital verloren.

Die HEG Heidelberger Energiegenossenschaft eG etwa hat die „Energie vor Ort“ (EvO) gegründet. Die EvO übernimmt gegen Rechnung die Büroorganisation, unterstützt bei Mitgliederverwaltung und Buchführung, überwacht die

PV-Anlagen. Besonders wichtig für die Energiegenossenschaft ist die Akquise und Entwicklung von Projekten sowie der Bau und Verkauf von kleinen Photovoltaikanlagen für Privatleute durch die EvO. Für die Projektakquise und -entwicklung größerer Solaranlagen stellt die EvO der Genossenschaft ihre Leistungen in Rechnung. Die Projektierungskosten fließen in die Gesamtkalkulation der einzelnen Projekte ein. Die fertigen Anlagen sind im Besitz der HEG, die so größere Erträge erzielt.

Literatur und Adressen

Wichtige Adressen der Bürgerenergie

Landesnetzwerk Bürgerenergiegenossenschaften Rheinland-Pfalz e.V. (LaNEG e.V.)

Dr. Verena Ruppert, Geschäftsführerin
Diether-von-Isenburg-Str. 9-11, 55116 Mainz
Telefon: 06131 6939 - 558
info@laneg.de | www.laneg.de

Netzwerk Energiewende jetzt e.V.

Geschäftssitz: Haselnussweg 3 69181 Leimen
Telefon: 06221 433 2108
info@netzwerk-energiewende-jetzt.de | www.netzwerk-energiewende-jetzt.de

Bündnis Bürgerenergie e.V.

Marienstr. 19/20, 10117 Berlin
Telefon : +49 (0)30 30 88 17 89
info@buendnis-buergerenergie.de | www.buendnis-buergerenergie.de

Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften

DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.
Linkstraße 12, 10785 Berlin
Telefon: +49 30 726220 -
gross@dgrv.de | www.dgrv.de/bundesgeschäftsstelle-energiegenossenschaften

100 Prozent erneuerbar Stiftung

Torstraße 178, 10115 Berlin
+49 (0)30 240 876 090
info@100-prozent-erneuerbar.de | 100-prozent-erneuerbar.de

Ansprechpartner für Bürgerenergiegenossenschaften bei der Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH

Christian Synwoldt

Abteilungsleiter Nachhaltige Energieversorgung
Telefon: 0631 34371 - 152
christian.synwoldt@energieagentur.rlp.de

Literatur und Materialien zu Bürgerenergie

Bürger machen Energie – Energiegenossenschaften gründen

Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie und Mobilität Rheinland-Pfalz (Hg.), 2012
mueef.rlp.de/Buerger_machen_Energie.pdf

Publikationen des Klimaschutzministeriums zum Download:
mkuem.rlp.de/de/service/publikationen/

Das Ökosystem der Bürgerenergie

Bündnis Bürgerenergie e.V. (BBEn), realisiert durch das Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.
www.buendnis-buergerenergie.de/broschuere/oekosystem-der-buergerenergie

Publikationen des BBEn zum Download:
www.buendnis-buergerenergie.de/veroeffentlichungen/publikationen

Frauen.Energie.Wende - Warum wir eine geschlechtergerechte Energiewende brauchen

Bündnis Bürgerenergie e.V. zusammen mit WECF (Women engage für a common future)
FrauenEnergieWende_2020.pdf

Gemeinsam stärker – Wie Kommunen und Bürgerenergiegenossenschaften gut zusammenarbeiten

Gemeinsam_Staerker_2016.pdf

Landesnetzwerk BürgerEnergieGenossenschaften Rheinland-Pfalz e. V (LaNEG e.V.), 2016
LaNEG-Publikationen zum Download: laneg.de/downloads

Geschäftsmodelle für Bürgerenergiegenossenschaften – Markterfassung und Zukunftsperspektiven,

Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH (Hg.), August 2016

[Entwicklungstrends von Energiegenossenschaften](http://Entwicklungstrends_von_Energiegenossenschaften)

Publikationen der Energieagentur Rheinland-Pfalz zum Download:
[Broschüren der Energieagentur Rheinland-Pfalz](http://Broschüren_der_Energieagentur_Rheinland-Pfalz)

Klimaschutz zum selber machen – Energiewende für Einsteiger:innen

Bündnis Bürgerenergie e.V. (2019)

www.buendnis-buergerenergie.de/klimaschutzzumselbermachen

„Mehr Klimaschutz durch Teilhabe“, Erfolgsbeispiele von Bürgerenergiegenossenschaften in Rheinland-Pfalz

Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie und Mobilität Rheinland-Pfalz (2020),
realisiert durch das Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.

Mehr_Klimaschutz_durch_Teilhabe.pdf

Neue Kraft mit der Nachbarschaft – Wir machen die dezentrale Energiewende

Kampagne der 100 Prozent erneuerbar stiftung gemeinsam mit dem Bündnis Bürgerenergie (2019)
nkmdn.de

Von der Energie- zur Klimaschutzgenossenschaft

Projekt klimaGEN, Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., 2019

www.dgrv.de/news/dgrv-projekt-klimagen/

Impressum

Kurzvorstellung

Die Energieagentur Rheinland-Pfalz unterstützt als kompetenter Dienstleister Kommunen und ihre Bürger sowie Unternehmen in Rheinland-Pfalz bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten zur Energiewende und zum Klimaschutz. Sie vermittelt Wissen, moderiert Prozesse, initiiert und begleitet Projekte, gibt Impulse und motiviert in den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Energiesparen.

Mitarbeiter in den Regionalbüros stehen als Ansprechpartner vor Ort zur Verfügung und unterstützen bei der Durchführung regionaler Projekte. Damit trägt die Landesenergieagentur dazu bei, die Klimaschutzziele des Landes, des Bundes und der Europäischen Union zu erreichen.

Die Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH wurde als Einrichtung des Landes gegründet. Sie informiert unabhängig sowie produkt- und anbieterneutral.

Bitte beachten Sie: Die bereitgestellten Informationen dienen lediglich einem allgemeinen Überblick und ersetzen keine einzelfallbezogene rechtliche Prüfung. Wir können keine Gewähr für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen.

Die Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Herausgeber

Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH

Konzeption

[Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.](#)

Texte

Lara Boerger, Rainer Lange, Torsten Schwarz
([Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.](#))

Redaktion

Axel Bernatzki, Anna Jessenberger (Energieagentur Rheinland-Pfalz), Rainer Lange, (Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.), Dr. Verena Ruppert, (Landesnetzwerk Bürgerenergiegenossenschaften Rheinland-Pfalz e.V.)

Bildnachweise:

Titelseite oben links: Deutsche Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen-Gesellschaft e. V.
Seite 4: Africa Studio / stock.adobe.com
Seite 7: HEG eG
Seite 19: Manfred Vogel / von privat

alle übrigen Bilder stammen von der Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH

Gestaltung

Claudia Divivier,
Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH

Stand: Dezember 2022

Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH
Trippstadter Straße 122 | 67663 Kaiserslautern
E-Mail: info@energieagentur.rlp.de

www.energieagentur.rlp.de
 [energie_rlp](https://twitter.com/energie_rlp)  [energie.rlp](https://www.facebook.com/energie.rlp)

Gefördert durch



RheinlandPfalz

MINISTERIUM FÜR
KLIMASCHUTZ, UMWELT,
ENERGIE UND MOBILITÄT