



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Borderstep Institut für
Innovation und Nachhaltigkeit



Hochschule für
Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen



BAUM.
Bundesdeutscher Arbeitskreis
für Umweltbewusstes
Management e.V.



Belegschaftsgenossenschaften zur Förderung der Energiewende

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
Geschäftsideen
Beispiele

Herausgeber: Projekt enEEbler und Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft

IMPRESSUM

Titel:
Belegschaftsgenossenschaften
zur Förderung der Energiewende

Herausgeber:
Projekt enEEbler
Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft
für regenerative Energien e.G.

Idee:
Christian Sprute

Autor:
Dr. Jens Clausen
Borderstep Institut für Innovation
und Nachhaltigkeit gGmbH
Clayallee 323
14169 Berlin

Gestaltung und Umsetzung:
SCHIRMWERK
Iris Wagner
Ruhrtalstraße 45
45239 Essen

Fotos:
istockphoto: Goodluz (Titel), sculpies (S. 13),
VladyslavDanilin (S. 20), NREY (S. 22), ichterick (S. 23),
vahekatrjyan (S. 42), MAEK123 (S. 62),
fotolia: Stauke (S. 6), zstock (S. 30), pedrosala (S. 32),
PhotographyByMK (S. 47 Montage), goodluz (S. 68)

Druck:
obw Druckerei
Ostfriesische Beschäftigungs-
und Wohnstätten GmbH
Herderstraße 11
26721 Emden

ClimatePartner^o
klimaneutral

Druck | ID: 10570-1403-1007



Stand: März 2014



Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des Forschungsprojektes **enEEbler – Mitarbeiter-Engagement für Erneuerbare Energien in Unternehmen** erstellt. In dem vom BMBF geförderten Projekt wird untersucht, wie privates Engagement für Erneuerbare Energien stärker in Unternehmen getragen werden kann. Ziel des Projekts ist die Entwicklung von Strategien und Instrumenten zur Identifizierung und Umsetzung von EE-Ideen in Unternehmen.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorworte	3
Einleitung	6
Warum eine Energie-Belegschaftsgenossenschaft?	6
Akteure der Gründung	8
Der Gründungsprozess in Kürze	10
Mit einer Energiegenossenschaft die Energiewende voranbringen	13
Entwicklung der Marktvolumina rund um die Energiewende	15
Renditen von Investitionen in die Energiewende	17
Strompreisentwicklung	19
Risiken von Investitionen in die Energiewende	21
Geschäftsideen für Belegschaftsgenossenschaften	23
Regenerative Energien mit dem EEG finanzieren	24
Regenerativen Strom zur Eigenstromversorgung produzieren	26
In Energieeffizienz investieren	34
Exkurs: Die B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G.	35
Energiesystemdienstleistungen anbieten	40
Geschäftsideen im Vergleich	41
Steckbriefe von Belegschaftsgenossenschaften	42
Einleitung	42
Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG	43
Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever e.G.	48
Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energieerzeugung e.G. der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling e.G. in Lorup	51
UniBremen Solar eG	55
ProEngeno Gemeinsam für erneuerbare Energien e. G.	59
Ausblick	62
Literatur	64
Projektbeteiligte	66



VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

basisdemokratische Entscheidungsstrukturen, Mitgliederorientierung und die Beteiligung der Mitglieder sind wesentliche Eigenschaften, welche die Gemeinsamkeiten von gewerkschaftlichen und genossenschaftlichen Zielsetzungen deutlich machen. Allein aufgrund der demokratischen Struktur der Rechtsform ergeben sich für uns als Gewerkschafter eine Reihe von Anknüpfungspunkten. Sie liegen in der Idee der Selbsthilfe der Belegschaft, in der Idee der Mitsprache und der Mitgestaltung und in der Idee, demokratische Prinzipien in hohem Maße in Unternehmen zu verankern – und dabei gleichzeitig Beschäftigung zu fördern, und Wirtschaftsstandorte zu stabilisieren.

Festzustellen ist, dass Genossenschaften aktuell ihre Stärken oft in solchen Bereichen zeigen, in denen gesamtgesellschaftliche Interessen gestützt werden. Gerade die Genossenschaftsneugründungen auf dem Gebiet autark agierender Energieerzeugung und -vermarktung stellen für uns konkrete Beispiele für einen sozialen und ökologischen Umbau der Gesellschaft dar. Mit einem Anteil von rund zehn Prozent der Genossenschaften in Deutschland sind heute Energiegenossenschaften ein Erfolgsfaktor für die Energiewende. Als eine Form der Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene bieten sie den Menschen die konkrete Möglichkeit, eigenständig zur Energiewende und zum Klimaschutz beizutragen. Die in diesem Leitfaden dargestellten Belegschafts-genossenschaften führen diese Idee fort und entwickeln auch in ihrem jeweiligen betrieblichen Umfeld individuelle Projekte. Damit bieten sie den Beschäftigten konkrete Beteiligungsmöglichkeiten. Neben dem Beitrag zur Energiewende und dem finanziellen Anreiz geht von diesen Initiativen immer auch ein positiver Effekt für die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an ihr Unternehmen und – ganz wesentlich, auch für die Mitbestimmung aus.

Die in dieser Publikation aufgeführten Beispiele machen deutlich: Es sind die Beschäftigten, die als Mitglieder ihrer Genossenschaft die Energiewende vorantreiben. Als Initiator und Inputgeber agiert dabei häufig der Betriebsrat, meist spielt er auch im weiteren Prozess als Handlungsakteur eine zentrale Rolle. Oft sind es zudem die Gewerkschaftsmitglieder, die für den Genossenschaftsgedanken beharrlich und aktiv im Sinne der Beschäftigten eintreten, aktuelle Trends frühzeitig antizipieren und proaktiv Veränderungsprozesse initiieren. Sie stellen sich neuen Herausforderungen und zeigen einen Weg abseits der klassischen Interessenvertretung auf. Insofern dürfen Belegschafts-genossenschaften nicht nur auf den Anwendungsbereich der regenerativen Energien reduziert werden, denkbar sind vielmehr weitere kreative Dienstleistungen, welche die Megatrends von Struktur- und demografischen Wandel mitbringen. Die dargestellten Beispiele der regenerativen Energien können dabei als wegweisender Ideengeber für innovative Initiativen der Belegschaft dienen.

Detlef Wetzel

Erster Vorsitzender der IG Metall

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

im Volkswagen Werk Emden haben wir als IG Metall-Betriebsräte vor sechs Jahren die erste Belegschafts-genossenschaft gegründet. Seitdem speist eine Solarstromanlage jedes Jahr den Strom von rund 80 Vier-Personen-Haushalten in das bilanzeigene Stromnetz am Standort und 227 Kolleginnen und Kollegen erhalten eine stabile Rendite.

Investitionen in Energieeffizienz und in erneuerbare Energieanlagen lohnen sich oftmals finanziell. Unsere Erfahrung zeigt, wie man mit einer Belegschafts-genossenschaft auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Umsetzung der Energiewende beteiligt. Mittlerweile kann Strom aus Wind günstiger und Sonnenstrom fast gleich teuer sein, wie der Strom, den mittelständische Unternehmen bei ihren Energieversorgern beziehen, so dass auch eine Eigenstromversorgung in Betracht kommt.

Eine Belegschafts-genossenschaft bietet Unternehmen dadurch viele Vorteile:

- Unabhängigkeit von künftigen Strompreiserhöhungen
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und des Zusammengehörigkeitsgefühls
- Imagegewinn für das Unternehmen
- Beitrag zu dem langfristigen Ziel einer CO₂-freien Fabrik und zur Energiewende
- Sichere und nachhaltige Anlageform für Beschäftigte
- Beitrag zur Standortsicherung und somit zur Beschäftigungssicherung.



Martin Refle (Sprecher der IG Metall-Fraktion)
und Peter Jacobs (Betriebsratsvorsitzender)

Mit diesem Handbuch wollen wir den KollegInnen in anderen Unternehmen Mut machen, solche Vorhaben anzugehen. Wir hoffen, dass sich viele Betriebs-ratsgremien und Unternehmen auf den Weg machen, um mit Belegschafts-genossenschaften für regenerative Energien vielen Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit geben, sich für die Energiewende einzusetzen.

Für Rückmeldungen wären wir dankbar.

Wer sich auf den Weg macht, bekommt große Unterstützung und kann auf Erfahrungswissen anderer zurückgreifen. Besonders hervorzuheben ist die unterstützende Rolle der Genossenschaftsverbände in wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen. Ihre Expertise bei der Gründung und Verwaltung einer Genossenschaft ist wichtig und relativ kostengünstig.

Unser Dank gilt dem Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung für die finanzielle Unterstützung, dem Autor Jens Clausen für die Recherche und Beschreibung der Fallbeispiele, dem Projekt enEEbler für die gute Zusammenarbeit, Iris Wagner für die Gestaltung und unseren Fachreferenten des Betriebsrates, Christian Sprute, für die Idee und ehrenamtliche Projektbegleitung.

Peter Jacobs
Betriebsratsvorsitzender

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

die Energiewende ist eine der großen gesellschaftspolitischen Herausforderungen mit enormen Chancen für ein zusätzliches grünes Wirtschaftswachstum durch gezielten Einsatz der Erneuerbaren Energien sowie Nutzung aller schon heute verfügbaren Technologien zur Steigerung der Energieeffizienz. Dadurch: Schaffung neuer Arbeitsplätze, massive Reduktion der Energieverbräuche und damit Energiekosten in den Unternehmen, privaten Haushalten und öffentlichen Einrichtungen, beträchtliche CO₂-Reduzierungen und wertvolle Beiträge zum Klimaschutz.

Technische Innovationen sind nur ein Aspekt der Energiewende, der als Ausgangspunkt dienen kann. Legt man den Fokus auf die Beschäftigten, so wird schnell deutlich, dass Mitarbeiterbeteiligung und Verhaltensinnovationen ebenfalls erheblich dazu beitragen können, Ressourcen einzusparen und erneuerbare Energien voranzubringen. Oftmals werden durch ein systematisches Ideenmanagement technische Lösungen erst auf den Weg gebracht.

Es kommt also darauf an, das „Gold in den Köpfen“ zu heben und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitdenken und zum Mitmachen zu motivieren, um Effizienzpotenziale zu identifizieren. Das ist eine Herausforderung, der sich die Unternehmen stellen müssen.

Für Betriebsräte ist es eine Chance, die Belegschaft im Rahmen einer Genossenschaftsinitiative an dem Ausbau der Erneuerbaren Energien zu beteiligen oder Ressourceneffizienz-Potentiale zu identifizieren und zu heben.

Sie können der stetigen Kostensenkungsdiskussion somit eine neue Richtung zu geben. Die Beschäftigten haben keine passive Rolle sondern tragen aktiv zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Beschäftigungssicherung bei.

Eine Möglichkeit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Energiewende und der Energieeinsparung in Unternehmen zu beteiligen ist der B.A.U.M.-Zukunftsfond, der in dieser Publikation beschrieben wird.

Ich freue mich, dass in dieser Publikation gute Beispiele von Belegschafts-genossenschaften dargestellt werden. So können sich auch andere Unternehmen und Belegschaften auf den Weg machen und die soziale Gestaltung der Energiewende mit dem kooperativen Modell der Belegschafts-genossenschaft ausbauen. Ich bedanke mich an dieser Stelle herzlich bei den Initiatoren und wünsche eine weite Verbreitung und vor allem Nutzung der darin enthaltenen Konzepte und Vorschläge von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Prof. Dr. Gege
Vorsitzender B.A.U.M. e. V.



EINLEITUNG

Warum eine Energie-Belegschaftsgenossenschaft?

Die Energiewende ist das zentrale Projekt der deutschen Politik und Wirtschaft der nächsten Jahre. Sie ist aus mehreren Gründen wichtig:

- Als Beitrag zum Klimaschutz ist sie das zentrale Element, um die deutschen CO₂-Emissionen nachhaltig zu reduzieren.
- Mit der Energiewende entstehen große Märkte, die für viele Unternehmen erhebliche Chancen bieten.
- Durch die Energiewende werden zahlreiche neue Arbeitsplätze geschaffen und technische Innovationen vorangetrieben.

Der Erfolg der Energiewende ist damit für Politik, Wirtschaft und Bevölkerung gleichermaßen von Bedeutung. Nicht nur die ökologische Zukunft unserer Kinder und Kindeskiner hängt von Fortschritten bei der Energiewende ab, auch die heutige Generation kann aus dem Erfolg des Projekts wirtschaftliche Vorteile ziehen.

Viele Menschen in Deutschland wollen aus diesen Gründen aktiv werden. Millionen von Eigenheimbesitzern und Landwirten haben in Photovoltaik-Anlagen investiert, Hunderttausende sind an Windparks oder Bürgersolaranlagen beteiligt, viele kleine Unternehmen betreiben Blockheizkraftwerke oder investieren in Energieeffizienz. Doch alles zusammen ist immer noch nicht genug.

Die Ziele sind hoch gesteckt. Der Ausstoß von Treibhausgasen soll bis 2020 gegenüber 1990 um 40 Prozent, bis 2030 um 55 Prozent und bis 2050 um 80 bis 95 Prozent reduziert werden (BMWi und BMU 2012). Aber seit 2009 stagnieren die deutschen Treibhausgasemissionen auf einem Niveau, das einer Reduktion von 23 bis 25 Prozent entspricht. Weil der Emissionshandel nicht wirkt, wird wieder mehr Kohle verstromt. Das wirkt sich besonders negativ aus. Effiziente Gaskraftwerke können auf schwankenden Solar- und Windstrom schnell reagieren. Doch sie stehen immer öfter still oder sollen sogar ganz still gelegt werden, während die „trägen“ Braunkohlekraftwerke die Republik mit billiger Grundlast überschwemmen.

*Seit 2009 stagnieren
die deutschen
Treibhausgasemissionen*



Natürlich kann die Investition in eine einzelne weitere Anlage zur regenerativen Stromerzeugung oder in ein einzelnes Projekt der Energieeffizienz diese Grundproblematik nicht beseitigen. Aber jedes neue Projekt reduziert den CO₂-Ausstoß ein wenig und macht Regierung und Stromkonzernen wieder deutlich, dass die Bevölkerung nach wie vor mehrheitlich hinter der Energiewende steht. Und jeder Betrieb, der mit höherer Effizienz Strom spart oder eigenen Strom erzeugt und deswegen weniger einkaufen muss, setzt ein Zeichen. Damit werden die großen Stromversorger früher oder später zum Umsteuern gedrängt.

Der hier vorliegende Leitfaden deckt nicht alle Thematiken der Energie-Belegschafts-genossenschaften ab. Die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) hat 2013 am Beispiel der Volkswagen Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden e. G. das Handbuch für Betriebsräte „Belegschafts-genossenschaften für regenerative Energien“ veröffentlicht. Deswegen verzichten wir im vorliegenden Leitfaden darauf, den Gründungsprozess einer Belegschafts-genossenschaft ausführlich zu beschreiben. Stattdessen wurden zwei neue Schwerpunkte gesetzt, mit denen das Thema Belegschafts-genossenschaften ergänzt wird:

- (1) Wir stellen in Steckbriefen verschiedene Genossenschaften dar, so dass Erfahrungen aus fünf Belegschafts-genossenschaften mit jeweils unterschiedlichen Rollen der beteiligten Akteure einfließen.
- (2) Die Zukunft des Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) und des Strommarktes ist im Detail letztlich ungewiss. Deswegen stellen wir auch alternative Geschäftsmodelle dar. Diese Projekte gehen mit der Eigenstromversorgung und der Steigerung der Energieeffizienz über den Verkauf des Stroms im Rahmen der EEG-Einspeisevergütung hinaus.

Allen LeserInnen und Menschen, die an der Gründung einer Genossenschaft interessiert sind, sei daher empfohlen, sich bei der Hans Böckler Stiftung das Handbuch für Betriebsräte „Belegschafts-genossenschaften für regenerative Energien“ zu beschaffen (siehe Literatur S. 64). Auch die „Gründerfibel Energie“ der Agentur für Erneuerbare Energien e.V. und des Deutschen Genossenschafts und Raiffeisenverbandes (DGRV 2013) gibt wertvolle Hinweise zur Gründung von Genossenschaften mit Energiefokus. Weitere Informationen zu Energie-Belegschafts-genossenschaften und zur Forschung im Bereich umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz können im Laufe des Projektfortschrittes bis Mitte 2016 unter www.enEEbler.de nachgelesen werden.

*Handbuch für Betriebsräte
„Belegschafts-genossenschaften
für regenerative Energien“ der
Hans-Böckler-Stiftung*

Akteure der Gründung

Für die Gründung einer Energie-Belegschafts-genossenschaft gibt es verschiedene Motive. Treibende Kraft kann sowohl der Betriebs- oder Personalrat sein, der damit eine zusätzliche Einkommensquelle für die Belegschaftsmitglieder erschließen und vielleicht auch seinen Einfluss im Unternehmen festigen will. Auch eine Gruppe von MitarbeiterInnen kann aktiv werden, die in einer solchen Initiative die Chance sieht, Aktivitäten der Energiewende in Gang zu setzen, ohne dass diese Gruppe Kontakt zur Belegschaftsvertretung haben muss. Genauso ist denkbar, dass die Geschäftsleitung eine Genossenschaft ins Leben ruft, um zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand beizutragen oder um Projekte der Eigenstromversorgung zu finanzieren, ohne den möglicherweise angespannten Liquiditätsrahmen des Unternehmens weiter zu belasten.

MitarbeiterInnen

Für die MitarbeiterInnen, die sich an einer solchen Genossenschaft beteiligen wollen, ist die Absicht der InitiatorInnen vielleicht weniger wichtig. Denn in allen drei Fällen bietet sich die Chance, sowohl die Energiewende zu unterstützen als auch Kapital gewinnbringend anzulegen.

Betriebs- oder Personalräte

Aus Sicht der Betriebs- oder Personalräte ist die Verbindung eines solchen Projektes mit betrieblichen Vertretungsstrukturen sicher begrüßenswert. Dies bietet die Chance, über die Interessenvertretung „im Tagesgeschäft“ hinaus etwas für die Beschäftigten zu tun und so an Ansehen zu gewinnen. In vielen Unternehmen ist die personelle Kapazität der Mitarbeitervertretung jedoch begrenzt. Viele Betriebs- und Personalräte dürfte es daher lieber sein, wenn ökologisch aktive MitarbeiterInnen selbst die Initiative ergreifen. Die besondere Rolle der Betriebs- und Personalräte im Gründungsprozess einer Belegschaftsenergiegenossenschaft ist im Handbuch der HBS (2013) „Belegschafts-genossenschaften für regenerative Energien“ im Detail beschreiben.

Geschäftsleitung

Bei der Geschäftsleitung könnte ein solches Ansinnen aus der Belegschaft zunächst einmal Verwunderung auslösen. Die Beteiligung der Beschäftigten am Kapital des Unternehmens scheint eher die Ausnahme zu sein. So ist es auch nicht unbedingt selbstverständlich, dass ArbeitnehmerInnen sich durch Investitionen in die Energieerzeugung oder in energieeffiziente Anlagen engagieren. Auf den zweiten Blick werden aber durchaus Chancen sichtbar. Dies gilt besonders, wenn Investitionen möglich werden, die zwar wünschenswert, im Liquiditätsrahmen des Unternehmens aber nicht realisierbar sind. Mit einer Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energien oder Energieeffizienz schaffen einige Unternehmen obendrein finanzielle Anreize, um die Motivation der MitarbeiterInnen zu steigern und die Belegschaft stärker an das Unternehmen zu binden.

Auch Akteure außerhalb des Betriebs sind für die Gründung wichtig. Besondere Bedeutung haben die regionalen Genossenschaftsverbände, Projektplanungsbüros, Anlagenhersteller und Banken.

Die regionalen Genossenschaftsverbände unterstützen Genossenschaftsgründungen in vielerlei Hinsicht. Genossenschaftsverbände beraten in der Gründungsphase, zum Beispiel beim Entwurf der Satzung. Für den jährlichen Verbandsbeitrag steht dauerhaft ein Beratungsangebot zu wirtschaftlichen, organisatorischen, steuerlichen und rechtlichen Fragen zur Verfügung. Gegen Bezahlung übernimmt der Genossenschaftsverband auch die Buchführung. Die fünf Regionalverbände sind der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband, der Genossenschaftsverband Bayern, der Genossenschaftsverband Frankfurt-Norddeutschland, der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband sowie der Genossenschaftsverband Weser-Ems.

Weder die im Aufbau befindliche Genossenschaft noch das Unternehmen verfügen im Regelfall über das technische Fachwissen, eine Anlage zur Erzeugung regenerativen Stroms oder eine hochenergieeffiziente technische Ausrüstung zu planen. Zur Unterstützung ist daher oft ein **Projektplanungsbüro** hilfreich. Je nach Branche sind diese unterschiedlich organisiert. Im Kontext der Photovoltaik liegen Planung, Lieferung und Montage oft in einer Hand. Die Genossenschaft übernimmt zumindest die wirtschaftliche Anlagenbetreuung, also die Abrechnung. In der Windkraftbranche ist die Arbeit hingegen oft geteilt. Ein Projektentwickler plant nicht nur das Projekt und holt die Genehmigungen ein, sondern er übernimmt später auch die Betreuung und Abrechnung. Die Anlage selbst wird von einem der großen **Hersteller** geliefert und montiert. Auch in der Energieeffizienz gibt es eine Reihe von Fachberatern, die oft auf bestimmte Branchen oder technische Lösungen spezialisiert sind. Auch hier wird im Regelfall der Hersteller die energieeffizienten Anlagen liefern und montieren, in manchen Fällen in Kooperation mit einem Handwerksunternehmen.

Zur Abwicklung der Geldgeschäfte müssen immer **Banken** hinzugezogen werden. Ihre Bedeutung steigt, wenn ein Projekt nicht zu 100 Prozent aus Eigenkapital finanziert wird, sondern auch Fremdkapital, also ein Bankdarlehen, in Anspruch genommen werden soll. Je nach Investitionsgegenstand und Ertragserwartung kann es sinnvoll sein, mit mehr oder weniger Fremdkapital zu planen. Die Gewährung eines Bankkredites ist nicht selbstverständlich. Unter einem Eigenkapitalanteil von 20 Prozent geht meist gar nichts. Auch darüber hinaus ist die Bank oft an Sicherheiten interessiert. Eine solche Sicherheit kann zum Beispiel darin bestehen, dass der Bank für den Fall des Konkurses der Genossenschaft das Eigentumsrecht am Investitionsgegenstand überschrieben wird. Das ist aber nicht in jedem Fall möglich, wie das Beispiel der UniBremen Solar e.G. zeigt (vgl. S. 55).

*Regionale
Genossenschaftsverbände*

Projektplanungsbüro

Hersteller

Banken

Der Gründungsprozess in Kürze

Der Gründungsprozess wird in diesem Leitfaden nur kurz geschildert. Er ist im Handbuch für Betriebsräte „Belegschafts-genossenschaften für regenerative Energien“ (HBS 2013) im Detail beschrieben.

Vier Phasen sind im Leben einer Genossenschaft zu unterscheiden.

- (1) Die Ideen-, Planungs- und Vorbereitungsphase, die mit dem Entschluss zur Gründung und der Vorlage des Businessplans und der technischen Planung endet.
- (2) Die zentrale Gründungsphase, in deren Rahmen die Satzung erarbeitet und der formale Gründungsprozess betrieben wird. Diese Phase endet mit der Eintragung ins Genossenschaftsregister.
- (3) Die erstmalige Realisierung des Investitionsgegenstandes. Diese Phase endet mit der erstmaligen Inbetriebnahme.
- (4) Die Verwaltung und Wartung der Anlage über ihre gesamte Nutzungszeit. Anschließend kann auf Basis der ersten Projekterfahrung nach einem neuen Investitionsgegenstand gesucht werden. Die Genossenschaft ist meist langfristig angelegt. Bis zur Auflösung der Genossenschaft vergehen in der Regel einige Jahrzehnte.

Abb. 1: Phasen im Leben einer Genossenschaft

Vier Phasen im Leben
einer Genossenschaft



Quelle: Borderstep Institut

Vorbereitungsphase

Motivation zur Unternehmensgründung ist immer die Idee, etwas verwirklichen zu wollen. Auch bei einer Energie-Belegschafts-genossenschaft dürfte im Regelfall das Interesse an der Realisierung eines Projektes die Bedingung dafür sein, ernsthaft über die Gründung einer Genossenschaft nachzudenken und eine **Vorbereitungsphase** einzuleiten. Leider könnte die Entwicklung einer solchen Idee in den nächsten Jahren schwieriger werden, da die Einspeisung nach EEG immer unattraktiver wird. Aber auch mit völlig anderen Investitionen, zum Beispiel in Energieeffizienz, lassen sich unter Umständen Gewinne für die Mitglieder erwirtschaften. Kapitel 3 gibt einen Überblick über mögliche Geschäftsmodelle. Auch in der bereits genannten „Gründerfibel Energie“ der Agentur für Erneuerbare Energien e.V. und des DGRV sind vielfältige Geschäftsmodelle beschrieben. Zur Vorbereitung der Gründung sind als nächstes Partner zu gewinnen, die eben-

falls an einer Genossenschaftsgründung interessiert sind. Einige engagierte Personen sollten in der ersten Phase prüfen, wie eine Investition genau vorgenommen werden kann, welche Ressourcen benötigt werden, ob wirtschaftliche Partner überhaupt interessiert sind und ob das angedachte Projekt wirtschaftlich und mit Ertrag für die Genossenschaft realisiert werden kann. Im Zentrum steht dabei das eigene Unternehmen. Bei diesen Arbeiten bietet auch die Website www.genossenschaften.de des DGRV vielfältige Hilfen. Genossenschaften, die sich registrieren, können Tools zur Investitions- und Liquiditätsplanung, Break-Even-Analyse und Planungsrechnungen für Kosten, Plan-Gewinn- und Verlust-Rechnung, Planbilanz und einiges mehr nutzen.

Im Austausch mit dem eigenen Unternehmen als potentiell Mieter einer Eigenstromanlage oder einer energieeffizienten Anlage sowie mit Anbietern, Lieferanten oder Planungsbüros entsteht nun der konkrete Plan des Objektes, in das die Genossenschaft investieren will. Auch Vorverträge könnten zur Absicherung der in Gründung befindlichen Genossenschaft notwendig sein. Je nach Charakter der Investition ist auch zu entscheiden, ob eine eigene Genossenschaft gegründet werden soll, oder ob die Investition im Rahmen einer bereits existierenden und größeren Genossenschaft erfolgen soll (vgl. B.A.U.M. Zukunftsfonds e.G., ab S. 35).

Letztlich muss die Idee beschrieben und kommuniziert werden, um im Laufe der Zeit eine genügende Anzahl von Mitgliedern zu gewinnen. Denn nur wenn die Beteiligung hinreichend vieler KollegInnen in Aussicht steht, lohnt sich der Einstieg in die Gründungsphase.

In der **Gründungsphase** muss zunächst die Rechtsform der Genossenschaft festgelegt werden. Alternativ sind auch andere Rechtsformen wie die Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder eine GmbH möglich. Dann ist die Satzung auszuarbeiten. Hier kann man auf Mustersatzungen der Genossenschaftsverbände zurückgreifen. Auch die Satzungen einiger Energie-Belegschafts-genossenschaften sind öffentlich verfügbar:

- UniBremen Solar: www.uni-bremen.de/unibremensolar/beteiligen/informationen-formulare.html
- VW-Emden Belegschafts-genossenschaft: www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005623&chunk=1

Liegt ein Satzungsentwurf vor, kann in einem zunächst kleinen Kreis eine Gründungsversammlung einberufen werden. Hier wird die Satzung beschlossen sowie der Aufsichtsrat und der Vorstand gewählt.

Die erste Aufgabe des Vorstandes besteht darin, die Gründungsprüfung der Genossenschaft vorzubereiten. Dabei prüft ein Sachverständiger die Satzung und

Gründungsphase



*Realisierung des
Investitionsgegenstandes*

*Verwaltung und Wartung
der Anlage*

die wirtschaftlichen Pläne der Genossenschaft. Nach erfolgreicher Prüfung wird die Genossenschaft in das Genossenschaftsregister eingetragen.

Nach der Eintragung kann ein Geschäftskonto eingerichtet werden, auf das die Mitglieder ihre Genossenschaftsanteile oder ihre Darlehen einzahlen können. Das so genannte nachrangige Darlehen ist eine Alternative zum Genossenschaftsanteil. Es gilt, ähnlich wie ein Genossenschaftsanteil, der Bank gegenüber als Eigenkapital. Aber die Zinsen, die für das Darlehen gezahlt werden, gelten nicht als Gewinn der Genossenschaft. Die Genossenschaft muss also für die gezahlten Zinsen keine Körperschaftssteuer entrichten. Auf diese Weise lässt sich die doppelte Gewinnbesteuerung, die von einigen Genossenschaften beklagt wird, vermeiden. Denn sowohl der auf den Genossenschaftsanteil entfallende Gewinn, für den bereits die Körperschaftssteuer entrichtet wurde, wie auch für die Zinsen, für die dies nicht der Fall ist, sind bei der Veranlagung der Mitglieder zur Einkommenssteuer als Einkommen aus Kapitalvermögen zu versteuern.

Nun beginnt eine arbeitsreiche Phase für den Vorstand wie auch für die Auftragnehmer der Genossenschaft. Die **Realisierung des Investitionsgegenstandes** kostet viel Arbeit und benötigt eine gute Qualitätssicherung. Denn es muss sichergestellt werden, dass alles so realisiert wird, wie es vertraglich zugesichert wurde. Bei umfangreichen und technisch komplexen Projekten empfiehlt sich die Beauftragung eines auf Qualitätssicherung spezialisierten Ingenieurbüros zur Bauüberwachung. Mit der Inbetriebnahme endet diese Phase.

Über viele Jahre ist jetzt die **Verwaltung und Wartung der Anlage** sicherzustellen. Die Buchführung wird häufig an einen Genossenschaftsverband vergeben. Sie kann aber auch von einem Steuerberatungsbüro oder einem einschlägig qualifizierten Mitglied der Genossenschaft übernommen werden. Vorbereitung und Durchführung der jährlichen Generalversammlung fällt dem Vorstand zu. Wenn die Wartungs- und Reparaturarbeiten nicht über einen pauschalen Wartungsvertrag vergeben sind, müssen auch diese organisiert werden. Von Zeit zu Zeit müssen Beschlüsse über die Gewinnverwendung gefällt werden. Am Ende könnte es nötig sein, den Investitionsgegenstand rückzubauen und die Genossenschaft entweder aufzulösen oder in ein neues Projekt zu investieren.



MIT EINER ENERGIEGENOSSENSCHAFT DIE ENERGIEWENDE VORANBRINGEN



MIT EINER ENERGIEGENOSSENSCHAFT DIE ENERGIEWENDE VORANBRINGEN

*Industrie, Handel und Gewerbe,
die mit Abstand größten Strom-
verbraucher in Deutschland.*

Eine Belegschafts-genossenschaft ist eine der vielen Formen, ein neues Unternehmen zu gründen. Genossenschaften stehen für Selbsthilfe, Solidarität und Kooperation. Doch auch eine Genossenschaft benötigt wie jedes andere Unternehmen eine Geschäftsidee: ein Produkt oder eine Dienstleistung, die am Markt verkauft werden kann. Parallel dazu muss geklärt sein, wie das nötige Kapital zu beschaffen ist. Eine Genossenschaft verkauft zu diesem Zweck Genossenschaftsanteile und kombiniert dies meist mit Krediten. Produkt und Markt wollen sorgfältig analysiert und ausgewählt sein, so dass die Kredite auch bedient und die Genossenschaftsanteile den Erwartungen entsprechend verzinst werden können.

Im folgenden Kapitel wird der Energiemarkt mit Bezug zur Energiewende im Überblick dargestellt und herausgearbeitet, welche Märkte aus heutiger Sicht aussichtsreich erscheinen und welche Risiken bestehen.

Noch vor den privaten Haushalten sind Industrie, Handel und Gewerbe die mit Abstand größten Stromverbraucher in Deutschland. Auch ihr Gas- und Wärmeverbrauch ist erheblich. Sowohl die Energieeffizienz als auch die Herkunft der Energie für Industrie, Handel und Gewerbe sind daher für das Gelingen der Energiewende entscheidend. Für die Unternehmen sind drei Teilziele der Energiewende von hoher Bedeutung:

- die Erhöhung des Anteils von regenerativem Strom im Stromnetz auf langfristig mindestens 80 Prozent
- die Erhöhung des Anteils regenerativer Energien in der gesamten Energieversorgung inklusive Wärme und Treibstoffe auf 60 Prozent sowie
- die Steigerung der Energieproduktivität um 2,1 Prozent pro Jahr (BMW und BMU 2012).

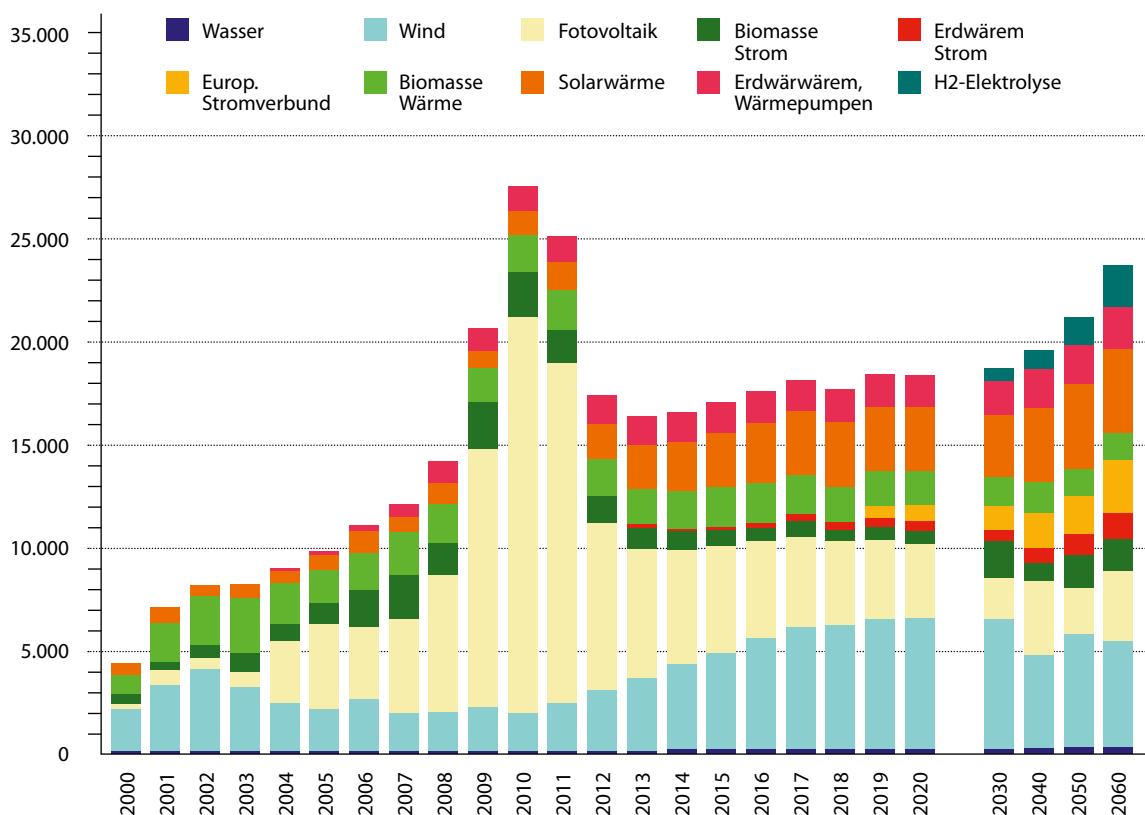
Die Frage, ob eine in Gründung befindliche Energie-Belegschafts-genossenschaft mit einer bestimmten Idee Geschäfte machen kann, kann in diesem Leitfaden nicht beantwortet werden. Aber es wird eine Reihe von Informationen zusammengestellt, mit denen diese Frage im Einzelfall besser beurteilt werden kann.

Entwicklung der Marktvolumina rund um die Energiewende

Studien zur Entwicklung der erneuerbaren Energien und der Energieeffizienz lassen gigantische Märkte erkennen, die schon heute groß sind und in den nächsten Jahrzehnten noch kräftig wachsen sollen. So erwartet die Unternehmensberatung Roland Berger (BMU 2012), dass der deutsche Markt für erneuerbare Energien und Energiespeicherung von zirka 71 Milliarden Euro in 2011 um jährlich 8,4 Prozent bis 2015 auf 113 Milliarden Euro und bis 2025 auf 220 Milliarden Euro wächst. Die Prognose für den Markt der Energieeffizienz ist ähnlich optimistisch. Dieser soll von zirka 98 Milliarden Euro in 2011 um jährlich 4,5 Prozent bis 2015 auf 116 Milliarden Euro und bis 2025 auf 181 Milliarden Euro wachsen. Doch in den langfristigen Zahlen steckt viel Unsicherheit. Dies gilt auch für die Prognose für die Entwicklung der Investition in erneuerbare Energien Technologie durch das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR et al. 2012):

Abb. 2: Jährliches Investitionsvolumen für strom- und wärmeerzeugende Technologien für erneuerbare Energien

Jährliche Investitionen, Mio. EUR (2009)/a

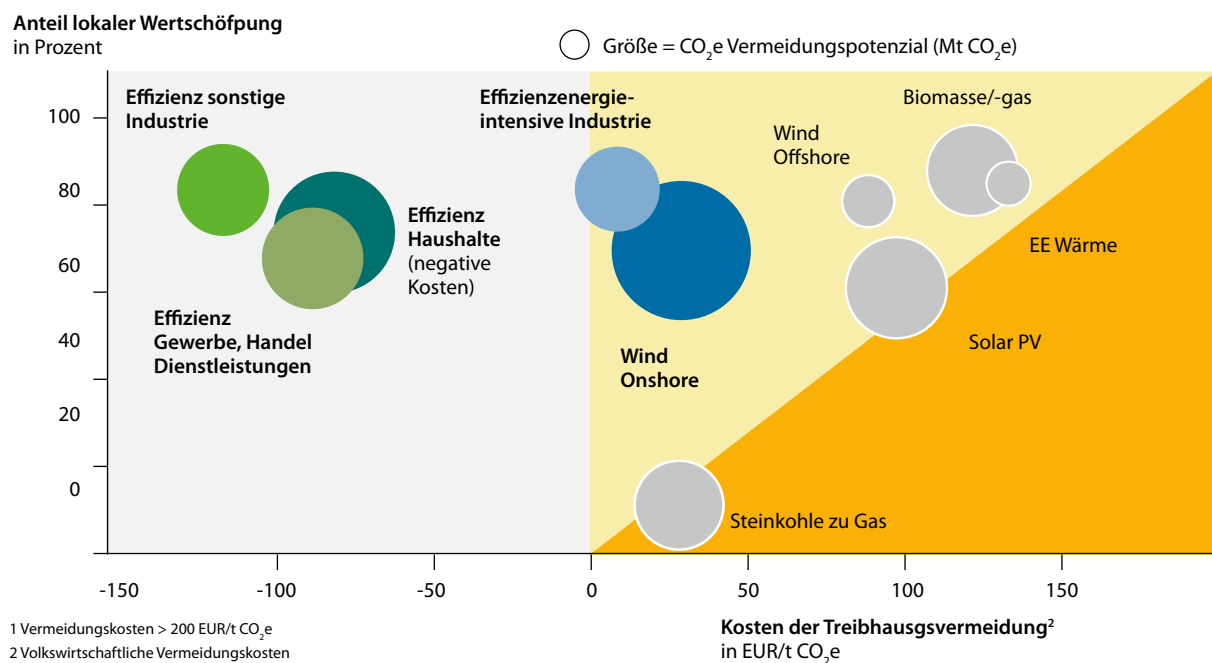


Quelle: DLR et al. 2012: 27

In dieser Darstellung dominiert ein Betrag von um die 50 Milliarden Euro, der zwischen 2008 und 2012 in die Photovoltaik investiert worden ist (gelber Bereich). Das Ende dieser Phase ist aber in Sicht. Die gesenkte Einspeisevergütung dämpft den Neubau von Photovoltaik-Anlagen. Wurden in 2012 noch 7,6 Gigawatt Peak (GWp) installiert, so belief sich dieser Wert in 2013 nur noch auf etwas über 3 GWp. Auch die Unsicherheit um die Offshore-Windenergie reduziert die Vorhersagbarkeit der weiteren Entwicklung.

Werden die Kosten der Treibhausgasvermeidung mit in den Blick genommen, so lässt sich die Sache aus einer anderen Perspektive betrachten. Auf diesem Weg können Investitionen in Energieeffizienz und in Energie erzeugende Anlagen verglichen werden. Die folgende Grafik der Unternehmensberatung McKinsey (2012) zeigt die Kosten der Treibhausgasvermeidung und den Anteil lokaler Wertschöpfung sowohl bei der Energieerzeugung als auch bei der Energieeffizienz:

Abb. 3: Kosten der Treibhausgasvermeidung und Anteil lokaler Wertschöpfung verschiedener Technologien der Energiewende



Quelle: McKinsey & Company 2012

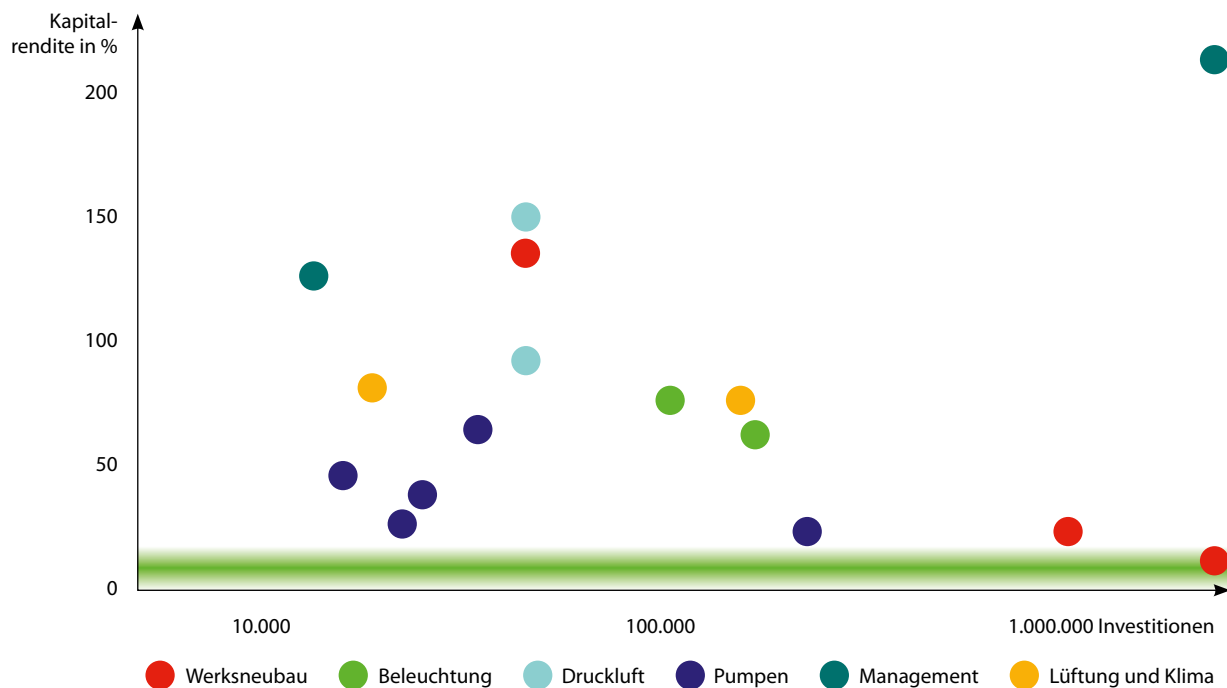
Die Grafik zeigt, dass die Energieeffizienz die billigste Option für den Klimaschutz ist. Meist ist sie mit negativen CO₂-Vermeidungskosten, also Erträgen, verbunden. Das weist darauf hin, dass sich die Investitionen rentieren. Regenerative Energieerzeugung verursacht dagegen im Vergleich zu Energie aus Kohle oder Atom im gegenwärtigen politischen Rahmen noch Mehrkosten. Hier sind stabile Geschäftsmodelle nur mit politischer Unterstützung und Rahmensetzung möglich.

Renditen von Investitionen in die Energiewende

Über Renditen wird deutlich häufiger in Anlageprospekten informiert als in wissenschaftlichen Studien. Dennoch lässt sich die bisher zu erwartende Rendite bei der Investition in Anlagen zur Erzeugung von erneuerbarem Strom eingrenzen. So hält zum Beispiel das Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme (ISE) (2010: 15) bei der Ermittlung der erforderlichen EEG-Vergütungssätze eine Eigenkapitalrendite von 6,5 Prozent für angemessen. Für die Onshore-Windenergie legt die Deutsche WindGuard (2012) eine Spanne von sechs bis zwölf Prozent Eigenkapitalrendite zu Grunde. Letztlich hängen die Renditen im Moment aber noch sehr stark von den Einspeisevergütungen ab, deren Höhe politisch determiniert ist.

Anlageprospekte legen für Erneuerbare Energieprojekte Eigenkapitalrenditen von 6,5 Prozent und mehr zu Grunde.

Abb. 4: Investitionssumme und Kapitalrendite von 16 Energieeffizienzprojekten der energieeffizienten Produktion



Quelle: Borderstep Institut mit Daten von Gege und Heib 2013: 117ff.

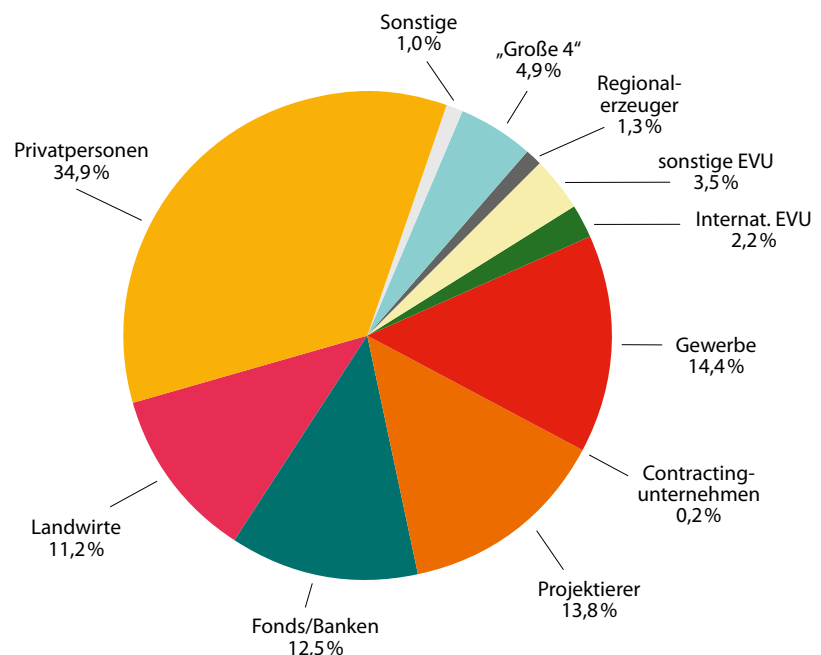
Unter den 16 Fällen gibt es nur eine Investition mit einer Eigenkapitalrendite von lediglich acht Prozent.

Anders sieht dies bei Investitionen in Energieeffizienz aus. Dazu gehören die Effizienz steigernde Erneuerung von Beleuchtungsanlagen, Motoren und Pumpen, Druckluftsystemen oder Wärme- und Kältetechnik. Hier haben zum Beispiel Gege und Heib (2013) 16 Fallbeispiele analysiert und neben der Investitionssumme auch die Rendite dokumentiert. Zum Vergleich ist in Abbildung 4 als grüner Balken auch der Bereich eingezeichnet, in dem sich die Eigenkapitalrendite von Investitionen in erneuerbare Energien meist bewegt.

Unter den 16 Fällen gibt es nur eine Investition mit einer Eigenkapitalrendite von lediglich acht Prozent. Alle anderen verzinsen sich mit über 20 Prozent. In einem Fall wurde mit der Einführung eines systematischen Energiemanagements eine Rendite von 210 Prozent erzielt.

Doch wer investiert wo? Die Analysen von trend:research (2011 und 2013) zeigen eine deutliche Dominanz von Privatanlegern. Sind die erneuerbaren Energien also eine moderne „Volksaktie“? Privatpersonen und Landwirte besitzen 46,1 Prozent der in 2010 installierten Leistung von 72,9 Gigawatt (GW), Projektierer (13,8 Prozent) und die von den Banken geführten EE-Fonds (12,5 Prozent) besitzen zusammen 26,3 Prozent, die jedoch ebenso weitestgehend im Eigentum von Privatanlegern sein dürften. Seit 2010 ist der Anteil des Gewerbes deutlich gestiegen: von 9,3 Prozent im Jahr 2010 auf 14,4 Prozent in 2012. Hier könnte sich eine Tendenz zu Eigenstromversorgung spiegeln.

Abb. 5: Eigentümer an der installierten Leistung von erneuerbaren Energien 2012



Quelle: trend:research 2013: 1

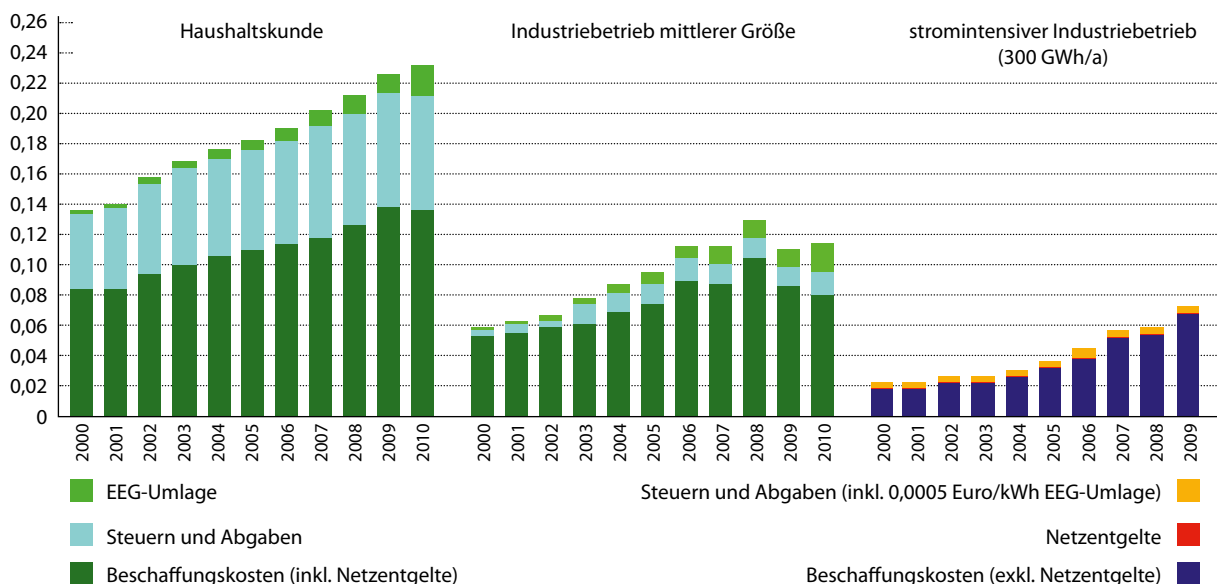
Der Grund, warum kleine und große Energieversorgungsunternehmen (EVU) und andere Großunternehmen nur eine kleine Rolle als Eigentümer von Anlagen für erneuerbare Energien (EE) spielen, ist schnell gefunden: die Rendite reicht nicht aus. Denn je größer das Unternehmen, desto niedriger die geforderte Amortisationszeit, also die Zeit, in der Investitionen in Form von Erträgen zurückfließen. Besonders für Unternehmen mit über 25 Millionen Euro Jahresumsatz ermittelte die KfW (2005) für 69 Prozent der Unternehmen eine Amortisationsanforderung von unter fünf Jahren. Das lässt sich mit zehn Prozent Eigenkapitalrendite nicht erzielen. Außerdem ist bei EE-Anlagen bei relativ kleiner Anlagengröße die Komplexität relativ hoch, was nicht gut zu den Entscheidungsstrukturen der Konzerne passt.

Strompreisentwicklung

Sowohl für private Haushalte als auch für große und kleine Industriekunden ist der Strompreis in Deutschland seit dem Jahr 2000 stark gestiegen. Relativ gesehen war die stromintensive Industrie am stärksten betroffen. Ihr Strompreis stieg von zwei auf sechs Cent/kWh um das Dreifache. Absolut stieg hingegen der Preis für die Privathaushalte um ungefähr 12 Cent/kWh am stärksten.

Abb. 6: Strompreise in Deutschland im Vergleich

Durchschnittlicher Preis in Euro/kWh



Quelle: Agentur für Erneuerbare Energien 2012

Aufgrund der bevorstehenden Revision des EEG und des Energiesteuergesetzes sind Strompreis-Entwicklungen reine Prognosen.

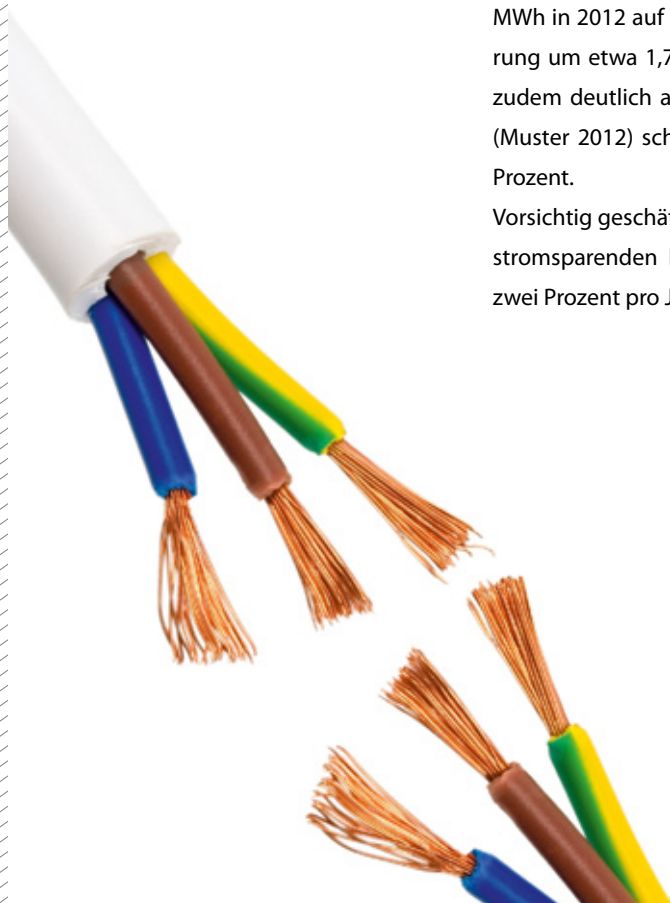
Sowohl für die Erzeugung regenerativen Stroms und seine Nutzung zur Eigenstromversorgung als auch für die Wirtschaftlichkeit von Energieeffizienzmaßnahmen sind die zukünftigen Stromkosten für Haushalte und Gewerbe von zentraler Bedeutung. Allerdings ist die Entwicklung des Strompreises, von einer Reihe von Faktoren abhängig, deren Entwicklung schwer zu prognostizieren ist. Die Zukunft ist also kaum absehbar. Zunächst ist die weitere Kostenentwicklung bei der regenerativen Stromerzeugung selbst ein Faktor.

Völlig unklar sind zudem national wie international, was Netzstabilität und Versorgungssicherheit in einem regenerativ dominierten Stromnetz kosten werden. Zwar kursieren Kostenprognosen für den Netzausbau, aber besonders mit Blick auf Stromspeicher herrscht völlige Unklarheit. Es wird viel geforscht, aber großtechnisch realisierbare Speicherkonzepte liegen praktisch nicht vor. Damit bleibt auch ihr Preis im Dunkeln.

Nicht zuletzt besagt der Koalitionsvertrag, das EEG wie auch andere Bereiche des Energiesteuerrechts stünden vor einer Revision (CDU, CSU und SPD 2013). Die Folgen für die weitere Preisentwicklung sind offen.

Vor diesem Hintergrund scheint es fast überraschend, dass sich mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI 2013: 13) ein großer Akteur im Frühjahr 2013 eine Strompreisprognose zutraute. Selbst wenn die Klimaschutzziele erreicht werden, erwartet der BDI einen Anstieg der Stromkosten von zirka 90 Euro/MWh in 2012 auf nur rund 123 Euro/MWh in 2030. Das entspräche einer Steigerung um etwa 1,7 Prozent im Jahr. Zwischen 2020 und 2030 flacht der Anstieg zudem deutlich ab. Auch der Verband der Schweizer Elektrizitätsunternehmen (Muster 2012) schätzt den Anstieg der Strompreise bis 2030 nur auf 30 bis 40 Prozent.

Vorsichtig geschätzt sollten Projektkalkulationen zur Eigenstromerzeugung oder stromsparenden Energieeffizienz von einer Strompreissteigerung von 1,5 bis zwei Prozent pro Jahr ausgehen.



Risiken von Investitionen in die Energiewende

Allianz Global Investors (2012: 7) sehen in der ersten Phase der Investition in eine EE-Anlage das Fertigstellungsrisiko. Mit der Abnahme und Inbetriebnahme geht dieses in das Betriebs- oder Funktionsrisiko über. Darunter ist eine ganze Reihe technischer Risiken zu verstehen. Am Ende des Anlagenbetriebs können unter Umständen Entsorgungsrisiken wichtig werden. Mit Fokus auf die Technologien Photovoltaik (PV), Wind und Biomasse/Biogas werden die Risiken entsprechend der folgenden Tabelle spezifiziert:

Zahlreiche Risiken sind bei Investitionen in Erneuerbare Energien zu berücksichtigen.

Risiken und Investment-Profile ausgewählter Energieträger aus Investorensicht

Energieart	Spez. Risiken für Investoren	Investment Profil	
		Zeithorizont	Cash Flow Profil
PV	■ Insolvenzen der Hersteller (Garantie) ■ Leistungsverlust und Degradation der Anlage ■ Überlastung der Netzinfrastruktur	20 – 35 Jahre	■ Abhängigkeit von Jahreszeiten ■ Zuverlässige Ertragsprognosen ■ Langfristige Erträge
Wind	■ Volatilität der Windgeschwindigkeiten ■ Geschwindigkeit Netzanschluss (Off-Shore) ■ Wetter- und Umweltbedingungen an der Küste	> 20 Jahre	■ Abhängigkeit von Jahreszeiten ■ Unsicherheiten bei Ertragsprognosen ■ Hohe politische Unterstützung
Biomasse/ Biogas	■ Steigende Substratpreise ■ Konstanz der Lieferung/Substratqualität ■ Anbaukonkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion	> 20 Jahre	■ Unabhängigkeit von Jahreszeiten ■ Abhängigkeit von Substratpreisen ■ Grundlastfähigkeit der Anlage

Quelle: Allianz Global Investors 2012: 8

Marktrisiken tauchen in dieser Darstellung nicht auf. Denn diese reduzieren sich fast auf null, weil die Preise durch das EEG garantiert sind und erneuerbare Energien vorrangig ins Netz eingespeist werden. Allerdings sollen die EE nach dem Willen des Gesetzgebers durch die fortschreitende Marktintegration (Direktvermarktung etc.) zunehmend auch Vermarktungsrisiken tragen. Im Ausmaß des Risikos liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen der Investition in eine EE-Anlage und einer Energieeffizienzinvestition in einem Unternehmen. Denn eine EE-Anlage kann unabhängig von anderen wirtschaftlichen Aktivitäten im Regelfall so lange betrieben werden, wie sie technisch funktioniert und wie die Einspeisevergütung garantiert ist. Hierzu ist bei der Errichtung allerdings das Nutzungsrecht der Fläche, auf der die Anlage montiert wird, möglicherweise auch über die

*Investitionen in Energieeffizienz
sind meist an den Produktions-
standort gebunden.*

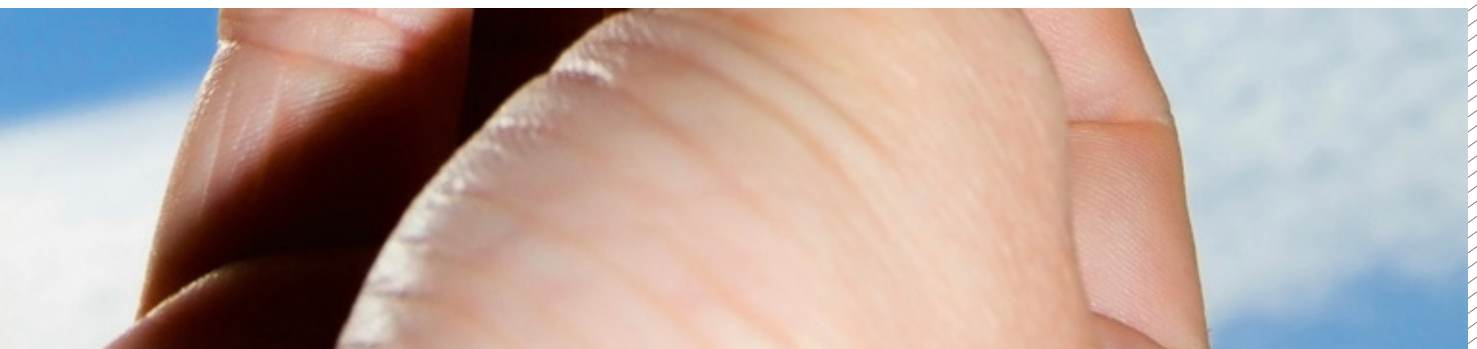
wirtschaftliche Existenz des Vertragspartners hinaus zu sichern. Das lässt sich zum Beispiel mit einem Eintrag ins Grundbuch erreichen.

Das ist bei Investitionen in Energieeffizienz anders. Wird in einem Gebäude eine effiziente Beleuchtungsanlage installiert oder werden in einer Produktionsanlage ineffiziente Elektromotoren gegen moderne, leistungsgeregelte Geräte ausgetauscht, dann besteht ein erheblicher Anteil der Investition im Aufwand für Umbau und Montage. Und es besteht das Risiko einer Insolvenz des nutzenden Unternehmens. Dann können die vereinbarten Raten für die Refinanzierung nicht mehr gezahlt werden. Gravierender noch, die Investition hat grundsätzlich keinen Wert mehr, weil sie nur als Teil eines Produktionsstandortes nutzbar ist. Eine aufwendige Anlage zur Nutzung von Abwärme wie auch ein wertvoller Hocheffizienzmotor können nur mit hohem Aufwand ausgebaut und anderswo neu installiert oder gebraucht verkauft werden. Selbst wenn ein Eigentumsvorbehalt (also der Verbleib des Eigentums an der Sache beim Geldgeber) sichergestellt wurde, dürften daher Risiken von Investitionen in Energieeffizienz deutlich höher zu bewerten sein, als Investitionen in EE-Anlagen. Die oben aufgezeigten hohen Renditen von Effizienzinvestitionen sind also immer im Zusammenhang mit den höheren Risiken zu betrachten.





GESCHÄFTSIDEEN FÜR BELEGSCHAFTSGENOSSENSCHAFTEN



GESCHÄFTSIDEEN FÜR BELEGSCHAFTSGENOSSENSCHAFTEN

Wie kann eine Belegschaftsgenossenschaft zur Energiewende beitragen?

*Solange es das EEG gibt,
werden sich immer wieder
Chancen ergeben, mit Aussicht
auf eine niedrige, aber sichere
Rendite in Stromerzeugungs-
anlagen zu investieren.*

In Kapitel 2.1 wurden Prognosen für die Entwicklung von Marktvolumina vorgestellt. Die Zahlen zeigen, dass bis auf Weiteres sowohl die Märkte für erneuerbare Energien als auch für Energieeffizienz weiter wachsen dürften. Letztlich ist dieses Kriterium aber für eine einzelne Belegschaftsgenossenschaft gar nicht so wichtig, denn es müssen ja nur ein oder wenige Investitionsobjekte gefunden werden. Dabei stellte sich die Frage nach der Rendite. Auf Basis des EEG werden in Zukunft wahrscheinlich keine hohen Renditen mehr zu erzielen sein. Doch solange es das EEG gibt, werden sich immer wieder Chancen ergeben, mit Aussicht auf eine niedrige, aber sichere Rendite in Stromerzeugungsanlagen zu investieren. Schließlich stellte sich die Frage nach dem Risiko. Es wird für Investitionen in die Energieeffizienz des eigenen Unternehmens vergleichsweise hoch eingeschätzt. Dennoch könnte eine solche Investition für eine Belegschaft erwägenswert sein. Denn eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens sichert den eigenen Arbeitsplatz. Und den Mitgliedern kommt die unter Umständen hohe Rendite einer solchen Investition zu Gute. Besonders attraktiv ist eine solche Investition dann, wenn sie über eine größere Genossenschaft abgewickelt werden kann, die nicht nur ein einzelnes Effizienzprojekt realisiert. Dann verteilt sich das Risiko vieler Projekte auf viele Mitglieder, das Risiko für jedes Mitglied sinkt.

Regenerative Energien mit dem EEG finanzieren

Das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) garantiert seit dem Jahr 2000 Betreibern von Anlagen zur Erzeugung regenerativen Stroms (EE-Anlagen) eine festgesetzte, kostendeckende Vergütung für jede Kilowattstunde Strom, die ins Netz eingespeist wird. So sollten Windkraft, Photovoltaik, Bioenergie, Wasserkraft und einige andere Technologien in einem wirtschaftlich geschützten Raum die Chance zu Mengenwachstum und damit zu niedrigeren Kosten bekommen. Ziel war die Wettbewerbsfähigkeit am Markt.

Mit dem EEG ist es gelungen, die Investitionen in Windkraft, Photovoltaik und Strom aus Biomasse von drei Milliarden Euro im Jahr 2000 auf über 20 Milliarden Euro in den Jahren 2010 und 2011 zu steigern (siehe Abbildung 2 S. 15). Auch in den nächsten Jahren werden Investitionen über 15 Milliarden Euro erwartet. Dabei dürfte die Entwicklung in entscheidendem Maße von der Zukunft des EEG, des Energiewirtschaftsgesetzes und des europaweiten Emissionshandels abhängen. Hier ist vieles unklar. Im Koalitionsvertrag (CDU, CSU und SPD 2013) wurde vereinbart, die geltenden Regeln und Vergütungssätze für die Photovoltaik und Wasserkraft beizubehalten, für Windkraftanlagen an Land die Vergütungssätze besonders an windreichen Standorten abzusenken und den Zubau von Biomasse überwiegend auf Abfall- und Reststoffe zu konzentrieren.

Auf Grundlage des EEG muss sich ein Anlagenbetreiber quasi keine Gedanken über den Absatz seines Produktes am Markt machen. Die Einspeisevergütung ist über 20 Jahre in ihrer Höhe garantiert. Das erleichtert die Wirtschaftlichkeitsrechnung erheblich und beseitigt das Risiko, das Produkt gar nicht oder nur zu einem zu niedrigen Preis absetzen zu können. Einige Aspekte der Anlagenplanung werden dadurch vereinfacht, andere hingegen nicht.

Der vergleichsweise einfache Teil besteht darin, nach einer sicheren Kalkulation der gesamten Planungs-, Realisierungs-, Finanzierungs- und Instandhaltungskosten zu prüfen, ob ein wirtschaftlicher Anlagenbetrieb über 20 Jahre möglich ist. Wegen der fixen Einnahmen beschränkt sich das Risiko weitgehend auf die Frage, wie hoch der Ertrag am konkreten Standort wirklich sein wird, wie lange die Anlage betrieben werden kann und wie hoch die Instandhaltungskosten ausfallen werden.

Komplex bleiben aber trotz der Vereinfachungen durch das EEG folgende Fragen:

- Welcher Standort steht für den gewünschten Anlagentyp zur Verfügung?
- Zu welchen Konditionen (Miete, Pacht, Kauf) kann der Standort genutzt werden?
- Wie kann eine Genehmigung für die geplante Anlage bewirkt werden?
- Welcher Anlagentyp und welcher Hersteller bzw. Lieferant sind am vorteilhaftesten?

Für die Realisierung von Windkraftwerken mit ihren hohen Investitionskosten, komplexen Genehmigungsverfahren und aufwendigen Baumaßnahmen werden daher oft Projektbüros hinzugezogen, die auf die Planung und Baubetreuung solcher Anlagen spezialisiert sind. Auch die Betreuung des laufenden Anlagenbetriebs, der Instandhaltung und der Abrechnung wird von solchen Büros übernommen.

In den zurückliegenden Jahren erforderte die Vermarktung auf Grundlage des EEG aber auch immer wieder schnelle Entscheidungen. Teils kurzfristige Verände-

Auf Grundlage des EEG muss sich ein Anlagenbetreiber quasi keine Gedanken über den Absatz seines Produktes am Markt machen.

In Zukunft wird die ausschließliche Vermarktung über die Einspeisevergütung des EEG seltener werden.

rungen der Einspeisevergütungssätze hatten zur Folge, dass manchmal bei einer um wenige Wochen schnelleren Projektrealisierung erheblich höhere Vergütungssätze erzielt werden konnten.

In Zukunft wird die ausschließliche Vermarktung über die Einspeisevergütung des EEG seltener werden. Für Neuanlagen ab fünf Megawatt (MW) sieht der Koalitionsvertrag (CDU, CSU und SPD 2013) eine verpflichtende Direktvermarktung auf Basis einer gleitenden Marktprämie (siehe weiter unten) vor. Spätestens 2017 soll dies für alle Anlagengrößen gelten. Weiter soll festgelegt werden, dass Neuanlagen sowohl vom Netzbetreiber als auch von den Direktvermarktern aus regelbar sein müssen. Spitzenlast wird bei neuen Anlagen im begrenzten Umfang (weniger als fünf Prozent der Jahresarbeit) unentgeltlich abgeregelt, soweit dies die Kosten für den Netzausbau senkt und dazu beiträgt, negative Börsenstrompreise zu vermeiden. Der Einspeisevorrang für die erneuerbaren Energien wird aber wohl beibehalten.

Im Marktprämienmodell verkauft der Betreiber einer Stromerzeugungsanlage seinen Strom selbst und erhält die Differenz zur EEG-Einspeisevergütung als „Marktprämie“ erstattet. Darüber hinaus soll eine sogenannte Managementprämie den nötigen Zusatzaufwand abdecken. Zusätzlich wird ein Fernsteuerbonus gezahlt, wenn die Anlage durch den Vermarkter ferngesteuert vom Netz genommen und wieder angefahren werden kann. Allerdings wird dieses Verfahren von kaum einem Betreiber einer einzelnen Anlage realisiert. Stattdessen übernimmt eine Gruppe mittelständischer Unternehmen das Management und die Vermarktung einer ganzen Flotte von Einzelanlagen. Ihr Gewinn sind die Zusatzeinnahmen, von denen aber auch der Anlagenbetreiber einen Teil erhält.

Das eigentliche Ziel einer Genossenschaft liegt nicht in der Erzielung von Gewinn, sondern in der Erzielung eines materiellen Nutzens für die Mitglieder. Bioenergiegenossenschaften auf dem Lande erzeugen nicht nur Strom und Wärme, sie versorgen ihre Mitglieder damit. Wenn also eine Genossenschaft eine regenerative Stromerzeugungsanlage betreibt läge es nahe, den erzeugten Strom auch an die Mitglieder zu liefern. In diesem Falle aber müsste sie den Status eines Stromversorgers einnehmen, Kunden an- und abmelden, Lastprognosen erstellen und Netzdurchleitungsgebühren entrichten. Um dies zu vermeiden, den Vertrieb des eigenen Stroms aber dennoch möglich zu machen, bieten erste Dienstleister an, den Strom Dritter unter deren Marke zu vermarkten und ihnen die gesamte Verwaltung abzunehmen. Das System wird auch als „white label“ bezeichnet.

Regenerativen Strom zur Eigenstromversorgung produzieren

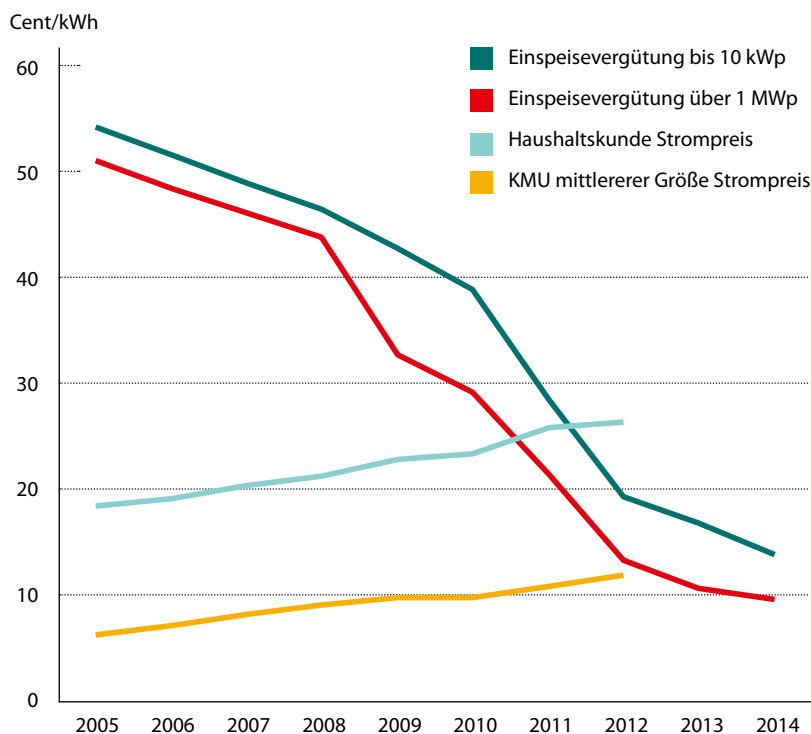
Bei sinkenden Einspeisevergütungen liegt irgendwann die Einspeisevergütung unter den Kosten für den Einkauf von Strom. Privathaushalte zahlten Mitte 2013 etwa 25 Cent/kWh, mittlere Gewerbe- oder Industriekunden zwölf bis 15 Cent/

kWh (Agentur für erneuerbare Energien 2012). Die Einspeisevergütung fast aller regenerativen Stromerzeugungsformen liegt schon heute unter dem Haushaltsstrompreis, teilweise auch unter dem Preis für mittlere Gewerbekunden. Eine Anlage zur Eigenstromversorgung muss nicht nur gegenüber dem „normalen“ Stromeinkauf und dem Preis pro Kilowattstunde wettbewerbsfähig sein, sie muss darüber hinaus:

- eine Strommenge produzieren, die in möglichst hohem Maße direkt vor Ort verbraucht werden kann. Ihr Erzeugungsprofil muss also zum Lastprofil des Unternehmens passen,
- auf dem Gelände des Stromnutzers errichtet werden können, um nicht das öffentliche Netz als Transportweg nutzen zu müssen,
- so preiswert produzieren, dass sie auch dann noch wirtschaftlich ist, wenn die Grundgebühren oder Leistungspreise des Netzanschlusses hinzukommen, die zur Absicherung der dauerhaften Versorgung erforderlich sind. Eine vermutlich deutlich verminderte EEG-Abgabe, über die in der Politik nachgedacht wird, kommt eventuell hinzu.

Die Einspeisevergütung fast aller regenerativen Stromerzeugungsformen liegt schon heute unter dem Haushaltsstrompreis.

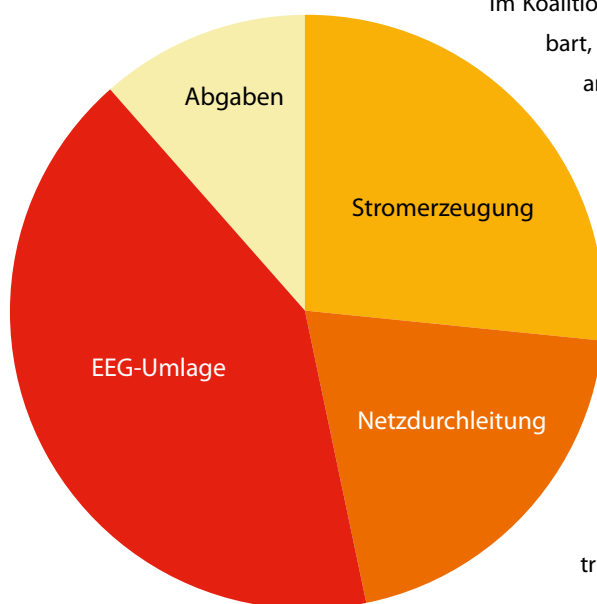
Abb. 7 : Vergleich der Einspeisevergütung für PV-Anlagen bis 10 kWp und über 1 MWp mit Strompreisen



Quelle: Borderstep Institut auf Basis von Daten aus Agentur für Erneuerbare Energien 2012 (Preise) und Informationsgrafiken des BSW-Solar 2013 (Einspeisevergütungen)

Die Einsparungen durch Eigenverbrauch ordnet die Deutsche Energie-Agentur (dena 2013) rechtlich so ein: „Anstatt seinen Strom vom Energieversorger zu beziehen, kann der Letztverbraucher seinen Strombedarf auch aus einer eigenen dezentralen Energieerzeugungsanlage decken. Für diesen Eigenverbrauch vermeidet er neben der Stromsteuer die Umlagen und Konzessionsabgaben, die im Stromeinkaufspreis enthalten sind. Voraussetzung ist hierfür, dass die Stromerzeugung und der Verbrauch in räumlichen Zusammenhang und ohne Inanspruchnahme des Netzes der allgemeinen Versorgung geschehen. Die vermiedenen Kosten setzen sich aus der EEG-Umlage, der KWKG-Umlage (Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz) und den Konzessionsabgaben zusammen.“ Zur Befreiung von der Stromsteuer führt die dena aus: „Strom aus Anlagen bis zu 2 Megawatt ist steuerfrei, wenn er für den Eigenverbrauch erzeugt und in räumlichem Zusammenhang verbraucht wird.“ Grundlage der Eigenverbrauchsregelung ist §9 Abs.1 Nr.3 Stromsteuergesetz (StromStG). Im Gegensatz zur Brennstoff- oder Mineralölsteuer gemäß Energiesteuergesetz (EnergieStG), handelt es sich hier nicht nur um einen reduzierten Steuersatz, sondern um eine vollständige Befreiung von der Stromsteuer (dena 2013).

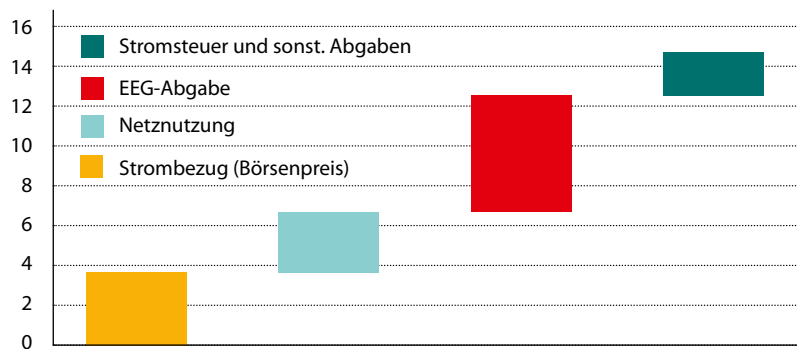
Abb. 8: Zusammensetzung des Strompreises (qualitativ)



Im Koalitionsvertrag (CDU, CSU und SPD 2013) wurde allerdings vereinbart, die gesamte Eigenstromerzeugung mit einer Mindestumlage an der EEG-Umlage zu beteiligen. Dabei soll die Wirtschaftlichkeit insbesondere von Anlagen zur Kraft-Wärme-Kopplung und Kuppelgasnutzung (Gas, das als Nebenprodukt bei industriellen Prozessen entsteht) gewahrt bleiben und für kleine Anlagen eine „Bagatellgrenze“ eingezogen werden. Auch der Vertrauensschutz für bestehende Eigenenerzeugung wird gewährleistet. Die Kosten für die Bereitstellung der Netzinfrastruktur sollen künftig stärker abgebildet werden, zum Beispiel durch die Einführung einer generellen Leistungskomponente im Netzentgelt (Grund- oder Leistungspreis) und die Beteiligung der Einspeiser an den Kosten der Netzinfrastruktur und des Netzbetriebs (CDU, CSU und SPD 2013).

In 2014 erwartet Lissner (2013) folgende Kostenstruktur des Strombezugs mittelgroßer Industrie- und Gewerbebetriebe bei einem Gesamtpreis von 14,7 Cent/kWh:

Abb. 9: Kostenstruktur Gewerbestrom 2014



Quelle: Borderstep Institut nach Daten von Lissner (2013)

Der Maßstab für die Rentabilität einer Anlage ist also der Kostenvorteil, den die Eigenstromversorgung einschließlich der weiter nötigen Grundgebühren oder Leistungspreise für den Netzanschluss gegenüber dem Bezug des gesamten Stroms bei einem Energieversorger hat. Wie sich dieser Vorteil bei EEG-Abgabe und Netzkosten entwickelt, bleibt angesichts der Absichten der Koalition dahingestellt.

Für eine Energiegenossenschaft bedeutet die Eigenstromversorgung des Unternehmens, dass nicht der Stromertrag an das Unternehmen verkauft werden kann, sondern die Stromerzeugungsanlage an das Unternehmen vermietet werden muss. Sonst liegt kein Eigenverbrauch im Sinne der Vorschriften vor. Und es fiele eine (verminderte) EEG-Umlage an.

Die Rentabilität der Eigenstromversorgung ist von den Absichten der Koalition abhängig.

FALLBEISPIEL PHOTOVOLTAIK

Solarstrom vom Dach lässt sich inzwischen für unter zwölf Cent pro Kilowattstunde (kWh) herstellen. Das liegt im Bereich der Strompreise, die viele kleine und mittlere Unternehmen zahlen. Der Preis des selbst erzeugten Stroms steigt nicht weiter an, wenn die Anlage zuverlässig funktioniert. Die wirtschaftliche Machbarkeit, wie sie im Folgenden dargestellt wird, könnte sich in den folgenden Jahren auch noch vorteilhafter entwickeln.

Eine Belegschaft bringt 90.000 Euro Eigenkapital auf, nimmt zusätzlich einen Kredit von 345.000 Euro bei einem Zinssatz von 3,5 Prozent auf und finanziert damit eine 350 kWp PV-Anlage. Diese wird im Dezember 2013 in Betrieb genommen. Die Stromproduktionskosten sind mit 11,6 Cent/kWh kalkuliert, die Einspeisevergütung beträgt 12,32 Cent/kWh. Der Energieversorger hat einen Strompreis von 14 Cent/kWh berechnet, der jährlich um zwei Prozent ansteigt. Das Unternehmen stellt eine Dachfläche für die Anlage kostenfrei zur Verfügung. Es hat einen Stromverbrauch von rund 800.000 kWh pro Jahr, durch Solarstrom gedeckt werden davon 220.000 kWh (70 Prozent des Solarertrags). Es verbleibt ein Netzstrombedarf von 580.000 kWh. Der darüber hinausgehende Solarertrag von knapp 100.000 kWh wird über das EEG vermarktet.



In 20 Jahren werden beim Strompreis 740.000 Euro eingespart. Mit der EEG-Vermarktung werden 225.000 Euro eingenommen. Davon wird in den ersten 15 Jahren der Kredit über 350.000 Euro zurückgezahlt. Die Kreditzinsen und die Wartungskosten belaufen sich auf jeweils etwa 100.000 Euro, Versicherungskosten auf 35.000 Euro und Kosten für die Verwaltung und genossenschaftliche Prüfungen auf 30.000 Euro.

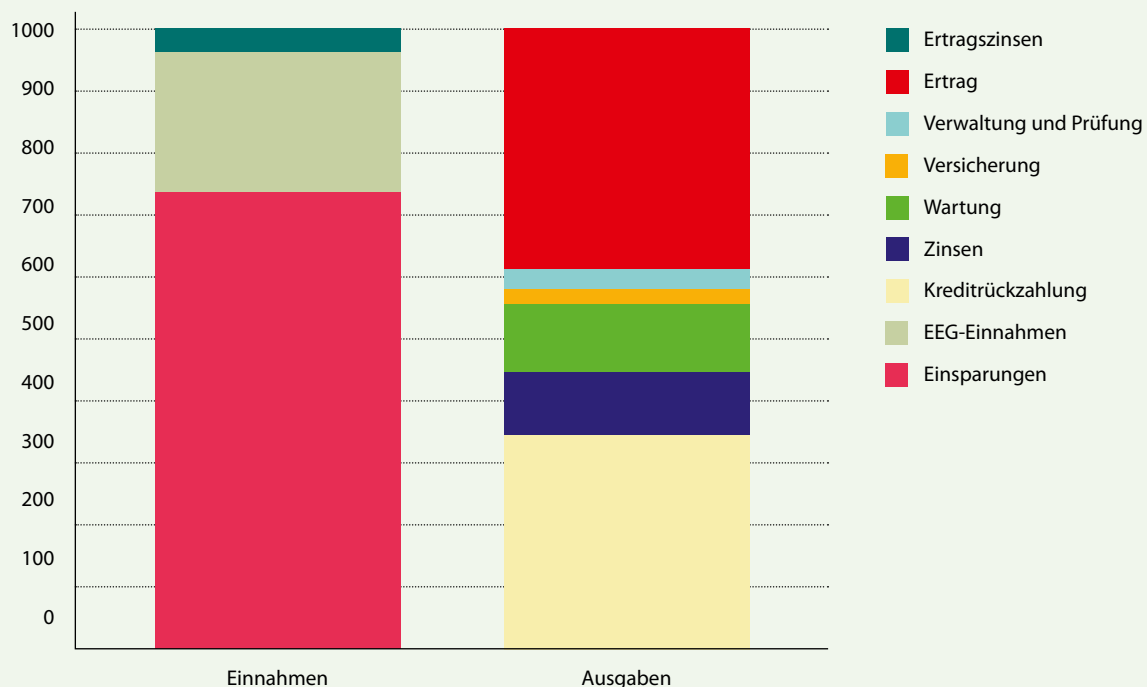
Auf dem Ertragskonto würde sich am Ende der 20 Jahre eine Summe von zirka 380.000 Euro (inklusive der Verzinsung der über die Kosten hinausgehenden Einnahmen) ansammeln, wenn das Unternehmen sämtliche Einsparungen und EEG-Einnahmen als Anlagenmiete an die Genossenschaft abführen würde. Doch auch das Unternehmen wird einen Teil der Einsparungen beanspruchen, so dass der Gesamtertrag der Genossenschaft niedriger liegen wird. Wenn die Erträge zwi-

schen Genossenschaft und Unternehmen hälftig aufgeteilt werden, ergibt sich immer noch eine Eigenkapitalverzinsung von 3,5 Prozent.

Der Gesamtertrag kann aber auch höher liegen. Bei Kreditzinsen von nur 2,5 Prozent steigt der Ertrag um 40.000 Euro. Werden durch ein geschicktes Energiemanagement nicht nur 70 sondern 85 Prozent des Solarertrages selbst verbraucht, so erhöht das den Ertrag nochmals um 54.000 Euro.

Die Belegschaftsgenossenschaft und das Unternehmen müssen sowohl die Anlagenmiete als auch die Risiken des Solarertrags und die Chancen eines höheren Eigenverbrauchs in die Verhandlungen einbeziehen. Auch das Konkursrisiko bleibt zu bedenken. Denn selbst wenn die Anlage im Konkursfall durch Stromverkauf zu EEG-Konditionen weiter betrieben würde, fielen die Einsparungen im Stromeinkauf weg und die Erträge bei Verkauf der gesamten Erzeugung im Rahmen des EEG wären deutlich geringer.

Abb. 10: Einnahmen und Ausgaben einer PV-Anlage zur Eigenstromversorgung



Quelle: AS-Solar 2013

FALLBEISPIEL WINDKRAFT

Die zur Warsteiner Gruppe gehörende Paderborner Brauerei braut seit Anfang 2012 als erste Brauerei Deutschlands ihr Bier mit Windenergie. Seit Ende 2011 drehen sich auf dem Brauereigelände die Flügel einer Windkraftanlage des Modells Vestas V 90, die rund 40 Prozent des jährlichen Strombedarfs der Brauerei abdeckt. Damit ersetzt die Paderborner Brauerei fossile Brennstoffe durch erneuerbare Energien und sichert sich langfristig gegen steigende Stromkosten ab. „Durch diesen Schritt sehen wir uns in der Lage, unsere ausgezeichneten westfälischen Biere auch weiterhin preisgünstig anbieten zu können“, erläutert Marketingmanager Peter Böhling das ökologisch nachhaltige Handeln des Paderborner Traditionsunternehmens.

Die Windenergieanlage auf dem Paderborner Brauereigelände, die mit ihren Flügeln 170 Meter misst, wurde von der Oldenburger MDP-Gruppe errichtet, einer Entwicklungs- und Betreibergesellschaft von Solar- und Windkraftanlagen. Der

Standort der Anlage direkt neben der Brauerei gehört zu den windreichsten Binnenlandstandorten in ganz Deutschland. Nach den Hochrechnungen der MDP dürfte die Paderborner Windkraftanlage etwa fünf Millionen Kilowattstunden (kWh) Strom pro Jahr erzeugen. Dem steht ein jährlicher Gesamtstrombedarf der Brauerei von etwa zehn Millionen kWh gegenüber. Die Brauerei und MDP schlossen zunächst einen Liefervertrag für Windstrom mit Überschusseinspeisung über 20 Jahre ab. Auf Grundlage dieser Kooperation

bezog die Brauerei im Jahr 2012 ihren Strom direkt aus der Windenergieanlage und speiste mögliche überschüssige Energie in das Stromnetz des regionalen Energieversorgers ein. War weniger Windstrom verfügbar, als die Brauerei gerade benötigte, bediente sich die Brauerei des Stroms aus dem Netz.

Nachdem klar war, dass die Windkraftanlage problemlos und zuverlässig läuft, erwarb die Warsteiner Gruppe Anfang 2013 das Windrad. Dadurch wurde die Paderborner Brauerei zum Eigenstromversorger. Für die vom Windrad erzeugte und selbst genutzte Strommenge fallen nun keine Kosten für Netzdurchleitung und EEG mehr an. Der Strom steht der Brauerei dauerhaft und unabhängig von Börsenpreisschwankungen zu kalkulatorischen Kosten von zirka neun Cent/kWh zur Verfügung.

Quelle: Paderborner Brauerei Haus Cramer 2013

Die Windkraftanlage des Modells Vestas V 90 deckt rund 40 Prozent des jährlichen Strombedarfs der Brauerei ab.

*Die Paderborner Brauerei
mit Windrad*



*Beispiel Hotelbetrieb
38 Beschäftigte
64.000 Euro Stromkosten
35 Prozent Einsparpotenzial
27.000 Euro Wärmekosten
30 Prozent Einsparpotenzial*

In Energieeffizienz investieren

Das zweite große Ziel der Energiewende neben der Gewinnung von Strom und Wärme aus regenerativen Quellen ist die Steigerung der Energieeffizienz. In Fallstudien wird immer wieder über erhebliche Einsparpotenziale bei Strom und Wärme berichtet. Häufig werden diese Potenziale nicht erschlossen. Zum Einen mangelt es an der nötigen Liquidität, zum Anderen sind Geschäftsführung und Technik im Tagesgeschäft oft so eingebunden, dass über eine effizientere Kälteanlage oder einen Hocheffizienzmotor nicht nachgedacht wird, solange die alten Anlagen irgendwie laufen. Obendrein machen die Kunden keinen Druck, weil die Qualität der Produkte durch ineffiziente Anlagen nicht beeinflusst wird. Dies gilt besonders für Anlagen, die keine Produktionsmaschinen im engeren Sinne sind. Als Beispiel dienen Zahlen, die Thomsen (2013) für einen mittelständischen Hotelbetrieb mit 38 Beschäftigten dokumentiert: Bei Stromkosten von knapp 64.000 Euro pro Jahr ermittelt er ein Einsparpotenzial von 35 Prozent bei Wärmekosten von 27.000 Euro pro Jahr ein Einsparpotenzial von 30 Prozent. Erschließen lassen sich diese Potenziale beim Strom durch die Optimierung der Beleuchtung, der Kälteanlagen und der Haustechnik und bei der Wärme durch effizientere Kessel, neue Leitungsführung und bessere Leitungsdämmung. Für die Zufriedenheit der Gäste mag all das kaum von Bedeutung sein. Für das Betriebsergebnis sind langfristige Einsparungen von 30.000 Euro pro Jahr hingegen erheblich.

Investitionen in Energieeffizienz erfordern also, dass Einsparpotenziale ermittelt, effizientere und preiswerte Alternativen gefunden und Finanzmittel erschlossen werden. Für das eine wie das andere kann die Initiative der Belegschaft eine große Hilfe sein. Denn viele Beschäftigte dürften wissen, ob zum Beispiel die Beleuchtung ineffizient, die Druckluftanlage undicht oder die Kälteerzeugung schon alt ist. Ein solcher Befund ist durch genaue Analyse abzusichern. Gemeinsam mit einem Energieeffizienzberater etwa von der IHK oder mit einem Anbieter wären technische Maßnahmen zur wirksamen Verbesserung der Effizienz zu planen. Des Weiteren sind die nötigen Investitionen abzuschätzen und zu prüfen, ob das erforderliche Eigenkapital im Kreis möglicher Mitglieder zu finden ist und ob eine Bank einen Kredit gibt. Durch Vorverhandlungen und möglichst einen Vorvertrag ist auch abzusichern, dass das eigene Unternehmen die zu erstellende Anlage langfristig nutzen will und bereit ist, einen angemessenen Preis zu zahlen.

Fallen diese Prüfungen zur Zufriedenheit aus, könnte eine Belegschaftsgenossenschaft gegründet werden. Genauso ist möglich, das Projekt über eine größere, bereits existierende Genossenschaft abzuwickeln.

Exkurs: Die B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G.

Die Idee und die Initiatoren

Unter dem Kürzel B.A.U.M. verbindet der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. seit 1984 ökonomische, ökologische und soziale Fragen, also die Prinzipien der Nachhaltigkeit, miteinander. Heute ist B.A.U.M. mit rund 550 Mitgliedern die größte Umweltinitiative der Wirtschaft in Europa. Ziel von B.A.U.M. ist es, Unternehmen, Kommunen und Organisationen für einen vorsorgenden Umweltschutz und die Vision des nachhaltigen Wirtschaftens zu sensibilisieren sowie bei der ökologisch wirksamen, ökonomisch sinnvollen und sozial gerechten Realisierung zu unterstützen.

Der B.A.U.M.-Zukunftsfonds geht auf das Jahr 2004 zurück. In dem vom B.A.U.M.-Vorsitzenden Maximilian Gege herausgegebenen Buch „Die Zukunftsanleihe“ wurde erstmals die Idee entwickelt, einen Anteil des deutschen Privatvermögens in Investitionen der Energiewende zu lenken. Der Zukunftsfonds sollte dabei in Konkurrenz zu anderen Anlageformen treten und ähnlich wie Sustainable Investment Fonds oder Investitionen in regenerative Energieanlagen das Segment der ethisch orientierten Privatanleger ansprechen.

In Büchern und vielen Vorträgen wurde die Idee weiter entwickelt. Um am Kapitalmarkt erfolgreich auftreten zu können, schien eine Genossenschaft die beste Rechtsform zu sein. Das Interesse an der Einführung dieses innovativen Finanzierungsinstruments für Energieeffizienzinvestitionen nahm so stark zu, dass B.A.U.M. e.V. sich zur praktischen Umsetzung dieser Vision entschloss. Im vierten Quartal des Jahres 2010 wurde der B.A.U.M. Zukunftsfonds als eingetragene Genossenschaft gegründet. Nach Erteilung aller aufsichtsrechtlichen Genehmigungen wurde die Genossenschaft im Februar 2011 operativ tätig.

Die Genossenschaft

Die B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G. hat zwei Gruppen von Mitgliedern. Gründungsmitglieder sind die 14 stimmberechtigten Mitglieder aus dem Umfeld des B.A.U.M. e.V. Diese Mitglieder entwickeln die strategischen Orientierungen und fällen die operativen Entscheidungen. Für ihre Genossenschaftsanteile gibt es aber keine Ausschüttungen.

Darüber hinaus ist die B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G. für jeden offen. Bis zum Sommer 2013 hat sie zirka 50 Mitglieder aufgenommen, die Kapital zur Finanzierung von Energieeffizienzinvestitionen eingebracht haben. Die Mitglieder aus dieser Gruppe erwerben einen kleinen Genossenschaftsanteil von 100 Euro und geben der Genossenschaft darüber hinaus ein Darlehen, zum Beispiel von 4.900 Euro, so dass pro Person insgesamt 5.000 Euro investiert sind.

Geschäftsmodell

Erlösmodell:

Vermietung energieeffizienter Anlagen

Finanzielle Beteiligung der Unternehmen:

Miete der Anlagen

Weitere Projekte:

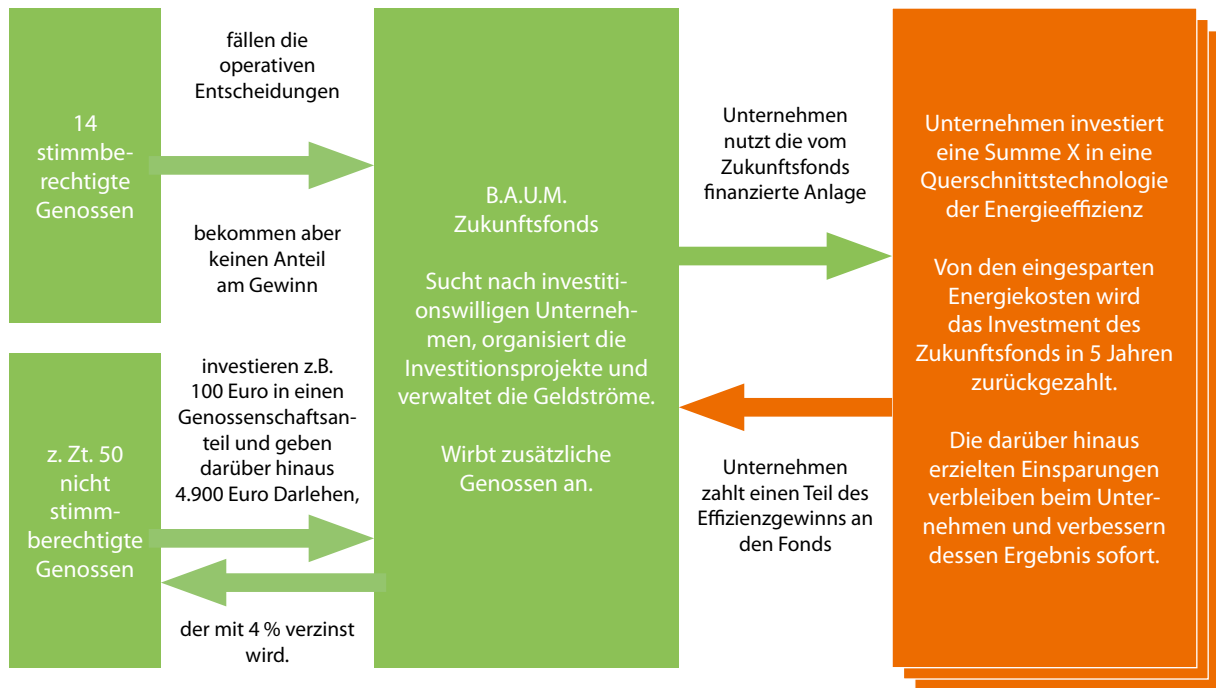
Es sollen hunderte Projekte werden

Publikationen:

Gege, Maximilian; Heib, Marilyn (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Energieeffizienz. Investitionen, die sich lohnen. Oekom Verlag, München

Gege, Maximilian (2004): Die Zukunftsanleihe. Wie Deutschland ein Modell für nachhaltiges Wachstum und Wohlstand werden kann. Oekom Verlag, München.

Abb. 11: Organisationsmodell des B.A.U.M. Zukunftsfonds



Quelle: Borderstep Institut

Genossenschaften werden hinsichtlich ihres Gewinnes faktisch doppelt besteuert.

Schlüsselergebnisse

Idee: Ende 2004
Start der Gründungsvorbereitungen: 2009
Gründung: 2010
Realisierung des ersten Projektes: 2011

Die komplizierte Teilung in Genossenschaftsanteil und Darlehen hat einen einfachen Grund: Genossenschaften werden hinsichtlich ihres Gewinnes faktisch doppelt besteuert. Zunächst wird der Gewinn der Genossenschaft der Körperschaftsteuer unterworfen, dann wird er ausgeschüttet und muss von den Mitgliedern wiederum im Rahmen ihrer Einkommenssteuererklärung nochmals versteuert werden.

Wenn die Genossenschaft weniger Gewinn erzielt, weil sie Zinsen auf Darlehen entrichten muss, dann sinkt die Körperschaftsteuer. Der Zinsertrag des Darlehensgebers muss zwar im Rahmen der Einkommenssteuer versteuert werden. Dennoch kommt bei ihm in dieser Konstruktion mehr Geld an.

Die Darlehen der investierenden Mitglieder sind allerdings nur steuerrechtlich Fremdkapital, in der Bilanz wirken Sie wie Eigenkapital und stehen wie der Genossenschaftsanteil voll im Risiko.

Bei den ersten Projekten finanzieren die Mitglieder die gesamte Summe der nötigen Investitionen. Die B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G. hat jedoch bereits erste Sondierungsgespräche mit Banken und Versicherungen geführt, so dass größere Projektvolumina auch über die Einlagen der Mitglieder hinaus finanziert werden können.

Strategien zum Umgang mit Risiken von Investitionen in Energieeffizienz

Investitionen in Energieeffizienz sind grundsätzlich mit einem höheren Risiko verbunden als Investitionen in eine in das EEG eingebundene Stromerzeugungsanlage. Die B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G. hat daher eine Strategie entwickelt, mit der sie das Risiko solcher Investitionen in Grenzen hält.

Dem liegt eine Beobachtung des Investitionsverhaltens vieler Unternehmen zu Grunde: Oft ist der zentrale Maschinenpark, der für die Produktion benötigt wird, vergleichsweise neu. Denn nur mit neuer Maschinerie lassen sich die eigenen Produkte in Bezug auf Kosten und Qualität wettbewerbsfähig herstellen. Aber häufig reicht der Liquiditätsrahmen nicht aus, um auch die Peripherie der Produktion aktuell zu halten. Viele Studien haben außerdem gezeigt, dass gerade in kleinen und mittleren Unternehmen das Management oft nicht die Zeit hat, um die vielen kleinen Einsparpotenziale zu erschließen.

Der B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G. spezialisiert sich daher auf Querschnittstechnologien, die zwar in allen oder zumindest vielen Unternehmen gebraucht werden, deren energetische Effizienz aber oft zu wünschen übrig lässt, weil sie eben nicht für die Produktqualität von Belang sind. Auf die Kosten wirkt sich die Effizienz dieser Technologien jedoch sehr wohl aus. Solche Querschnittstechnologien sind zum Beispiel Beleuchtungsanlagen, Kältemaschinen, Spannungsregler und andere zentrale Einrichtungen der Stromversorgung, Elektromotoren oder Pumpen und auch Blockheizkraftwerke (BHKW). Der Fokus auf eine begrenzte Vielfalt an Technologien ermöglicht es, vergleichsweise viel Knowhow über die einzelnen Technologien aufzubauen und so das Risiko einer Investition in eine Technik, die nicht funktioniert oder nicht die erwünschte Nutzungsdauer erzielt, zu vermeiden.

Wichtig ist auch, dass das Unternehmen seine jährlichen Zahlungen an den Zukunftsfonds auf Basis der vorher gemeinsam berechneten Einsparungen zahlt. Ändert das Unternehmen also nach der Energieeffizienzinvestition die Produktionsweise oder die Anzahl der Schichten, ist der Fonds von diesem Risiko nicht betroffen.

Es stellt sich aber auch die Frage nach dem Eigentum. So hat sich die B.A.U.M. Zukunftsfonds e. G. dazu entschieden, nicht in Fenster oder Dämmsysteme zu investieren, weil dies Teile des Gebäudes sind, an denen ein Eigentum eines Dritten nicht möglich ist. Im Konkursfall des nutzenden Unternehmens wäre damit der Investitionsgegenstand in Gefahr. Dies ist bei einer Reihe technischen Einrichtungen anders, wenn auch nicht bei allen. Eine Beleuchtungsanlage, ein BHKW oder ähnliches kann juristisch im Eigentum der Genossenschaft verbleiben. Im Konkursfall hat diese entweder die Möglichkeit, die Einrichtung wieder auszu-

Die B.A.U.M. Zukunftsfonds e.G. hat eine Strategie entwickelt, mit der sie das Investitionsrisiko mindert.

Querschnittstechnologien sind zum Beispiel Beleuchtungsanlagen, Kältemaschinen, Spannungsregler und andere zentrale Einrichtungen der Stromversorgung, Elektromotoren oder Pumpen und auch Blockheizkraftwerke (BHKW).

bauen und damit zumindest einen Teil des Restwerts zu retten, oder aber sie ist bei der Verhandlung mit einem eventuellen neuen Eigentümer hinsichtlich der Weiternutzung in einer besseren Verhandlungsposition.

Projektbeispiel: Beleuchtungsanlage in einer Druckerei

Die Stieber Druck GmbH in Lauda-Königshofen ist ein modernes Druckerunternehmen und bietet Service vom Layout über Druck und Weiterverarbeitung bis zum Versand. Die Beleuchtungsanlage in den sechs Produktions- und Lagerhallen war in die Jahre gekommen, insbesondere in älteren Räumlichkeiten. Stieber war in den letzten Jahrzehnten wirtschaftlich erfolgreich und ist fast immer etwas gewachsen. Neue Räumlichkeiten wurden teilweise dazu gekauft, teilweise neu gebaut. Die Beleuchtungslösungen waren von Raum zu Raum sehr unterschiedlich und weder wirklich funktional noch effizient.

Produktionshalle der Stieber Druck GmbH



Quelle: Wintermayr Energiekonzepte Systemtechnik GmbH

*Stieber Druck – der erste Kunde
des B.A.U.M. Zukunftsfonds
senkte seinen Stromverbrauch bei
gleichzeitiger Verbesserung der
Beleuchtung am Arbeitsplatz.*

Stieber Druck wurde zum ersten Kunden des B.A.U.M. Zukunftsfonds. Gemeinsam mit der Firma Wintermayr Energiekonzepte in Ulm wurde ein modernes und energiesparendes Beleuchtungskonzept erarbeitet. Dabei war neben der Stromersparung auch die Verbesserung der Beleuchtung wichtig. Heute verfügt Stieber über ein Beleuchtungssystem aus einem Guss mit deutlich verbesserter Lichtausbeute. Durchschnittlich gibt es an den Arbeitsplätzen fast 50 Prozent mehr Licht. Gleichzeitig wurde der Stromverbrauch um knapp 40 Prozent gesenkt.

Das Ergebnis im Beispiel

Die Stromeinsparung bei der Stieber Druck GmbH beträgt knapp 40 Prozent. Monatlich ist der Verbrauch heute um zirka 6.000 kWh niedriger als vor der Erneuerung der Beleuchtung. Das reduziert die jährlichen CO₂-Emissionen rechnerisch um etwa 42 Tonnen.

Die monatliche Einsparung beträgt 910 Euro. Hiervon fließen Raten von 815 Euro an den B.A.U.M. Zukunftsfonds zurück. 95 Euro verbessern heute schon das Betriebsergebnis, wenn auch nur wenig. Bereits in einigen Jahren kommt die volle Einsparung dem Unternehmen zugute. Je mehr die Strompreise steigen, desto stärker wird das Unternehmen profitieren.

Der B.A.U.M. Zukunftsfonds investiert grundsätzlich in Anlagen, die sich in wenigen Jahren amortisieren, und kalkuliert die monatlichen Raten so, dass die Kosten für das Unternehmen sofort sinken. Das heißt, die Raten liegen grundsätzlich unter den bisherigen Energiekosten. Darüber hinaus haben sich die Lichtverhältnisse an den Arbeitsplätzen entscheidend verbessert.

Nicht zuletzt wird die Einlage der Mitglieder der B.A.U.M. Zukunftsfonds e.G. mit vier Prozent verzinst.

Der B.A.U.M. Zukunftsfonds investiert grundsätzlich in Anlagen, die sich in wenigen Jahren amortisieren.

Die Einlage der Mitglieder wird mit vier Prozent verzinst.

Die Perspektive

Die B.A.U.M. Zukunftsfonds e.G. will weiter wachsen. Grundsätzlich kann jede Mitglied werden. Das gilt auch für Belegschaften von Unternehmen, in denen Investitionen in Energieeffizienz nötig sind. Für die Belegschaften erschließen sich mehrere vorteilhafte Möglichkeiten:

- (1) Die Investition kann mit Hilfe der Kompetenz des Zukunftsfonds optimiert, geplant und realisiert werden. Die Mitglieder können ihr betriebspezifisches Knowhow über vielversprechende Investitionsmöglichkeiten in Energieeffizienzmaßnahmen einbringen. Die Erfahrung des betriebsübergreifenden Zukunftsfonds hilft, die Risiken in Grenzen zu halten und Chancen bestmöglich zu nutzen. Die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens würde nachhaltig verbessert werden, wenn auch in begrenztem Ausmaß. Das Projekt leistet einen Beitrag zur Energieeffizienz und damit zur Energiewende.
- (2) Mitglieder der Belegschaft können der Genossenschaft beitreten, einen Beitrag zur Finanzierung leisten und dafür einen Zinssatz von vier Prozent erhalten.
- (3) Das Risiko des Konkurses und damit des Scheiterns des Investitionsprojektes verteilt sich auf alle Mitglieder und fällt so für die eigene Belegschaft kleiner aus.
- (4) Es entsteht kein zusätzlicher Verwaltungsaufwand für eine eigene Genossenschaft. Der Gründungsprozess entfällt. Das beschleunigt die Abläufe.

Kontakt

B.A.U.M. Zukunftsfonds eG
Sebastian Wenzel (Vorstand)
Osterstraße 58
20259 Hamburg
Telefon 040 410988350
E-Mail: sebastian.wenzel@baum-zukunftsfonds.de
baum-zukunftsfonds.de
www.baum-zukunftsfonds.de

Biogasanlagen eignen sich nicht nur zur Grundlasterzeugung, sondern auch zur Bereitstellung negativer Minutenreserve.

Energiesystemdienstleistungen anbieten

Zum Verständnis der ökonomischen Rationalität des Strommarktes ist es wichtig zu wissen, dass am Strommarkt nicht nur die kWh Strom gehandelt wird, sondern je nach Über- oder Unterangebotsituation sehr unterschiedliche Leistungen zum Ausgleich von Über- oder Unterangeboten, sogenannte Regelenenergie, bezahlt werden. So werden folgende Produkte an der Strombörse gehandelt (Keitlinghaus 2011):

- Langfristige Versorgung (über x Jahre)
- 24h-Block (Grundlast)
- 12h-Block (Spitzenlast)
- Einzelstundenverträge
- Regelenenergie (Ziel: 50Hz)
- Minutenreserve (15–60 min.)
- Sekundärregelenenergie (0,5–15min. autom.)
- Primärregelenenergie (0–30sek. autom.)

Zum Beispiel eignen sich Biogasanlagen nicht nur zur Grundlasterzeugung, sondern auch zur Bereitstellung negativer Minutenreserve, da die Anlage einige tausend Kubikmeter Gas aufnehmen und das BHKW problemlos einige Zeit herunterfahren kann. Betreiber sogenannter virtueller Kraftwerke verkaufen „negative Minutenreserve“ an der Leipziger Strombörse. Sie hoffen, den Biogasanlagenbetreibern einerseits eine Kompensation bei Deaktivierung in Höhe von zum Beispiel 30 Cent pro nicht eingespeister kWh und darüber hinaus eine Bereitschaftsvergütung von zirka 14.000 Euro pro Jahr für eine 500 kW-Anlage zahlen zu können, die „zum Abschalten“ bereitgehalten wird (Keitlinghaus 2011).

Auch das Abschalten einer Windkraftanlage kann unter Umständen profitabler sein als der Verkauf einer möglichst großen Strommenge. Denn wenn der Preis negativer Regelenenergie über die Einspeisevergütung nach EEG steigt, ist das Abschalten einträglicher als die Produktion.

Für den einen oder anderen Anwender mag auch der Kauf einer Batterieanlage denkbar sein. So werden Haushalten bereits Pakete angeboten, die neben einer Photovoltaik-Anlage mit Wechselrichter auch eine Lithium-Ionen Batterie enthalten. Diese kann je nach Auslegung fünf bis zehn kWh Strom speichern und stellt sicher, dass ein möglichst hoher Anteil des selbst erzeugten Stroms auch selbst verbraucht werden kann.

Einen ähnlichen Effekt haben Stromverbraucher im Unternehmen, deren Betriebszeitraum zumindest etwas variabel ist. Hier kann die eigene Stromerzeugungsanlage mit einem Energiemanagementsystem gekoppelt werden, welches dafür sorgt, dass die schaltbaren Verbraucher immer dann betrieben werden, wenn die eigene Stromerzeugung nicht durch den eigenen Verbrauch ausgelastet ist. Geeignete Anwendungen können Kälteerzeuger sein. Wenn diese so eingestellt wer-

den, dass sie bei reichlich vorhandenem Strom bis zum unteren Grenzwert herunterkühlen, können sie bei knapper Stromerzeugung für einige Zeit abgeschaltet werden. Damit wird der Verbrauch zumindest teilweise in den Zeitraum ausreichender Eigenerzeugung verlagert. Hierfür wird nur Regeltechnik benötigt. Das macht diese Lösung grundsätzlich preiswerter als die Stromspeicherung.

Geschäftsideen im Vergleich

Die Charakteristika und Unterschiede der aufgeführten Geschäftsideen werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Geschäftsidee	Partner	Kompetenzen	Angebot	Kunde	Ertragsquelle	Risiken
1) Regenerative Energien mit dem EEG finanzieren	Eigenes Unternehmen Anlagenbauer	Anlagenwahl Lieferantenwahl Aushandeln der Flächennutzung Verwaltung der eG	Strom mit vorrangiger Einspeisung	Stromversorger	EEG-Einspeisevergütung	Anlagenfunktion Anlagennutzungsdauer
2) Regenerativen Strom zur Eigenstromversorgung produzieren	Eigenes Unternehmen Anlagenbauer	Anlagenwahl Lieferantenwahl Überzeugung des eigenen Unternehmens Verwaltung der eG	Anlagenwahl Lieferantenwahl Überzeugung des eigenen Unternehmens Verwaltung der eG	Eigenes Unternehmen	Anlagenmiete	Anlagenfunktion Anlagennutzungsdauer Fortbestand des Unternehmens Sinkende Marktpreise für Strom
3) In Energieeffizienz investieren	Eigenes Unternehmen Effizienzberater Anlagenplaner Anlagenbauer	Anlagenwahl Lieferantenwahl Überzeugung des eigenen Unternehmens Verwaltung der eG	Anlage zur Vermietung an das eigene Unternehmen	Eigenes Unternehmen	Anlagenmiete	Anlagenfunktion Anlagennutzungsdauer Fortbestand des Unternehmens Sinkende Marktpreise für Energie
4) Energiesystemdienstleistungen anbieten (ergänzt 2 und 3)	Eigenes Unternehmen Anlagenbauer	Anlagenwahl Lieferantenwahl Verwaltung der eG	Negative oder positive Regelenergie	Übertragungsnetzbetreiber über Börse	Erlöse aus Regelenergie	Volatile Preise für Regelenergie, wechselnde Nutzungsinteressen und Rahmenbedingungen

Quelle: Borderstep Institut

Über die mögliche Rendite der verschiedenen Geschäftsideen lässt sich unabhängig vom Einzelfall keine klare Aussage machen, zumal sich die Rahmenbedingungen aller dieser Aktivitäten permanent ändern.

STECKBRIEFE VON BELEGSCHAFTSGENOSSENSCHAFTEN

Einleitung

Ursprünglich sollten in den Steckbriefen von Belegschaftsgenossenschaften in diesem Leitfaden unterschiedliche Wege zur Einbindung von Belegschaft und Betriebsrat geschildert werden, Problematiken der Ausarbeitung von Satzungen oder der Errichtung von Anlagen behandelt werden und anderes mehr. Aber es kam anders.

Die Genossenschaften, die wir fanden und interviewt haben, unterschieden sich viel grundsätzlicher als angenommen. Es gibt den eher gewerkschaftlichen Ansatz, aus dem Betriebsrat und Gewerkschaft heraus mit der Belegschaftsgenossenschaft einen Akzent in der Mitbestimmung und Beteiligung zu setzen. Daneben gibt es die Belegschaftsgenossenschaft, die von ökologisch orientierten MitarbeiterInnen gegründet wird, ohne dass Betriebs- oder Personalrat sich wesentlich dafür interessieren. Es gibt sogar eine Belegschaftsgenossenschaft, die von der Unternehmensleitung angeregt wurde, um die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand zu fördern und für die die Unternehmensleitung sogar schon vor der Gründung eine Photovoltaik-Anlage vorfinanziert und errichtet hat.

Und der B.A.U.M.-Zukunftsfonds mit seinem Fokus auf Energieeffizienz hat in seiner Ausgangsform erstmal gar nichts mit Belegschaften zu tun (siehe S. 35). Wir haben ihn trotzdem dargestellt, weil wir glauben, dass diese besondere Genossenschaft für Belegschaften, die in Energieeffizienz investieren wollen, unter Umständen sehr hilfreiche Funktionen übernehmen kann.

Die Frage, wer die Genossenschaft aus welchen Motiven initiiert, ist nur ein Unterscheidungsmerkmal. Weitere Unterschiede bestehen beim Geschäftsmodell und bei der Finanzierungsstruktur.

Folgende Energie-Belegschaftsgenossenschaften werden anhand eines Steckbriefes vorgestellt:

- Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG
- Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever e.G.
- Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energieerzeugung eG der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling eG in Lorup
- UniBremen Solar eG
- ProEngeno Gemeinsam für erneuerbare Energien eG



Daneben gibt es die Belegschafts-genossenschaft der EnBW City Stuttgart, die eine 100 kWp PV-Anlage betreibt, die Sonnes – Genossenschaft der Mitarbeiter der Stadt Bad Neustadt eG, deren PV-Anlage 50 kWp leistet, die FWR BELECTRIC Mitarbeiter eG sowie die neu gegründete Naturstrom Mitarbeiter e.G., die u.a. in zwei „gebrauchte“ PV-Anlagen investiert hat.

Volkswagen Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG

Die Idee und die Initiatoren

Man kann die Geschichte der Photovoltaikanlage auf einem Hallendach des Volkswagenwerkes Emden nicht erzählen, ohne mit der Windkraft in den 1980er Jahren anzufangen. 1984 hatte die Belegschaft des Werftzulieferers und Rüstungsunternehmens Voith nach der Schließung der Fertigung in Bremen beschlossen, das Unternehmen weiter zu führen und gründete die AN (Arbeitnehmer) Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH. Man begann Windkraftanlagen zu entwickeln und schloss 1988 einen Kooperationsvertrag mit dem dänischen Hersteller Bonus A/S. Anfang der 90er Jahre hatte AN Bonus in Deutschland die leistungsfähigsten Anlagen mit 150 kW Leistung im Angebot.

Aber diese Anlagen müssen auch aufgestellt und betrieben werden. Ein Kreis von 14 Gewerkschaftern um die Volkswagen-Mitarbeiter Martin Refle und Konrad Kruse erschloss damals einen Standort südlich von Emden, sammelte Eigenkapital und bekam eine Kreditusage: zwei AN Bonus-Anlagen mit je 150 kW konnten 1992 errichtet werden.

2006 wurde das Genossenschaftsrecht geändert. Eine Genossenschaft zu gründen und zu betreiben wurde deutlich einfacher. Für Martin Refle und Konrad Kruse war damit die Zeit gekommen, nach zwei Gesellschaften eine erste Genossenschaft zu gründen. 2007 errichtete ein Privatunternehmen auf dem Hallendach bei VW Emden eine Photovoltaik-Anlage (PV-Anlage). Dies zog die Frage nach sich, ob nicht die KollegInnen von Volkswagen, über eine Belegschafts-genossenschaft an einer weiteren PV-Anlage verdienen könnten.

Gründung und Bau

Zunächst musste die Initiative zur Gründung der Belegschafts-genossenschaft in der IG Metall-Fraktion des Betriebsrates in Emden verankert werden. Nachdem dies gelungen war, wurde die Unterstützung des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems wichtig. Dieser half dabei, die formalen Hürden zu überwinden. Auch musste die Werksleitung von der Idee überzeugt werden. Die Unternehmensleitung war schnell dabei, aber beim mittleren Management musste Überzeu-

Finanzielle Eckdaten der 370 kWp-Anlage

Investitionsvolumen:

1.340.000 Euro

Eigenkapital:

564.000 Euro, ab 2011 nach Einlagenrückzahlung nur noch 518.000 Euro (39 Prozent)

Energieertrag:

ca. 285.000 kWh p. a. (max. 316.000 kWh, min. 270.500 kWh)

Einspeisevergütung:

ca. 44 Cent/kWh

Eigenkapital-Rendite:

Zielrendite von fünf Prozent über 25 Jahre.

Zunächst musste das Projekt zur Gründung der Belegschafts-genossenschaft in der IG Metall-Fraktion des Betriebsrates verankert werden.

Schlüsselereignisse

Idee: Anfang 2008

Start der Gründungs-
vorbereitungen: Frühjahr 2008

Gründung: Juli 2008

Errichtung der Anlage:
November 2008

Sonstige Meilensteine:
zweiter Bauabschnitt
Sommer 2009

*Die Pacht für das Dach
beträgt symbolisch
ein Euro pro Jahr.*

gungsarbeit geleistet werden. Hier wurde die Wirtschaftlichkeit des Projektes bezweifelt. Einigen Verantwortlichen wäre eine externe Firma lieber gewesen, als eine Belegschafts-genossenschaft. Daher zog sich die Arbeitgeberseite vorübergehend aus der inzwischen gegründeten Projektgruppe zurück, in der neben dem Betriebsrat die Fabrikplanung, die Personalabteilung und die Werkstechnik mitarbeiteten. Damit stellte sich die Frage, ob die Verantwortlichen der Genossenschaft sich zutrauten, ein Unternehmen allein auf die Beine zu stellen. Hier lag auch emotional die größte Hürde. Als die Arbeitgeberseite erkannte, dass der Betriebsrat die Planungen ehrgeizig weiterverfolgte, wurde die gemeinsame Planungsgruppe wiederbelebt und die Unterstützung des Werkes war wieder da. Der neue Werksleiter ist sogar persönlich Mitglied der Genossenschaft, genauso wie der Personal- und der Logistikleiter.

Die Genossenschaft schloss mit Volkswagen einen Vertrag über eine Laufzeit von 25 Jahren mit einer Option auf weitere fünf Jahre ab. Die Pacht für das Dach beträgt symbolisch ein Euro pro Jahr. Sollte die Halle verkauft werden, tritt der neue Besitzer in die Rechte und Pflichten des Vertrages ein. Diese langfristige Absicherung war eine Bedingung der Banken, die für die Auszahlung der Kredite die rechtliche Absicherung des Betriebes forderte. Auch eine Versicherung der Anlage war für den Abschluss der Kreditverträge über insgesamt 615.000 Euro erforderlich. Eine Gruppe von 16 VW-KollegInnen gründete vor den Werksferien 2008 eine Genossenschaft und streckte die notwendigen, zunächst nicht sehr hohen Kosten

Der Aufbau der Anlage auf dem Hallendach



Quelle: VW-Belegschafts-genossenschaft Emden

vor. Zu einer ersten Informationsveranstaltung kamen über 100 Interessierte. In den Werksferien wurde ein Flyer gestaltet und vor Arbeitsbeginn verteilt. In kurzer Zeit wurden 150 Genossenschaftsmitglieder gewonnen, die über 400.000 Euro Eigenkapital einzahlten. Mit einer Leistung von 280 kWp im Jahr ging die PV-Anlage Ende 2008 ans Netz. Nachdem das Eigenkapital mit 490.700 Euro weit über die in der Satzung festgeschriebenen 25 Prozent gewachsen war, wurde infolge der hohen Nachfrage und zur Reduktion des Eigenkapitalanteils noch 2008 eine Erweiterung beschlossen und die Anlage im Sommer 2009 auf 370 kWp ausgebaut. Das bisher einzige technische Problem im Anlagenbetrieb bestand darin, eine Reihe von Modulen nach etwa einjährigem Anlagenbetrieb auszuwechseln.

Die Genossenschaft

Neben der VW-Belegschaft konnten von Beginn an auch deren Eltern, Kinder und Geschwister der Genossenschaft beitreten. Auch die Lichtkraft Nord GmbH, die die Anlage errichtet hat, war von Beginn an mit einem durchschnittlichen Anlagebetrag Mitglied und ist im Vorstand der Genossenschaft vertreten.

Heute hat die Genossenschaft zirka 225 Mitglieder, darunter vorwiegend Einzelmitglieder, aber auch ganze Familien. So leisten Großeltern und Eltern den Beitrag für jüngste Mitglieder und sichern ihnen so ein Stück Zukunftsvorsorge. In der Satzung wurde bei einem Geschäftsanteil von zehn Euro ein Mindestanteil von 25 Anteilen oder 250 Euro sowie ein Höchstanteil von 10.000 Euro festgeschrieben. Nur etwa 20 Mitglieder sind mit hohen Beträgen um die 10.000 Euro beteiligt, etwa 30 halten nur die Mindestbeteiligung von 250 Euro. Die meisten sind mit 1.000 bis 2.000 Euro engagiert. Die Genossenschaftsmitglieder können ihre Anteile auch dann weiterbehalten, wenn sie den Arbeitgeber wechseln.

Bei einem Frauenanteil von zirka 6,5 Prozent im Werk sind elf Prozent der Genossenschaftsmitglieder Frauen. Junge wie Alte sind gleichermaßen beteiligt, das jüngste Mitglied war bei Eintritt gerade zweieinhalb Jahre alt, ihre Mutter fand das eine sichere Anlage für die Zukunft ihrer Tochter.

Die Genossenschaft ist von der Betriebsratsarbeit streng getrennt. Alle Arbeiten für die Genossenschaft sind grundsätzlich ehrenamtlich und finden außerhalb der Arbeitszeit statt. Der Betriebsratsvorsitzende wirkt als Aufsichtsratsvorsitzender an der Belegschaftsgenossenschaft mit.

Das Ergebnis

In den Jahren 2009 bis 2013 wurden im Durchschnitt 286.750 kWh Sonnenstrom erzeugt. In den Jahren 2009 bis 2012 waren es etwa 270.000 kWh bis 300.000 kWh. Die Anlage wird durch die Einspeisevergütung des EEG finanziert. Die Mitglieder

Geschäftsmodell

Erlösmodell:

Einspeisung nach EEG

Zusatzerlöse: keine

Finanzielle Beteiligung des Unternehmens Volkswagen:
nein

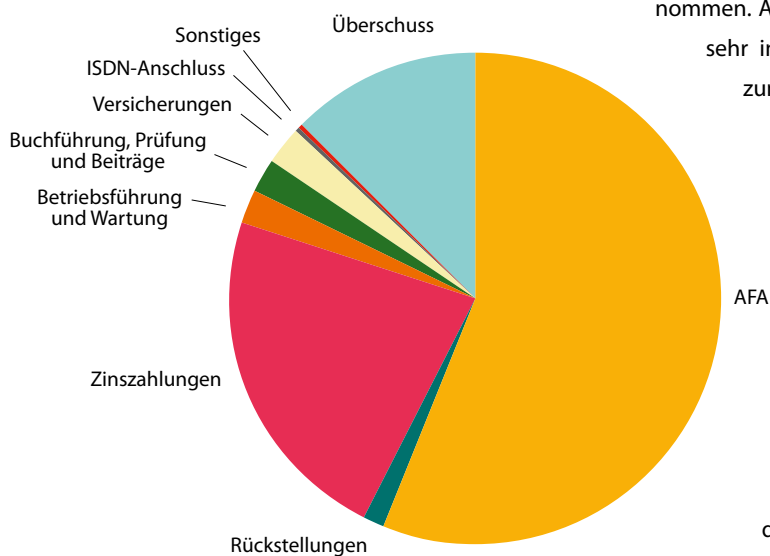
Mitglieder:

Beschäftigte und Angehörige

Weitere Projekte in PV oder Wind: in Planung

Genossenschaften werden gegenüber Gesellschaften mit beschränkter Haftung steuerlich benachteiligt.

Abb. 12: Kostenstruktur Volkswagen Belegschafts-genossenschaft e.G. 2012



Quelle: Volkswagen Belegschafts-genossenschaft

erzielen einen Gewinn. Da die Anlage 2008 errichtet wurde, liegt die Einspeisevergütung noch bei 44,21 Cent/ kWh. Der Einspeisepunkt liegt auf dem Werksgelände, weshalb der Energieversorger E.ON nur 97,5 Prozent des erzeugten Stroms vergütet. Von den Einnahmen können die zirka 4,1 Prozent Zinsen und die Tilgung der Kredite (bzw. die Abschreibung) bezahlt werden. Auch für die Anlagenwartung, Versicherung, Buchführung, und die Telefon-Standleitung für die Online-Wartung fallen Kosten an. Für den Rückbau müssen Rückstellungen gebildet werden.

Darüber hinaus sind Steuern fällig. Die Genossenschaft zahlt Mehrwertsteuer, Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer. Die Mitglieder sind zur Versteuerung ihres Gewinns im Rahmen der Einkommenssteuer verpflichtet. Es werden also vier verschiedene Steuern abgeführt. Als ungerecht empfinden viele, dass die Einlage in die Genossenschaft selbst bei Verlust nicht steuerlich absetzbar ist. Hier sieht der Vorstand der Genossenschaft eine steuerliche Ungleichbehandlung gegenüber den Gesellschaftereinlagen in einer GmbH. Geht eine GmbH in Konkurs, so kann das verlorene Kapital von der Steuer abgesetzt werden. Das ist bei einer Genossenschaft nicht möglich. Hier ist die Einlage bei einem Konkurs verloren.

Bisher wurde jedes Jahr ein Gewinn erwirtschaftet, der in Teilen an die Mitglieder zurückgegeben wurde. 2013 wird nach Abzug aller Kosten und Rückstellungen eine Rendite auf das eingesetzte Kapital von über 2 Prozent erwartet.

Die Belegschafts-genossenschaft wirkt sich in mehrfacher Hinsicht positiv auf Unternehmen und Belegschaft aus. Laut einer Volkswagen-Umfrage zur Mitbestimmung im Konzern hat die Belegschaft in Emden großes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen. Das Werk Emden wird im Konzern als besonders innovativ bei der

Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie von Volkswagen wahrgenommen. Auch der Betriebsrat des Werkes Emden wird als

sehr innovativ eingeschätzt. Martin Refle führt dies zumindest teilweise auf die Initiative zur Gründung der Belegschafts-genossenschaft zurück.

Die Genossenschaft selbst erhielt im Jahr 2010 den Deutschen Solarpreis vom Bundesverband der Solarwirtschaft.

Der Betriebsrat im VW-Werk Emden hat immer wieder Innovationen angestoßen. Sei es der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) mit der ständigen Weiterentwicklung von Produktivität und Effizienz auf dem „Volkswagen-Weg“ oder seien es Schritte auf dem Weg zur grünen Fabrik, die in der PR des Unternehmens als „Think Blue Factory“ vermarktet wird.

Dieses Konzept zielt darauf, bis 2018 Energieverbrauch, Abfallaufkommen, Löse-
mittel-Emissionen, Wasserverbrauch und CO₂-Emissionen in allen Volkswagen-
Werken um 25 Prozent zu senken.

Mit der Belegschafts-genossenschaft dehnte sich das innovative Image des Emders
Betriebsrates auf Ökologie und Nachhaltigkeit aus.

Die Perspektive

Die Nutzung der PV-Anlage ist voraussichtlich bis 2032 möglich. So lange läuft
auch der Nutzungsvertrag mit Volkswagen. Der Verkauf über die Einspeisevergü-
tung des EEG ist bis 2028 garantiert, danach würde die dann abgeschriebene An-
lage Erlöse über die Stromverkäufe erwirtschaften.

Über die Weiternutzung der PV-Anlage hinaus gibt es gegenwärtig keine konkre-
ten Pläne für die Genossenschaft. Der Pachtvertrag für das Dach beinhaltet eine
Option auf fünfjährige Verlängerung. Gegenwärtig prüft der Betriebsrat die Wirt-
schaftlichkeit und Umsetzbarkeit einer Belegschafts-genossenschaft für eine
Windkraftanlage am Standort.

Für das Gelingen der Energiewende wird die Energiespeicherung immer wichti-
ger. Betriebsrat und Werkmanagement arbeiten deshalb an einer Machbarkeits-
studie für einen Energiespeicher am Standort. Ziel der Machbarkeitsstudie ist
eine wirtschaftliche und technologische Prüfung für eine Energiespeicherung am
Standort. Mit einem Energiespeicher soll überschüssige Windenergie von Wind-
kraftanlagen am Standort gespeichert werden, um die Spitzenlast zeitweise ab-
zufedern und die Grundlast aus Erneuerbaren weiter zu erhöhen.

Stromerträge der PV-Anlage



*Die Genossenschaft erhielt im
Jahr 2010 den Deutschen Solar-
preis vom Bundesverband der
Solarwirtschaft.*

Kontakt

Martin Refle, Egon Hinrichs
Büro des Betriebsrates
Niedersachsenstraße
26723 Emden
Telefon 04921 86-22700
E-Mail: [belegschafts-genossen-
schaft.vw@gmail.com](mailto:belegschafts-genossen-
schaft.vw@gmail.com)
www.gememden.de

Bei Erneuerbaren Energien
und Energieeffizienz ist
Volkswagen Emden
Vorreiter im Konzern.

Quelle: Volkswagen
Belegschafts-genossenschaft

Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever e.G.

Die Idee und die Vorbereitung der Gründung

Unilever ist einer der weltweit größten Anbieter von Konsumgütern für den täglichen Bedarf. In den Geschäftsfeldern Ernährung und Hygiene vereint der Konzern Marken wie Knorr, Bertolli und Langnese, Domestos, Signal und Duschdas. Unilever will nachhaltig wachsen. Dazu gehören zum Beispiel die Halbierung des ökologischen Fußabdrucks bei Herstellung und Gebrauch der Produkte (Treibhausgase, Abfall, Wasser) sowie der Bezug landwirtschaftlicher Rohwaren aus ausschließlich nachhaltigem Anbau. Die Strategie ist im Unilever Sustainable Living Plan festgeschrieben. Die Jury des Deutschen Nachhaltigkeitspreises würdigte dies im Jahr 2012 mit der Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises in der Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Zukunftsstrategien (Konzern)“.

Die Idee zu einer genossenschaftlichen Photovoltaik-Anlage (PV-Anlage) entstand 2010, im gleichen Jahr wie die Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns „Sustainable Living Plan“. Dies erwies sich als sehr hilfreich, denn Unilever musste eine Reihe von althergebrachten Grundsätzen über Bord werfen, um der Errichtung der PV-Anlage auf dem Dach einer 30 Meter hohen Versandhalle des Werkes Heilbronn zustimmen zu können. Ein im Grundbuch eingetragenes Zugangs- und Nutzungsrecht der Genossenschaft zum Dach war für das Unternehmen zunächst undenkbar, für den Anlagenbetrieb und die Bank jedoch unverzichtbar. Eine PV-Anlage auf dem Hallendach ist ein zusätzliches Brandrisiko, wenn auch ein sehr kleines. Mit Blick auf die zentrale Funktion der Versandhalle in der Unilever Logistik war auch dies ein wichtiger Punkt. Nicht zuletzt wollte die Genossenschaft den Begriff „Unilever“ im Namen führen. Das musste von der Londoner Unternehmenszentrale genehmigt werden.

Gleichzeitig stand der damalige Geschäftsführer vor der Frage, wie der Standort Heilbronn den Sustainable Living Plan umsetzen sollte. Der hohe Anspruch des Unternehmens, mehr Nachhaltigkeit zu realisieren, war ihm eine Verpflichtung, auch die Genossenschaftsidee zu fördern. Daher unterstützte er die Initiative von Anfang an.

Die Idee zur PV-Anlage selbst entstand im Kollegenkreis der Distributionsabteilung. Anfang 2010 betrieben viele KollegInnen bereits auf dem Dach ihrer Privathäuser eine PV-Anlage. Die große Fläche des Hallendachs sprach da für sich selbst. Bernd Oliver Mager, der Distribution Manager und heutige Vorstandsvorsitzender der Genossenschaft, entwickelte die Idee, die Investition basisdemokratisch in Form einer Genossenschaft zu organisieren. Im Oktober 2010 wurde die Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever e.G. gegründet.

Finanzielle Eckdaten

Investitionsvolumen:

359.500 Euro

Eigenkapital:

124.500 Euro (35 Prozent)

Energieertrag:

ca. 120.000 kWh p.a.

Einspeisevergütung:

ca. 31,5 Cent/kWh

Eigenkapital-Rendite:

ca. fünf Prozent

*Die Idee zur PV-Anlage selbst
entstand im Kollegenkreis der
Distributionsabteilung*

Die Genossenschaft und ihr Selbstverständnis

Die Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever e.G. sieht sich als reine Belegschaftsgenossenschaft. Aufgenommen wurden ausschließlich MitarbeiterInnen. Allerdings war in der Satzung bei der Gründung das Ausscheiden eines Mitglieds aus dem Unternehmen nicht geregelt. Ruhestand und Kündigung sorgten rasch für Präzedenzfälle, die in der Generalversammlung diskutiert wurden. Im Ergebnis können auch ehemalige Beschäftigte Mitglied der Genossenschaft bleiben. Für Mitglieder, welche die Genossenschaft verlassen wollten, fand sich ebenfalls eine unbürokratische Lösung: Aus den liquiden Mitteln der Genossenschaft wurden die Anteile zurückgekauft, so dass sich der Wert der verbleibenden Anteile erhöhte.

Die Mindestbeteiligung beträgt 300 Euro, was einem Anteil entspricht. Viele Mitglieder haben die Höchstbeteiligung von zehn Anteilen im Wert von 3.000 Euro gezeichnet. Das Eigenkapital von 124.500 Euro teilt sich Anfang 2014 auf 57 Mitglieder mit einem durchschnittlichen Anteil von 2.100 Euro auf. Die Mitglieder sind sowohl als Arbeiter wie als Angestellte tätig, es sind sowohl Männer wie auch Frauen in die Genossenschaft eingetreten. Angesichts von etwa 1.200 Beschäftigten des Standortes Heilbronn ist die Zahl der Genossenschaftsmitglieder nur klein, aber für viele weitere interessierte MitarbeiterInnen gab es wegen des vergleichsweise kleinen Investitionsobjekts keinen Bedarf.

Schlüsselereignisse

Idee: Anfang 2010

Gründungsvorbereitungen:

Frühjahr 2010

Gründung: Sommer 2010

Errichtung der ersten Anlage:

Dezember 2010

*Die Mindestbeteiligung
beträgt 300 Euro*

Aufbau der Solaranlage auf dem Dach der Versandhalle von Unilever Heilbronn



Quelle: Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever e.G.

Geschäftsmodell

Erlösmodell:

Einspeisung nach EEG

Zusatzerlöse: Sponsoring

Mitglieder:

Beschäftigte von Unilever

Heilbronn und Ehemalige

Finanzielle Beteiligung von

Unilever: keine

*Im Jahr 2012 erzeugte die
PV-Anlage 122.000 kWh Strom,
zirka 16 Prozent mehr als erwartet.*

Verwaltungs- und Wartungsarbeiten werden von einigen Mitgliedern zu einem großen Teil ehrenamtlich erledigt. Regelmäßig finden sich Mitglieder zur Reinigung der Anlage auf dem Dach ein. Die Buchhaltung wurde im Umfeld der Genossenschaft vergeben.

Hilfreich ist, dass die Positionen in Vorstand und Aufsichtsrat von Beschäftigten aus verschiedenen Unternehmensfunktionen wahrgenommen werden. So sind Personalabteilung, Controlling, Sicherheitsabteilung (SHE safety, health and environment) und Technik im Lager vertreten. Auch der Betriebsratsvorsitzende arbeitet mit. So kann die Genossenschaft in vielen Fragen auf erfahrene Personen zurückgreifen.

Das Verhältnis zum Unternehmen und zum Betriebsrat

Die Unternehmensleitung hat die Gründung der Belegschaftsgenossenschaft von Anfang an unterstützt. Sie hat eine Reihe von Hemmnissen ausgeräumt, die der Nutzung des Lagerdaches im Wege standen. GenossenschaftsInitiator Bernd-Oliver Mager formuliert es so: „Damit hatte Unilever ein großes Problem, denn die Genossenschaft steht jetzt im Grundbuch der Unilever. Sie müssen das so sehen: Unilever ist ein Milliardenkonzern und da kommt so ein Niemand und muss ins Grundbuch hinein. Die Rechtsabteilung hatte erst gesagt: „Nein, geht nicht. Aber wir mussten ja das Recht haben, auf das Dach zu steigen. Das ist dann doch erfolgreich gelöst worden.“

Ursprünglich wollte die Unternehmensleitung die Dachfläche mietfrei zur Verfügung stellen. Wegen der Bedenken, dies müsse eventuell als geldwerte Leistung und damit als Lohnbestandteil versteuert werden, wurde eine sehr niedrige Miete vereinbart.

Mitglieder des Betriebsrats haben persönlich Anteile an der Genossenschaft gekauft. Der Betriebsratsvorsitzende wirkt als Aufsichtsratsvorsitzender in der Genossenschaft mit. Die Genossenschaft wird jedoch nicht als Aktivität des Betriebsrats verstanden.

Das Ergebnis

Im Jahr 2012 erzeugte die PV-Anlage 122.000 kWh Strom, wegen der vielen Sonnentage sogar zirka 16 Prozent mehr als erwartet. Durch die Einspeisevergütung wird die Anlage finanziert. Die 122.000 kWh Strom erbrachten zirka 38.700 Euro. Damit konnten 2012 die Kredite bedient und eine Dividende von fünf Prozent ausgezahlt werden.

Die Genossenschaft bietet den Mitgliedern eine überschaubare Kapitalanlage mit einem guten Ertrag. Wichtig ist die Genossenschaft auch für das Unternehmen. Die PV-Anlage wurde mehrfach als Beitrag zur Nachhaltigkeit in der Presarbeit erwähnt und verbessert so das Image des Standortes Heilbronn.

Die Perspektive

Die Nutzung der PV-Anlage ist voraussichtlich bis 2035 möglich. So lange läuft auch der Nutzungsvertrag mit Unilever. Der Verkauf über die Einspeisevergütung des EEG ist bis 2030 garantiert. Über die Weiternutzung der PV-Anlage hinaus gibt es gegenwärtig keine weiteren Pläne für die Genossenschaft.

Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energieerzeugung e.G. der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling e.G. in Lorup

Die Idee und die Initiatoren

An große Photovoltaikanlagen auf landwirtschaftlichen Hallen und Viehställen hat man sich gewöhnt. Auch für viele Inhaber von landwirtschaftlichen Betrieben gehört heute eine PV-Anlage auf einem großen Dach einfach dazu. Auch beim Bau einer neuen Fahrzeughalle der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling e.G. sagte jemand: „Dor mutt doch een Solaranlaag op dat Dach!“

Aufgabe der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling e.G. ist es, Schlachtschweine mit eigenem Risiko zu vermarkten und dadurch den Erlös der Mitglieder zu steigern. Schon 1926 wurde im emsländischen Lorup eine Verladegemeinschaft für Schlachttiere gegründet, die den Transport der Schlachttiere zum Bahnhof nach Lathen organisierte. Heute wie damals leisten Ehrenamt und MitarbeiterInnen ihren Beitrag zum Erhalt einer leistungsfähigen Landwirtschaft in der Region. Die Umsätze stiegen ständig. Im Jahr 2012 wurden immerhin 1.344.000 Tiere mit einem Wert von 208 Millionen Euro umgesetzt.

Dafür beschäftigt die Genossenschaft heute 40 MitarbeiterInnen. Die Bindung guter MitarbeiterInnen an das Unternehmen ist für eine landwirtschaftliche Genossenschaft genauso wichtig wie für einen Industriebetrieb oder eine öffentliche Verwaltung. Gute Personalführung bleibt nicht den Großunternehmen vorbehalten. Deshalb kam der Geschäftsführer der Erzeugergemeinschaft Bernd Terhalle Ende 2011 auf die Idee, eine Solaranlage nicht als weiteren Geschäftszweig der Erzeugergemeinschaft zu errichten, sondern zur Vermögensbildung für die Angestellten. In drei Sitzungen erzielten Vorstand und Aufsichtsrat der Er-

Kontakt

Bernd Oliver Mager,
Vorstandsvorsitzender
Knorrstraße 1
D - 74074 Heilbronn
Telefon 07131 501-9517
E-Mail: Bernd-Oliver.Mager@
unilever.com
www.emu-energie.de

Finanzielle Eckdaten

Investitionsvolumen:
290.000 Euro
Eigenkapital:
290.000 Euro (100 Prozent)
Energieertrag:
ca. 160.000 kWh pro Jahr
Einspeisevergütung:
ca. 22 Cent/kWh
Eigenkapital-Rendite:
ca. fünf Prozent

Die Einspeisevergütung von etwa 22 Cent pro kWh konnte für 20 Jahre gesichert werden.

zeugergemeinschaft Einigkeit über die Idee der „Personalbindung durch Vermögensbildung“.

Sogleich wurden Nägel mit Köpfen gemacht. Denn die Einspeisevergütung sollte wieder gesenkt werden. Deswegen war schnelles Handeln geboten. Ohne die Belegschafts-genossenschaft zu gründen beauftragte der Geschäftsführer die 290.000 Euro teure Anlage mit 196 kWp. Sie wurde so rasch realisiert, dass die Einspeisevergütung von etwa 22 Cent pro kWh für 20 Jahre gesichert werden konnte.

Verwaltungsgebäude und Lastwagenhalle mit PV-Anlage der Erzeugergemeinschaft



Quelle: Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling e.G. in Lörup

Die Belegschafts-genossenschaft

Mitte 2012 wurde die Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energieerzeugung e.G. gegründet. Sie übernahm die Anlage und deren Verwaltung. Mitglied der Genossenschaft dürfen nur Beschäftigte werden, aber nicht alle. Ziel ist es, Treue zum Betrieb zu honorieren. Beschäftigte müssen mindestens drei Jahre bei der EZG gearbeitet haben, bevor sie Mitglieder werden können. Dann können sie sich mit maximal 5.000 Euro, also 100 Anteilen zu je 50 Euro beteiligen. Nach mehr als sechs Jahren im Unternehmen können die Anteile auf bis zu 7.500 Euro aufgestockt werden. Der Mindestanteil beträgt 50 Euro.

Mit Gründung der Genossenschaft wurden die Beschäftigten informiert und gefragt, ob sie mitmachen wollen. 23 der insgesamt 40 Beschäftigten wurden Mit-

Schlüsselereignisse

Idee: Ende 2011

Start der Gründungs-
vorbereitungen: Ende 2011

Gründung: Juli 2012

Errichtung der Anlage: April 2012

glieder. Fast alle haben den jeweiligen Maximalbetrag von 5.000 oder 7.500 Euro eingezahlt. Die Aussicht auf fünf Prozent Ertrag war überzeugend. So hohe Zinsen gab es bei keiner Bank.

Nicht alle hatten das Geld für eine solche Anlage. Deswegen überzeugte der Geschäftsführer den Vorstand und Aufsichtsrat der Erzeugergemeinschaft davon, diesen MitarbeiterInnen das Kapital für die Beteiligung als Arbeitgeberdarlehen mit einem Zins von 2,5 Prozent pro Jahr zu leihen. So profitieren selbst diejenigen noch ein wenig, die gerade ein Haus gebaut oder aus anderen Gründen das Kapital nicht verfügbar haben.

Die Anlage ist komplett über Eigenkapital finanziert, zu etwa 40 Prozent ihres Wertes durch Anteile der Belegschaft. Die anderen 60 Prozent stammen aus dem Eigenkapital der EZG.

Einmal im Jahr erstattet der Vorstand der Generalversammlung der Genossenschaft Bericht über das zurückliegende Geschäftsjahr und legt den Wirtschaftsplan für das nächste Jahr vor. Der Ertrag wurde erstmals im Sommer 2013 ermittelt und verkündet. Um den Gewinn erlebbar zu machen, wurde der Anteil der Mitglieder nicht überwiesen, sondern am Ende der Versammlung bar ausgezahlt.

Das Interesse des „Unternehmens“

Eine Besonderheit der Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energieerzeugung e.G. der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmling eG ist, dass sie nicht auf Initiative der Belegschaft gegründet wurde, sondern auf einer Idee der Geschäftsführung der Erzeugergemeinschaft beruhte und mit Unterstützung von Vorstand und Aufsichtsrat ins Leben gerufen wurde. MitarbeiterInnen der EZG sollten die Chance erhalten, von den Einnahmen der Photovoltaik zu profitieren, eigenverantwortlich zu wirtschaften und den Betrieb der Genossenschaft selbst zu verwalten. Die EZG steht in ihrer Funktion als förderndes Mitglied der neuen Genossenschaft als eine Art Garant zur Seite. Zur Zeit hält sie etwa 60 Prozent der Anteile und fungiert damit als eine Art Pool für Geschäftsanteile. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter einsteigen will, der drei Jahre bei der EZG gearbeitet hat, stellt die EZG entsprechende Anteile zur Verfügung. Wenn ein Mitglied ausscheidet, bekommt er sein eingezahltes Geld zurück, die Anteile übernimmt die EZG. Dazu passt auch, dass die sehr überschaubare Verwaltungsarbeit während der regulären Arbeitszeit erledigt werden darf.

Die Satzung sieht auch vor, dass Mitglieder, die das Unternehmen durch Kündigung oder Pensionierung verlassen, ihre Anteile verkaufen müssen. Es soll auf Dauer eine Genossenschaft der aktiven Belegschaft bleiben.

Der Anteil der Mitglieder wurde am Ende der Versammlung bar ausgezahlt.

Geschäftsmodell

Erlösmodell:

Einspeisung nach EEG

Zusatzerlöse: keine

Finanzielle Beteiligung der Erzeugergenossenschaft:

ca. 60 Prozent der Genossenschaftsanteile

Mitglieder: Beschäftigte

Weitere Projekte in PV oder

Wind: möglich

Zweck der Belegschafts-genossenschaft ist, treue MitarbeiterInnen noch stärker an das Unternehmen zu binden und ihnen die Möglichkeit einer profitablen Geldanlage zu eröffnen.

Darüber hinaus will die EZG aber keinen Einfluss nehmen. Der Zweck der Belegschafts-genossenschaft ist, treue MitarbeiterInnen noch stärker an das Unternehmen zu binden und ihnen die Möglichkeit einer profitablen Geldanlage zu eröffnen. Laut Satzung darf die Energiegenossenschaft auf dem Sektor der erneuerbaren Energien auch weitere Projekte angehen. Bisher gibt es dazu jedoch keine Planungen.

Einen Betriebsrat gibt es in der EZG nicht, er war also auch nicht an der Gründung beteiligt.

Das Ergebnis

An der Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energieerzeugung e.G. der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh Hümmeling eG ist mehr als die Hälfte der Belegschaft beteiligt. Der eingezahlte Genossenschaftsanteil liegt fast durchweg beim zugelassenen Maximum von 5.000 Euro für MitarbeiterInnen, die zwischen drei und sechs Jahre beschäftigt sind, und 7.500 Euro bei denjenigen mit längerer Zugehörigkeit. Das ist im Vergleich der Belegschafts-genossenschaften ein Spitzenwert.

Die PV-Anlage läuft weitgehend problemlos, seit sie im Mai 2012 ans Netz ging. Der Jahresertrag liegt bei knapp 160.000 kWh, die in das Netz des Energieversorgers EWE eingespeist und nach EEG mit zirka 22 Cent/kWh vergütet werden.

Da die Anlage komplett über Eigenkapital finanziert ist, ist der finanzielle Ertrag bereits in den ersten Jahren mit zehn Prozent vergleichsweise hoch. Vor der Ausschüttung werden etwa fünf Prozent in die Rücklagen eingestellt, so dass mit sinkendem Anlagenwert die Rücklage höher wird.

Die Perspektive

Das langfristige Ziel ist, den Wert der Genossenschaft konstant bei 290.000 Euro zu halten, so dass die Genossenschaftsanteile ihren Wert behalten und problemlos weiterverkauft werden können. Am Ende der Lebensdauer der Anlage muss entschieden werden, ob neu investiert wird oder ob die Genossenschaft aufgelöst und die Anteile ausgezahlt werden.

Kontakt

Bernd Terhalle
Belegschafts-genossenschaft EZG
Hümmeling für regenerative
Energieerzeugung eG
Bergland 8
26901 Lorup
Telefon 05954 92300
E-Mail: info@ezg-huemmling.de

UniBremen Solar eG

Die Idee und die Vorbereitung der Gründung

Seit 2004 verfügt die Universität Bremen über ein nach dem europäischen Eco-Management und Audit System (EMAS) zertifiziertes Umweltmanagement. Im Rahmen dieses Systems realisiert die Umweltkoordinatorin Dr. Doris Sövegjarto-Wigbers regelmäßig Audits in den verschiedensten Abteilungen der Universität. Zu ihren Aufgaben gehört auch, in regelmäßig zu aktualisierenden Umweltprogrammen aufzulisten, was noch besser gemacht werden kann. Sie ist daher immer offen für gute Ideen.

Anfang 2011 machte der damalige Leiter der Energiezentrale die Umweltkoordinatorin auf einen Zeitungsartikel aufmerksam, in dem die Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG (siehe S. 43) beschrieben wurden. Sövegjarto-Wigbers konnte sich diese Idee auch für die Uni Bremen vorstellen. Sie versicherte sich der Unterstützung der Leitung der Universität und der technischen Leitung. Diese veranlasste, dass Mitarbeiter der Energiezentrale und des Betriebshofs auf die Uni-Dächer stiegen, um nach geeigneten Flächen zu suchen. Die Kriterien hierfür waren die richtige Ausrichtung des Daches, eine ausreichende statische Reserve sowie keine absehbare Notwendigkeit baulicher Veränderungen innerhalb mindestens der nächsten 20 Jahre. Sieben besonders geeignete Dächer wurden gefunden.

Der nächste Schritt war eine E-Mail an alle Universitätsangehörigen, in der nach dem Interesse an einer Belegschaftsgenossenschaft gefragt wurde. Die Interessierten wurden zur Gründungsversammlung eingeladen.

Die Genossenschaft und ihr Selbstverständnis

Bei der inhaltlichen Ausarbeitung der Satzung half der Genossenschaftsverband. In der Präambel der Fassung vom 20.12.2011 heißt es.

„Im Bewusstsein ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung gründen Mitglieder der Universität Bremen diese Genossenschaft. Angesichts der Herausforderung der Energieerzeugung erkennen ihre Mitglieder Nachhaltigkeit als einen Schlüssel für eine gemeinsame, lebenswerte Zukunft.

Ziel der Genossenschaft ist, einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten und eine nachhaltige Energieproduktion zu fördern. Dazu zählt insbesondere die Umsetzung von Projekten zur Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen und zur effizienten und sparsamen Nutzung von Energie. Dies soll durch konkretes Handeln zum Ausdruck gebracht werden. Dabei will die Genossenschaft Kooperationen mit Forschung und Lehre anstreben.“

Finanzielle Eckdaten

Investitionsvolumen:

900.000 Euro

Eigenkapital:

355.000 Euro (39 Prozent)

Energieertrag:

ca. 335.000 kWh pro Jahr

Einspeisevergütung:

ca. 22 Cent/kWh

Eigenkapital-Rendite:

bisher noch keine

Schlüsselergebnisse

Idee: Anfang 2011

Start der Gründungsvorbereitungen: Anfang 2011

Gründung: August 2011

Errichtung der ersten Anlage:
November 2011

Sonstige Meilensteine:
Weitere Anlagen in Betrieb
seit Juni 2012

Zum Selbstverständnis der UniBremen Solar eG gehören das Ziel der nachhaltigen Energieversorgung und -nutzung sowie der demokratische, genossenschaftlich orientierte Ansatz. Möglichst viele Beschäftigte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit mitzunehmen ist hier wichtiger als der finanzielle Ertrag. Dass auch zwei Jahre nach der Gründung die Frage, was mit Gewinnen geschieht, erneut auf die nächste Generalversammlung verschoben wurde, bringt dies zum Ausdruck.

Unterstützung bei der inhaltlichen Ausarbeitung der Satzung kam dabei auch vom Genossenschaftsverband.

Mitglieder können im Wesentlichen nur Hochschulangehörige werden: Studierende und Promovierende, wissenschaftliche MitarbeiterInnen und Hochschullehrende sowie Angestellte der Universität und der Bibliothek, die mindestens ein Jahr dort beschäftigt sind. Darüber hinaus kann Mitglied werden, wer innerhalb der zurückliegenden fünf Jahre der Hochschule angehörte. Diese Beschränkung hat zwei Gründe. Zum einen kann damit ein bevorzugter Zugang der Genossenschaft zu den Dachflächen der Universität begründet werden. Zum anderen soll die Genossenschaft auch Ausdruck des Engagements der Universitätsangehörigen für umweltfreundliche Energiegewinnung in ihrer direkten Arbeitsumgebung sein. Weiter können auch Personen oder Institutionen Mitglied werden, bei denen Vorstand und Aufsichtsrat eine Mitgliedschaft im Interesse der Genossenschaft für geboten halten.

Die Solaranlage auf der Mensa der Universität Bremen



Quelle: UniBremen Solar eG

Von den 19.000 Studierenden und 3.400 Angestellten der Universität sind bis heute 130 Personen der Genossenschaft beigetreten. Die kleinste Einlage, meist von Studierenden, liegt bei 100 Euro, die höchste Einlage von Festangestellten bei 10.000 Euro. Im Durchschnitt wurden 2.000 bis 3.000 Euro investiert. Einige Mitglieder setzen sich über die Belegschaftsgenossenschaft hinaus persönlich für Umweltschutz und Nachhaltigkeit ein. Zum ehrenamtlichen Einsatz gehört auch die Verwaltung der Genossenschaft, die vom Vorstand außerhalb der regulären Arbeitszeit erledigt wird.

Die Geschäftsanteile betragen fünf Euro. Pro Mitglied müssen mindestens 20 Anteile gezeichnet werden. Bei 5.000 Anteilen pro Mitglied ist Schluss.

Typisch für eine Genossenschaftsgründung aus der Belegschaft heraus ist, dass die GründerInnen nicht immer das nötige Fachwissen mitbringen. Die Vorsitzende der Genossenschaft Sövegjarto-Wigbers sagt: „Ich bin betriebswirtschaftlich überhaupt nicht geschult. Ich bin Chemikerin, ich kann mit einem Reagenzglas gut umgehen. Aber das Führen eines Unternehmens, das war Neuland. Heute würde ich vielleicht anders damit umgehen, ich konnte das damals nicht abschätzen. ... Mir war ganz wichtig, dass ich zur Unterstützung Experten zu Hilfe nehmen musste, zum Beispiel einen guten Steuerberater. Dafür müssen wir zwar Geld ausgeben, aber bei ihm kann ich zur Wirtschaftlichkeit unserer Genossenschaft die Expertise einholen. ... Aber ich möchte auch den Überblick über diese ganze Einrichtung behalten, ich möchte mich also überall ein bisschen auskennen. Die Technik habe ich abgegeben. ... Da kenne ich mich nicht aus, das machen „die Jungs“ schon ganz gut. Immerhin haben die Kollegen aktiv bei der Gründung mitgearbeitet.“ InitiatorInnen sollten also die Bereitschaft haben, sich in Unbekanntes einzuarbeiten.

Das Verhältnis zu Universität und Personalrat

Die Universitätsleitung fördert seit vielen Jahren Umweltschutz und Nachhaltigkeit sowohl in Forschung und Lehre als auch im Betrieb der Universität. 2005 und 2010 wurden Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht, die in der Innen- und Außenperspektive die Aktivitäten der Universität darstellen.

Die Universitätsleitung steht auch hinter der Belegschaftsgenossenschaft. Die Genossenschaft wurde bei den Vorbereitungen zur Gründung ebenso unterstützt wie bei den technischen Planungen. Dabei vertritt die Universitätsleitung auch die Interessen der öffentlichen Kassen: Die Dächer wurden der Genossenschaft nicht kostenlos überlassen. Pro Jahr ist eine Pacht von 5 Euro/kWp fällig. Bei der Ausarbeitung der Pachtverträge gab es mit Blick auf die Universität als öffentliche Einrichtung eine Schwierigkeit. Eigentlich beanspruchte die Bank im

130 Personen sind bereits beigetreten. Die kleinsten Einlagen betragen wenige hundert Euros bei Studierenden und gehen bis 10.000 Euro bei Festangestellten.

Geschäftsmodell

Erlösmodell:

Einspeisung nach EEG

Zusatzerlöse: keine

Finanzielle Beteiligung der Universität: keine

Mitglieder: wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Beschäftigte sowie Ehemalige

Weitere Projekte in PV oder

Wind: möglich

Der Personalrat war ebenfalls in der Gründungsphase beteiligt.

Konkursfall der Genossenschaft das Eigentumsrecht an den PV-Anlagen. Solche Rechte dürfen für öffentliche Gebäude jedoch nicht eingeräumt werden. Letztlich verzichtete die Bank auf eine solche Vereinbarung. Auch bei dieser Schwierigkeit war die Beratung durch den Genossenschaftsverband wichtig.

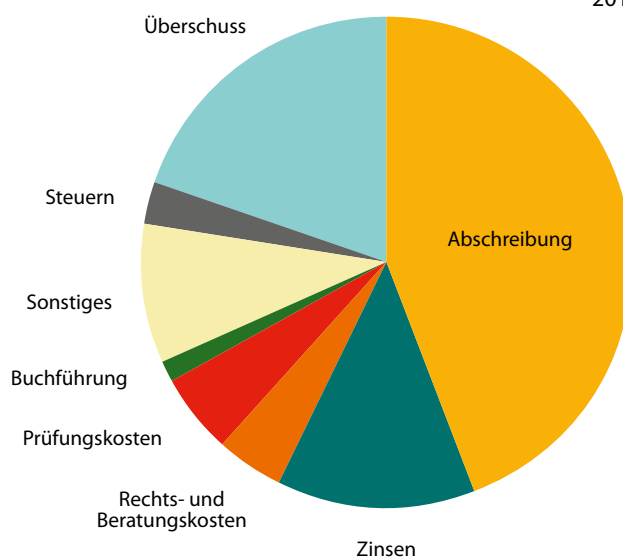
Der Personalrat war ebenfalls in der Gründungsphase beteiligt und hatte in der ersten Zeit einen Vertreter im Aufsichtsrat. Als die Genossenschaft genügend Unterstützung hatte, um eigenständig und erfolgreich zu agieren, zog sich der Personalratsvertreter wieder zurück.

Das Ergebnis

Im Jahr 2012 erzeugten Photovoltaik-Anlagen (PV-Anlagen) 335.000 kWh Strom, wegen der vielen Sonnentage sogar etwa acht Prozent mehr als erwartet.

Durch die Einspeisevergütung wird die Anlage finanziert und für die 335.000 kWh wurden rund 80.000 Euro erzielt. Dies war 2012 ausreichend, um die Kredite zu bedienen und den in Folge des raschen Ausbaus 2011 aufgelaufenen Bilanzverlust auszugleichen. Die Gewinn- und Verlustrechnung 2012 lässt folgende Kostenstruktur in der Grafik links erkennen.

Abb. 13: Kostenstruktur Uni Solar Bremen e.G. 2012



Quelle: nach Daten von Uni Solar Bremen e.G.

2014 soll über die Verwendung der dann zu erwartenden Gewinne entschieden werden.

Über die Stromerzeugung hinaus ist die Genossenschaft der Beleg dafür, dass sich Hochschulangehörige neben ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben für Nachhaltigkeit engagieren. Vielleicht macht das dem einen oder anderen Mut und Zuversicht, auch andere Projekte in Gang zu bringen.

Die Perspektive

Höhere Einlagen wären kein Problem für die Genossenschaft. Es gibt zahlreiche Interessierte, die der Genossenschaft gerne beitreten würden. Auch sind erst vier der sieben möglichen Dächer mit einer PV-Anlage ausgestattet. Eine Voranfrage zur Errichtung einer Windenergieanlage wurde auch bereits gestellt. Sövegjarto-Wigbers fasst zusammen: „Die Ideen sind da. Neue Anlagen sind in der Planung. Die wollen wir dieses Jahr noch bauen... Ich propagiere das ständig, wir sind eine Genossenschaft, das ist ein teures Vergnügen, wir müssen weitere Genossen aufnehmen.“

men, wir müssen dynamisch bleiben. Wir können nicht mit diesen vier Dächern aufhören, das ist zumindest meine Intention. Ich hab die Universitätsleitung als Rückgrat im Hintergrund. Das ist ein Puffer, der mir Sicherheit gibt. Und ich hab keine Angst, dass wir pleitegehen.“

Doch Vorstand und Aufsichtsrat sind vorsichtig. Das bereits Installierte erstmal arbeiten lassen, Erfahrungen sammeln und dann vielleicht ausbauen ist die Devise bei vielen in diese Ämter gewählten Mitglieder. Abzuwarten bleibt auch, ob das Ziel der „effizienten und sparsamen Nutzung von Energie“, das in der Präambel der Satzung erwähnt ist, früher oder später auch zu Aktivitäten führen wird.

Kontakt

Dr. Doris Sövegjarto-Wigbers
Zentrum für Umweltforschung
und nachhaltige Technologien
(UFT)
Universität Bremen
Leobener Straße
28359 Bremen
Telefon 0421 218-63376
E-Mail: soeve@uft.uni-bremen.de
[www.uni-bremen.de/
unibremensolar.html](http://www.uni-bremen.de/unibremensolar.html)

ProEngeno Gemeinsam für erneuerbare Energien e. G.

Die Idee und die Vorbereitung der Gründung

PROENGENO produzierte bereits 1992 unter dem Namen Strommixer umweltfreundlichen Strom mit eigenen Windkraftanlagen und speisten ihn ins öffentliche Netz der großen Versorger ein. Im Februar 2014 änderten die Strommixer den Unternehmensnamen in ProEngeno, da sie nun neben EEG-Strom auch Ökogas vertreiben. Der Handel mit ausschließlich sauberer Energie durch ein eindeutig ökologisch positioniertes Kleinunternehmen sollte eine echte Alternative zum Strombezug von den „grünen Töchtern“ der herkömmlichen Energieversorger sein.

Neben der Vermarktung von regenerativer Energie aus Nordwestdeutschland gehört auch die Produktion von Energie sowie Energiedienstleistungen zum Profil der ProEngeno. Windkraftanlagen an verschiedenen Orten südlich von Emden und einige Photovoltaik-Anlagen (PV-Anlagen) sind dafür Beleg.

Mit heute rund 10.000 KundInnen befinden sich die ProEngeno auf stetigem Wachstumskurs. Der Mangel an Eigenkapital aber begrenzt die Möglichkeiten, die Erzeugung von Strom auszubauen. Im Januar 2013 entstand die Idee, durch die Gründung einer Genossenschaft die Eigenkapitalbasis der ProEngeno zu verbreitern.

Die Genossenschaft und ihr Selbstverständnis

Im ersten Schritt gründeten acht Beschäftigte der ProEngeno am 6. März 2013 die Genossenschaft. Mittlerweile ist die gesamte Belegschaft Mitglied. Die meisten Beschäftigten beteiligen sich nur mit kleinen Anteilen. Die Einbindung der Belegschaft stellte die Arbeitsfähigkeit der Genossenschaft sicher. Zunächst mussten

Finanzielle Eckdaten

Investitionsvolumen:
420.000 Euro
Eigenkapital:
420.000 Euro (100 Prozent)
Einspeisevergütung:
verschiedene
Eigenkapital-Rendite:
ca. drei Prozent

Schlüsselergebnisse

Idee: Januar 2013

Gründungsvorbereitungen:

Februar 2013

Gründung: 6. März 2013

Neuausrichtung der ProEngeno:

Anfang 2014

die Gründungsprüfung absolviert und weitere Mitglieder gewonnen werden. Die gesamte Gründung verlief so schnell, dass kaum Kosten vorfinanziert werden mussten. Als die ersten Rechnungen eintrafen, waren die ersten Einlagen von Mitgliedern schon auf dem Konto. In einem Jahr sind so bereits rund 500.000 Euro zusammengekommen.

Mitglied werden können in einem ersten Schritt nur KundInnen oder OstfriesInnen. Im Frühjahr 2013 wurden über 15.000 E-Mails und Briefe an KundInnen, ehemalige KundInnen und das weitere Umfeld der ProEngeno in Ostfriesland versandt. Schon im Laufe des ersten halben Jahres konnten 160 Mitglieder gewonnen werden. Nur wenige beschränken ihre Einlage auf den Mindestanteil von 50 Euro. Die meisten Einlagen bewegen sich in einer Größenordnung von 2.000 bis 5.000 Euro. Einige „InvestorInnen“ haben auch 20.000, 30.000 oder gar 50.000 Euro angelegt. Diese Gruppe wünscht besondere Betreuung. Sie stellen mehr und konkretere Fragen als Mitglieder mit kleineren Anteilen, vor allem zu Risiken und zum Gewinn. Unter den Mitgliedern gibt es politisch und ökologisch aktive Menschen, aber auch solche, denen es primär um die Rendite geht.

Fast allen ist aber gemeinsam, dass sie in „die gute Sache“ investieren wollen. Und alle freuen sich, Geld zu einem Zinssatz anzulegen, der höher liegt als festverzinsliche Geldanlagen bei Banken. Die ProEngeno führt das große Interesse an ihrer Genossenschaft deshalb auch wesentlich auf die Niedrigzinsphase zurück.

Investiert hat die ProEngeno das Geld der Mitglieder zum einen in den Ankauf einer gebrauchten Windkraftanlage und zweier schon existierender PV-Anlagen. Die noch vorteilhaften Einspeisevergütungen wurden mitgekauft. Die Genossenschaft hält auch einen Kommanditanteil von 40.000 Euro und eine stille Beteiligung von 200.000 Euro an der ProEngeno GmbH & Co KG..

Die Abrechnung der Genossenschaft wurde an den Genossenschaftsverband Weser-Ems vergeben, was die regelmäßigen Prüfungen vereinfacht. Andere Arbeiten, die für die Genossenschaft zu erledigen sind, dürfen die MitarbeiterInnen der ProEngeno während der Arbeitszeit erledigen.

Geschäftsmodell

Erlösmodell: Erlösanteil aus dem Hauptgeschäft Stromhandel

Zusatzerlöse:

Einspeisung nach EEG

Mitglieder: Beschäftigte, KundInnen und OstfriesInnen

Finanzielle Beteiligung an

ProEngeno: die Genossenschaft hält einen Kommanditanteil von 40.000 Euro und eine stille Beteiligung von 200.000 Euro

Das Verhältnis zum Unternehmen und zum Betriebsrat

Letztlich ist die Genossenschaft keine reine Belegschafts-genossenschaft, sondern eine gemeinsame Aktivität von Unternehmen und Belegschaft. Sie ist gleichzeitig ein Schritt zu einer demokratischeren Unternehmensform. Die ProEngeno kommuniziert diese Absicht auch auf der Website:

„Diese Neuausrichtung möchten wir zum 1. Januar 2014 klar kommunizieren – mit einem neuen Markenauftritt – dazu gehört auch ein neuer Name, der deutlich macht, worum es uns geht: Ein umfangreicheres Portfolio, noch mehr Beteiligung, Kundendialog und weiterhin große Transparenz. Im Zuge dieser Neuausrichtung planen wir auch die Einführung eines CO₂-neutralen Gasangebotes und die Gründung eines Kundenbeirats.“

Da die ProEngeno auch zwölf Jahre nach der Gründung ihren Startup-Charakter nicht verloren hat, gibt es noch keinen Betriebsrat.

Das Ergebnis

Da sich die Genossenschaft noch in der Gründungsphase befindet, sind noch keine klaren Ergebnisse erkennbar. Einiges ist aber absehbar. So reichen die Einnahmen aus den angekauften Windkraft- und PV-Anlagen in Verbindung mit den anteiligen Erträgen aus dem Stromhandel aus, einen Gewinnanteil von drei Prozent auf die Genossenschaftsanteile auszuschütten.

Daneben wurde die strategische Handlungsfähigkeit der ProEngeno GmbH & Co. KG verbessert. Über das einlaufende Genossenschaftskapital konnten die Aktivitäten zur eigenen Stromerzeugung ausgeweitet und neue Geschäftsfelder angegangen werden. Die Belegschaft spielt für das Funktionieren der Genossenschaft eine zentrale Rolle. Ihr Gewinn besteht jedoch nicht so sehr in Erträgen als vielmehr darin, den eigenen Arbeitsplatz und das eigene Unternehmen zu sichern und weiter zu entwickeln.

Die Perspektive

Die weiteren Pläne für die Genossenschaft verschmelzen mit der Unternehmensstrategie. Als Stromhandelsunternehmen hat die ProEngeno ein Know-how aufgebaut, welches sich von dem von Betreibern von Windkraft- und Solaranlagen unterscheidet. So weiß die ProEngeno, wie man KundInnen an- und abmeldet, Strom durchleitet und die Netzdurchleitung abrechnet. Mit diesem Know-how sehen sie ein Potential für Projekte, in denen dies als Dienstleistung oder zur Wissensvermittlung für andere Genossenschaften angeboten wird. Vorstand Oliver Faltus sagt: „Wir haben dann die Möglichkeit, diesen Genossenschaften solche Tätigkeiten entweder abzunehmen oder, wenn der Wunsch besteht, selbst Leute zu beschäftigen, diese auszubilden und anzuleiten.“

Die Belegschaft spielt für das Funktionieren der Genossenschaft eine zentrale Rolle.

Kontakt

Alexandra Jacobs, Oliver Faltus,
Vorstände
ProEngeno GmbH & Co. KG
Nendorper Str. 15
26844 Jemgum
Telefon 04902 91570-00
E-Mail: info@proengeno.de
www.proengeno.de

AUSBLICK

Seit der Neufassung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 wurden einige hundert Energiegenossenschaften in Deutschland gegründet, davon neun Energie-Belegschaftsgenossenschaften.

Seit der Neufassung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 wurden einige hundert Energiegenossenschaften in Deutschland gegründet. Unter ihnen sind bisher neun Energie-Belegschaftsgenossenschaften. Die meisten betreiben Photovoltaik-Anlagen und speisen den Strom nach dem EEG ins Netz ein, mit einer Preis- und Abnahmegarantie über 20 Jahre.

Die Zukunft des EEG ist unklar. Unabhängig davon ist schon heute sicher, dass dieses Geschäftsmodell wegen weiter sinkender Einspeisevergütungen ausläuft oder zumindest deutlich weniger attraktiv wird. Der vorliegende Leitfaden kann nur einige aus heutiger Sicht interessante alternative Geschäftsmodelle anreißen. Für die Chancen neuer Energie-Belegschaftsgenossenschaften lassen sich aber einige zentrale Hinweise geben, die sich aus der Analyse des Marktes und der Befragung der verschiedenen Genossenschaften ergeben:

- (1) Photovoltaik- und Windkraftanlagen erzeugen nicht nur für private Haushalte, sondern auch für viele mittelständische Gewerbebetriebe den Strom bereits preiswerter als die meisten Energieversorger. Die Eigenstromversorgung ist damit ergänzend zur Einspeisung in das Stromnetz vielfach eine gute Möglichkeit, für einen Teil der erzeugten Strommenge mehr zu Erlösen als den EEG-Einspeisetarif.
- (2) Auch Unternehmen sehen bereits die Vorteile der Eigenstromversorgung. Für viele Unternehmen ist jedoch eine Anlage zur Eigenstromversorgung nicht finanzierbar. Der Liquiditätsrahmen der Hausbank reicht dafür oft nicht aus. Eine Anlage zur Eigenstromversorgung zu pachten, die von einer Belegschaftsgenossenschaft finanziert wurde, könnte in vielen Unternehmen eine willkommene Idee sein.
- (3) Aus dem gleichen Grund könnten Belegschaften auch in die Steigerung der Energieeffizienz des eigenen Unternehmens investieren. Hier ließe sich unter Umständen sogar ein deutlich höherer Gewinn erzielen

als mit der Stromerzeugung. Aber auch das Risiko ist höher. Denn sollte das Unternehmen insolvent werden, geht nicht nur der eigene Arbeitsplatz verloren, auch die Investition der Genossenschaft verliert ganz oder teilweise ihren Wert.

(4) Der Gewinn von Genossenschaften wird vielfach doppelt besteuert. Zunächst zahlt die Genossenschaft Körperschaftsteuer auf ihren Gewinn. Schüttet sie Gewinnanteile aus, so werden diese entweder pauschal mit 25 Prozent oder im Rahmen der individuellen Veranlagung der Mitglieder zur Einkommen-



steuer nochmals versteuert. Dies lässt sich jedoch vermeiden. Wird nur ein kleiner Teil der Finanzanlage als Genossenschaftsanteil eingezahlt und der größere Teil als langfristiges Darlehen gegeben, so sinkt die Körperschaftssteuer. Denn die Darlehenszinsen sind Kosten und kein Gewinn.

- (5) In fast allen Fragen rund um die Gründung einer Genossenschaft sind die regionalen Genossenschaftsverbände wichtige Ansprechpartner für Informationen und Hilfe. Der Kontakt zu einem Genossenschaftsverband sollte daher in einer frühen Phase der Gründung aufgebaut werden.
- (6) Den Unternehmen bietet eine Belegschafts-genossenschaft die Möglichkeit, MitarbeiterInnen in Verbindung mit einer attraktiven Geldanlage langfristig an das eigene Haus zu binden. Neben der aktiven Beteiligung an Entscheidungsprozessen der Genossenschaft eröffnet sich für MitarbeiterInnen auch die Chance, mit der Belegschafts-genossenschaft neue Geschäftsideen zu testen.
- (7) Hohe Erträge sind Ziel von Unternehmen, aber nicht immer Ziel einer Genossenschaft. Diese zielen häufig auch auf einen kollektiven Nutzen für ihre Mitglieder, der auch ein realer, also nicht geldlicher, Nutzen sein kann. Durch Investitionen in Eigenstromversorgung oder Energieeffizienz des eigenen Unternehmens kann der eigene Arbeitsplatz sicherer werden. In Verbindung mit einem moderaten Zinsertrag mag dies ein guter Grund für eine Belegschafts-genossenschaft sein.
- (8) Um auch heute noch Kapital sicher und profitabel anlegen zu können, haben zwei erst im Jahr 2013 gegründete Belegschafts-genossenschaften in „gebrauchte“ Photovoltaik- und Windkraftanlagen investiert. So kann auch heute noch von den Einspeisevergütungen vergangener Jahre profitiert werden.

Belegschafts-genossenschaften, so wenige es auch geben mag, sind sehr unterschiedlich. Betriebsräte, ökologisch orientierte Beschäftigte und Geschäftsführungen initiieren aus unterschiedlichen Beweggründen Belegschafts-genossenschaften.

Eher ähnlich waren bisher die Investitionsgegenstände. Fast durchweg wurden PV-Anlagen errichtet. Bisher war dies eine Möglichkeit, von langfristig kalkulierbaren EEG-Vergütungssätzen zu profitieren. Hinzu kommt, dass eine PV-Anlage vergleichsweise wenig Wartung erfordert.

In Zukunft wird sich vermutlich einiges ändern. Gegenwärtig können Eigenstromversorgung, Energieeffizienz oder der Kauf gebrauchter Anlagen eher die Aussicht auf eine angemessene Rendite bieten. Aber mit Blick auf die neue große Koalition ist vieles unsicher: Wie weit sinken die EEG-Vergütungssätze besonders für Onshore-Windkraftanlagen? Wie weit verschwindet das Privileg der Eigenstromversorgung? Wie stark wird Eigenstrom mit Kosten des EEG und der Netze belastet? Bei Drucklegung Anfang 2014 lässt sich vieles nicht absehen.

Allen, die in Zukunft profitable Geschäftsmodelle für Belegschafts-genossenschaften suchen und realisieren wollen, wünschen wir viel Erfolg.

LITERATUR

- Agentur für erneuerbare Energien (2012): *Grafik: Strompreis in Deutschland im Vergleich 2000-2012*.
Online unter www.unendlich-viel-energie.de/mediathek/grafiken/?cont=258 vom 14.12.2013.
- Agentur für Erneuerbare Energien e.V., DGRV – Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband
(AEE – DGRV 2013): *Energiegenossenschaften. Bürger, Kommunen und lokale Wirtschaft in guter Gesellschaft. Gründerfibel*. Online unter www.genossenschaften.de/grundungsmaterialien vom 5.10.2013.
- Allianz Global Investors (2012): *Erneuerbare Energien. Investieren gegen den Klimawandel*. Erneuerbare Energien eröffnen Investoren breite Diversifikationsmöglichkeiten bei überschaubaren Risiken. Online unter www.allianzglobalinvestors.de/MDBWS/doc/Market-Insights-Erneuerbare-Energien-Investieren-gegen-den-Klimawandel.pdf?b527827f56f045926eab6250ae0a298aa3ca1e67webweb vom 3.1.2014.
- AS-Solar (2013): *Wirtschaftlichkeitsprognose für Photovoltaikanlage*. Hannover. Unveröffentlicht.
- BDI (2013): *Energiewende auf Kurs bringen. Handlungsempfehlungen an die Politik für die erfolgreiche Umsetzung der Energiewende*. Berlin. Online unter www.energiewende-richtig.de/#overlay=perspektive/grillo-fordert-kurswechsel-bei-der-energiewende vom 14.6.2013.
- BSW-Solar (2013): *Infografik Einspeisevergütungen*. Online unter www.solarwirtschaft.de/pressegrafiken.html vom 14.6.2013.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMWi und BMU 2012): *Erster Monitoring-Bericht „Energie der Zukunft“*. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU 2012): *Green Tech made in Germany 3.0 – Umwelttechnologieatlas für Deutschland*. Berlin.
- CDU, CSU, SPD (2013): *Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 18. Legislaturperiode*. Berlin.
- Deloitte (2011): *Volatile Industrie. Deutsche Energieversorger im finanziellen Performance-Vergleich*. Online unter www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/02_CF/2011/De_Deutsche-EVU-im-finanziellen-Performance-Vergleich_komplett.pdf vom 3.1.2014.
- Dena (2013): *Website Förderinstrumente. Einsparungen durch Eigenverbrauch*. Online unter www.effiziente-energiesysteme.de/beispiele/kwk/kraft-waerme-kopplung/foerderinstrumente/langtexte/einsparungen-durch-eigenverbrauch.html vom 3.6.2013.
- Deutsche WindGuard (2012): *Wirtschaftlichkeit von Standorten für die Windenergienutzung. Untersuchung der wesentlichen Einflussparameter*. Varel. Online unter www.erneuerbare-energien.de/fileadmin/ee-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/wirtschaftlichkeit_we-potentialflaechen_bf.pdf vom 3.1.2014.
- Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Fraunhofer IWES, IfnE (DLR 2012): *Langfristszenarien und Strategien für den Ausbau der erneuerbaren Energien in Deutschland bei Berücksichtigung der Entwicklung in Europa und global*. Schlussbericht. Stuttgart, Kassel, Teltow.
- DIW (2013): *Gutachten zur energiewirtschaftlichen Notwendigkeit der Fortschreibung des Braunkohlenplans „Tagebau Nochten“*. Politikberatung kompakt 72. Berlin. Online unter www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.420129.de/diwkompakt_2013-072.pdf vom 13.6.2013.
- Fraunhofer ISE (2010): *Ermittlung einer angemessenen zusätzlichen Absenkung der Einspeisevergütung für Solarstrom im Jahr 2010*. Freiburg. Online unter www.solarwirtschaft.de/fileadmin/content_files/fraunhofer_pv_stud_0210.pdf vom 3.1.2014.

- Fraunhofer ISE (2012): *Studie Stromgestehungskosten Erneuerbare Energien*. Freiburg. Online unter www.ise.fraunhofer.de/de/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen-pdf-dateien/studien-und-konzeptpapiere/studie-stromgestehungskosten-erneuerbare-energien.pdf vom 3.1.2014.
- Hans Böckler Stiftung (Hrsg. 2013): *Belegschafts-genossenschaften für regenerative Energien. Ein Handbuch für Betriebsräte*. Online unter www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005623&chunk=1 vom 4.3.2013.
- KfW (2005): *KfW-Befragung zu den Hemmnissen und Erfolgsfaktoren von Energieeffizienz in Unternehmen*. Online unter www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Sonderpublikationen/Sonderpublikation.pdf vom 3.1.2014.
- Keitlinghaus, Hendrik (2011): *Virtuelle Kraftwerke durch Vernetzung von Biogasanlagen*. Vortrag im März 2011 im Haus Düsse. Online unter www.duesse.de/znr/pdfs/2011/2011-03-24-biogas-05.pdf vom 3.1.2014.
- Lisser, Detlev (2013): *Eigenverbrauch von Solarstrom als Ergänzung zum Vollstrombezug*. Vortrag auf dem Seminar „Best Practice Energieeffizienz“ der niedersächsischen IHK-Arbeitsgemeinschaft am 27. September 2013 in Hannover. Online unter www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Energie/15_Lisser.pdf vom 1.10.2013.
- Mc Kinsey & Company (2012): *Die Energiewende in Deutschland – Anspruch, Wirklichkeit und Perspektiven*. Hamburg.
- Muster, Stefan (2012): *Wege in die neue Stromzukunft*. Vortrag auf der EKZ-Fachtagung „Energiesstrategie 2050 – Klar zur Wende?“, Dietikon, 13. September 2012. Online unter www.ekz.ch/content/dam/ekz/umwelt/erneuerbare/fachtagung-2012/4.%20Dr.%20Stefan%20Muster_Wege%20in%20die%20neue%20Stromzukunft.pdf vom 3.1.2014.
- Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU 2011): *Wege zur 100 % erneuerbaren Stromversorgung. Sondergutachten Januar 2011*. Berlin.
- Thomsen, Heino (2013): *Beispiel aus der Beratungspraxis von DEHOGA-Betrieben*. Vortrag auf dem Seminar „Best Practice Energieeffizienz“ der niedersächsischen IHK-Arbeitsgemeinschaft am 27. September 2013 in Hannover. Online unter www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Energie/17_Thomsen_.pdf vom 1.10.2013.
- Trend:research (2011): *Marktakteure Erneuerbare – Energien – Anlagen in der Stromerzeugung. Im Rahmen des Forschungsprojektes: Genossenschaftliche Unterstützungsstrukturen für eine sozialräumlich orientierte Energiewirtschaft*. Online unter www.kni.de/media/pdf/Marktakteure%20Erneuerbare%20Energie%20Anlagen%20in%20der%20Stromerzeugung_03_11_2011.pdf vom 3.1.2014.
- Trend:research (2013): *Anteile einzelner Marktakteure an Erneuerbare Energien-Anlagen in Deutschland (2. Auflage)*. Online unter www.trendresearch.de/studien/16-0188-2.pdf?af2e759df30db1da60aa7d3706acb3dd vom 7.1.2014.
- Trend:research (2013): *Kurzstudie. Anteile einzelner Marktakteure an Erneuerbare Energien-Anlagen in Deutschland (2. Auflage)*. Online unter www.trendresearch.de/studien/16-0188-2.pdf vom 9.12.2013.
- Umweltbundesamt (2013): *Daten zur Umwelt – Umwelt-Kernindikatorensystem*. Website. Online unter www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do?nodeId=2847 vom 29.5.2013.

PROJEKT BETEILIGTE



Die Alanus-Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter (bei Bonn)

Prof. Dr. Susanne Blazejewski (Juniorprofessorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Führung, Organisation und Personal)
Franziska Dittmer (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)



Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU)

Prof. Dr. Carsten Herbes (Professor im Fachgebiet International Management, Erneuerbare Energien)
Anja Gräf (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)



Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH

Dr. Jens Clausen (Mitgründer und Senior Researcher im Bereich Entrepreneurship und Nachhaltigkeitsmanagement)



B.A.U.M. e.V.

Dieter Brübach (Mitglied des Vorstands)

WEITERE PRAXISPARTNER

- Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien Emden
- IG Metall



PROJEKTFÖRDERUNG

Das Projekt wird durch die Fördermaßnahme „Umwelt- und gesellschaftsverträgliche Transformation des Energiesystems“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert (Förderkennzeichen 01UN1202A).

DAS PROJEKT enEEbler

Die Energiewende wird im Wesentlichen durch Privatpersonen getragen, die sich in Initiativen und Genossenschaften oder Zuhause für Erneuerbare Energien (EE) und Energieeffizienz engagieren. Jedoch entfallen zwei Drittel des Energieverbrauchs in Deutschland auf Unternehmen und staatliche Einrichtungen. Damit die Energiewende gelingt, sind daher insbesondere im Unternehmenssektor weitere Anstrengungen nötig. Der Impuls kann dabei auch von Mitarbeitern ausgehen, die sich bereits privat für die Energiewende stark machen. An diesem Punkt setzt das dreijährige Forschungsprojekt „enEEbler – Mitarbeiter-Engagement für Erneuerbare Energien in Unternehmen“ an. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (Projektträger DLR) gefördert.



Bislang dominiert in Forschung und Praxis die Perspektive, dass Mitarbeiter von nachhaltigem Handeln überzeugt und dazu angeleitet werden müssten. Unser Projekt geht demgegenüber davon aus, dass viele Mitarbeiter sich mit der Energiewende und Umweltschutzthemen identifizieren und daher auch motiviert sind, dies in ihren Arbeitskontext zu übertragen – sie brauchen lediglich die entsprechende Unterstützung und Freiräume durch das Unternehmen und Vorgesetzte.

Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht die Frage, ob, wann und wie Bürger, die sich privat für die Energiewende einsetzen, dieses Engagement auch in ihren Arbeitskontext übertragen – und welche Barrieren ihnen dort entgegenstehen.

Ziel des Projekts ist die Identifizierung von Best-Practice Beispielen und die Erarbeitung von Empfehlungen für Unternehmen, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter. Unternehmen sollen dafür sensibilisiert werden, die Fähigkeiten und Eigeninitiative von Mitarbeitern zuzulassen und zu unterstützen (engl. enabling). Durch geeignete Instrumente werden organisationale Barrieren identifiziert und überwunden. Eines dieser Instrumente ist die Belegschafts-Energiegenossenschaft, deren weitere erfolgreiche Verbreitung dieser Leitfaden unterstützen soll.

Projektleitung

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
 Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft
 Fachbereich Wirtschaft
 Villestraße 3
 53347 Alfter
susanne.blazejewski@alanus.edu

Prof. Dr. Carsten Herbes
 Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
 Fakultät I Betriebswirtschaft
 Neckarsteige 6-10
 72622 Nürtingen
carsten.herbes@hfwu.de
www.enEEbler.de

*Gemeinsam zur Förderung
der Energiewende...*



