



INTERKOMMUNALE KOOPERATION ALS SCHLÜSSEL ZUR ENERGIEWENDE

Teil 1 (von 3)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Birkenfeld/Radolfzell Oktober 2015

Impressum

Konzept und Text: Kerstin Lauerburg, Institut für angewandtes Stoffstrommanagement
Mona Dellbrügge, Institut für angewandtes Stoffstrommanagement
Sara Schierz, Institut für angewandtes Stoffstrommanagement
Oliver Finus, Deutsche Umwelthilfe
Liv Anne Becker, Deutsche Umwelthilfe
Daria Junggeburth, Deutsche Umwelthilfe

Mitarbeit von: Sven Kammer, Institut für angewandtes Stoffstrommanagement

Verantwortlich für das Institut für angewandtes Stoffstrommanagement: Leiter Stoffstrommanagement und Null-Emission
Michael Müller

Hochschule Trier - Umwelt - Campus Birkenfeld
Institut für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS)
Postfach 1380
55761 Birkenfeld

Verantwortlich für die Deutsche Umwelthilfe: Leiter Kommunaler Umweltschutz
Robert Spreter

Deutsche Umwelthilfe e. V. (DUH)
Fritz-Reichle-Ring 4
78315 Radolfzell

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie unter den Förderkennzeichen 0325603 A und B gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	vii
Tabellenverzeichnis.....	xi
Abkürzungsverzeichnis.....	xii
1 Einführung.....	1
1.1 Das Forschungsprojekt.....	1
1.2 Aktuelle Herausforderungen der Energiewende.....	1
1.3 Bandbreite interkommunaler Kooperationen.....	4
2 Methodisches Vorgehen.....	6
2.1 Auswahl der Kooperationsmodelle.....	7
2.1.1 Erstrecherche und Umfrage.....	7
2.1.2 Vorauswahl der 20 Kooperationsmodelle.....	9
2.1.3 Auswahl der sechs Kooperationsmodelle.....	10
2.2 Analyse der sechs Modelle.....	13
2.3 Effektanalyse.....	14
2.4 Individuelle Handlungsempfehlungen für die Modelle.....	15
2.5 Allgemeine Handlungsempfehlungen.....	16
2.6 Übergreifende Bewertung.....	16
3 Kooperationsmodelle in der Praxis.....	17
3.1 Beschreibung der Modelle.....	18
3.1.1 Kreis Steinfurt.....	18
3.1.2 Landkreis St. Wendel.....	42
3.1.3 ZukunftsEnergie Fichtelgebirge (ZEF) GmbH.....	60
3.1.4 Neue Energien West (NEW) eG.....	85
3.1.5 Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach (AOVE) GmbH.....	101

Inhaltsverzeichnis

3.1.6	Ökomodell Achenal e. V.....	126
3.2	Vergleich der Modelle	144
3.2.1	Rahmenbedingungen	145
3.2.2	Zielsetzung und Strategie	146
3.2.3	Akteursstruktur und Grundfinanzierung	147
3.2.4	Projekte und Projektfinanzierung	150
3.2.5	Evaluation und Optimierung	152
3.2.6	Kommunikation und Beteiligung	153
4	Effekte der Kooperationsmodelle	156
4.1	Methodisches Vorgehen	156
4.1.1	Ausbau erneuerbarer Energien	156
4.1.2	Regionale Wertschöpfung	156
4.1.3	Substituierte CO ₂ -Emissionen	157
4.1.4	Weitere Effekte in den Kommunen	157
4.2	Beschreibung der Effekte	159
4.2.1	Kreis Steinfurt	159
4.2.2	Landkreis St. Wendel	167
4.2.3	ZukunftsEnergie Fichtelgebirge (ZEF) GmbH	174
4.2.4	Neue Energien West (NEW) eG	181
4.2.5	Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach (AOVE) GmbH	186
4.2.6	Ökomodell Achenal e. V.	194
4.3	Vergleich der Effekte	201
4.3.1	Ausbau erneuerbarer Energien	201
4.3.2	Regionale Wertschöpfung	202
4.3.3	Substituierte CO ₂ -Emissionen	204

Inhaltsverzeichnis

4.3.4	Weitere Effekte in den Kommunen.....	206
5	Individuelle Handlungsempfehlungen für die Modelle.....	216
5.1	Kreis Steinfurt.....	216
5.1.1	Stärken und Erfolgsfaktoren.....	216
5.1.2	Hemmnisse und Herausforderungen	220
5.1.3	Individuelle Handlungsempfehlungen.....	222
5.2	Landkreis St. Wendel.....	224
5.2.1	Stärken und Erfolgsfaktoren.....	224
5.2.2	Hemmnisse und Herausforderungen	227
5.2.3	Individuelle Handlungsempfehlungen.....	228
5.3	ZukunftsEnergie Fichtelgebirge (ZEF) GmbH.....	230
5.3.1	Stärken und Erfolgsfaktoren.....	230
5.3.2	Hemmnisse und Herausforderungen	231
5.3.3	Individuelle Handlungsempfehlungen.....	233
5.4	Neue Energien West (NEW) eG.....	234
5.4.1	Stärken und Erfolgsfaktoren.....	234
5.4.2	Hemmnisse und Herausforderungen	235
5.4.3	Individuelle Handlungsempfehlungen.....	236
5.5	Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach (AOVE) GmbH	238
5.5.1	Stärken und Erfolgsfaktoren.....	238
5.5.2	Hemmnisse und Herausforderungen	240
5.5.3	Individuelle Handlungsempfehlungen.....	242
5.6	Ökomodell Achantal e. V.....	243
5.6.1	Stärken und Erfolgsfaktoren.....	243
5.1.1	Hemmnisse und Herausforderungen	246

Inhaltsverzeichnis

5.1.2	Individuelle Handlungsempfehlungen.....	248
6	Fazit	252
6.1	Welchen Beitrag können interkommunale Kooperationen zur Energiewende leisten?.....	252
6.2	Was sind die Erfolgsfaktoren interkommunaler Kooperationen?.....	254
6.3	Welche Chancen haben interkommunale Kooperationen in der Zukunft?	256
7	Literaturverzeichnis.....	258
8	Anhang.....	268
8.1	Steckbriefe der interkommunalen Kooperationen	268
8.1.1	Grundstruktur.....	268
8.1.2	Effekte	277
8.2	Berechnung der regionalen Wertschöpfung.....	300
8.2.1	Definition regionale Wertschöpfung.....	300
8.2.2	Methodisches Vorgehen allgemein.....	300
8.2.3	Relevante Wertschöpfungseffekte.....	300
8.2.4	Systemische Betrachtung	301
8.2.5	Regionale Relevanz.....	302
8.2.6	Substitutionseffekte	302
8.2.7	Wirtschaftlichkeitsrechnung und grundlegende Berechnungsparameter.....	302
8.3	Berechnung der substituierten CO ₂ -Emissionen.....	306
8.3.1	Welche Anlagen und Techniken wurden berücksichtigt?	306
8.3.2	Welche Ebene der Energieerzeugungskette wurde betrachtet?	307
8.3.3	Welche Emissionen werden berechnet?.....	307
8.3.4	Welche Emissionsfaktoren werden genutzt?.....	307
8.3.5	Welche Vergleichsgrößen wurden gewählt?.....	308
8.4	Mitglieder des Expertenbeirats	309

Inhaltsverzeichnis

8.5	Fragebogen – Interkommunale Kooperation zum Thema EE	310
8.6	Rechercheergebnisse - Allgemein	313
8.6.1	Einleitung und Ausgangsfragestellung	313
8.6.2	Zusammenfassung der Rechercheergebnisse	313
8.7	Rechercheergebnissen – insbesondere Stadtwerke	318
8.7.1	Einleitung und Ausgangsfragestellung	318
8.7.2	Grundlagen der Recherche.....	319
8.7.3	Auswertung der Rechercheergebnisse.....	320
8.7.4	Intrakommunale Kooperationsformen	324
8.8	Fragenkatalog des Telefoninterviews	327
8.9	Bewertungskriterien zur Auswahl der 20 Modelle.....	330
8.10	Protokoll zum 1. Treffen mit dem Expertenbeirat, 19.09.2013, Frankfurt	331
8.10.1	Teilnehmer:	331
8.10.2	Tagesordnung:.....	331
8.10.3	TOP 1: Projektfokus.....	332
8.10.4	TOP 2: Definition der Auswahlkriterien.....	332
8.10.5	TOP 3: Telefoninterviewfragen	333
8.11	Fragen zur Persönliche Einschätzung	335
8.11.1	Akteursanalyse – Persönliche Einschätzung.....	335
8.11.2	Strategieanalyse – Persönliche Einschätzung.....	335
8.11.3	Prozessanalyse – Persönliche Einschätzung.....	336
8.12	Protokoll zum 2. Treffen mit dem Expertenbeirat, 23.02.2015, Frankfurt	337
8.12.1	Teilnehmer	337
8.12.2	Vorstellung der sechs Kooperationsmodelle.....	337
8.12.3	Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen	338

Inhaltsverzeichnis

8.13	Fragebogen regionale Wertschöpfung und substituierte CO ₂ -Emissionen	341
8.14	Fragebogen zu Auswirkungen der interkommunalen Kooperation EE	343
8.15	Protokoll zum Workshop mit den Kooperationsmodellen, 19.05.2015 Frankfurt.....	348
8.15.1	Agenda.....	348
8.15.2	Begrüßung und Kurzvorstellung der Projektes.....	348
8.15.3	Vorstellung und Diskussion der Kooperationsmodelle	348
8.15.4	Gemeinsame Diskussion der Kooperationsmodelle.....	348
8.15.5	Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse (Effektanalyse).....	350
8.15.6	Gemeinsame Diskussion der Handlungsempfehlungen.....	350
8.15.7	Ausblick.....	352
8.15.8	Teilnehmerliste.....	353

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Übersicht Projektverlauf.....	7
Abbildung 2-2: Ausgewählte Kooperationsmodelle.....	13
Abbildung 3-1: Struktur des <i>Kreis Steinfurt</i>	18
Abbildung 3-2: Strategische Partner des <i>Kreis Steinfurt</i>	22
Abbildung 3-3: Grundfinanzierung des <i>Kreis Steinfurt</i>	23
Abbildung 3-4: Strategie des <i>Kreis Steinfurt</i>	26
Abbildung 3-5: Organisationsentwicklung des <i>Kreis Steinfurt</i>	34
Abbildung 3-6: Strategische Entwicklung des <i>Kreis Steinfurt</i>	36
Abbildung 3-7: Projekte und Maßnahmen des <i>Kreis Steinfurt</i>	39
Abbildung 3-8: Struktur des <i>Landkreis St. Wendel</i>	43
Abbildung 3-9: Strategische Partner des <i>Landkreis St. Wendel</i>	45
Abbildung 3-10: Grundfinanzierung des <i>Landkreis St. Wendel</i>	47
Abbildung 3-11: Strategie des <i>Landkreis St. Wendel</i>	49
Abbildung 3-12: Organisationsentwicklung des <i>Landkreis St. Wendel</i>	54
Abbildung 3-13: Strategische Entwicklung des <i>Landkreis St. Wendel</i>	56
Abbildung 3-14: Projekte und Maßnahmen des <i>Landkreis St. Wendel</i>	58
Abbildung 3-15: Struktur der <i>ZEF GmbH</i>	60
Abbildung 3-16: Strategische Partner der <i>ZEF GmbH</i>	63
Abbildung 3-17: Grundfinanzierung der <i>ZEF GmbH</i>	67
Abbildung 3-18 Strategie der <i>ZEF GmbH</i>	70
Abbildung 3-19: Organisationsentwicklung der <i>ZEF GmbH</i>	77
Abbildung 3-20: Strategische Entwicklung der <i>ZEF GmbH</i>	79
Abbildung 3-21: Projekte und Maßnahmen der <i>ZEF GmbH</i>	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-22: Struktur der <i>NEW eG</i>	85
Abbildung 3-23: Strategische Partner der <i>NEW eG</i>	87
Abbildung 3-24: Grundfinanzierung der <i>NEW eG</i>	89
Abbildung 3-25: Strategie der <i>NEW eG</i>	91
Abbildung 3-26: Organisationsentwicklung der <i>NEW eG</i>	96
Abbildung 3-27: Strategische Entwicklung der <i>NEW eG</i>	98
Abbildung 3-28: Projekte und Maßnahmen der <i>NEW eG</i>	100
Abbildung 3-29: Struktur der <i>AOVE GmbH</i>	102
Abbildung 3-30: Strategische Partner der <i>AOVE GmbH</i>	105
Abbildung 3-31: Grundfinanzierung der <i>AOVE GmbH</i>	108
Abbildung 3-32: Strategie der <i>AOVE GmbH</i>	111
Abbildung 3-33: Organisationsentwicklung der <i>AOVE GmbH</i>	119
Abbildung 3-34: Strategische Entwicklung der <i>AOVE GmbH</i>	121
Abbildung 3-35: Projekte und Maßnahmen der <i>AOVE GmbH</i>	124
Abbildung 3-36: Struktur des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	126
Abbildung 3-37: Strategische Partner des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	128
Abbildung 3-38: Grundfinanzierung des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	130
Abbildung 3-39: Strategie des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	132
Abbildung 3-40: Organisationsentwicklung des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	137
Abbildung 3-41: Strategische Entwicklung des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	139
Abbildung 3-42: Projekte und Maßnahmen des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	142
Abbildung 3-43: Vergleich der Ziele und Themen.....	146
Abbildung 3-44: Vergleich der Grundfinanzierung	149
Abbildung 3-45: Vergleich der Projekte	150
Abbildung 4-1: Wertschöpfungseffekte des <i>Bürgerwindpark Hollich</i>	160

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4-2: Anteil des Windpark Hollich am Stromverbrauch des <i>Kreis Steinfurt</i>	161
Abbildung 4-3: Eingesparte Emissionen durch den Windpark Hollich im <i>Kreis Steinfurt</i>	161
Abbildung 4-4: Auswertung der Fragen 1 und 2 im <i>Kreis Steinfurt</i>	162
Abbildung 4-5: Auswertung der Fragen 3 und 4 im <i>Kreis Steinfurt</i>	165
Abbildung 4-6: Auswertung der Fragen 5 und 6 im <i>Kreis Steinfurt</i>	166
Abbildung 4-7: Wertschöpfungseffekte des <i>Landkreis St. Wendel</i>	168
Abbildung 4-8: Verteilung der RWS der EE-Anlagen des <i>Landkreis St. Wendel</i>	169
Abbildung 4-9: Anteil der EE-Anlagen am stat. Energieverbrauch des Kooperationsraums	170
Abbildung 4-10: Eingesparte Emissionen durch die EE-Anlagen des <i>Landkreis St. Wendel</i>	171
Abbildung 4-11: Auswertung der Fragen 1 und 2 im <i>Landkreis St. Wendel</i>	172
Abbildung 4-12: Auswertung der Fragen 3 und 4 im <i>Landkreis St. Wendel</i>	173
Abbildung 4-13: Auswertung der Fragen 5 und 6 im <i>Landkreis St. Wendel</i>	174
Abbildung 4-14: Wertschöpfungseffekte der <i>ZEF GmbH</i>	175
Abbildung 4-15: Verteilung der EE-Anlagen der <i>ZEF GmbH</i>	176
Abbildung 4-16: Anteil der EE-Anlagen am stat. Energieverbrauch des Kooperationsraums	177
Abbildung 4-17: Eingesparte Emissionen die EE-Anlagen der <i>ZEF GmbH</i>	178
Abbildung 4-18: Auswertung der Fragen 1 und 2 der <i>ZEF GmbH</i>	179
Abbildung 4-19: Auswertung der Fragen 3 und 4 der <i>ZEF GmbH</i>	180
Abbildung 4-20: Auswertung der Fragen 5 und 6 der kommunalen Umfrage der <i>ZEF GmbH</i>	180
Abbildung 4-21: Wertschöpfungseffekte der <i>NEW eG</i>	181
Abbildung 4-22: Verteilung der RWS der EE-Anlagen der <i>NEW eG</i>	182
Abbildung 4-23: Anteil der EE-Anlagen am Stromverbrauch des Kooperationsraums.....	183
Abbildung 4-24: Eingesparte Emissionen durch die <i>NEW eG</i> im Kooperationsraum	184
Abbildung 4-25: Auswertung der Fragen 1 und 2 der <i>NEW eG</i>	185
Abbildung 4-26: Auswertung der Fragen 3 und 4 der <i>NEW eG</i>	185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4-27: Auswertung der Fragen 5 und 6 der <i>NEW eG</i>	186
Abbildung 4-28: Wertschöpfungseffekte der <i>AOVE GmbH</i>	187
Abbildung 4-29: Verteilung der RWS der EE-Anlagen der <i>AOVE GmbH</i>	188
Abbildung 4-30: Anteil der EE-Anlagen am stat. Energieverbrauch des Kooperationsraums	190
Abbildung 4-31: Eingesparte Emissionen durch die EE-Anlagen der <i>AOVE GmbH</i>	191
Abbildung 4-32: Auswertung der Fragen 1 und 2 der <i>AOVE GmbH</i>	192
Abbildung 4-33: Auswertung der Fragen 3 und 4 der <i>AOVE GmbH</i>	193
Abbildung 4-34: Auswertung der Fragen 5 und 6 der <i>AOVE GmbH</i>	193
Abbildung 4-35 Wertschöpfungseffekte des Kooperationsmodells <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	195
Abbildung 4-36: Anteil der EE-Anlagen am Wärmeverbrauch des Kooperationsraums.....	196
Abbildung 4-37: Eingesparte Emissionen durch die EE-Anlagen des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	197
Abbildung 4-38: Auswertung der Fragen 1 und 2 des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	198
Abbildung 4-39: Auswertung der Fragen 3 und 4 des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	199
Abbildung 4-40: Auswertung der Fragen 5 und 6 des <i>Ökomodell Achental e. V.</i>	200
Abbildung 8-1: Vorgehen zu Recherche und Befragung	315

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Vergleich der Rahmenbedingungen	145
Tabelle 3-2: Vergleich der Akteursstrukturen	147
Tabelle 3-3: Vergleich der Projekte und Projektfinanzierung	151
Tabelle 3-4: Vergleich des Controllings	152
Tabelle 3-5: Vergleich der Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsangebote	153
Tabelle 4-1: Regionale Wertschöpfung der einzelnen EE-Techniken beim <i>Landkreis St. Wendel</i>	169
Tabelle 4-2: Regionale Wertschöpfung der einzelnen EE-Techniken der <i>ZEF GmbH</i>	175
Tabelle 4-3: Regionale Wertschöpfung der einzelnen EE-Techniken der <i>NEW eG</i>	182
Tabelle 4-4: Regionale Wertschöpfung der einzelnen EE-Techniken der <i>AOVE GmbH</i>	188
Tabelle 4-5: Vergleich des Ausbaus erneuerbarer Energien	201
Tabelle 4-6: Vergleich der regionalen Wertschöpfung	203
Tabelle 4-7: Vergleich der substituierten CO ₂ -Emissionen	205
Tabelle 4-8: Vergleich Frage 1: Handlungsspielraum	206
Tabelle 4-9: Vergleich Frage 2: Zusammenarbeit innerhalb der Kommune (intrakommunal)	208
Tabelle 4-10: Vergleich Frage 3: Zusammenarbeit zwischen Kommunen	209
Tabelle 4-11: Vergleich Frage 4: Akzeptanz erneuerbarer Energien in Kommune und Verwaltung ..	211
Tabelle 4-12: Vergleich Frage 5: Investition in soziale Projekte.....	213
Tabelle 4-13: Vergleich Frage 6: Zufriedenheit	214
Tabelle 8-1: Spezifische CO ₂ -Minderungsfaktoren für erneuerbare Energien in 2011	308
Tabelle 8-2: Emissionsfaktoren zur Berechnung der substituierten Emissionen (Wärme)	308

Abkürzungsverzeichnis

a	Jahr
AEE	Agentur für Erneuerbare Energien
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AOVE	Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft
BET	Büro für Energiewirtschaft und technische Planung
BHKW	Blockheizkraftwerk
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
d. h.	das heißt
DUH	Deutsche Umwelthilfe e. V.
EE	Erneuerbare Energien
eea	European Energy Award
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EFH	Einfamilienhaus
eG	eingetragene Genossenschaft
el	Elektrische Energie
Est.	Einkommenssteuer
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
EW	Einwohner
FFA	Freiflächenanlagen
GewSt	Gewerbsteuer
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWh	Gigawattstunden
h	Stunde
ha	Hektar
i. d. R.	in der Regel
IfaS	Institut für angewandtes Stoffstrommanagement
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
inkl.	inklusive

Abkürzungsverzeichnis

IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
IWES	Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik
k. A.	keine Angaben
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
km	Kilometer
kW	Kilowatt
kWh	Kilowattstunden
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
l	Liter
LAG	LEADER-Aktionsgruppe
LANUV	Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
LED	light emitting diodes = Leuchtdiode
LEP	Landesentwicklungsplan
lfd.	laufend
LfU	Landesamt für Umwelt
LK	Landkreis
m ²	Quadratmeter
m ³	Kubikmeter
MFH	Mehrfamilienhaus
Mio.	Millionen
MW	Megawatt
MWh	Megawattstunden
NEW	Neue Energien West
NKi	Nationale Klimaschutzinitiative
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. g.	oben genannt
öff.	öffentlich
p	peak
PtJ	Projektträger Jülich, Forschungszentrum Jülich GmbH
PV	Photovoltaik
REEG	Regionale EnergieEffizienzGenossenschaften
RLP	Rheinland-Pfalz
RONT	regelbare Ortsnetztransformatoren
RWS	regionale Wertschöpfung
s.o.	siehe oben
ST	Solarthermie
SWOT	engl. Akronym für strengths , weaknesses, opportunities und threats
t	Tonne
th	Wärme
TSB	Transferstelle Bingen
THG	Treibhausgase

Abkürzungsverzeichnis

u. a.	unter anderem
UBA	Umweltbundesamt
vgl.	vergleiche
VKU	Verband kommunaler Unternehmen
W	Einheit der Leistung
Wfg	Wirtschaftsförderungsgesellschaft
WEA	Windenergieanlagen
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
ZFH	Zweifamilienhaus
ZEF	ZukunftsEnergie Fichtelgebirge
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie
§	Paragraph
%	Prozent
&	und
€	Euro
Σ	Summe

1 Einführung

Die Gestaltung einer nachhaltigen Energieversorgung ist eine gesellschaftliche Herausforderung der sich politische Entscheidungsträger, Wirtschaftsvertreter und auch die Zivilgesellschaft gleichermaßen stellen müssen. Da insbesondere den Kommunen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Energieprojekten zukommt, sind die Energiewende und der Ausbau erneuerbarer Energien zunehmend Ursache und Gegenstand interkommunaler Kooperationen.

Nachfolgend werden daher die Fragestellungen dieses Forschungsprojektes erläutert, die aktuellen Herausforderungen der Energiewende noch mal konkretisiert und die mögliche Bandbreite interkommunaler Kooperationen in diesem Kontext skizziert.

1.1 Das Forschungsprojekt

Im vorliegenden Forschungsprojekt wurden *intra- und interkommunale Kooperationen als Schlüssel zur Energiewende* durch das Projektkonsortium, zwischen dem Institut für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS) am Umwelt-Campus in Birkenfeld und der Deutschen Umwelthilfe e. V. Radolfzell und Berlin, untersucht. Die Laufzeit des Projektes betrug 2,5 Jahre (April 2013 - Oktober 2015).

Dabei standen folgende Forschungsfragen im Vordergrund:

1. Welchen Beitrag können interkommunale Kooperationen zur Energiewende leisten?
2. Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren interkommunaler Kooperationen?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wurden sechs erfolgreiche Kooperationsmodelle intensiv untersucht und bewertet.

Zum einen wurden die Effekte der interkommunalen Kooperationen analysiert; namentlich die substituierten CO₂-Emissionen, die generierte, regionale Wertschöpfung sowie weitere Effekte in den Kommunen und Kommunalverwaltungen. Zum anderen wurden die Grundstrukturen und Arbeitsweisen der Kooperationsmodelle evaluiert und, darauf aufbauend, die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Modelle identifiziert.

Die zentralen Erkenntnisse aus dem Projekt fließen anschließend in eine Broschüre, die sich an kommunale Entscheidungsträger richtet. Die Broschüre *Interkommunale Kooperation als Schlüssel zur Energiewende* kann kostenlos unter einer der beiden folgenden Adressen heruntergeladen werden:

- <http://www.stoffstrom.org/institut/veroeffentlichungen/>
- http://www.duh.de/komm_publicationen.html

1.2 Aktuelle Herausforderungen der Energiewende

Der Ausbau der erneuerbaren Energien ist eine zentrale Säule der Energiewende und hat in Deutschland, u.a. durch die Regelungen des EEG und der Liberalisierung des Energiemarktes, eine rasante

Entwicklung genommen. Dieser Ausbau wurde auch durch das Engagement von Kommunen ermöglicht, wobei sich besonders kleinere Kommunen im ländlichen Raum hervorgetan haben. Oft haben sich auch mehrere Städte und Gemeinden zusammengeschlossen, um gemeinsam die neuen Aufgaben und Herausforderungen besser bewältigen zu können.

Mehr Wertschöpfung, geringere Kosten für Energie, mehr Jobs und Umweltschutz durch intelligentes Umorganisieren der regional verfügbaren Stoff- und Energieströme sind der Antrieb für zahlreiche Kommunen in Deutschland, sich auf diesen Weg zu begeben. Diese Kommunen besitzen somit auch im Kontext des demografischen Wandels den Schlüssel für die Weiterentwicklung des Standortes Deutschland zu einer zukunftsfähigen und sozial gerechten Gesellschaft.

Neben dem Ausbau erneuerbarer Energien rücken inzwischen weitere Handlungsfelder, wie die Energieeffizienz, in das Blickfeld der Kommunen bzw. Kooperationen. Ebenso treten strategische Fragen, Partizipation und Teilhabe, Versorgungssicherheit sowie Wirtschaftsförderung und regionale Wertschöpfung zunehmend in den Vordergrund. Insbesondere bei breitaufgestellten, komplexen Kooperationsmodellen sind daher gute Organisations- und Kommunikationsstrukturen unerlässlich.

Hier setzte das Projekt an, um Handlungsempfehlungen für bestehende und die Neugründung von interkommunalen Kooperationen zu entwickeln. Dazu wird eine große Bandbreite interkommunaler Kooperationen und erfolgreicher Projekte untersucht.

Neue Rolle der kommunalen Akteure

Nachdem lange Zeit wenige, große Energieversorgungsunternehmen den Energiemarkt dominiert haben, werden nun zahlreiche neue Anbieter auf dem Markt aktiv. Eigenheimbesitzer, Landwirte und Genossenschaften werden zu Energieproduzenten. So waren nach einer Untersuchung im Auftrag der Agentur für Erneuerbare Energien (AEE) im Jahr 2012 von insgesamt 73 GW Leistung erneuerbarer Energien 47 % in Besitz von Bürgern (trend:research & Leuphana Universität Lüneburg 2013)¹; wobei diese Gruppe Einzeleigentümer, Bürgerenergiegesellschaften und Bürgerbeteiligungen umfasst (trend:research & Leuphana Universität Lüneburg 2013).

Auch die Rolle der kommunalen Akteure hat sich verändert. Im Rahmen der Energiewende erhalten kommunale Gebietskörperschaften und andere öffentlich-rechtliche Akteure laut (Beckmann et al. 2013) neue Gestaltungsaufgaben und zum Teil neue Anforderungen zur Koordinierung, etwa bei der Erarbeitung von regionalen und lokalen Energiekonzepten. Durch die Energiewende und die vermehrt dezentralen Versorgungsstrukturen sind Städte und ländliche Regionen laut (Rave 2015) zu einer wichtigen Ebene energiepolitischen Handelns geworden, auf der eigene, oftmals regionalspezifische Impulse gesetzt werden können. (Gawel et al. 2014) sind der Meinung, dass das föderale System der Bundesrepublik große Chancen für dezentrale innovative Lösungen bietet, denn Kommunen, Regionen und Bundesländer bilden einen adäquaten Rahmen, um innovative Lösungen zu entwickeln. Zudem bietet nach (Gawel et al. 2014) die Garantie der kommunalen Selbstverwaltung die institutionelle Voraussetzung für engagierte und beispielgebende, lokale Energiepolitik. Auch (Fischer

¹ In dieser Untersuchung wurde die Leistung erneuerbarer Energien ohne Pumpspeicher, Offshore-Windkraft, Geothermie und biogenem Anteil des Abfalls betrachtet.

et al. 2015) schreiben Ländern und Kommunen durch ihre Kompetenzen im Planungsrecht einen großen Einfluss auf die Geschwindigkeit beim Bau der Infrastruktur im Energiesektor zu. Sie konstatieren, dass Kommunen lokal Einfluss auf das Energiesystem nehmen können, vor allem über kommunale Energieversorgungsunternehmen, Infrastrukturinvestitionen und Konzessionsvergaben für die lokalen Strom- und Wärmenetze. Über die rechtlichen Vorgaben hinaus ist kommunaler Klimaschutz, laut (Rave 2015), als eine „freiwillige“ Aufgabe anzusehen.

Gleichzeitig haben insbesondere kleine Kommunen oftmals zu wenig Personal und finanzielle Mittel, um die Aufgaben alleine zu bewältigen. So hängt der tatsächliche Gestaltungsspielraum der Kommunen, nach (Rave 2015), neben den regional unterschiedlichen Interessen, der geografischen Lage und der vorhandenen Energieversorgungsstruktur auch von der Größe der Kommune und den vorhandenen Ressourcen ab.

Akzeptanzprobleme der erneuerbaren Energien

Die Energiewende stößt anhaltend auf große Zustimmung in der Bevölkerung. In einer Umfrage der AEE zur Akzeptanz von erneuerbaren Energien in 2014 halten 92 % der Befragten den Ausbau erneuerbarer Energien für „wichtig“ oder „außerordentlich wichtig“ (AEE 2014). Dennoch begann in Deutschland mit den großen Erfolgen beim Ausbau der erneuerbaren Energien auch eine breite Diskussion zur Akzeptanz, vor allem bei dem Ausbau raumbedeutsamer EE-Anlagen, wie Windkraft oder Biogasanlagen. Da sich die neuen Energieversorgungsstrukturen nun auch flächendeckend in Deutschland widerspiegeln, wächst mancherorts der Widerstand gegen die „Verspargelung“ oder „Vermaisung“ der Landschaft. (Leibniz Universität Hannover) Die Aufgabe der Kommune ist es dann, die (eigenen) wirtschaftlichen Interessen mit den Bedenken der Bürger abzuwägen – ein oft schwieriger Spagat.

Dazu kommt der dadurch notwendig gewordene Um- und Ausbau der Infrastrukturen. Ursache ist nicht zuletzt die Flächeninanspruchnahme Vor-Ort im Vergleich zum traditionellen Energieversorgungssystem („gewohnte“ Flächeninanspruchnahme „anderswo“, z. B. Kohleabbau). (Hübner und Pohl 2015)

Ein Weg, Akzeptanzproblemen gegenüber erneuerbaren Energien Anlagen entgegen zu wirken, ist die lokale und regionale Beteiligung an Anlagen, sowohl als Mitspracherecht bei den Planungs- und Entscheidungsprozessen als auch in Form finanzieller Teilhabe. Gestützt wird diese Annahme durch wissenschaftliche Untersuchungen von Fallbeispielen. Der Ausbau wird besonders in denjenigen Orten mit großem Engagement vorangetrieben, in denen die lokale Bevölkerung im Sinne einer regionalen Wertschöpfung profitiert. (Schweizer-Ries et al. 2010) Eine Beteiligung kann z. B. im Rahmen eines Solidarpaktes geschehen, wie z. B. auch in der Verbandsgemeinde Rheinböllen in Form eines Vertrages „Gemeinsam mit erneuerbarer Energie Zukunft gestalten – Mit dem Bürger für den Bürger“. (Verbandsgemeinde Rheinböllen 2009) Um solche Vereinbarungen treffen zu können, sind regelmäßige Kommunikation zwischen den Kommunen und gemeinsame Ziele wichtige Bestandteile.

1.3 Bandbreite interkommunaler Kooperationen

„Bei interkommunaler Zusammenarbeit handelt es sich um alle Formen der Zusammenarbeit zwischen kommunalen Gebietskörperschaften (Städte, Gemeinden, Gemeindeverbände, Landkreise), bei denen zwei oder mehr Partner bei gleichen Kompetenzen freiwillig zusammenarbeiten, um Belange von gemeinsamem Interesse wahrzunehmen, die eine regionale Bedeutung haben.“ (Greiving und Spangenberg 2008; Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) 2012)

Interkommunale Kooperation – also die Zusammenarbeit zwischen Kommunen zur Erreichung eines **gemeinsamen Ziels oder zur Bewältigung gemeinsamer Problemstellungen** ist keine neue Erfindung. Seit dem Hansebund im 14. Jahrhundert finden sich in Deutschland verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Städten, Gemeinden und Regionen. (Frick und Hockeler 2008; Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) 2012) Die Gründe der Kooperation sind ebenso vielfältig wie die Arten der Zusammenarbeit. Im Jahr 1963 schrieb die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in einem Bericht zur zwischengemeindlichen Zusammenarbeit: „Die Gründe, die zu einer zwischengemeindlichen oder überörtlichen Behandlung kommunaler Aufgaben veranlassen, sind Zwangs- und Mangellagen, Funktionsstörungen, erwartete Funktionsverbesserungen, Erwägungen wirtschaftlicher oder technischer Zweckmäßigkeit“. (Frick und Hockeler 2008)

Die **Organisationsformen** interkommunaler Kooperationen können je nach Ziel und Zweck sehr vielfältig sein. Das Spektrum umfasst sowohl die informelle Zusammenarbeit als auch rechtlich verbindliche Formen der Kooperation im Rahmen von öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Organisationen.

Informelle Kooperationen von Städten und Gemeinden basieren dabei hauptsächlich auf einem formlosen Informations-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch in Arbeitskreisen oder Beiräten. Aufgrund der fehlenden vertraglichen Verpflichtungen ist die Hemmschwelle zur Etablierung interkommunaler Kooperationen bei der informellen Zusammenarbeit deutlich niedriger als bei einer formellen Kooperation. Eine erste, informelle interkommunale Zusammenarbeit kann dabei aber natürlich die Basis für eine weitergehende, formelle Kooperation sein.

Formelle Kooperationen sind rechtlich verbindliche Formen der interkommunalen Zusammenarbeit, die den Beteiligten durch die vertragliche Regelung mehr Verlässlichkeit und Berechenbarkeit in der Zusammenarbeit bieten. Zu unterscheiden sind hier öffentlich-rechtliche sowie privatrechtliche Organisationsformen.

Welche Organisationsform für eine interkommunale Kooperation gewählt wird, hängt von den individuellen **Handlungsfeldern und Zielen der Zusammenarbeit**, den räumlichen Gegebenheiten und den beteiligten Akteuren ab. Grob lässt sich sagen, dass für öffentliche Aufgaben, etwa der kommunalen Daseinsvorsorge, tendenziell eher öffentlich-rechtliche Organisationsformen gewählt werden, während bei einer Kooperation, in deren Mittelpunkt eine wirtschaftliche Betätigung steht, eher privatrechtliche Formen zum Einsatz kommen.

Im Folgenden werden einige öffentlich-rechtliche sowie privatrechtliche Organisationsformen der zwischengemeindlichen Zusammenarbeit genannt. Detailinformationen können (Büchner 2006; Frick

und Hockeler 2008; Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) 2012) entnommen werden.

Öffentlich-rechtliche Organisationsformen

- Zweckverband
- Öffentlich-rechtliche Vereinbarung
- Kommunale Arbeitsgemeinschaften

Privatrechtliche Organisationsformen

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Eingetragener Verein (e. V.)
- Eingetragene Genossenschaft (eG)

Auch die **Themenpalette** der interkommunalen Kooperationen ist sehr breit gefächert. So lassen sich viele Beispiele für interkommunale Kooperationen finden, sei es im Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge, des Tourismus und Regionalmarketings, der Wirtschaftsförderung oder der Verwaltungsdienstleistungen. Die Energiewende und der dezentrale Ausbau der erneuerbaren Energien sind dabei ein vergleichsweise neues Handlungsfeld.

Nach Ansicht von (Beckmann et al. 2013) lassen sich teilweise die Problemfelder und Teilthemen, mit denen Städte und Gemeinden im Zusammenhang mit der Energiewende konfrontiert sind, nur im Rahmen interkommunaler Kooperationen und aus einer regionalen Perspektive bewältigen. Interkommunale Kooperationen bieten hierbei die Chancen für eine breite und faire Berücksichtigung von Interessen, mehr Teilhabe und einen gerechteren Ausgleich zwischen positiven und negativen Effekten innerhalb einer Region. So können Vorteile (z. B. Gewinne aus Anlagenbeteiligung) auf eine breite Bevölkerungsschicht verteilt und die ökologischen Nachteile (z. B. durch Windräder in der Nähe von Wohnbebauung) im Konsens mit der Bevölkerung verringert bzw. kompensiert werden. Durch die frühzeitige Abstimmung zwischen Planern, Investoren und Netzmanagement kann nicht nur die regionale Wertschöpfung, sondern auch die Zukunftsfähigkeit und die Lebensqualität in der gesamten Region gesteigert werden. Eine gerechte Verteilung der Effekte schafft überdies die für eine hohe Lebensqualität notwendige Akzeptanz der EE-Anlagen innerhalb der Bevölkerung.

2 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes wurden sechs erfolgreiche interkommunale Kooperationen als Modelle ausgewählt, und hinsichtlich ihrer Ziele und Akteure sowie ihrer Arbeits- und Kommunikationsstrukturen untersucht. In einem zweiten Schritt wurden dann die Effekte der Kooperationen auf den Kooperationsraum analysiert. Im Fokus standen hier insbesondere die substituierten CO₂-Emissionen, die regionale Wertschöpfung sowie die Auswirkungen auf die Verwaltungsstrukturen und die Akzeptanz der erneuerbaren Energien vor Ort.

Darauf aufbauend wurden für alle sechs Modelle Empfehlungen zur Verbesserung ihrer Grundstrukturen und Effekte erarbeitet. Diese Empfehlungen wurden hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf andere Kommunen verifiziert und flossen als allgemeine Handlungsempfehlungen in einen Leitfaden ein. Der Leitfaden *Interkommunale Kooperation als Schlüssel zur Energiewende* richtet sich sowohl an Kommunen, die bereits Erfahrungen mit interkommunalen Kooperationen haben als auch an solche, für die dieses Thema noch neu ist. Der ursprüngliche Projekttitel des Projektantrages *Intra- und Interkommunale Kooperation als Schlüssel zur Energiewende - Integration und Optimierung von räumlicher Planung, Anlagenbau und Netzmanagement auf regionaler Ebene* wurde bewusst gekürzt, da ein langer Titel weniger ansprechend und einprägsam ist.

Zur Unterstützung und Begleitung des Forschungsprojektes wurde ein Expertenbeirat gegründet, der sich aus Vertretern von Wissenschaft und Politik zusammensetzt (vgl. Anhang 8.1). Im Rahmen der Projektlaufzeit fanden zwei Treffen mit diesem statt:

- Das erste Treffen fand am 21.9.2013 in Frankfurt (Main) statt. Hier wurden die ersten Rechercheergebnisse vorgestellt und mit den Experten geeignete Auswahlkriterien für die Kooperationsmodelle diskutiert.
- Das zweite Treffen fand am 23.2.2015 ebenfalls in Frankfurt (Main) statt. Den Experten wurden hier die Grundstrukturen der ausgewählten Modelle sowie Methodik der Effektberechnungen vorgestellt. Darauf basierend wurden allgemeine Handlungsempfehlungen für interkommunale Kooperationen diskutiert.

Darüber hinaus gab es Workshops mit den sechs ausgewählten Kooperationen:

- jeweils ein Vor-Ort-Workshop zur Analyse der Modelle (Frühling/Sommer 2014).
- ein gemeinsamer Workshop mit Vertretern der sechs Kooperationen am 18.05.2015 in Frankfurt, Main (zur Vorstellung der Ergebnisse und Diskussion von Handlungsempfehlungen).

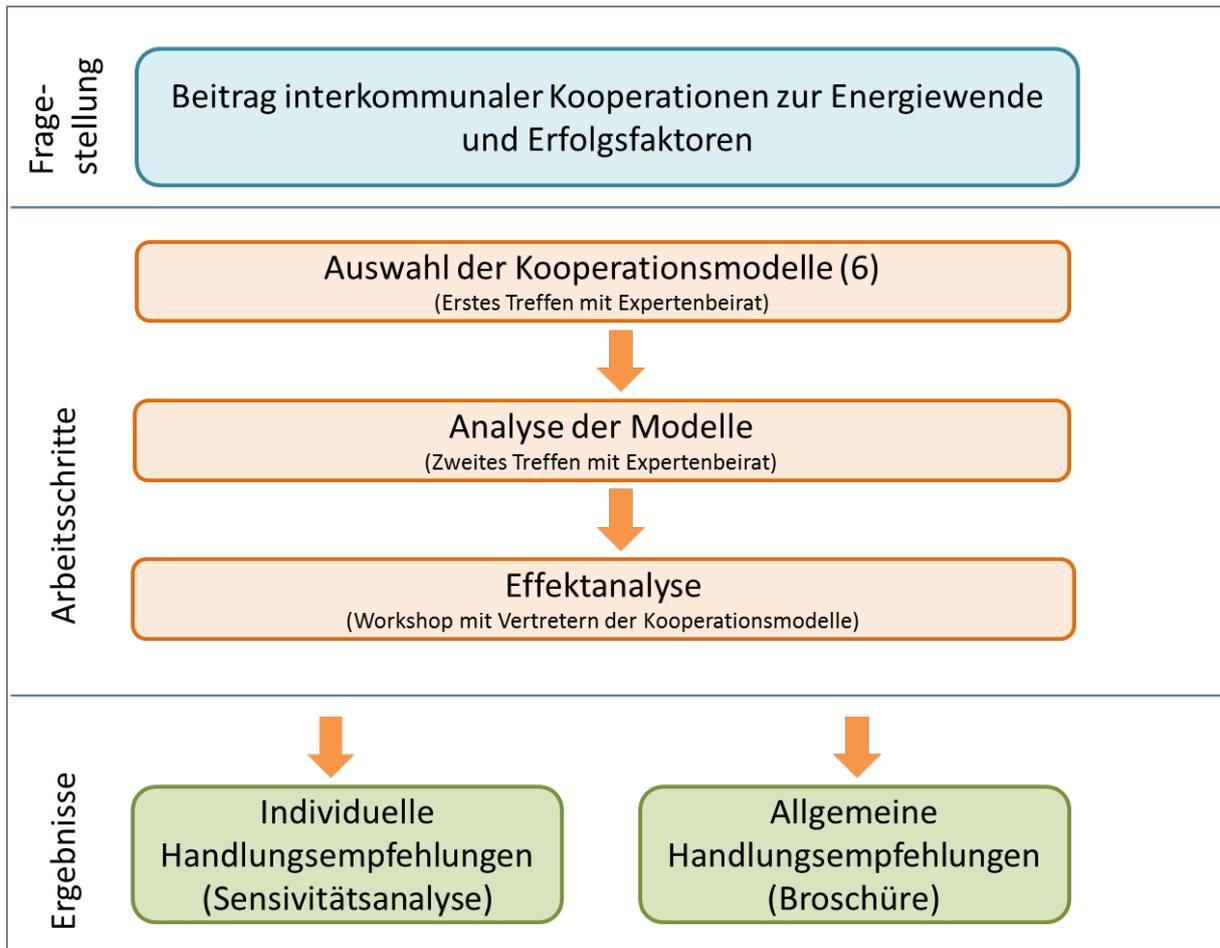


Abbildung 2-1: Übersicht Projektverlauf

2.1 Auswahl der Kooperationsmodelle

2.1.1 Erstrecherche und Umfrage

Zur Auswahl der sechs Kooperationsmodelle wählte das Projektteam aus DUH und IfaS ein **mehrstufiges Auswahlverfahren**.

Zunächst erfolgte eine umfangreiche **Recherche** nach geeigneten Kooperationsmodellen. Hierzu wurden die IfaS- und DUH-internen Projektdatenbanken nach geeigneten Kooperationsmodellen durchsucht. Parallel dazu erfolgte eine Internetrecherche, wobei insbesondere Portale wie *Bioenergieregionen* und *100 % Erneuerbare-Energien-Regionen* vor dem Hintergrund des Projektfokus genutzt wurden.

Schwierigkeiten bei der Recherche waren:

- Oftmals unzureichende Dokumentation von Kooperationsprojekten auf den Internetseiten der Kommunen

Methodisches Vorgehen

- Problematische Abgrenzung des Begriffs *interkommunale Kooperation* in Bezug auf lokale und regionale Aktivitäten im Rahmen der Energiewende

Der Aspekt *intrakommunalen Kooperation*, also der Zusammenarbeit verschiedener Akteure innerhalb einer Kommune, wurde bei der Recherche zunächst zurückgestellt, da dieser Aspekt auf den ersten Blick schwierig zu bewerten ist. Die intrakommunalen Organisations- und Kommunikationsstrukturen wurden jedoch später bei der Analyse der sechs Modelle (vgl. Kapitel 3) berücksichtigt.

Insgesamt wurden 88 Kooperationsmodelle recherchiert. Um weitere Kooperationsmodelle zu identifizieren und Wissenslücken bei den bereits recherchierten Kooperationsmodellen zu schließen, wurde anschließend ein dreiseitiger **Fragebogen** (vgl. Anhang 8.5) an über 1.000 Kommunen, kommunale Unternehmen sowie ausgewählten Trägern von Kooperationsprojekten versandt. Durch die deutschlandweite Erfassung der Kooperationsprojekte soll möglichst die gesamte Bandbreite interkommunaler Kooperationsprojekte dargestellt werden.

Mittels des Fragebogens wurden u. a. folgende Aspekte abgefragt:

- Konkrete Zielsetzungen des Kooperationsmodells
- Zusammenarbeit im Rahmen der Regionalplanung (Koordination der räumlichen Verteilung von raumbedeutsamen EE-Anlagen)
- Investitionen in EE-Anlagen und in „intelligente“ Betriebsmittel inklusive Mess- und Kommunikationstechnik zur verbesserten Systemintegration von EE
- Systemintegration, die über das gesetzliche vorgeschriebene Maß hinausgehende Beteiligung von Bürgern in Planungsprozessen sowie deren finanzielle Beteiligung an EE-Anlagen/Netzinfrastruktur

Der Rücklauf der Fragebögen belief sich auf 63. Von den Fragebögen konnten jedoch, im Sinne des Forschungsauftrags, nur 47 Fragebögen für eine weitere Auswertung genutzt werden. Bei den übrigen 16 Kooperationsmodellen handelte es sich entweder nur um eine rein intrakommunale Kooperation (z. B. Zusammenarbeit zwischen Kommune und Stadtwerk) oder die Rolle der Kommune im Kooperationsmodell war marginal (z. B. einfaches Mitglied einer Energiegenossenschaft).

Die Informationen zu den Kooperationsmodellen (Recherche + Befragung) wurde in Form von **Steckbriefen** zusammengefasst. Dabei wurden folgende zentralen Angaben erfasst:

- Name des Kooperationsmodells/Region
- Organisationsform
- Gründungsjahr/Dauer der Kooperation
- Ziel
- Kooperationspartner
- Anteil EE im Stromsektor laut Energy Map (Engel 2015)
- Netzmanagement laut Energy Map (Engel 2015)

- Umgesetzte und geplante EE-Anlagen im Rahmen der Kooperation

Dopplungen, die sich aus Recherche und Fragebogenrücklauf ergaben, wurden bereinigt. Ebenso wurden Mehrfachmeldungen von zwei oder mehreren Partnern aus einem Kooperationsmodell zusammgeführt, sodass insgesamt 109 Steckbriefe erstellt wurden.

Die identifizierten Kooperationsmodelle stellen angesichts der Einschränkungen bei der Recherche und Rücklaufquote bei der Befragung keine vollständige Übersicht über alle in Deutschland laufenden Kooperationsprojekte dar. Dennoch lieferten die recherchierten Projekte eine gute Übersicht über die Bandbreite möglicher Kooperationsformen.

Für das weitere Vorgehen wurden die 47 Rückläufe aus der Umfrage berücksichtigt, da diese als eine Interessenbekundung gewertet wurden. Kommunen, die an der Umfrage nicht teilgenommen haben, waren aus Sicht des Projektteams, für eine spätere Zusammenarbeit daher nicht geeignet. Eine Auswertung, die dem Anhang zu entnehmen ist, vermittelt dazu einen guten Überblick über die Kooperationen, die an der Befragung teilgenommen haben (vgl. Anhang 0).

2.1.2 Vorauswahl der 20 Kooperationsmodelle

Im nächsten Schritt erfolgte eine Auswahl von 20 geeigneten Kooperationsmodellen aus den vorherigen 47 nach weiteren Kriterien. Zunächst wurde der **Projektfokus** mit einem eigens für das Projekt gewählten Expertenbeirat (vgl. Anhang 8.1) diskutiert. Es wurde sich darauf geeinigt, dass

- der Projektfokus auf einzelnen Kooperationsprojekten (nicht ganzen Regionen) liegt.
- interkommunale Kooperation die Voraussetzung für die weitere Auswahl im Rahmen des Projekts ist, wobei der Aspekt intrakommunaler Zusammenarbeit soweit wie möglich mitberachtet wird.

Darüber hinaus wurden im Rahmen des ersten Workshops mit den Experten **Kriterien für die Auswahl der 20 Modelle** entwickelt:

Grundsätzliche Anforderungen:

- Räumliche Verteilung in der BRD
- Stadt-Umland und periphere Räume
- Unterschiedliche EE-Projekte und falls möglich nicht nur aus dem Stromsektor

Negativkriterien - Ausschluss, falls folgende Kriterien nicht zutreffen sind:

- Ausbau oder Steuerung der EE steht im Fokus der Kooperation (nicht Effizienz)
- Nachweisbare Ergebnisse der Kooperation müssen vorliegen (Zeitachse)
- Verbindliche Kooperationsform
- Mehr als eine Kommune oder ein Stadtwerk ist beteiligt (= INTER-kommunale Kooperation!)

- Kommunalverwaltung oder Stadtwerke mit tragender Funktion

Positivkriterien - Bevorzugung, falls folgende Kriterien erfüllt sind:

- Investitionen in den EE-Ausbau durch Kommunen oder kommunale Unternehmen
- Auslösen von Investitionen (z. B. private Unternehmen)
- Netzmanagement wird thematisiert
- Speichertechnologien werden thematisiert
- Einbeziehen der Bürger in die Planung EE (über gesetzliche Vorgaben hinaus)
- Einbeziehen der Bürger in die Finanzierung EE
- Einbeziehen regionaler Akteure in die Finanzierung EE
- Vielzahl beteiligter Kooperationspartner
- Einflussnahme auf die Raumplanung EE (Regionalplanung, Bauleitplanung)
- Strategische Ausrichtung/Einflussnahme auf den Ausbau EE

Basierend auf den genannten Kriterien, wurden nach Abstimmung im Projektteam 20 Kooperationen ausgewählt (vgl. dazu Abbildung 2-1).

2.1.3 Auswahl der sechs Kooperationsmodelle

Für die abschließende Auswahl von sechs Kooperationsmodellen wurde ein **Interviewleitfaden** mit folgenden Schwerpunkten entwickelt:

- Anlass zur Kooperation
- Interne Struktur/Organisation des Kooperationsmodells
- Konzept/Strategie des Kooperationsmodells
- Konkrete Ergebnisse/Effekte der Kooperation
- Prozesssteuerung im Rahmen der Kooperation
- Netzmanagement und Einsatz von Speichertechnologien

Im Rahmen eines ca. **einstündigen Telefoninterviews** wurden alle 20 Kooperationen befragt und bewertet. Für die **Bewertung** wurden aus den oben genannten Interviewschwerpunkten 25 Kriterien abgeleitet (vgl. Anhang 8.9).

Im Rahmen eines **eineinhalbtägigen Diskussions- und Auswahlprozesses** innerhalb des gesamten Projektteams wurden die Ergebnisse der 20 Telefoninterviews zusammenfassend erörtert. Neben den oben genannten spezifischen Auswahlkriterien fanden dabei vor allem folgende Kriterien Berücksichtigung zur endgültigen **Auswahl der sechs Modelle**.

Methodisches Vorgehen

- Die Hauptzielsetzung der interkommunalen Kooperation sollte zwingend der weitere Ausbau der erneuerbaren Energien in der betrachteten Region sein. Es sollten vor allem Kooperationsmodelle ausgewählt werden, die mit ihren Investitionen oder in ihrer koordinierenden Funktion nicht nur einen einzigen Energieträger bevorzugen. Darüber hinaus wurden Kooperationen besonders berücksichtigt, die neben dem Ausbau EE auch die Umsetzung von Effizienzgesichtspunkten einbeziehen.
- Kooperationsmodelle in der Startphase oder ohne konkrete, bis dato umgesetzte EE-Projekte wurden nur ausgewählt, wenn sie gegenüber anderen Modellen über ein zukunftsweisendes Alleinstellungsmerkmal verfügen, das eine weitere Untersuchung als angemessen erscheinen lässt (z. B. wenn die Kooperation nicht allein den Ausbau EE fördert, sondern die Vernetzung der bestehenden und geplanten EE-Anlagen beispielsweise in einem virtuellen Kraftwerk oder das zukünftige Netzmanagement berücksichtigt).
- Ausgewählte interkommunale Kooperationen sollen die vielfältigen Organisations- und Rechtsformen, die prinzipiell für eine Kooperation gewählt werden können, möglichst breit abdecken. Die Übertragbarkeit der Modelle auf interessierte Kommunen sollte gegeben sein.
- Innerhalb der Kooperationen wurde eine angemessene Akteursvielfalt (Einbindung von Landkreisebene, Kommunen, Stadtwerke, Bürgerschaft und weitere Akteure nach Bedarf) innerhalb eines klar strukturierten Organisationsmodells besonders berücksichtigt.
- In Bezug auf die Ausrichtung und die Ziele der Kooperationsmodelle wurden jene bevorzugt, die sowohl strategisch als auch operativ ausgerichtet sind.
- Auch der Gesamteindruck der Kooperationsmodelle wurde berücksichtigt.

Konkret wurden folgende sechs Kooperationsmodelle für die Studie ausgewählt:

- Kreis Steinfurt
- Landkreis St. Wendel
- ZukunftsEnergie Fichtelgebirge (ZEF) GmbH
- Neue Energien West (NEW) eG
- Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach (AOVE) GmbH
- Ökomodell Achantal e. V.

Die Antragsteller DUH und IfaS strebten ursprünglich an, jeweils 3 Kooperationsmodelle aus den Kategorien *Stadt-Umland-Kooperation* und *Ländlich-periphere-Kooperationen* zu untersuchen (siehe auch Kapitel 2.1.2.3). Die insgesamt 109 angelegten Steckbriefe zu den Kooperationsmodellen belegten jedoch, dass nur eine geringfügige Zahl an Kooperationen nach dem Funktionsprinzip *Stadt kooperiert mit Umlandkommunen mit dem Ziel die Energiewende gemeinsam zu gestalten* ausgerichtet sind. Darüber hinaus erfüllten die wenigen recherchierten Stadt-Umland-Kooperationen meist nicht die formulierten Auswahlkriterien oder zeigten kein Interesse an einer Mitarbeit im Forschungsprojekt. Insofern wählte das Projektteam die inhaltlich am besten geeigneten Kooperationsmodelle aus (vgl. Auswahlkriterien).

Methodisches Vorgehen

Die Themen Netzmanagement und Speicher konnten, abweichend vom Projektantrag, nicht detailliert anhand der Modelle untersucht werden, da die meisten Kooperationen in diesen Bereichen noch wenig Erfahrungen besitzen bzw. keinen Handlungsbedarf haben bzw. sehen. Diese Themen wurden dann entsprechend bei der Formulierung der individuellen und allgemeinen Handlungsempfehlungen aufgegriffen.

Ebenso wurde zugunsten guter Kooperationsstrukturen und –projekte auch auf die grundsätzliche Anforderung einer deutschlandweiten Verteilung der Modelle verzichtet (vier der sechs ausgewählten Modelle befinden sich in Bayern).

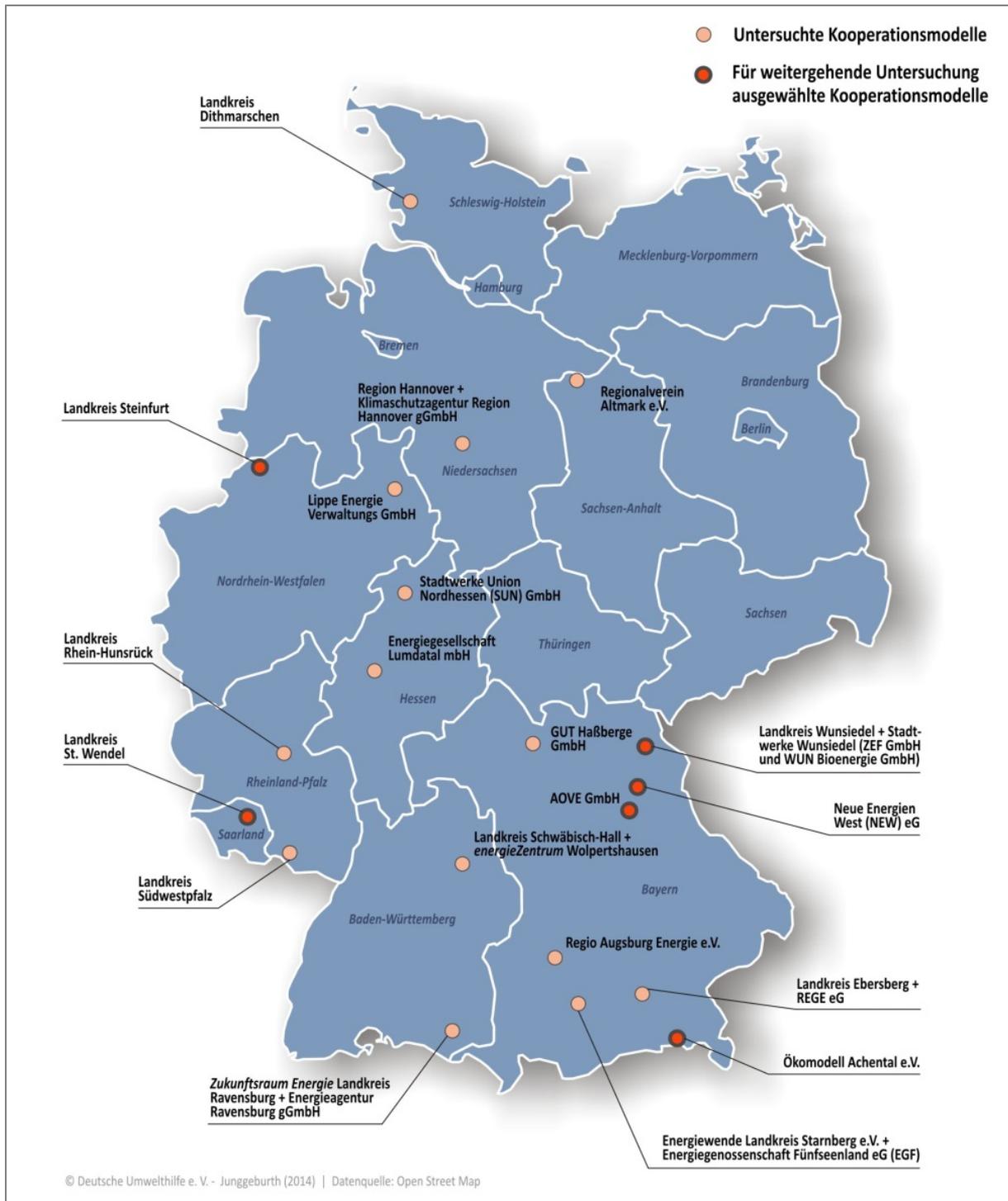


Abbildung 2-2: Ausgewählte Kooperationsmodelle

2.2 Analyse der sechs Modelle

Für die sechs ausgewählten Kooperationsmodelle wurden die Erkenntnisse aus den Telefoninterviews (vgl. Kapitel 2.1.3) grafisch aufbereitet. Im Rahmen eines **eintägigen Vor-Ort-Workshops** wurde jeweils mit den zentralen Akteuren der Kooperationen die internen Strukturen nochmals disku-

tiert und verifiziert. Diese Analyse stellt zusammen mit der nachfolgenden Effektanalyse (vgl. Kapitel 2.3) einen wichtigen Schritt dar, um sowohl die individuellen als auch die allgemeinen Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Konkret gliederte sich der Workshop in:

- Akteursanalyse
- Strategieanalyse
- Prozessanalyse

Details zu den einzelnen Analysebausteinen sind der Einleitung des Kapitels 3 zu entnehmen. Weiterhin wurden die lokalen Akteure zu jedem dieser Analysebausteine um eine schriftliche, persönliche Einschätzung gebeten (vgl. Anhang 0).

Die Ergebnisse des Vor-Ort-Workshops wurden in Form einer qualitativen Beschreibung, Schaubildern und Steckbriefen zusammengefasst (vgl. Kapitel 3). Darüber hinaus wurden die Modelle in Form eines weiteren Steckbriefes gegenübergestellt (vgl. Kapitel 3.2).

Den Kommunen wurden jeweils ihre individuellen Analysen sowie der Vergleich aller Kooperationen im September 2014 als 1. Zwischenbericht, mit der Bitte um Anpassungen und Ergänzungen, zugesandt. Das Feedback der Kommunen wurde im vorliegenden Endbericht berücksichtigt.

2.3 Effektanalyse

Im Rahmen der Effektanalyse wurden die, durch die Kooperationen ausgelösten ökonomischen, ökologischen sowie weiteren **Effekte** im Kooperationsgebiet untersucht. Insbesondere wurden folgende Parameter betrachtet:

- Ausbau erneuerbarer Energien
- substituierte CO₂-Emissionen,
- generierte regionale Wertschöpfung und
- weitere Auswirkungen auf die Kommunalverwaltungen bzw. den Kooperationsraum

Zur Untersuchung der drei genannten Effekte entwickelte das Projektteam **zwei Fragebögen** (vgl. Anhang 8.13 und 0).

- Der erste Fragebogen diente der Erfassung relevanter Daten für die Berechnung der substituierten CO₂-Emissionen und der generierten regionalen Wertschöpfung. Er wurde im Herbst 2014 an die Vertreter der Kooperationsmodelle versandt und durch diese ausgefüllt (vgl. Kapitel 4.2, jeweils: Ausbau erneuerbarer Energien, regionale Wertschöpfung, substituierte CO₂-Emissionen).
- Der zweite Fragebogen richtete sich an die an der Kooperation beteiligten Kommunalverwaltungen und umfasste insgesamt sechs Fragen zu den Auswirkungen der Kooperation auf die

Kommunalverwaltungen und den Kooperationsraum. Er wurde über die Ansprechpartner der jeweiligen Kooperationsmodelle ebenfalls im Herbst 2014 an die Mitgliedskommunen versandt und von diesen beantwortet (vgl. Kapitel 4.2, jeweils weitere Effekte in den Kommunen).

Die Ergebnisse der Berechnungen (CO₂-Substitution und RWS) und der Befragung der Kommunen wurden in anschaulichen Grafiken und Kurzbeschreibungen aufbereitet (vgl. Kapitel 4) sowie in Form von **Steckbriefen** zusammengefasst. Ebenso wurden die Effekte aller Modelle in einem Vergleichs-Steckbrief gegenübergestellt. Die detaillierten Angaben zu den jeweiligen Berechnungs- bzw. Auswertungsmethoden können dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und 8.2). Die Untersuchung weiterer Effekte (wie z. B. Netzstabilität oder Flächeneffizienz) konnte aufgrund fehlender aussagekräftiger Daten nicht vorgenommen werden.

Im Rahmen eines gemeinsamen **Workshops mit Vertretern aller Kooperationsmodelle**² und einzelner Vertreter des Expertenbeirates wurden im Mai 2015 die bisherigen Ergebnisse vorgestellt und erörtert (vgl. Anhang 0).

Anschließend wurde allen Kooperationen die jeweilige Effektanalyse sowie der Vergleichs-Steckbrief in Form eines zweiten Zwischenberichts zwecks Feedback zugesandt. Dieses Feedback wurde ebenfalls in den vorliegenden Endbericht eingearbeitet.

2.4 Individuelle Handlungsempfehlungen für die Modelle

Die Analyse der Grundstruktur (vgl. Kapitel 3) und Effekte der Kooperationsmodelle (vgl. Kapitel 4) diente als Grundlage für die Ableitung der individuellen Handlungsempfehlungen. Ebenso wurden die Ergebnisse des zweiten Experten-Workshops und des Workshops mit den Vertretern der Kooperationen bei der Formulierung der individuellen Handlungsempfehlungen berücksichtigt.

Zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen wurden zunächst die

- Stärken und Erfolgsfaktoren sowie
- Hemmnisse und Herausforderungen

der Modelle beschrieben. Diese Analyse wurde für folgende Kategorien vorgenommen:

- Zielsetzung und Strategie
- Akteursstruktur und Grundfinanzierung
- Projekte und Projektfinanzierung
- Evaluation und Optimierung
- Kommunikation und Beteiligung

² Lediglich die Vertreter der NEW eG waren verhindert.

Anschließend wurden, analog zu den genannten Kategorien, für jedes Kooperationsmodell individuelle Handlungsempfehlungen formuliert. Auch durch den Vergleich der Kooperationen konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Daher wurde an geeigneten Stellen auf andere Kooperationsmodelle, mit unterschiedlichen Herangehensweisen, Projekten und Erfahrungen, verwiesen. Dies soll den Modellen helfen voneinander zu lernen und, im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung, ihre bereits erfolgreiche Zusammenarbeit weiter zu verbessern.

Eine Entwurfsfassung der individuellen Handlungsempfehlungen wurde an alle Kooperationsmodelle versandt mit der Bitte um eventuelle Anpassungen und Ergänzungen. Das Feedback wurde ebenfalls im vorliegenden Endbericht eingearbeitet.

2.5 Allgemeine Handlungsempfehlungen

Parallel zu den individuellen Handlungsempfehlungen wurden auch allgemeine Empfehlungen in Form einer Broschüre erarbeitet³. Als Grundlage dienten dazu die individuellen Handlungsempfehlungen, die Ergebnisse des zweiten Expertenworkshops und des gemeinsamen Workshops mit den Vertretern aller Kooperationen.

Die Broschüre richtet sich an Vertreter von Kommunen sowie andere interessierte Akteure aus der Wirtschaft oder der Bürgerschaft, die eigene Aktivitäten auf der regionalen Ebene starten wollen oder die eine bestehende Kooperation weiterentwickeln möchten. Zur Veranschaulichung der Empfehlungen wurden die ausgewählten Modelle der Studie in Form von Praxisbeispielen in die Broschüre integriert. Die Broschüre wird digital über die beiden Verteiler der Projektpartner und den Newsletter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) deutschlandweit bekannt gegeben. Außerdem kann sie kostenlos unter folgenden Adressen heruntergeladen werden:

- <http://www.stoffstrom.org/institut/veroeffentlichungen/>
- http://www.duh.de/komm_publicationen.html

2.6 Übergreifende Bewertung

Die abschließende Interpretation der Ergebnisse orientiert sich an den Fragestellungen des Forschungsprojektes (vgl. Kapitel 1.1).

³ „Interkommunale Kooperation als Schlüssel zur Energiewende“

3 Kooperationsmodelle in der Praxis

Die nachfolgenden Kapitel stellen sowohl alle Kooperationsmodelle einzeln dar als auch einen Vergleich aller Kooperationsmodelle. Konkret gliedert sich die Analyse der maßgeblichen internen Strukturen in drei analytische Bausteine:

Akteursanalyse

Im Rahmen der Akteursanalyse wird die Struktur der Kooperationsmodelle verdeutlicht und die zentralen Akteure und Kooperationspartner der Modelle herausgearbeitet. Ferner werden strategische Partner und deren Rolle analysiert. In einem weiteren Schritt wird die Grundfinanzierung der Kooperationsmodelle erläutert. Dabei wird auf die Finanzierung von Einzelprojekten zum Ausbau der erneuerbaren Energien im Betrachtungsraum nur dann eingegangen, wenn ein Bezug zur grundlegenden Finanzierung des Gesamtmodells gegeben ist.

Abschließend wird die persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer zum Akteursnetzwerk wiedergegeben (Fragen vgl. Anhang 0).

Strategieanalyse

Ausgehend von den maßgebenden Zielsetzungen der interkommunalen Kooperation wird die strategische Ausrichtung der Modelle dargestellt. Im Fokus der Betrachtung steht dabei die gewählte Strategie zum Ausbau der erneuerbaren Energien in der Bezugsregion. Zentrale Aspekte bei der Analyse sind:

- Anlass und Zielsetzung der Kooperation
- die Ausrichtung der Kooperationen
- die gewählten Schwerpunkte des EE-Ausbaus sowie der zugehörigen Infrastruktur im Rahmen der Kooperation
- die Instrumente zum Controlling und zur Strategieanpassung sowie
- die Kommunikationsstrategie der Kooperationen

Abschließend wird die persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer zur Strategie des Kooperationsmodells wiedergegeben (Fragen vgl. Anhang 0).

Prozessanalyse

Die Prozessanalyse fasst die Entwicklung der Kooperationsmodelle seit der Gründung zusammen. Dabei werden auch verbindlich geplante zukünftige Projekte und Anpassungen in die Betrachtung mit einbezogen. Die Prozessanalyse unterscheidet dabei zwischen Organisation, strategischen Meilensteinen und Umsetzung im Zeitverlauf.

Abschließend wird die persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer zum Gesamtprozess des Kooperationsmodells wiedergegeben (Fragen vgl. Anhang 0).

3.1 Beschreibung der Modelle

In den folgenden Unterkapiteln werden die sechs Kooperationsmodelle auf Basis der genannten Analysebausteine individuell beschrieben und die wesentlichen Elemente grafisch dargestellt.

3.1.1 Kreis Steinfurt

3.1.1.1 Akteursanalyse

Das Kooperationsmodell

Die nachfolgende Grafik zeigt den Kreis Steinfurt mit seinen interkommunalen Netzwerken.

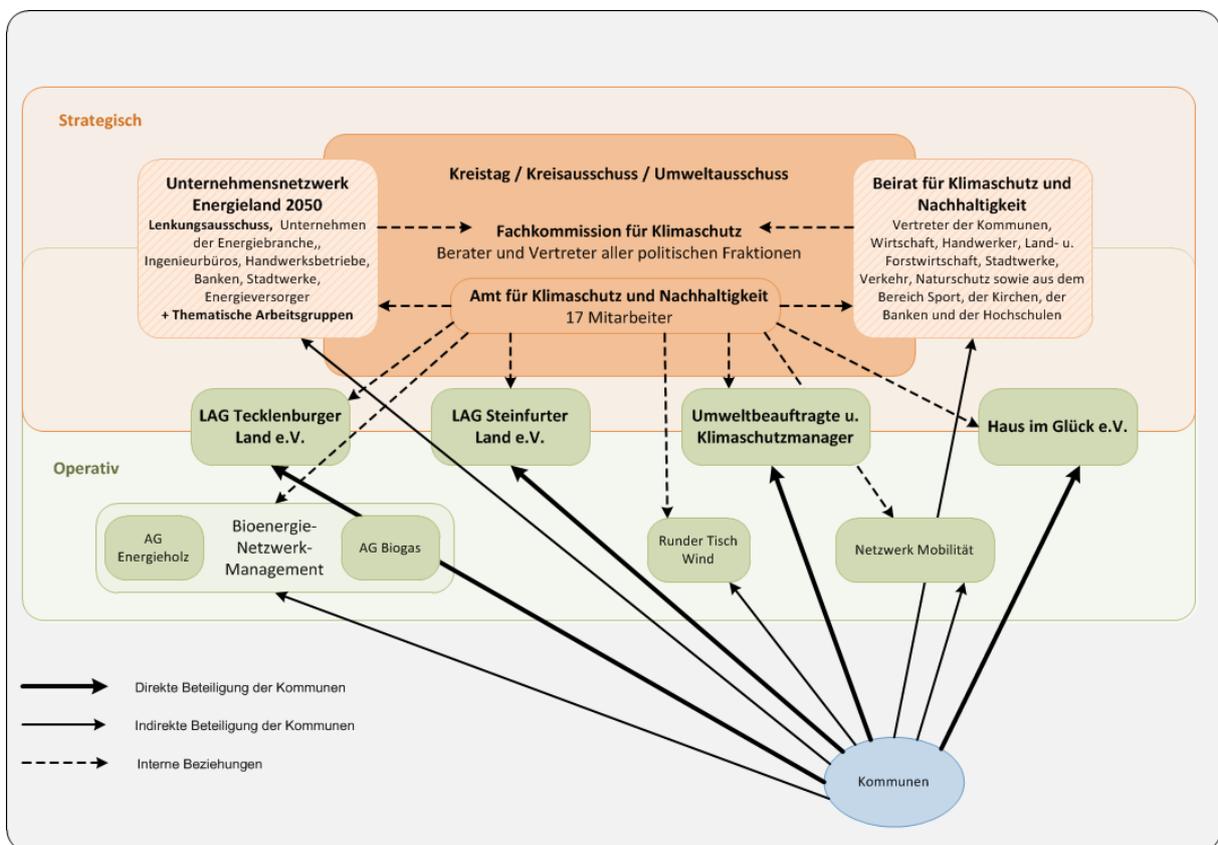


Abbildung 3-1: Struktur des Kreis Steinfurt

Ausgehend von einem Agenda-21 Prozess im Kreis, wurde im Jahr 1999 auf Kreisebene ein Agenda-21 Büro eingerichtet. Nach dem Motto *Global denken und lokal handeln* wurde die Basis für einen breitangelegten Regionalentwicklungsprozess gelegt. Schon damals spielte neben Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft das Thema Energie eine Rolle. Dieses Thema gewann immer mehr an Bedeutung und wuchs aufgrund der Förderkulisse stetig an. Im Jahr 2009 wurde das Agenda-21 Büro als Stabsstelle direkt dem Landrat unterstellt und 2013 in das Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit umbenannt.

Der Kreis versteht sich als Vermittler und Dienstleister für seine 24 Kommunen und hat im Laufe der Jahre vielfältige ressortübergreifende Projekte initiiert und bearbeitet. Hierzu hat er gezielt die Zusammenarbeit mit den Kommunen gesucht und entsprechende Netzwerke initiiert. Das Thema Energie wird insbesondere von folgenden **interkommunalen Netzwerken bearbeitet: Dem Verein Haus im Glück, der Arbeitsgruppe der kommunalen Umweltbeauftragten und Klimaschutzmanager sowie von zwei LEADER-Aktionsgruppen**. Optional können sich die Kommunen auch bei einer Reihe von weiteren Netzwerken einbringen, wie z. B. dem Bioenergienetzwerk, dem Runden Tisch Wind oder dem Netzwerk Mobilität.

Alle genannten Netzwerke werden vom Kreis Steinfurt koordiniert und betreut, d. h. die Mitarbeiter des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind für die regelmäßige Einberufung der Netzwerktreffen, den Informationsfluss und die Dokumentation verantwortlich. Insgesamt beschäftigt der Kreis derzeit 17 Mitarbeiter, von denen ca. die Hälfte eine Festanstellung hat.

Die **LEADER-Aktionsgruppen Steinfurter Land e. V. und Tecklenburger Land e. V.** sind gemeinnützige Vereine, die sich dem Ziel einer integrierten und nachhaltigen Entwicklung der Region verschrieben haben. Das Thema Energie ist daher nur eines von mehreren Handlungsfeldern. Weitere Handlungsfelder sind beispielsweise Tourismus, regionale Vermarktung, Bildung für nachhaltige Entwicklung oder Arbeit und Soziales. Beide Aktionsgruppen wurden auf Initiative des Kreises im Jahr 2012 vor dem Hintergrund der EU-Förderkulisse gegründet. Aufgrund der Größe des Kreises und der hohen Anzahl der Kommunen wurden zwei Aktionsgruppen gebildet. Die zwei LEADER-Aktionsgruppen entsprechen den historisch gewachsenen Bürgermeister-Runden und der EW-Obergrenze von 150.000 EW (EU-Vorschrift). Die LAG Steinfurter Land setzt sich aus 45 und die LAG Tecklenburger Land aus 40 regionalen Akteuren zusammen. Die Zusammensetzung der LAG vereint regionale Akteure aus den verschiedensten Bereichen: Vertreter aus Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung, Vereinen und Verbänden sowie Privatpersonen sind Mitglieder im mittlerweile eingetragenen Verein. Sie alle gewährleisten eine hohe fachliche und regionale Kompetenz. Die LAG steht grundsätzlich allen interessierten regionalen Akteuren offen. Die Bevölkerung ist folglich zwar nicht direkt, aber durch ihre Interessensgruppen in die Arbeit der LAGs mit eingebunden. Die LAGs dienen als Anlaufstelle für Projektideen und Projektanträge und entscheiden über die Förderung dieser Projekte. Jeder Bürger kann Projektvorschläge einbringen, die ein öffentliches Interesse beinhalten und für die Region einen allgemeinen Nutzen aufweist. Sie können aber auch selbst Projekte initiieren und umsetzen. Darüber hinaus stellen sie eine Plattform dar, die der Bildung und Pflege von Netzwerken für eine integrierte Regionalentwicklung dienen. Die LAGs sind dreistufig organisiert:

- Die oberste Stufe bildet die *Mitgliederversammlung*. Sie hat die Aufgabe, den Gesamtprozess zu lenken und zu kontrollieren. Die Mitglieder multiplizieren die Tätigkeiten der LAG, werben weitere Mitglieder, entwickeln Projekte oder geben Hilfestellung bei Projektideen. Dazu können Arbeitsgruppen gebildet und Kontakte zu Fachleuten bei spezifischen Fragestellungen hergestellt werden. Darüber hinaus obliegt ihr die Beschlussfassung über alle wichtigen Angelegenheiten des Vereins (Satzungsänderung, Wahl und Abberufung des geschäftsführenden und erweiterten Vorstandes, Genehmigung des Haushaltsplans).
- Dem *geschäftsführenden Vorstand* obliegen die Leitung des Vereins und die Führung der laufenden Geschäfte. Er ist verantwortlich für die Vorbereitung und Organisation der Sitzungen

und Mitgliederversammlungen, die Projektvorauswahl, die Aufnahme von neuen Mitgliedern und die Bürgerinformation über Vereinsaktivitäten. Den Vorsitz hat immer ein Bürgermeister.

- Der *erweiterte Vorstand* nimmt ebenso eine Steuerungs- und Kontrollfunktion wahr und trifft sich ca. vier- bis sechsmal im Jahr. Er wählt die Projekte aus, die im Sinne des Entwicklungskonzeptes umgesetzt werden sollen. Der erweiterte Vorstand setzt sich zur Hälfte zusammen aus Vertretern der Kommunen, einem Vertreter des Kreises und einem Vertreter der regionalen Kreditinstitute. Die andere Hälfte besteht aus Vertretern der Wirtschafts- und Sozialpartner. Vertreter der Bezirksregierung Münster nehmen beratend an den Sitzungen teil.

Alle drei Vereinsorgane werden von einer *Geschäftsstelle* bzw. dem am Kreis angesiedelten *Regionalmanagement* unterstützt, die beim Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit des Kreises Steinfurt angesiedelt ist. Das Regionalmanagement berät und unterstützt die Akteure bei der Erschließung von Finanzierungsquellen (einschließlich Fördermittel) sowie der Gewinnung von Partnern und koordiniert die LEADER-Entwicklungsprozesse. Daneben ist das Regionalmanagement für die Information der Bürger sowie für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Es arbeitet als Vernetzungsstelle und ist Ansprechpartner rund um LEADER und den regionalen Entwicklungsprozess. Der Leiter des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit ist auch gleichzeitig Geschäftsführer der LAGs.

Ein weiteres interkommunales Netzwerk ist der **Verein Haus im Glück e. V.**. Er wurde im November 2005 von der Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf, den Innungen des Baugewerbes, der Schornstiefegerinnung des Regierungsbezirks Münster, den im Kreis ansässigen Volksbanken und Sparkassen, den 24 kreisangehörigen Städten und Gemeinden sowie dem Kreis Steinfurt gegründet. Seit 2009 gehören dem Verein auch die Stadtwerke Greven, Lengerich, Ochtrup, Rheine und Steinfurt an. Ziel des Vereins ist es, Hausbesitzern und Bauherren von Ein- und Zweifamilienhäusern des Zukunftskreises Steinfurt eine Plattform zu schaffen, um sich umfassend, anbieterunabhängig und kostengünstig informieren und beraten zu lassen. Hierbei spielen insbesondere die Themen energieeffizientes Bauen und Modernisieren, barrierefreies Wohnen und der verstärkte Einsatz erneuerbarer Energien eine wichtige Rolle. Der Vorstand des Vereins setzt sich aus den genannten Akteuren zusammen und ist für alle strategischen Entscheidungen verantwortlich. Darüber hinaus gibt es eine fest angestellte Mitarbeiterin, die sich um die Koordination der Vereinsgeschäfte kümmert. Der Leiter des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit ist wiederum Hauptgeschäftsführer des Vereins.

Ebenso dient das **Treffen der kommunalen Umweltbeauftragten/Klimaschutzmanager** dem interkommunalen Austausch und der Vernetzung. Von den 24 Städten und Gemeinden im Kreis hat jede mittlerweile einen Ansprechpartner. Die regelmäßig stattfindenden Treffen werden wiederum vom Kreis koordiniert. Diese Treffen ermöglichen es dem Kreis individuelle Einblicke in die Klimaschutzaktivitäten der Kommunen zu gewinnen und sein Dienstleistungsangebot für die Kommunen entsprechend anzupassen/auszubauen. Er bietet Informationen und Beratung, z. B. bei der Erstellung von Klimaschutzkonzepten, der Erstellung von Wärmekonzepten, der Anwendung der Bilanzierungssoftware ECORegion oder der Beantragung von Fördergeldern. Die Kommunen haben umgekehrt die Möglichkeit ihre Probleme zu schildern und Ideen zur Verbesserung einzubringen. Außerdem können die Kommunen durch den regelmäßigen Austausch voneinander lernen und gemeinsame Projekte

initiieren. Die Bürger profitieren von dem abgestimmten Vorgehen zwischen Kreis und Kommunen durch weniger Missverständnisse und bürokratische Hindernisse in der Klimaschutzpolitik.

Während die Kommunen über den Kreistag in die Politik des Kreises eingebunden sind, wurden für die Zivilgesellschaft und die Unternehmen eigenen Gremien geschaffen: der Beirat für Klimaschutz und das Unternehmernetzwerk energieland2050.

- **Beirat für Klimaschutz und Nachhaltigkeit:** Im Beirat sind 26 Mitglieder aus der Zivilgesellschaft vertreten. Ausgesuchte zivilgesellschaftliche Mitglieder sind z. B. Sportvereine, Kirchen und Heimatvereine. Der Beirat besitzt eine eigene Geschäftsordnung und erhält umfangreiche Informationen zu allen Klimaschutzaktivitäten im Kreis. Darüber hinaus gibt er Impulse, stößt Projekte an und erarbeitet Empfehlungen für die Politik. Zwei Plätze im Beirat sind für Bürgermeister, als Vertreter kommunaler Interessen reserviert, wovon einer den Vorsitz übernimmt. Darüber hinaus ist ausdrücklich keine weitere politische Beteiligung erwünscht. Ebenso sind keine politischen Fraktionen im Beirat vertreten.
- **Unternehmernetzwerk energieland2050:** Das Netzwerk ist ein freiwilliger Zusammenschluss regionaler Unternehmen, die einen Großteil ihrer Wertschöpfung in der Region generieren. Sie unterstützen das kreisweite Ziel: energieautarkie2050 und arbeiten gemeinsam an unternehmensübergreifenden Projekten, die einen Mehrwert für die Region haben. Sie beteiligen sich mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen an den Netzwerktreffen und können ihre Interessen in die strategische Planung der Region einbringen. Der Kreis wiederum kann durch einen gezielten Informationsfluss, gutes Konfliktmanagement und die Unterstützung beim Abbau von Markthemmnissen die Unternehmen bei ihren Klimaschutzanstrengungen unterstützen. Derzeit sind 49 Unternehmen im Unternehmernetzwerk organisiert. Der Lenkungsausschuss vertritt das Unternehmen nach außen. Es gibt keinen formalen Bezug zwischen den Kommunen und dem Unternehmernetzwerk. Lediglich über Projekte, Maßnahmen, Treffen und Veranstaltungen findet ein Austausch statt. Die Kommune hat hier die Funktion eines Mittlers. Es gibt jedoch eine enge Verbindung über die Stadtwerke (insbesondere die Stadt Rheine ist personell eng mit dem Lenkungsausschuss verflochten). Diese sind Mitglied im Lenkungsausschuss des Unternehmernetzwerkes (Chance für kleine Stadtwerke). Bei der Arbeit des Unternehmernetzwerkes ist die Umsetzung konkreter Projekte sehr wichtig. Die Stadtwerke arbeiten inzwischen auch außerhalb des Unternehmernetzwerkes zusammen. Das Unternehmernetzwerk soll langfristig feste Strukturen bekommen (e. V. oder GmbH).

Sowohl der Beirat als auch das Unternehmernetzwerk entsenden je einen Vertreter in die **Fachkommission für Klimaschutz**, welche die Schnittstelle zwischen der Politik und der Zivilgesellschaft bzw. der regionalen Wirtschaft bildet. Die Kommission wurde eingerichtet, weil der Umweltausschuss mit den Anträgen und Beschlüssen überfordert wäre. Neben den Beratern sind dort auch alle politischen Fraktionen vertreten. Der Beirat selbst fungiert als Beratung und Vorbereitungsgremium, er selbst kann keine Beschlüsse fassen.

Strategische Partner des Kooperationsmodells

Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche strategischen Partner in die Kooperationsmodelle mit eingebunden sind und welche Rolle/Aufgaben diese innerhalb der Zusammenarbeit übernehmen.

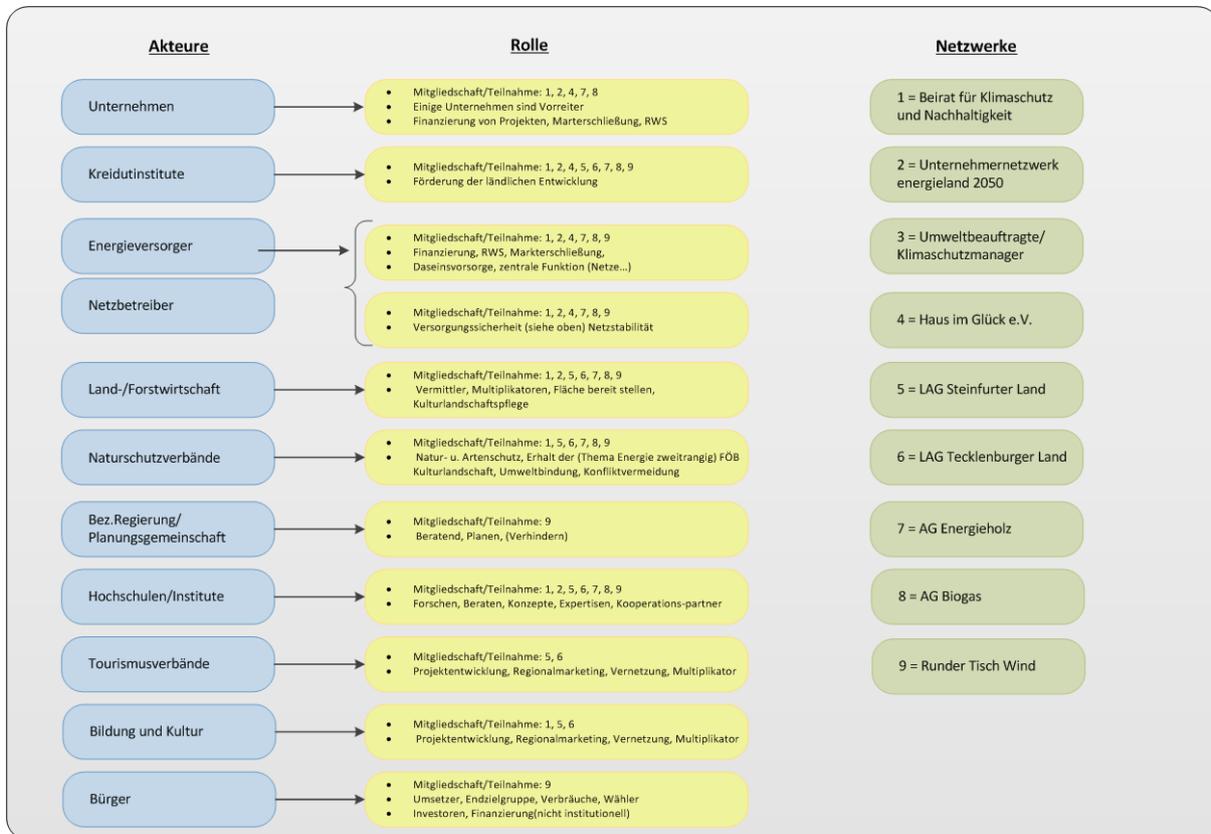


Abbildung 3-2: Strategische Partner des Kreis Steinfurt

Insgesamt sind zwischen 300 und 400 Menschen in die unterschiedlichen Kooperationsmodelle des Kreises eingebunden. Je nach Bedarf treffen sich die einzelnen Bündnisse drei- bis viermal pro Jahr.

Die **regionale Wirtschaft** hat insbesondere die Möglichkeit sich am Unternehmensnetzwerk zu beteiligen. Die beteiligten Ingenieurbüros, Handwerksbetriebe, Banken, Stadtwerke und Energieversorger haben erkannt, dass die Energiewende neben dem ökologischen Nutzen auch ein enormes ökonomisches Potenzial für die Unternehmen selbst und für die Region bedeutet.

Die Stadtwerke, als Energieversorger, nehmen eine wichtige Rolle im Unternehmensnetzwerk ein und sind darüber hinaus Mitglied im Verein Haus im Glück e. V. und Teil des Runden Tisch Wind.

Überregionale Akteure wie RWE, Amprion, Remondis und die Stadtwerke Bochum wurden bewusst nicht in die Klimaschutzaktivitäten des Kreises eingebunden, da alle beteiligten Unternehmen einen regionalen Bezug haben müssen. Eine Ausnahme stellen nur solche Unternehmen(sgruppen) bzw. deren Dienstleistungsangebote dar, die es lokal nicht gibt (z. B. für Fachgutachten).

Die Land- und Forstwirtschaft sowie die Naturschutzverbände können ihre Interessen in erste Linie in den LAGs, dem Bioenergienetzwerk und im Runden Tisch Wind einbringen.

Die lokalen Banken sind ebenfalls in die Netzwerke integriert. Hier ist insbesondere ihre Mitgliedschaft im Verein Haus im Glück e. V. und in den beiden LEADER-Aktionsgruppen zu nennen.

Für die Tourismusverbände und die Vertreter aus Bildung und Kultur sind die LAGs die wichtigsten Interessensvertretungen.

Eine Besonderheit des Kreises Steinfurt liegt in der engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sowohl die Fachhochschule Münster als auch die Westfälische Wilhelm-Universität Münster beteiligen sich aktiv an den Klimaschutzaktivitäten. Sie begleiten beispielsweise das Projekt *Zukunftskreis Steinfurt – energieautark 2050* und tragen mit ihren Erkenntnissen zur Projektinitialisierung, zur Evaluation und zur Qualitätssicherung bei.

Die Bürger sind in der Regel nur indirekt, über ihre politischen und zivilgesellschaftlichen Vertretungen (Vereine oder Verbände), in den Netzwerken präsent. Eine direkte Beteiligung ist beispielsweise in den Arbeitsgruppen Biogas und Energieholz sowie dem Runden Tisch Wind möglich.

Grundfinanzierung des Kooperationsmodells

Die Finanzierungsbasis der interkommunalen Netzwerke wird aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

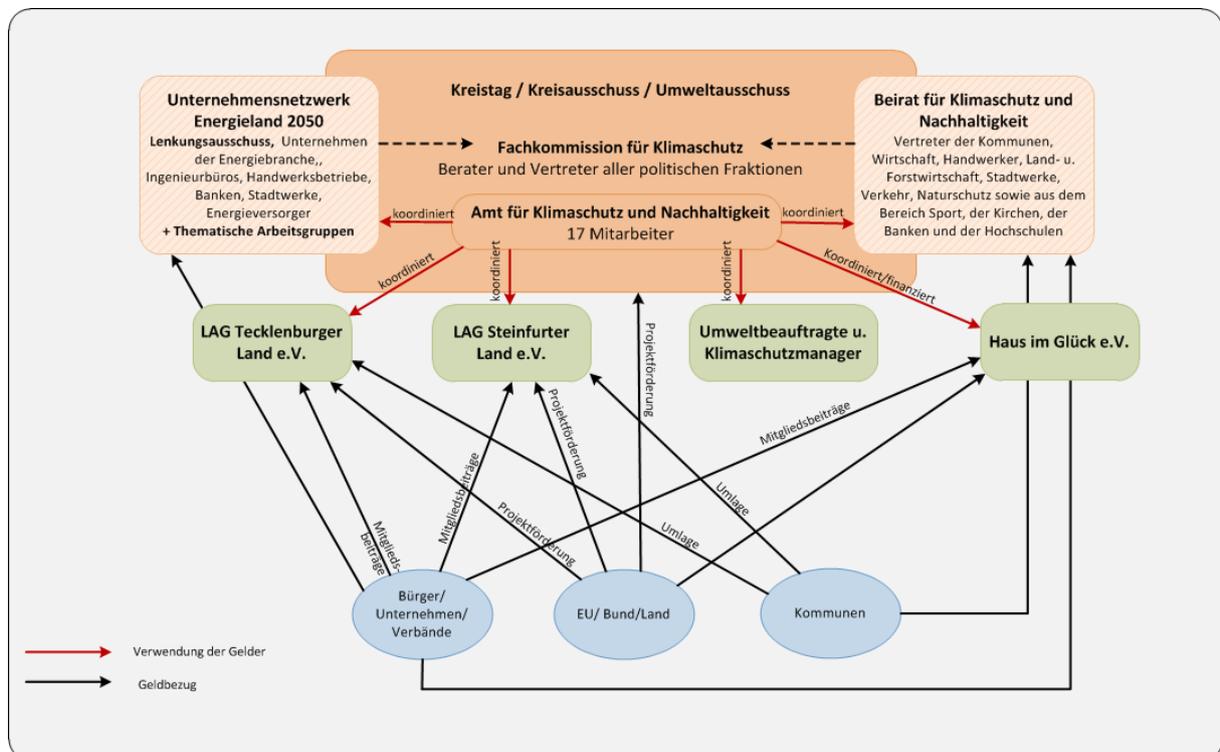


Abbildung 3-3: Grundfinanzierung des Kreis Steinfurt

Das Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit wird als Teil des Kreis Steinfurts im Wesentlichen über Umlagen, Steuern und Gebühren finanziert. Von den insgesamt 17 Mitarbeitern haben ca. acht eine Festanstellung. Die Anderen haben nur einen Zeitvertrag, der an die Projektfördergelder gekoppelt ist. Das Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit verfügt über ein jährliches Budget von 300.000 - 500.000 € (ohne Personalkosten und ohne Fördergelder). Eine Summe, die in erster Linie in Projekte fließt, wie z. B. Studien, Konzepte, Veranstaltungen und Kampagnen.

Das **Treffen der Klimaschutzmanager/Umweltbeauftragten** ist ein Arbeitstreffen, das keiner zusätzlichen Finanzierung bedarf, da die Klimaschutzmanager von den Kommunen bezahlt werden.

Die Finanzierung des **Vereins Haus im Glück e. V.** erfolgt über die Mitgliedsbeiträge der Stadtwerke und Kreditinstitute sowie über öffentliche Fördergelder und Preisgelder für einzelne Projekte. Die Gemeinden sind vom Mitgliedsbeitrag freigestellt. Ihren Mitgliedsbeitrag zahlt der Kreis (45.000 €/a). Bei den Fördergeldern handelt sich teils um EU-, teils um Bundes- und teils um Landesmittel. Durch die breite Finanzierungsbasis konnte eine hauptamtliche Mitarbeiterin für den Verein eingestellt werden. Insgesamt verfügt der Verein über ein jährliches Budget von ca. 100.000 €/a. Die Einnahmen werden in erster Linie für Personalausgaben, die Räumlichkeiten sowie für die Öffentlichkeitsarbeit verwendet.

Die beiden **LEADER-Aktionsgruppen** werden ebenfalls über Mitgliedsbeiträge, Projektgelder sowie einen Kreiszuschuss finanziert. Insgesamt stehen den LAGs je ca. 3,2 Mio. € für sieben Jahre zur Verfügung (ohne Personal). Die Gelder werden in erster Linie für die Projektumsetzung verwendet (vgl. Kapitel 3.1.1.3). Das Regionalmanagement übernimmt der Kreis. Jedem LEADER-Verein stehen 1,25 befristete Personalstellen zur Verfügung. Da durch die mit LEADER-Mitteln finanzierten Projekte in der Regel weitere lokale Investitionen ausgelöst werden, profitiert die gesamte Region und letztlich auch die Kommunalverwaltungen.

Die Teilnahme an den losen Arbeitsgruppen sowie am Beirat bzw. dem Unternehmernetzwerk ist freiwillig und unentgeltlich. Die Koordination übernehmen wiederum die Mitarbeiter des Amtes für Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Eventuelle Ausgaben (Druck-Erzeugnisse etc.) können in der Regel über den Kreis gedeckt werden.

Darüber hinaus gibt es auch einige Projekte, die vom Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit initiiert und zunächst auch bearbeitet wurden, die aber dann nach erfolgreicher Einführung an andere Abteilungen weiter gegeben wurden. So ist das Wallheckenmanagement mittlerweile bei der Landespflegebehörde angesiedelt und das Projekt Ökoprotif und eea beim Gebäudemanagement.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 11. Juni 2014 wurden die insgesamt drei Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Akteursanalyse abzugeben⁴ (Fragen, vgl. Anhang O).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Alle Workshop-Teilnehmer vertraten die Auffassung, dass die Kooperationen des Kreises genügend Anerkennung erfahren, dort wo sie auch unmittelbar wahrgenommen werden. Allerdings wurde auch angemerkt, dass eine weitere Durchdringung der Bevölkerung und auch der lokalen Wirtschaft notwendig sei.
- Die Akzeptanz in den politischen Gremien (Stadt- und Gemeinderäte) wurde von allen Teilnehmern als gegeben bewertet. Aber auch Neid und Konkurrenzdenken einzelner Kommunen werden angemerkt.
- Was die wesentlichen Akteure für den Aufbau der interkommunalen Kooperation und für den Erfolg einer regionalen Energiewende anbetrifft, sind die Meinungen sehr vielfältig: So wird der Landrat von allen Teilnehmern als zentraler Akteur genannt. Hinzu kommen die Städte und Gemeinden, die Persönlichkeit des Amtsleiters sowie die Einbindung der Fachhochschule, der Banken und der Stadtwerke. Auch die Landwirte wurden als wichtiger Akteur gelistet. Darüber hinaus schrieb ein Teilnehmer dass das Zusammenspiel aller Akteure, sprich die Mischung, der Erfolgsfaktor sei. Hierbei ist insbesondere die gezielte und bewusste Mischung gemeint. Durch die Steuerung des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit werden gezielt die passenden Akteure zu den jeweiligen Fragestellungen zusammengebracht. Dafür ist die zentrale Rolle des Kreises und damit des Amtes von entscheidender Bedeutung.

Hinsichtlich der finanziellen Ausstattung wurden die zur Verfügung stehenden Mittel des Kreises als ausreichend betrachtet – zumindest was die Sachmittel betreffend. Was jedoch fehle, sei die Zeit bzw. das Personal, um die anfallende Arbeit zu bewältigen. Nach Ansicht aller Teilnehmer lebt eine erfolgreiche Netzwerkarbeit von Kontinuität und Verlässlichkeit. Dieses ist mit wechselnden projektabhängigen Personalstellen schwieriger zu gestalten, als mit langfristig angelegtem Personal. Zwei der drei Teilnehmer gaben darüber hinaus an, dass die finanzielle Ausstattung der Städte und Kommunen besser sein könnte.

⁴ Zu den drei Teilnehmern zählten neben dem Amtsleiter und der stellvertretenden Amtsleiterin des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit auch der Koordinator des Unternehmernetzwerkes. Alle drei Teilnehmer haben einen Fragebogen ausgefüllt.

3.1.1.2 Strategieanalyse

Die nachfolgende Grafik stellt die strategische Ausrichtung des Kooperationsmodells in der Übersicht dar.

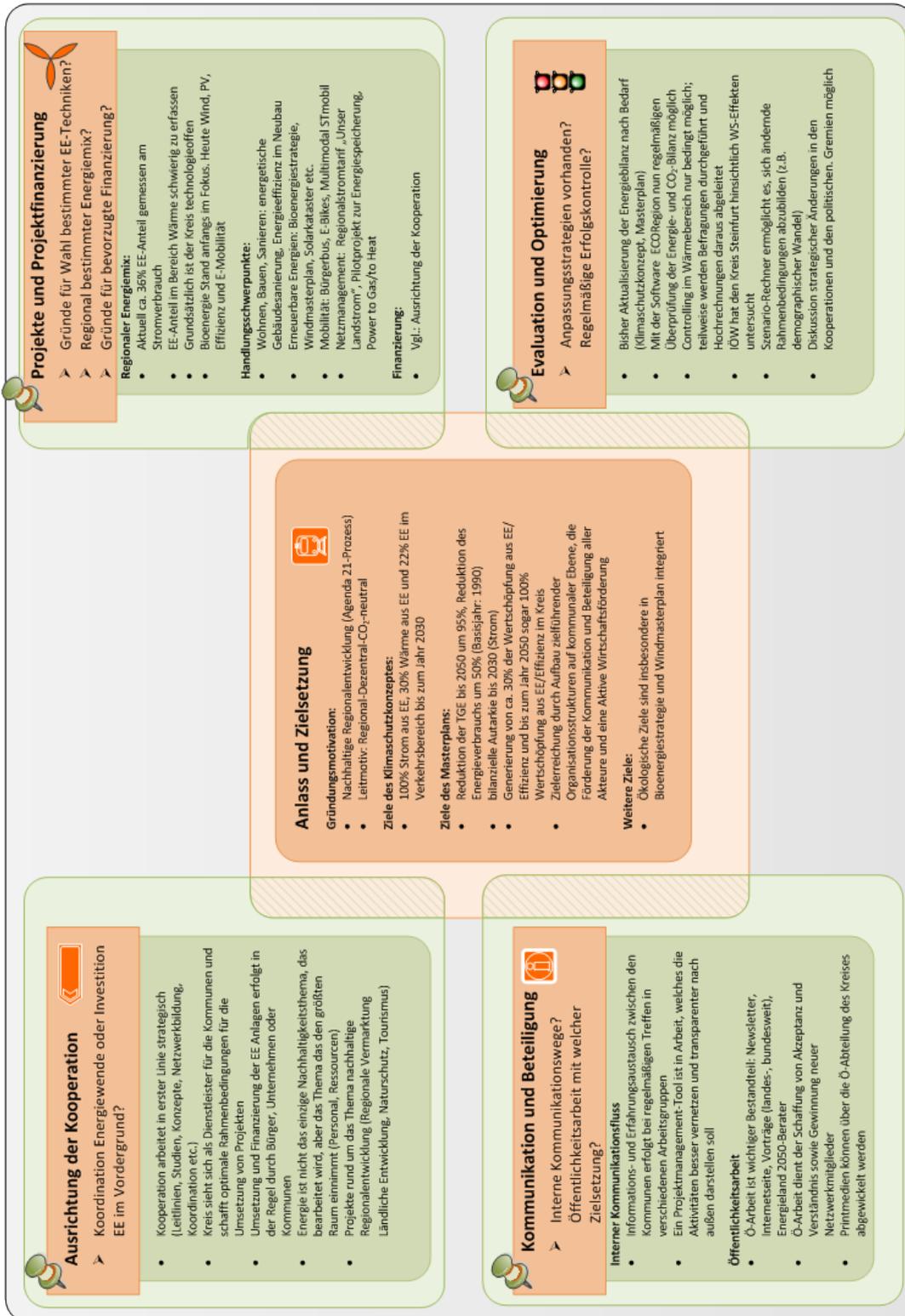


Abbildung 3-4: Strategie des Kreis Steinfurt

Anlass und Zielsetzung

Anlass für die Netzwerkbildung im Kreis Steinfurt war ein kreisweiter Agenda-21-Prozess Ende der 1990er Jahre. Frühzeitig wurden bereits erste Arbeitsgruppen geschaffen, die sich mit einer nachhaltigen Energieversorgung befassten. Anfangs standen landwirtschaftliche Themen und damit das Thema Bioenergie im Vordergrund.

Auf der Basis einer Energie- und CO₂-Bilanzierung, die 2005 durch die Fachhochschule erstellt wurde, hat sich der Kreis Steinfurt das **Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2050 die im Kreis benötigte Energie aus regionalen und erneuerbaren Quellen bereitzustellen.**

Das 2010 fertiggestellte **integrierte Klimaschutzkonzept** greift dieses Ziel nochmals auf, aktualisiert die Energiebilanz und entwirft Szenarien, die den Weg zu dem ehrgeizigen Ziel der Energieautarkie aufzeigen. Gemäß dem Klimaschutzkonzept kann bereits bis 2030 für den Strombereich eine nahezu 100 %ige Versorgung mit erneuerbaren Energien mit folgenden Teilzielen erreicht werden:

- Reduzierung des Stromverbrauchs um 20 %,
- Ausbau der Windkraft um 680.000 MWh/a,
- Ausbau der Photovoltaik um 275.000 MWh/a und
- Ausbau der Biomassenutzung mit einem elektrischen Potenzial von 106.000 MWh/a.

Im Bereich Wärme ist bis 2030 eine 30 %ige Versorgung mit erneuerbaren Energien möglich. Hierzu müssen folgende Teilziele erreicht werden:

- Reduzierung des Wärmeverbrauchs um 50 %,
- Ausbau der Biomassenutzung mit einem thermischen Potenzial von 320.000 MWh/a,
- Ausbau der oberflächennahen Geothermie um 222.000 MWh/a,
- Ausbau der Solarthermie um 195.000 MWh/a.

Im Verkehrssektor ist es das Ziel, bis 2030 eine 22 %ige Versorgung mit erneuerbaren Energien zu erreichen. Die Teilziele lauten dabei wie folgt:

- Reduzierung des Treibstoffverbrauchs insgesamt um 33 %,
- Ausbau von Biotreibstoffen und/oder Elektromobilität um 750.000 MWh/a,
- Steigerung der Nutzung des ÖPNV, des Schienenverkehrs und der Bürgerbusse um 10 %.

Zur Erreichung diese Ziele wurden einzelne Maßnahmen definiert und die Rolle des Kreises und der Kommunen bei der Umsetzung dieser Projekte beschrieben. Die Ziele wurden vom Kreistag verbindlich beschlossen.

Mit dem **Masterplan 100 % Klimaschutz Kreis Steinfurt** wurden dann nochmals folgende Ziele vom Kreistag bestätigt:

- Das Ziel einer Energieeinsparung von 50 % und einer Treibhausgasreduktion von 95 % bis 2050 wurde in Anlehnung an die Ziele der Bundesregierung und die Vorgaben des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)⁵ formuliert.
- Weiterhin hat sich der Kreis das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2030 eine bilanzielle Autarkie zu erreichen.
- Darüber hinaus sollen bis zum Jahr 2030 rund 30 % der Wertschöpfung aus EE/Effizienz und bis zum Jahr 2050 sogar 100 % Wertschöpfung aus EE/Effizienz im Kreis generiert werden.

Der geförderte Masterplanprozess gliedert sich dabei in zwei Phasen: Bis Herbst 2013 wird ein Konzept zum Masterplan und bis zum Jahr 2016 werden erste Projektempfehlungen erarbeitet. Die Empfehlungen beziehen sich insbesondere auf die Erhebung von Grundlagendaten, die Erarbeitung von Konzepten, Strategien und Projekten sowie die Professionalisierung und den Ausbau bestehender Netzwerkstrukturen.

Hinsichtlich der naturräumlichen Auswirkungen wurden keine konkreten Ziele im Masterplan festgeschrieben. Diese ergeben sich jedoch aus der regionalen Bioenergiestrategie und den Leitlinien für den Windenergieausbau. Hinsichtlich der PV-Freiflächenanlagen ist es Konsens, dass ökologisch und landwirtschaftlich wertvolle Flächen nicht beeinträchtigt werden dürfen, daher wurden insbesondere PV-Freiflächenanlagen auf Deponien oder an Lärmschutzwänden geplant. Die Potenzialstudien sind mit der Landespflegebehörde abgestimmt.

Weitere Ziele, wie der Ausbau und die Professionalisierung der Netzwerkarbeit sowie die verstärkte Ansprache der Bürger (Klimabotschafter) sind ebenfalls im Masterplan festgeschrieben.

Die Ziele des Masterplans wurden nicht explizit von den Kommunen bzw. den kommunalen Räten verabschiedet, allerdings gibt es eine Kooperationsvereinbarung zwischen dem Kreis und den Kommunen, die den Kommunen Mitgestaltungsrechte einräumt.

Die **Kommunen** selbst verfügen über **eigene Klimaschutzkonzepte** bzw. erarbeiten diese zurzeit. Hierbei setzen sie sich eigene Ziele, die jedoch in der Regel an die Ziele des Kreises angelehnt sind. Meist sind sie jedoch konkreter und haben einen kürzeren Zeithorizont (2020 anstatt 2050). Der Kreis unterstützt die Erstellung der kommunalen Klimaschutzkonzepte finanziell und inhaltlich, indem er im Rahmen des Treffens der Klimaschutzmanager, für einen regelmäßigen Wissenstransfer und einen einheitlichen Standard sorgt.

Ausrichtung der Kooperation

Wie bereits in Kapitel 3.1.1.1 beschrieben, findet die interkommunale Zusammenarbeit sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene statt. So bilden beispielsweise die regionalen Entwicklungskonzepte der LEADER-Gruppen die Basis für die umgesetzten Projekte. Bisher wurden in

⁵ Der politische Beschluss dieser Ziele war Voraussetzung für die Teilnahme an der Masterplan-Förderung.

den LAGs in der Förderperiode 2007-2013 insgesamt über 50 Projekte finanziert und umgesetzt, darunter auch Projekte im Kontext einer nachhaltigen Energieversorgung (vgl. Kapitel 3.1.1.3). Der Bau von EE-Anlagen wird jedoch nicht finanziell gefördert.

Eine ähnliche Ausrichtung hat der Verein Haus im Glück e. V.. Der Verein hat das Ziel die Energieeffizienz im Gebäudebereich zu stärken und den Ausbau EE zu unterstützen. Hierzu bietet er insbesondere unabhängige Beratungen an, gibt Grundlagenstudien in Auftrag oder wirbt mit gezielten Kampagnen. Eine finanzielle Unterstützung bei der Durchführung von Effizienzmaßnahmen oder der Anschaffung von EE-Anlagen ist nicht Aufgabe des Vereins.

Auch der Austausch der Kommunen auf der Ebene der Klimaschutzmanager hat einen strategischen Charakter. Hierbei sollen Managementprobleme erkannt und diskutiert werden. Der Kreis versteht sich dabei als Dienstleister und unterstützt die Kommunen z. B. bei der Erstellung der Energiekonzepte, beim eea-Prozess oder der Durchführung von Windenergieprojekten.

Projekte und Projektfinanzierung

Grundsätzlich werden im Rahmen des Masterplans alle EE-Technologien berücksichtigt und deren Potenziale ermittelt. Davon abgeleitet ergeben sich auch die Projektschwerpunkte für den Kreis.

Aufgrund der naturräumlichen Gegebenheiten stand zunächst das Thema Bioenergie im Vordergrund des Agenda 21 Prozesses. Allerdings verliert dieses Thema an Bedeutung, da die Potenziale inzwischen fast ausgeschöpft sind. Spätestens ab 2005 wurde mit der Gründung des Vereins Haus im Glück e. V. das Thema Energieeffizienz aufgegriffen. Durch die gesetzlichen Veränderungen (Veränderung der Landesgesetze im Bereich Wind) rückte in den letzten Jahren die Windenergie sehr stark in den Vordergrund der Untersuchungen und bei der Projektumsetzung. Weitere Schwerpunkte sind die Themen Photovoltaik, Elektromobilität sowie Stromspeicherung und Stromvermarktung.

Das Thema Wasserkraft spielt aufgrund des geringen Potenzials (nur 1 % Gefälle im Kreis Steinfurt) keine Rolle für die Energiewende.

Evaluation und Optimierung

Auf der **Projektebene findet das Controlling** durch das erforderliche Berichtswesen statt. Insbesondere die Projekte, die von EU-oder Bundesseite gefördert werden, unterliegen inhaltlich und finanziell einem externen Controlling.

Die Energiebilanz des Kreises wurde erstmals im Jahr 2005 durch die FH Münster erstellt. Diese Bilanz wurde inzwischen zweimal aktualisiert:

- im Rahmen des integrierten Klimaschutzkonzeptes (Fertigstellung 2010, Bilanzjahr 2007)
- im Rahmen des Masterplans (Fertigstellung 2016, Bilanzjahr)

Darüber hinaus wurden im Klimaschutzkonzept Vorschläge für ein **Controlling der EE-Ausbauziele** und der Effizienzziele erarbeitet. Konkret wurden für die einzelnen EE-Techniken und das Thema Effizienz die wichtigsten Kenngrößen und die Bezugsquellen genannt. Als Controllingrhythmus wurde

ein Zeitraum von 3 Jahren festgelegt, da in diesem Turnus auch der European Energy Award fortgeschrieben wird. Für das Controlling zuständig ist der Kreis, wobei eine personelle Zuständigkeit damals noch nicht festgelegt wurde. Heute übernimmt die Klimaschutzmanagerin des Kreises diese Aufgabe.

Ein gezieltes Controlling wurde jedoch erst durch die Einführung der Software ECORegion möglich. Allerdings sind die Grundlagendaten hierzu insbesondere im Wärmebereich noch mit gewissen Unsicherheiten behaftet, sodass hier teilweise auf Hochrechnungen zurückgegriffen werden muss. Auch auf kommunaler Ebene nutzen bereits einige Klimaschutzmanager die Software ECORegion. Der Kreis ist bestrebt alle 24 Kommunen in dieser Hinsicht zu qualifizieren und damit eine solide Datenbasis, sowohl für die Kommunen selbst als auch für die eigenen Projekte, zu schaffen.

Darüber hinaus wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes des IÖW⁶ Wertschöpfungsberechnungen für alle EE-Anlagen im Kreis Steinfurt durchgeführt. Ob das hierzu entwickelte Berechnungstool durch den Kreis fortgeschrieben werden kann und damit die Wertschöpfungsziele kontrolliert werden können, ist derzeit noch unklar.

Auf notwendige **Änderungen in der Energiestrategie** kann der Kreis aufgrund seiner eher strategischen Ausrichtung und seiner großen Themenbreite relativ flexibel reagieren. Die Ergebnisse des Controllings fließen in die entsprechenden politischen Gremien (z. B. Fachkommission für Klimaschutz) ein und werden dort diskutiert.

Ebenso findet ein Austausch zwischen dem Kreis und den interkommunalen Netzwerken statt. In den Vorstandssitzungen der Vereine (LEADER und Haus im Glück) sowie den Treffen der Klimaschutzmanager werden regelmäßig aktuelle Erkenntnisse sowie neue Strategien und Projekte diskutiert.

Über die strategische Ausrichtung und innovative Projektideen der **LEADER**-Neubewerbung für die Förderphase 2014 – 2020 wurde im September 2014 im Rahmen einer LEADER-Regionalkonferenz umfassend diskutiert. Die Regionalkonferenz stellt das Bindeglied zwischen den Kommunen und den Bürgern dar und gewährleistet somit eine breite Akzeptanz neuer Strategien und Projekte in der Bevölkerung. Im Rahmen des Projektes *Zukunftsstadt Tecklenburger Land* im Tecklenburger Land finden im Herbst 2015 drei Bürgerveranstaltungen statt. Hierbei wird es darum gehen, aufbauen auf den aktuellen LEADER-Bewerbungen Zukunftsvisionen und konkrete Vorschläge zu deren Umsetzung für das Tecklenburger Land zu entwickeln. Zukünftig sind im Rahmen von LEADER alle zwei Jahre Innovationsforen vorgesehen. Diese sind vergleichbar mit den Regionalkonferenzen.

Kommunikation und Beteiligung

Basierend auf dem Agenda 21-Prozess fand im Zeitraum 2000 – 2001 ein breit angelegter Partizipationsprozess statt, um möglichst vielfältige Anregungen aus der Bürgerschaft zu gewinnen und in die Kreisentwicklung zu integrieren.

Später erfolgte die Bürgerbeteiligung über die etablierten Netzwerke (siehe Abschnitt Evaluation und Optimierung), wozu neben den hier betrachteten interkommunalen Kooperationen (LEADER-AG,

⁶ Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

Haus im Glück e. V. und das Treffen der Klimaschutzmanager) weitere thematische Steuerungs- und Arbeitsgruppen gehören.

- So wurde beispielsweise 2015 die Zukunftsmesse Mobilität als Auftakt eines breit angelegten Prozesses zur Mobilität organisiert. Insgesamt wurden über die Workshops zur Erarbeitung der Klimaschutzkonzepte in den Kommunen und LEADER-Mobilitätsworkshops, 400 Bürger beteiligt.
- Auch der Klimagipfel findet regelmäßig im Rahmen des Projektes Masterplan Klimaschutz statt. Er wird gemeinsam mit den anderen Masterplankommunen Rheine, Stadt Osnabrück, Landkreis Osnabrück und dem Kreis Steinfurt durchgeführt. Der nächste Gipfel findet im März 2016 zum Thema *unternehmerischer Verantwortung* statt.

Wie bereits im Kapitel 3.1.1.1 geschildert, ist durch die regelmäßigen Treffen der interkommunalen Netzwerke der interne Kommunikationsfluss gewährleistet. Hier kommt dem Kreis mit seinen projektgebundenen Sachbearbeitern eine zentrale Steuerungs- und Kommunikationsfunktion zu.

Die Kommunikation zu den Bürgern erfolgt in erster Linie über die Kommunen. So richten sich insbesondere die Beratungsangebote des Vereins Haus im Glück e. V. und die Öffentlichkeitsarbeit der kommunalen Klimaschutzmanager direkt an die Bürger. Aber auch über die Projekte der LAGs werden die Bürger informiert und profitieren letztlich auch davon.

Zukünftig sollen, insbesondere durch die Einführung eines neuen Projektmanagement-Tools, die Klimaschutzaktivitäten des Kreises sowohl nach innen als auch nach außen transparenter gestellt und besser miteinander vernetzt werden. Außerdem soll auf die Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Bürger hingewiesen werden. Weiterhin soll auch durch die Ausbildung von Klimabotschaftern eine bessere Durchdringung der Bürgerschaft ermöglicht werden.

Ein wesentlicher Vorteil ist, dass der Kreis über eine eigene Öffentlichkeitsabteilung verfügt, über die z. B. der Druck von Informationsmaterialien und Broschüren abgewickelt werden kann. Auf das Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit (und damit auf die Projekte) entfallen hierfür keine gesonderten Kosten.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 11. Juni 2014 wurden die insgesamt drei Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Strategieberatung abzugeben⁷ (Fragen, vgl. Anhang 0).

⁷ Zu den drei Teilnehmern zählten neben dem Amtsleiter und der stellvertretenden Amtsleiterin des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit auch der Koordinator des Unternehmernetzwerkes. Aufgrund zeitlicher Engpässe beim Vor-Ort-Termin wurde die Verschriftlichung der persönlichen Einschätzung im Nachgang zum Workshop per E-Mail zugesandt. Es handelt sich dabei um die zusammengefasste Bewertung aller Teilnehmer.

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben:

- Hinsichtlich der Gesamtstrategie und der definierten Ziele waren sich die Teilnehmer einig, dass es hier keine Defizite gebe. Die Strategie sei so angelegt, dass sie auf sich permanent ändernde gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen reagieren könne, ohne die definierten Gesamtziele aus den Augen zu verlieren.
- Die Organisationsform selbst unterliege einem permanenten Veränderungs- und Verbesserungsprozess. Wie die Historie des Amtes zeige, seien in der Vergangenheit immer wieder diesbezügliche Veränderungen vorgenommen worden. So werde Beispielsweise mittelfristig zu prüfen sein, ob z. B. das Unternehmernetzwerk eine eigenständige Organisationsstruktur brauche. Dabei waren sich die Teilnehmer einig, dass feste verbindliche Netzwerkstrukturen, verbunden mit kontinuierlichem, personellem Einsatz die wichtigsten Erfolgsfaktoren seien und dementsprechend die Organisationsform diesen Ansprüchen Rechnung tragen müsse.
- Hinsichtlich der Schwerpunktsetzung wurden keine Defizite benannt. Da das Amt kontinuierlich Anforderungen von außen berücksichtigt, finden auch hier Anpassungen der Schwerpunktsetzung statt, wenngleich die Ziele dabei nicht aus dem Auge verloren würden. Wichtig sei, dass die vorhandenen Struktur genügend Spielraum lässt, um bei Schwerpunktthemen flexibel reagieren zu können. Im Bereich Klimaschutz und Regionalentwicklung veränderten sich die Themen und politischen Rahmenbedingungen von Bund und Land vergleichsweise schnell. Projektmanagement brauche Zeit und Kontinuität und deswegen insbesondere personelle Kontinuität.
- Das Controllingsystem befinde sich noch im Aufbau. Als regionales Energiemanagementsystem angelegt, werde es von der Akzeptanz seiner Nutzer leben. Daher sei eine sorgfältige Vorbereitung entscheidend.
- Grundsätzlich werden sowohl Kommunikationsfluss als auch Öffentlichkeitsarbeit als gut eingestuft. Es gebe zielgruppenorientierte Newsletter, Netzwerktreffen, Internetseiten und zahlreiche Informationsbroschüren.

3.1.1.3 Prozessanalyse

Entwicklung der Organisationsstruktur

Das Schaubild auf der nächsten Seite stellt nochmals die einzelnen Meilensteine bei der Entwicklung der Organisationsstruktur dar.

Der Klimaschutzgedanke wurde erstmals im Jahr 2000 mit der Gründung des Agenda-21 Büros bei der Kreisverwaltung manifestiert.

Der erste gezielte Austausch mit allen 24 Kommunen fand 2001 statt, als sich erstmals die Umweltbeauftragten/Klimaschutzmanager der Kommunen zu einem Arbeitsgespräch trafen. Im Jahr 2005 folgte dann die Gründung des Vereins Haus im Glück e. V. und im Jahr 2007 wurden dann die beiden LEADER-Aktionsgruppen ins Leben gerufen.

Parallel dazu haben sich auch die personell breitangelegten, freiwilligen Netzwerke gebildet wie z. B. die AG Bioenergie, die AG Energieholz und später das Netzwerk Mobilität bzw. der Runde Tisch Wind. Auch das Serviceangebot des Kreises an die Kommunen wurde stetig erweitert. Damit verbunden ist der stetige Ausbau des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit, das 2013 als Stabsstelle direkt dem Landrat unterstellt wurde.

Auch für die Zukunft sind weitere organisatorische Änderungen geplant (vgl. Abbildung 3-5).

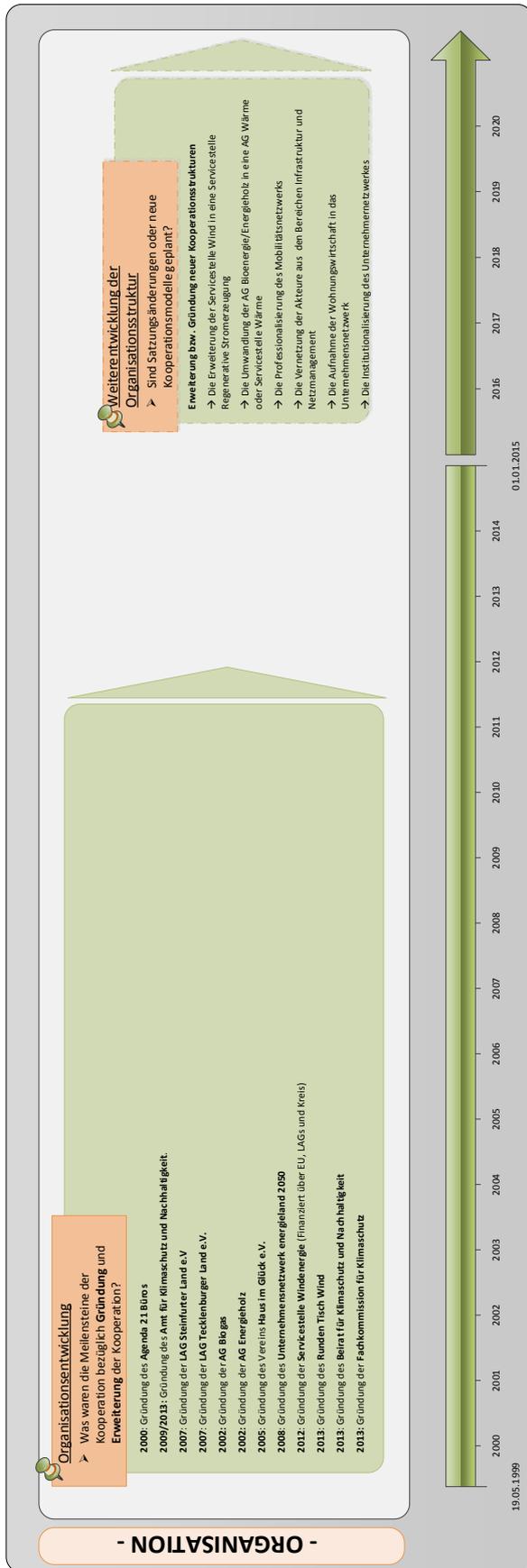


Abbildung 3-5: Organisationsentwicklung des Kreis Steinfurt

Strategische Entwicklung

Die Grafik der nächsten Seite zeigt die wichtigsten strategischen Meilensteine des Kreises Steinfurt im Bereich Klimaschutz.

Auf der Basis einer Energie- und CO₂-Bilanzierung, die 2005 durch die Fachhochschule Münster für den Kreis Steinfurt erstellt wurde, hat sich der Kreis Steinfurt das **Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2050 die im Kreis benötigte Energie aus regionalen und erneuerbaren Quellen bereitzustellen.**

Mit dem **integrierten Klimaschutzkonzept** wurde dann diese Bilanz aktualisiert (Basisjahr der Bilanz ist 2007) und konkretisiert. Das Konzept dient als Entscheidungsgrundlage sowie Planungshilfe und liefert konkrete Maßnahmen für die Klimaschutzstrategie des Kreises. Die Kommunen besitzen inzwischen fast alle eigene Klimaschutzkonzepte.

Auch für die Gründung der LEADER-Aktionsgruppen war die Erstellung **gebietsbezogener, integrierter Entwicklungskonzepte** notwendig. In Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse wurden die inhaltlichen Potenziale der Region ermittelt und Maßnahmen entwickelt. Die Vernetzung der Kommunen sowie wichtiger Partner aus den Bereichen Wirtschaft und Soziales spielt hierbei eine wichtige Rolle. Da der Kreis bzw. die Kommunen zum damaligen Zeitpunkt bereits über etablierte Strukturen und Projekterfahrung im Bereich der nachhaltigen Energieversorgung verfügten, wurde diese Stärke auch vonseiten der LEADER-Gruppen aufgegriffen und als Zukunftsthema festgelegt. So sollen insbesondere im Bereich Energie Maßnahmen gefördert werden, die die regionale Wirtschaft stärken. Da sich beide LEADER-Regionen auch für die Förderphase 2014 – 2017 bewerben möchten, wurde im September **2014 eine Regionalkonferenz** organisiert, auf der mit allen beteiligten Partnern die neuen strategischen Schwerpunkte erörtert wurden.

Ein weiteres wichtiges Projekt ist **Zukunftskreis Steinfurt - energieautark 2050**. Das Projekt wird gefördert mit Mitteln im Rahmen des Programms *Rationelle Energieverwendung, regenerative Energien und Einsparen progres.NRW* und im Rahmen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung - Ziel 2-Programm. Kernthemen des Projektes sind die Energieautarkie im Jahr 2050 bei gleichzeitiger Gewährleistung der Versorgungssicherheit, die Erschließung regionaler Marktpotenziale und die Steigerung der regionalen Wertschöpfung sowie die Schaffung zukunftsfähiger und attraktiver Lebensbedingungen für alle. Bausteine des Projektes sind u.a.:

- Entwicklung eines regionalen Energiemanagementsystems
- Aufbau von Kompetenzclustern entlang der Wertschöpfungskette
- Vernetzung von Firmen und Entscheidern
- Wissens- und Innovationstransfer mit praxisorientierter, unternehmensnaher Forschung
- Capacity building
- Kampagnen und Marketingstrategien
- Leitfaden zur Übertragbarkeit

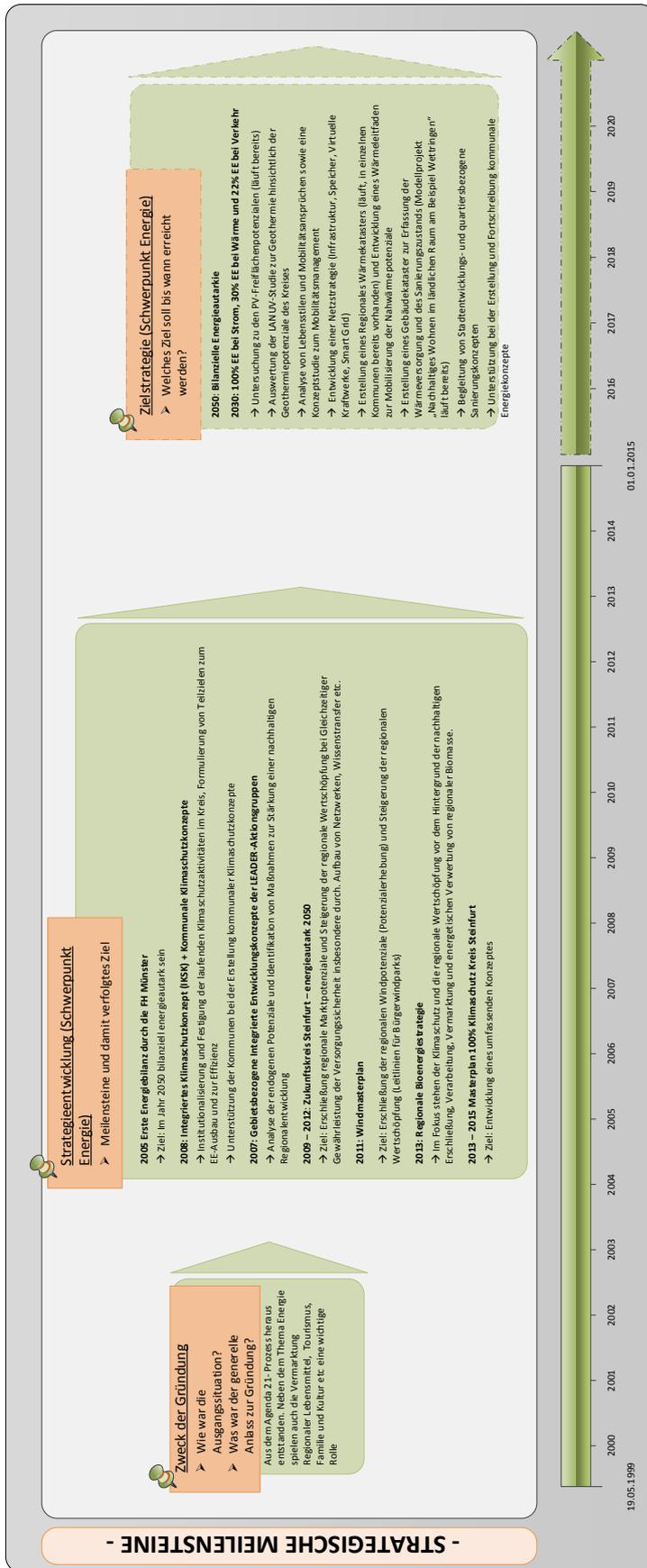


Abbildung 3-6: Strategische Entwicklung des Kreis Steinfurt

Die **regionale Bioenergiestrategie** gibt einen Überblick über die regionalen Biomasse-Ressourcen und die Möglichkeiten der Erschließung dieser Potenziale. Hierzu wurden gemeinsam mit regionalen Akteuren Nachhaltigkeitsleitlinien erarbeitet sowie Maßnahmen, Projekte und Handlungsempfehlungen entwickelt.

Ebenso hat der Kreis einen Windmasterplan erstellt mit dem Ziel, den Bürgermeistern die Windpotenziale in ihrer Kommune aufzuzeigen um die kommunalen Interessen (insbesondere der regionalen und kommunalen Wertschöpfung) und die Interessen der Bürger frühzeitig zu berücksichtigen und die Flächensicherung durch externe Investoren frühzeitig zu verhindern. Darüber hinaus wurden auch, gemeinsam mit Vertretern der Landwirtschaft, des Naturschutzes und der Kommunen, Leitlinien für die Errichtung von Bürgerwindparks erarbeitet (Kreis Steinfurt 2015b). Diese geben unter anderem Empfehlungen zur finanziellen Bürgerbeteiligung und zum Lastenausgleich.

Ein weiterer strategischer Meilenstein ist der **Masterplan 100 % Klimaschutz**, ein Projekt, das vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit gefördert wird. Ziel des Programms ist der Aufbau zielführender Organisationsstrukturen auf kommunaler Ebene sowie die Förderung der Kommunikation und Beteiligung aller Akteure (vgl. Kapitel 3.1.1.10).

Neben den genannten umfassenden Strategiepapieren wurden mehrere wichtige Grundlagenstudien durchgeführt, deren Ergebnisse dann in die Gesamtstrategie einfließen. Hier sind insbesondere folgende Studien zu nennen:

- **2011 Mobilitätserhebung:** Mit Unterstützung des Landes NRW hat der Kreis Steinfurt im Frühjahr 2011 eine repräsentative Haushaltsbefragung zum Mobilitätsverhalten seiner Bevölkerung durchgeführt. Es wurde ermittelt, welche Verkehrsmittel die Bürger im Alltag wählen und wie der Anteil an umweltfreundlichen Verkehrsmitteln weiter erhöht werden kann.
- **2012 Studie zum Integrierten Stoffstrommanagement:** Die Studie richtet den Fokus insbesondere auf die landwirtschaftlichen Massen-, Energie- und Finanzströme im Bereich Biogas-erzeugung und Tierveredelung.
- **2012 Studie zur regionalen Wertschöpfung:** Im Rahmen der Studie wurden Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte durch den Ausbau der erneuerbaren Energien im Kreis Steinfurt untersucht.
- **2015 (laufend) kommunale Wärmekataster:** Unter der Trägerschaft des Kreises werden in Greven, Neuenkirchen und Recke derzeit kommunale Wärmekataster erstellt, wobei unter anderem auch die Abwärmepotenziale aus der Industrie berücksichtigt werden. Die Datenerhebung ist weitestgehend abgeschlossen. Derzeit werden konkrete Projektideen erarbeitet. Diese werden im September im Unternehmernetzwerk2050 und in den beteiligten Kommunen vorgestellt und dann im Rahmen von jeweils einem Workshop pro Kommunen um weitere Ideen ergänzt. Das Projekt wird bis Ende des Jahres abgeschlossen sein. Es ist im nächsten beabsichtigt, das Projekt auf drei weitere Kommunen auszudehnen.
- **2015 (laufend) Klimaschutz-Teilkonzept Netzstabilität:** In Zusammenarbeit mit den Stadtwerken Ochtrup erarbeitet der Kreis ein Konzept zum Thema Netzstabilität. Im August wird die Status-quo-Erhebung abgeschlossen. Anschließend gibt es einen gemeinsamen Abstim-

mungstermin zur weiteren Vorgehensweise und zur Diskussion erster möglicher Umsetzungsmaßnahmen. Auch dieses Projekt wird bis Ende des Jahres voraussichtlich abgeschlossen. (Wesselmann)

Projektumsetzung

Die nachfolgende Abbildung zeigt konkrete Projekte, die seit der Gründung des Agenda 21-Büros bereits umgesetzt wurden. Gemeint sind hier in erster Linie Projekte, die durch die Zusammenarbeit mit den Kommunen entstanden sind und eine konkrete Investition in die Infrastruktur darstellen.

Wie bereits in Kapitel 3.1.1.2 beschrieben, ist der Bau und/oder Betrieb von EE-Anlagen nicht der primäre Zweck des Kooperationsmodells. Dennoch haben die Netzwerke maßgeblich zur Verwirklichung von EE-Anlagen und Projekten beigetragen, indem sie die entsprechen Voruntersuchungen und die notwendige Netzwerkarbeit geleistet haben. Der Kreis und seine Kooperationen sind Koordinator und Motor der Energiewende in der Region.

So wurden durch die Öffentlichkeitsarbeit und die Beratungsleistung des Vereins **Haus im Glück** zahlreiche Maßnahmen im Bereich EE und Energieeffizienz initiiert bzw. unterstützt. Mit dem Projekt *Strom-Sparcheck* werden beispielsweise Langzeitarbeitslose zu Stromsparhelfern bzw. zu Serviceberatern für Energie- und Wassertechnik ausgebildet und befähigt einkommensschwache Haushalte kostenlos zu beraten. Darüber hinaus gibt es für die Haushalte kostenlose Soforthilfen im Wert von 70 Euro. Das Geld kann unter anderem für Zeitschaltuhren, schaltbare Steckdosenleisten, Energiesparlampen oder Wasserspar-Duschköpfe genutzt werden. Zukünftig wird sich der Verein stärker im Verbund mit den beteiligten Kommunen um die Umsetzung von Projekten zur Umsetzung von Energieeffizienz in Quartieren kümmern.

Bei den Projekten der **LEADER-Aktionsgruppen** sind insbesondere die E-Bike-Ladestationen zu nennen, die in den letzten Jahren installiert wurden sowie das Solarkataster:

- Zusammen mit den Stadtwerken Ochtrup, Rheine und Steinfurt sowie dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband hat die LAG Steinfurter Land die Errichtung von über 30 E-Bike Ladestationen finanziert.
- Im LEADER-Gebiet Tecklenburger Land wurden 12 E-Bikes für die Tourist-Informationen gekauft. (12 weitere E-Bikes sowie mehrere Ladestationen wurden durch die Stadtwerke Greven und Emsdetten finanziert)
- Darüber hinaus fördert die LAG Tecklenburger Land die Erstellung von neun Klimaschutzkonzepten.
- Das kreisweite Solarkataster wurde von beiden LEADER-Gruppen gemeinsam finanziert. Projektträger war der Verein Haus im Glück e. V..
- Im Rahmen zweier Pilotprojekte in Wetringen (Steinfurter Land) und in Lotte (Tecklenburger Land) werden derzeit die Wärmeversorgung und der Sanierungsbedarf mehrerer 100 Häuser erfasst. Dieses Pilotprojekt soll zukünftig auch auf andere Kommunen ausgeweitet werden und somit ein kreisweites Gebäudekataster erstellt werden.

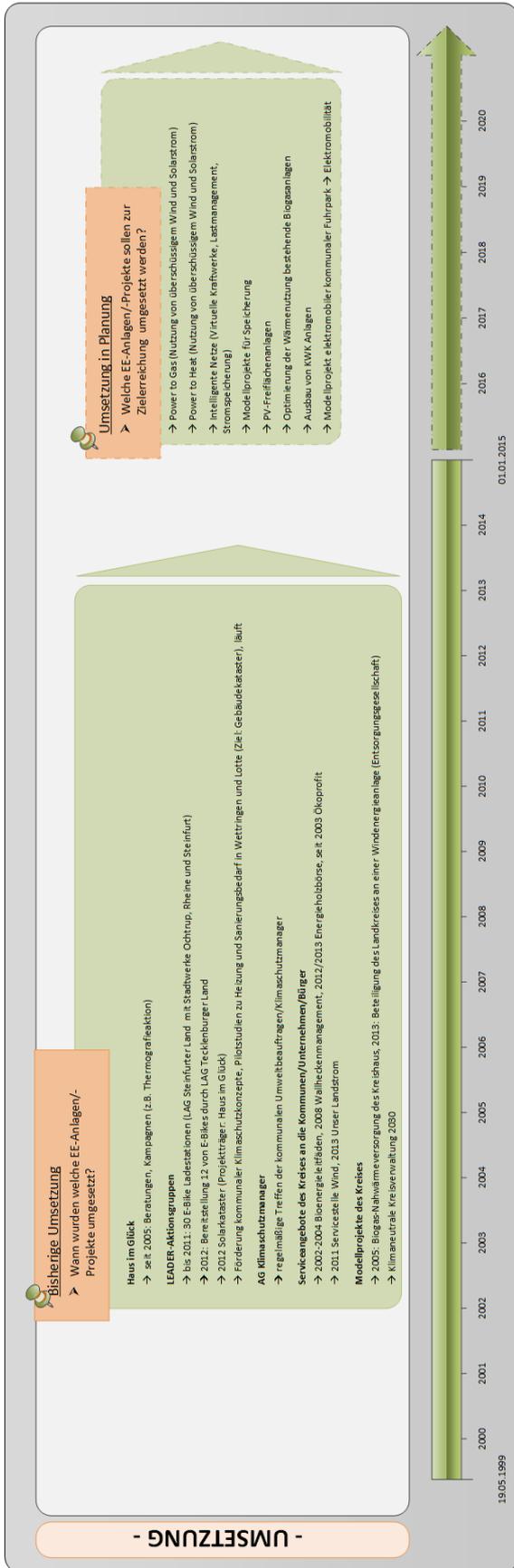


Abbildung 3-7: Projekte und Maßnahmen des Kreis Steinfurt

Auch die **Klimaschutzmanager** stoßen im Rahmen ihrer Treffen eigene Projekte an. Zu nennen sind hier insbesondere:

- Jährlich stattfindende Solarkampagne
- Grüne Meilen Kampagne – *Kleine Klimaschützer unterwegs* mit Kindergärten
- Aktionstage zur E-Mobilität
- Pilotprojekt *Erstellung eines kreisweiten Wärmekatasters* mit den Pilotkommunen Recke, Neuenkirchen und Greven

Auch unabhängig von ihrer Beteiligung an den oben genannten, interkommunalen Netzwerken profitieren die Kommunen vom Dienstleistungsangebot des Kreises.

- Ein Beispiel hierfür ist die Einrichtung der Servicestelle Windenergie. Diese ist am Kreis angesiedelt und fungiert als Schnittstelle zwischen dem Kreis, den Kommunen und den betroffenen Bürgern. Die Servicestelle unterstützt die Kommunen auf Anfrage kostenlos bei ihren Windenergieprojekten, indem sie Informationsmaterialien zur Verfügung stellt sowie Informationsveranstaltungen und Mediationsverfahren konstruktiv begleitet. Der Bau und Betrieb der Windparks erfolgt durch die Stadtwerke, Unternehmen und/oder Bürger (Genossenschaften).
- Weitere Beispiele sind die zahlreichen Veranstaltungen und Untersuchungen im Bereich Bioenergie. Hier hat die AG Bioenergie wichtige Grundlagenarbeiten geschaffen (z. B.: durch die Bioenergieleitfäden).
- Die Idee zur Energieholzbörse Münsterland entstand auf einem Workshop des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit des Kreises Steinfurt (ehemals Agenda 21 Büro) im Rahmen des Projekts Bioenergiemanagement. Über eine Online-Plattform werden hier seit 2013 die Energieholzanbieter und Käufer zusammengeführt.
- Das Projekt Energiequelle Wallhecke entstand aus einer umfassenden Studie, die am Beispiel des Kreises Steinfurt die prinzipielle Machbarkeit, die ökonomische Rentabilität sowie die ökologische Relevanz von Heckenschnittholz als regenerativer Energieträger prüfte. Nachdem die Studie eine positive Machbarkeit bescheinigte, wurde ein GIS-basiertes Heckenmanagement-Programm entwickelt. Das Programm sieht vor, dass Heckeneigentümer über eine Meldung ihrer Hecke an einen regionalen Heckenmanager dazu beitragen, dass alle Hecken (kommunale und private) erfasst werden. Daraus kann der Heckenmanager dann räumlich und pflegetechnisch geeignete Hecken zu Losen zusammenfassen, die anschließend zur Pflege und Ernte an regional ansässige Unternehmen ausgeschrieben werden.
- Initiator für den Regionalstromtarif *Unser Landstrom* war das Unternehmensnetzwerk. Über dieses Netzwerk haben unter anderem auch die regionalen Stadtwerke zusammengefunden und konnten so diese Leuchtturmprojekte umsetzen.
- Auch zukünftig wird der Kreis seine weiteren Grundlagenstudien durchführen und sein Dienstleistungsangebot für die Kommunen ausbauen.

Nicht zuletzt fungiert der **Kreis auch als Vorbild** für die Kommunen bzw. initiiert konkrete Modellprojekte.

- So wird das Kreisgebäude im Verbund mit Freibad und Technischen Schulen seit 2005 über eine Biogasleitung mit Energie versorgt.
- Außerdem ist der Kreis über seinen Entsorgungsbetrieb an einer WEA beteiligt.
- Projekt CO₂-neutrale Kreisverwaltung: Seit 2010 konnte durch gezielte Effizienzmaßnahmen und Energieträgerwechsel eine Einsparung um 10,7 und im Strombereich um 7,2 % erzielt werden. Der CO₂-Ausstoß konnte so um 28,1 % reduziert werden.
- Auch die Sanierung der kreiseigenen Schulen macht große Fortschritte. So wurde der Kohlekessel der 6-fach Sporthalle Ibbenbüren ausgetauscht und ein umfangreiches Sanierungskonzept umgesetzt. Ergebnis: Senkung des Stromverbrauchs um 50 % und im Wärmebereich um 45 %. Auf den Erfahrungen des Kreises aufbauen soll ein Leitfaden für die Sanierung von Schulen entwickelt und den Kommunen zur Verfügung gestellt werden.
- European Energy Award – Auszeichnung in Gold
- Weitere Modellprojekte sollen auch im Bereich Power to Gas, Power to Heat und Elektromobilität (kommunaler Fuhrpark) initiiert werden.

Auch die **Kommunen übernehmen eine Vorbildfunktion** gegenüber den Bürgern, wie zahlreiche Projekte belegen:

- Bioenergiepark Saerbeck: seit Anfang des Jahres 2011 entsteht auf dem Gelände eines ehemaligen Munitionsdepots der Bundeswehr ein Nutzungsmix aus regenerativen Energieanlagen. Insgesamt wurden 7 Windenergieanlagen, zwei Biogasanlagen, ein Kompostwerk mit Trockenvergärung, eine PV-Freiflächenanlage und ein Kompetenzzentrum regenerative Energien errichtet. Der Bioenergiepark ist ein wichtiger Baustein zur Zielerreichung der Gemeinde, die eigene Energieversorgung bis spätestens zum Jahr 2030 auf regenerative Energien umzustellen. Weitere Projekte, wie z. B. die Speicherung regenerativ gewonnen Stroms, die geothermische Nutzung des Depots und andere mehr, sind derzeit in Planung. Der Kreis hat mit der Errichtung einer neuen Biokompostierungsanlage und der Beteiligung am Windpark (beides über die Entsorgungsgesellschaft des Kreises) wesentlich zum Erfolg der Umsetzung beigetragen.
- Weitere vorbildhafte Projekte der Kommunen sind die Nahwärmenetze in Ladbergen/Flughafen FMO, Recke und Greven.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 11. Juni 2014 wurden die insgesamt drei Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung hinsichtlich der Prozessanalyse abzugeben⁸ (Fragen, vgl. Anhang 0).

⁸ Zu den drei Teilnehmern zählten neben dem Amtsleiter und der stellvertretenden Amtsleiterin des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit auch der Koordinator des Unternehmernetzwerkes. Aufgrund zeitlicher Engpässe beim Vor-Ort-Termin

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben:

Bei der Entwicklung von neuen Projekten würden von Anfang an die für dieses Projekt relevanten Akteure der Region einbezogen. Dabei würden die Vorreiter, die etwas bewegen wollen gestärkt in ihren Aktivitäten und die zurückhaltenden/reservierten Akteure gestützt und begleitet. Durch die Einbindung der regionalen Fachleute erzielten die Projekte in der Regel eine hohe Professionalität und sicherten später bei der Umsetzung die entsprechende Akzeptanz der Zielgruppe. Aufgrund der regelmäßigen Erfahrungsaustausche und der intensiven Kommunikation lernten die Akteure untereinander und voneinander, was sich ebenfalls bei der Entwicklung neuer Projekte als vorteilhaft erweise. Hierbei hat sich der Begriff: *Aus der Region – für die Region* etabliert.

Als wesentlich für den Erfolg schätzen die drei Beteiligten folgende Faktoren ein:

- Die guten Personalressourcen des Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit, die einen kontinuierlichen Prozess über mittlerweile 16 Jahre ermöglichten. Durch die konsequente Entwicklung von Förderprojekten könnten somit die verschiedenen Themenfelder und Netzwerke aktiv bespielt werden.
- Die Strukturen: Hierzu zählten einerseits die direkte Anbindung an den Landrat und die Kreispolitik (u.a. durch die Fachkommission) und andererseits das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Organisationen (Kreis, Verein Haus im Glück e. V., LAGs TL und ST, Unternehmensnetzwerk energieland2050) sowie die Etablierung von festen verbindlichen Netzwerkstrukturen (Treffen der Städte und Gemeinden, Lenkungsausschuss Unternehmensnetzwerk energieland2050, etc.)
- Die Verknüpfung der Themen ländliche Regionalentwicklung mit den Themen Klimaschutz und Wertschöpfung in der Region.

Eine Empfehlung für andere Kommunen, die eine interkommunale Kooperation anstrebten sei die frühzeitige Einbindung der beteiligten und betroffenen Akteure.

3.1.2 Landkreis St. Wendel

3.1.2.1 Akteursanalyse

Das Kooperationsmodell

Mit der Idee des amtierenden Landrats Udo Recktenwald zur Initiative **Null-Emission Landkreis St. Wendel** hat der Landkreis St. Wendel seit dem Jahr 2010 seine Aktivitäten in den Bereichen Klimaschutz und regionale Nachhaltigkeit intensiviert. Infolgedessen wurde die Lenkungsgruppe Klimaschutz durch den Landrat berufen, die seither die Initiative steuert. Die Lenkungsgruppe mit ihrem Beirat, das Zukunftsenergienetzwerk (ZEN) e. V., die Energieprojektgesellschaft (EPG) St. Wendeler

wurde die Verschriftlichung der persönlichen Einschätzung im Nachgang zum Workshop per E-Mail zugesandt. Es handelt sich dabei um die zusammengefasste Bewertung aller Teilnehmer.

Land mbH und die Bürgerenergiegenossenschaft (BEG) St. Wendeler Land eG bilden dabei die Basis für das untersuchte Kooperationsmodell.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Struktur des Kooperationsmodells des Landkreises St. Wendel und die Vernetzung mit den zentralen Partnern.

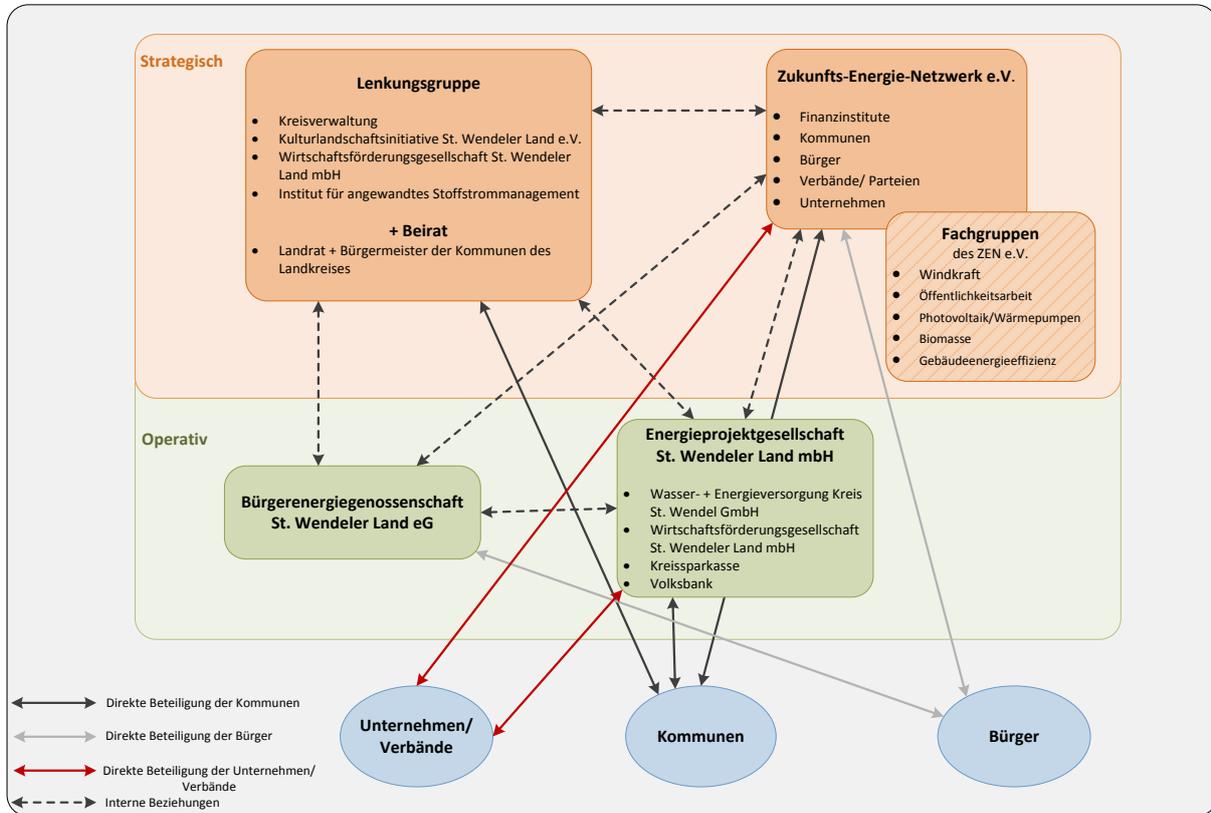


Abbildung 3-8: Struktur des Landkreis St. Wendel

Als operatives Organ zur Steuerung der Aktivitäten der Initiative Null-Emission Landkreis St. Wendel wurde durch den Landrat eine **Lenkungsgruppe** berufen. Sie fungiert als Ideenschmiede und vereint durch die interdisziplinäre Besetzung eine Vielzahl von Kompetenzen. (Landkreis St. Wendel) Die Lenkungsgruppe besteht aus Mitgliedern der Kreisverwaltung St. Wendel, der Kulturlandschaftsinitiative St. Wendeler Land e. V. (KuLanI), der Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH (WFG) sowie des Institutes für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS).

Neben der Lenkungsgruppe gibt es den **Klimaschutzbeirat**, der sich aus dem Landrat und allen Bürgermeistern der acht Gemeinden im Kreis zusammensetzt. Der Klimaschutzbeirat ist der Lenkungsgruppe weder über- noch untergeordnet. Der Beirat ist rein informell und er dient innerhalb der Kooperation als Instrument, die Ideen in die Kommunen zu tragen. Er ist somit ein politisches und informelles Entscheidungsgremium, welches bewusst gewählt wurde, um wichtige politische Akteure zusammenzubringen und zu informieren. Der gemeinsame Austausch zwischen Lenkungsgruppe und Beirat fördert somit in hohem Maße die Verankerung in der Politik.

Ein weiterer Bestandteil des Kooperationsmodells ist der Verein **ZEN e. V.** Dieser wurde als öffentliches Organ mit Bürgerbeteiligung gegründet. In diesem breit angelegten Netzwerk engagieren sich bereits verschiedene Akteure, darunter Vertreter der Kommunen, der Wirtschaft, verschiedener Verbände sowie interessierte Bürger. (Landkreis St. Wendel) Die Aufgabe des Vereins ist in erster Linie die Information und Vernetzung aller Beteiligten. Innerhalb des ZEN e. V. gibt es verschiedene Fachgruppen zu unterschiedlichen Themen, wie z. B. Windkraft, Öffentlichkeitsarbeit, Photovoltaik/Wärmepumpen, Biomasse und Gebäudeeffizienz, in die sich alle Beteiligten individuell einbringen und engagieren können.

Des Weiteren gibt es innerhalb des Kooperationsmodells die **EPG**. Diese ist verantwortlich für Management, Organisation und Durchführung von Projekten im Bereich erneuerbarer Energien. Insbesondere die Konzipierung und Realisierung von erneuerbaren-Energien-Projekten im Sinne der regionalen Wertschöpfung sind ihre Aufgaben. Gesellschafter sind die WFG, die Wasser- und Energieversorgung Kreis St. Wendel mbH sowie die beiden regionalen Banken Kreissparkasse St. Wendel und St. Wendeler Volksbank eG. (Landkreis St. Wendel) Die EPG agiert zudem als Dienstleister für die Kommunen und hat den Zweck, die Akzeptanz und Teilhabemöglichkeiten der Bürger zu steigern.

Neben dem oben beschriebenen 3-stufigen Kooperationsmodell existiert seit Juni 2013 die **BEG**, welche auch Gründungsmitglied des ZEN e. V. ist. Die BEG ist aus der im Jahr 2009 gegründeten Bürgerenergiegenossenschaft mit Sitz in Freisen hervorgegangen und will Projekte im Bereich erneuerbare Energien mitgestalten und mit Beteiligung der Bürger umsetzen. Jeder kann Mitglied in der BEG werden: Privatpersonen, Clubs, Vereine, Unternehmen, egal welcher Rechtsform und öffentlich-rechtliche Körperschaften. Es gibt keine regionalen Begrenzungen. (Bürger Energie Genossenschaft (BEG) eG St. Wendeler Land) Einen wichtigen Handlungsbedarf und einen Schwerpunkt ihrer zukünftigen Arbeit sieht die BEG bei der Wärmeerzeugung.

Strategische Partner des Kooperationsmodells

Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche strategischen Partner in das Kooperationsmodell mit eingebunden sind und welche Rollen diese innerhalb der Zusammenarbeit spielen.

Kooperationsmodelle in der Praxis

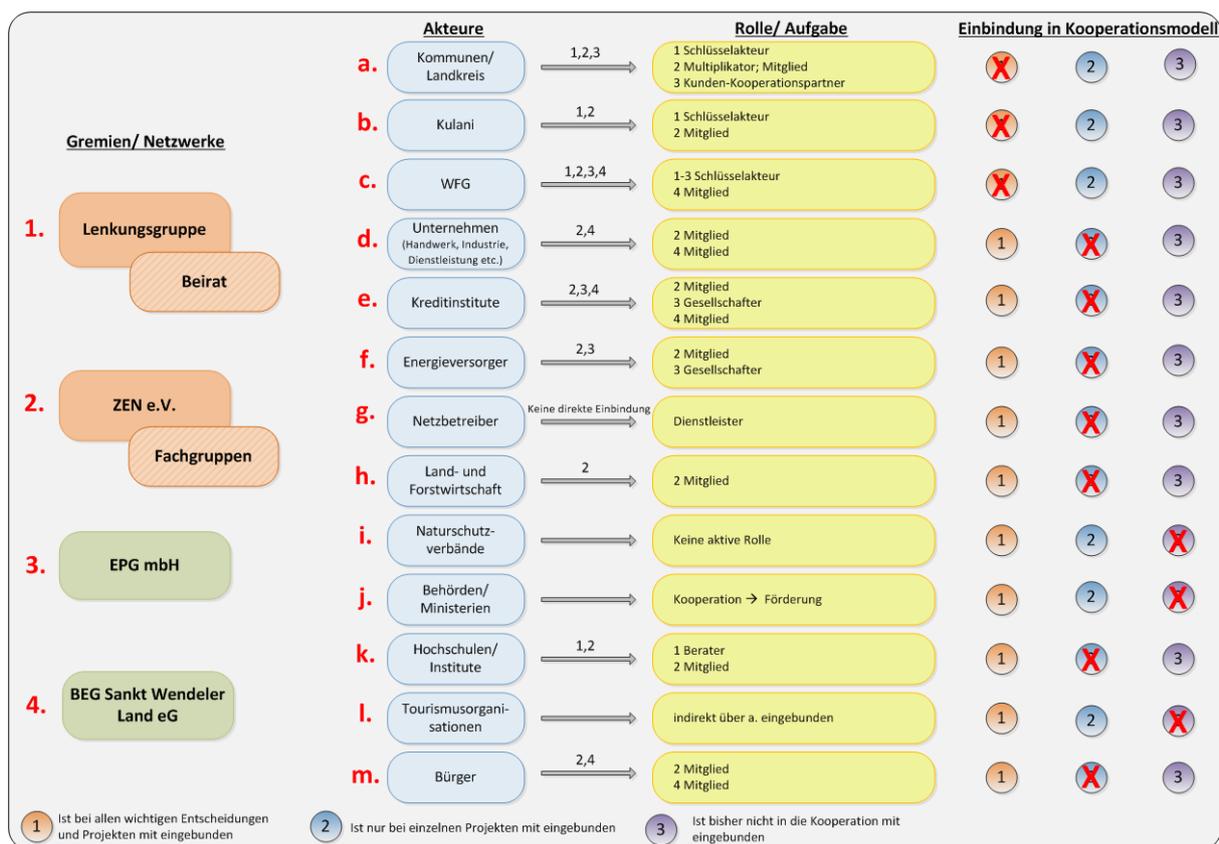


Abbildung 3-9: Strategische Partner des Landkreis St. Wendel

Neben dem Landkreis mit seinen **8 Gemeinden**, als wesentlicher Schlüsselakteur und Multiplikator des Kooperationsmodells, gibt es viele weitere Akteure, die in die Kooperation eingebunden sind.

Ein wichtiger Schlüsselakteur innerhalb der Kooperation ist die **WFG**. Die WFG ist in allen vier Gremien/Netzwerken des Kooperationsmodells vertreten und sieht sich als Dienstleister und Partner der Wirtschaft und Kommunen. Die WFG schafft die Rahmenbedingungen, um unternehmerisches Engagement zu fördern, Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern und den Wirtschaftsstandort Landkreis St. Wendel weiter zu entwickeln. (Wirtschaftsförderung St. Wendeler Land mbH (WfG))

Ein weiterer wesentlicher Schlüsselakteur des Kooperationsmodells ist die **KuLanI**. Diese ist Mitglied in der Lenkungsgruppe und des Weiteren im ZEN e. V. eingebunden. Die KuLanI ist eine örtliche lokale Aktionsgruppe (LAG), die aus dem Förderprogramm LEADER der EU hervorgegangen ist. Sie hat ein langjährig bestehendes Netzwerk in die Kooperation mit eingebracht. Dieses Netzwerk konnte sich dann u.a. im Rahmen der Klimaschutzinitiative aktiv mit einbringen. KuLanI kann innerhalb der Kooperation als Prozessbeschleuniger und „Türöffner“ für die laufenden bzw. zukünftigen Aktivitäten gesehen werden. Dadurch ist KuLanI zugleich Ideengeber aufgrund der Vielzahl an beteiligten Akteuren und leistet einen wichtigen Beitrag zur Fördermittelakquise (v.a. LEADER-Mittel). Die Rolle der aktiven Mitarbeit in der Lenkungsgruppe kann sowohl als Prozess begleitend als auch allgemein beratend beschrieben werden.

Die **Unternehmen** sind über den ZEN e. V. sowie die BEG eingebunden. Bislang werden Unternehmen überwiegend operativ zu konkreten Themen mit einbezogen. Im Zusammenhang mit einer geplanten

engeren Einbindung der KMU soll jedoch eine Fachgruppe zum Thema *Energieeffizienz in KMU* im ZEN e. V. aufgebaut werden. Auch das Handwerk soll zukünftig verstärkt mit eingebunden werden, da es aktuell im Kooperationsmodell nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Die **lokalen Kreditinstitute** sind als Mitglieder über den ZEN e. V. und die BEG mit eingebunden. Des Weiteren sind sie Gesellschafter der EPG. Ebenfalls über eine Mitgliedschaft im ZEN e. V. und als Gesellschafter der EPG sind die Energieversorger eingebunden. Keine direkte Einbindung haben die Netzbetreiber. Diese fungieren lediglich als Dienstleister.

Eine weitere wichtige Rolle innerhalb der Kooperation spielen die **Bürger**. Diese können sich über eine Mitgliedschaft im ZEN e. V. sowie in der BEG in die Kooperation mit einbringen.

Die Akteure aus **Land- und Forstwirtschaft sowie Hochschulen** sind ebenfalls über eine Mitgliedschaft in das Kooperationsmodell mit eingebunden. Die Hochschulen haben neben der Mitgliedschaft noch eine beratende Funktion.

Naturschutzverbände haben keine aktive Rolle innerhalb der Kooperation und auch **Behörden/Ministerien** sind nur indirekt über verschiedene Förderungen für unterschiedliche Projekte mit eingebunden. Ebenfalls eine eher untergeordnete Rolle nehmen die **Tourismusorganisationen** ein. Diese sind über den Landkreis mit in die Kooperation eingebunden.

Grundfinanzierung des Kooperationsmodells

Die Finanzierungsbasis des Kooperationsmodells wird aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

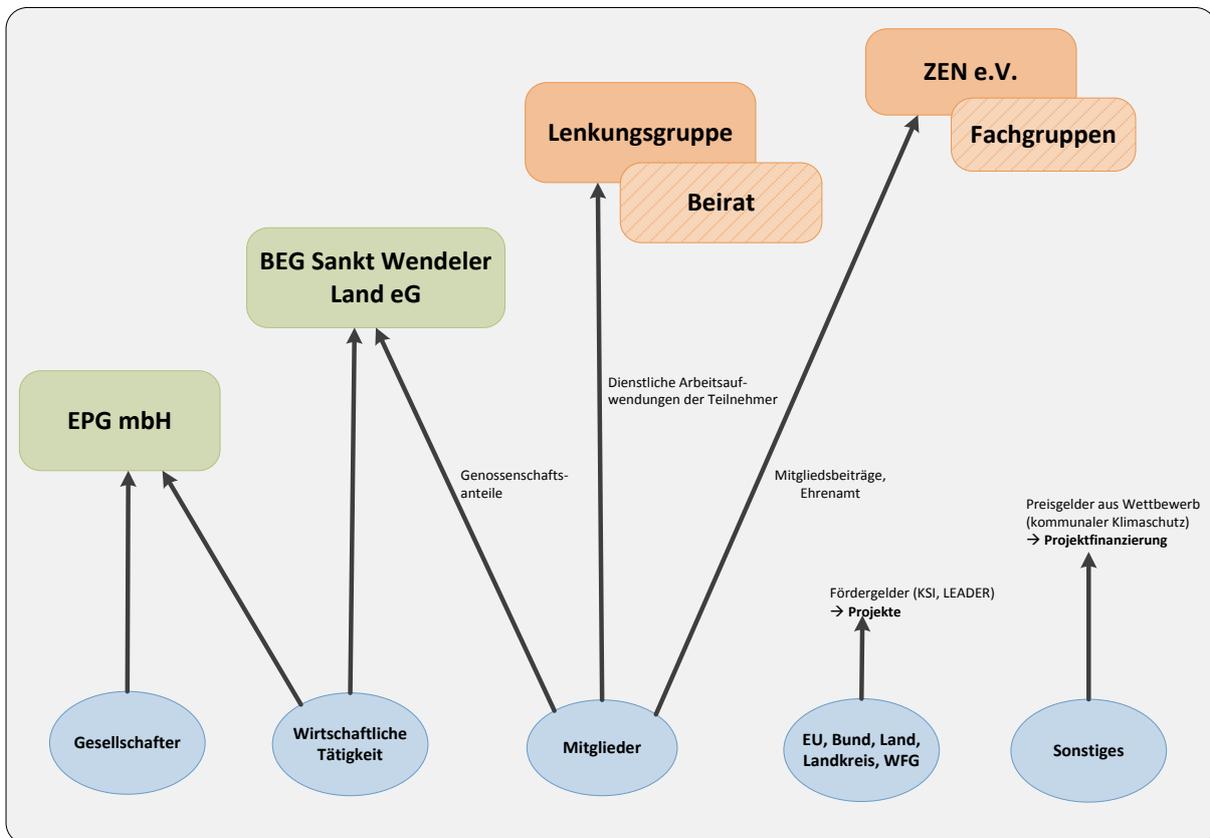


Abbildung 3-10: Grundfinanzierung des Landkreis St. Wendel

Die **Finanzierung der Kooperation** erfolgt durch die Mitgliedsbeiträge der Vereinsmitglieder des ZEN e. V., ehrenamtliches Engagement sowie öffentliche Fördergelder und Preisgelder für einzelne Projekte.

Insgesamt stehen jährlich geschätzt ca. 150.000 € bis 200.000 € **Gesamtbudget** der Kooperation zur Verfügung, insbesondere für die Finanzierung von drei Personalstellen, die unmittelbar Teil der Kooperation sind. Hinzu kommen Einnahmen aus den Mitgliedsbeiträgen des ZEN e. V. in Höhe von ca. 4.000 € im Jahr. Diese alleine reichen aber bei Weitem nicht aus, um den aktuellen Finanzbedarf zu decken. (Landkreis St. Wendel 2014) In die **Initiative** selbst sind bislang wesentlich mehr Gelder eingeflossen, beispielsweise Gelder für die Erstellung von (Klimaschutz-)Konzepten oder den eea-Prozess. Die Höhe ist jedoch variabel und bedarfs-/situationsabhängig.

Die **EPG** finanziert sich „selbst“ über die Gesellschafter und Aufträge der Kunden. Die gesamte Kooperation wird somit im Wesentlichen durch den Landkreis und die WFG über Personal- und Sachkosten getragen. Fördergelder u. ä. fließen nicht in das Netzwerk, sondern nur direkt in Projekte.

Grundsätzlich ist die Finanzierung der Kooperation vom **politischen Willen** abhängig (Kreisverwaltung als Initiator und Kommunen über die jeweiligen Beschlüsse), d. h. die Finanzierung ist gesichert,

solange die derzeitigen maßgeblichen Geldgeber (Kreis/WFG) gewillt sind Mittel hierfür bereitzustellen (aktuell im Sinne einer „Wirtschaftsförderungsstrategie“ / „Regionalentwicklung“). Solange die Verantwortung und Steuerung beim Kreis liegt, ist es nicht das Ziel der Kooperation, eine Finanzierung der Kooperation zu erreichen, die unabhängig von den Beiträgen der Kreisverwaltung erfolgt. Der Kreis möchte mit seinen Kommunen den Prozess auch zukünftig aktiv lenken.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort-Workshops am 25. Juni 2014 wurden alle Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Akteursanalyse abzugeben⁹ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden zusammenfassend die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Hinsichtlich der Unterstützung der lokalen Bevölkerung sind sich alle einig. Es wurde erläutert, dass die Arbeit ohne die Unterstützung der Bevölkerung gar nicht möglich sei, dass der Bekanntheitsgrad stetig zunehme, dass aber immer noch Luft nach oben sei. Des Weiteren wird positiv wahrgenommen, dass alle Verantwortlichen an einem Strang ziehen.
- Die Akzeptanz in den politischen Gremien wurde von allen Teilnehmern eindeutig mit „Ja“ beantwortet. Positiv hervorgehoben wurde die enge Kooperation sowie die Beschlussfassungen zu allen Schritten.
- Was die wesentlichen Akteure für den Aufbau der interkommunalen Kooperation und für den Erfolg einer regionalen Energiewende anbetrifft, war die Auffassung der Workshop-Teilnehmer sehr vielschichtig. So wurde an erster Stelle die Lenkungsgruppe, bestehend aus Politik, Verwaltung, WFG, KuLanI und IfaS genannt. Neben der Lenkungsgruppe wurde der Landrat als entscheidender Akteur genannt. Ein Teilnehmer merkte an, dass jeder wichtig gewesen sei, auch im Hinblick auf eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.
- In Bezug auf ausreichende finanzielle Mittel gab es differenzierte Meinungen. Während einerseits bejaht wurde, dass die finanziellen Mittel ausreichend sind, jedoch die zukünftige Verfügbarkeit offen ist, waren andere der Meinung, dass die finanziellen Mittel nicht ausreichend seien. Des Weiteren wurde angemerkt, dass weitere Stellen den Umfang der Aktivitäten erweitern könnten und dass man die doch knappen finanziellen Ressourcen auf das Wesentliche fokussieren sollte.

⁹ Zu den Teilnehmern zählten der 1. Vorsitzende der KuLanI, der Leiter des Amtes Entwicklung ländlicher Raum, der Leiter des Amtes für Gebäudemanagement, der Geschäftsführer der WFG, der Klimaschutzmanager des Landkreises St. Wendel sowie ein Mitarbeiter der WFG.

3.1.2.2 Strategieanalyse

Die nachfolgende Grafik stellt die strategische Ausrichtung des Kooperationsmodells in der Übersicht dar.

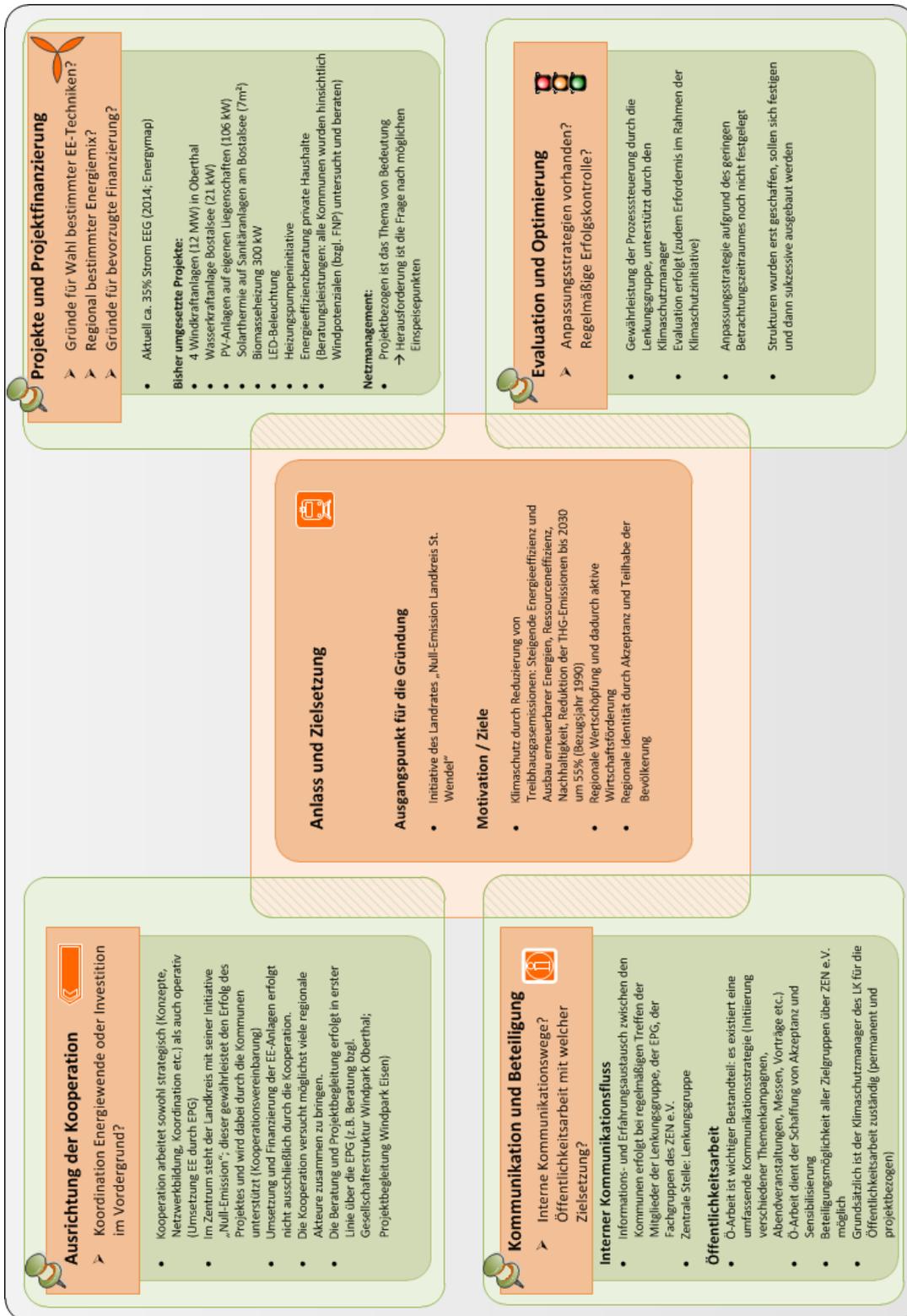


Abbildung 3-11: Strategie des Landkreis St. Wendel

Anlass und Zielsetzung der Kooperation

Der Landkreis St. Wendel hat sich mit der Initiative **Null-Emission Landkreis St. Wendel** auf den Weg gemacht, seinen Energieverbrauch bis zum Jahr 2050 CO₂-neutral zu gestalten. Damit unterstützt der Landkreis die Klimaschutzziele der Bundes- und Landesregierung. Erreicht werden soll dies durch einen ländlichen Energiemix unter besonderer Berücksichtigung von Akzeptanz und Teilhabe durch die örtliche Bevölkerung. (Landkreis St. Wendel) Unter einem ländlichen Energiemix wird dabei die konsequente Optimierung der Energieerzeugung und -nutzung im Hinblick auf die Erfordernisse sowie Chancen des ländlichen Raumes verstanden.

Generell verfolgt die Initiative drei Ziele:

- Klimaschutz – durch Reduzierung von Treibhausgasemissionen
- Regionale Wertschöpfung – und dadurch aktive Wirtschaftsförderung
- Regionale Identität – durch Akzeptanz und Teilhabe der Bevölkerung

Konkrete Gestalt nahmen diese drei Oberziele erstmals im Rahmen der **Klimaschutzinitiative** an. Nachdem 2010 auf Initiative des Landrats die Klimaschutzinitiative Null-Emission Landkreis St. Wendel startete, wurde ein gemeinsames Leitbild erarbeitet, das in Form einer Kooperationsvereinbarung mit der Kreisstadt St. Wendel und allen Gemeinden einstimmig beschlossen wurde. Konkrete Ziele wurden bislang nur über das Klimaschutzkonzept formuliert. Der Landkreis St. Wendel hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2050 den Status der bilanziellen Null-Emission zu erreichen und somit zum ersten saarländischen Null-Emissions-Landkreis zu werden. Als Meilenstein wurde hierbei das Ziel festgelegt, den CO₂-Ausstoß bis zum Jahr 2030 um 55 % zu mindern (gegenüber dem Basisjahr 1990).

Ausrichtung der Kooperation

Im Zentrum der Kooperation steht der **Landkreis** mit seiner Initiative. Dieser gewährleistet den Erfolg des Projektes und wird dabei durch die Kommunen unterstützt (Kooperationsvereinbarung). Die gesamte Kooperation ist sowohl strategisch (Konzepte, Netzbildung, Koordination) als auch operativ (z. B. Umsetzung EE-Projekte durch EPG) ausgerichtet. Die Kooperation versucht, möglichst viele regionale Akteure zusammenzubringen.

Projekte und Projektfinanzierung

Grundsätzlich wurden **alle EE-Technologien** im Rahmen des Klimaschutzkonzeptes berücksichtigt und deren Potenziale ermittelt. Aufbauend auf den erhobenen Potenzialen ergaben sich Handlungsschwerpunkte für den Kreis. Die definierten Handlungsfelder des Klimaschutzkonzeptes umfassen dabei vor allem die Themen Windkraft-, Solar- und Biomassenutzung sowie Energieeffizienzmaßnahmen.

Zu den bisher durch die Kooperation umgesetzten Projekten gehören:

- der Windpark Oberthal (4 Anlagen, 12 MW)

- die Wasserkraftanlage im Bostalsee (21 kW)
- eigene Liegenschaften: LED-Beleuchtung, Selbstbetrieb von PV-Anlagen (106 kW_p), Vermietung der gemeindeeigenen Dächer in Oberthal, Solarthermieanlagen auf den Sanitäranlagen am Bostalsee (7 m²), Holzhackschnitzelheizungen (300 kW)
- eine Heizungspumpeninitiative
- Energieeffizienzberatung für private Haushalte
- Durchführung weiterer Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, wie z. B. Vortragsreihe und Exkursion
- Beratungsleistungen für Kommunen: Alle Kommunen im Kreis wurden hinsichtlich ihrer Windpotenziale (bzgl. FNP) untersucht und beraten.

Evaluation und Optimierung

Das Controlling wird in erster Linie durch die Lenkungsgruppe und durch Unterstützung des **Klimaschutzmanagers** gewährleistet. Eine Evaluation erfolgt aktuell und ist zudem ein Erfordernis im Rahmen der Klimaschutzinitiative.

Eine direkte Anpassungsstrategie wurde aufgrund des geringen Betrachtungszeitraumes noch nicht festgelegt. Die Strukturen sollen sich erst festigen und dann bedarfsgerecht angepasst bzw. ggf. ausgebaut werden. Die aktuell gestartete Teilnahme am European Energy Award (eea) führt jedoch zwischenzeitlich schon zu Veränderungen innerhalb der Kreisverwaltungsebene.

Kommunikation und Beteiligung

Durch **regelmäßige Treffen** der Mitglieder der Lenkungsgruppe, der EPG und der Fachgruppen des ZEN e. V. ist der interne Kommunikationsfluss und Erfahrungsaustausch gewährleistet. Hier kommt der Lenkungsgruppe eine zentrale Steuerungs- und Kommunikationsfunktion zu.

Die Öffentlichkeitsarbeit stellt einen wichtigen Bestandteil dar. So existiert z. B. eine umfassende **Kommunikationsstrategie**, die u.a. die Initiierung verschiedener Themenkampagnen, Abendveranstaltungen, Messen, Vorträge usw. beinhaltet. Die Öffentlichkeitsarbeit soll der Schaffung von Akzeptanz dienen und zur Sensibilisierung beitragen.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort-Workshops am 25. Juni 2014 wurden die Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Strategieanalyse abzugeben¹⁰ (Fragen, vgl. Anhang 0).

¹⁰ Zu den Teilnehmern zählten der 1. Vorsitzende der KuLanI, der Leiter des Amtes Entwicklung ländlicher Raum, der Leiter des Amtes für Gebäudemanagement, der Geschäftsführer der WFG, der Klimaschutzmanager des Landkreises St. Wendel sowie ein Mitarbeiter der WFG.

Im Folgenden werden zusammenfassend die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Von allen Teilnehmern des Workshops wurden keine Defizite hinsichtlich Zielsetzung und Strategie genannt. Die verfolgte Zielsetzung und Strategie wurde als klar und eindeutig beschrieben.
- Hinsichtlich der gewählten Projektschwerpunkte sahen die meisten Teilnehmer keine expliziten Defizite. Es wurde lediglich angemerkt, dass die Wärmeenergie verstärkt integriert werden sollte.
- Bei der Projektumsetzung wurde als Defizit angegeben, dass die Eigenkapitalausstattung der EPG nicht ausreichend sei, um mehrere Projekte parallel umzusetzen.
- Ein weiteres Defizit wurde bei der Beteiligung der Unternehmen genannt.
- Bezüglich der Projektdokumentation wurde angemerkt, dass man die Präsentation der Ergebnisse nach Projektabschluss verbessern könnte.
- In Bezug auf ein regelmäßiges, standardisiertes Controlling steht das Kooperationsmodell noch am Anfang, daher wurde an dieser Stelle keine Aussagen getroffen.
- Der interne Kommunikationsfluss wurde von allen Teilnehmern generell als gut bewertet, hier wurde lediglich angemerkt, dass man soziale Medien verstärkt nutzen sollte und auch der Internetauftritt wurde als verbesserungswürdig beschrieben.
- Bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit wurde, dass man die Öffentlichkeitsarbeit im Gesamten noch intensivieren werden könnte.

3.1.2.3 Prozessanalyse

Entwicklung der Organisationsstruktur

Das Schaubild der nächsten Seite stellt nochmals die einzelnen Meilensteine bei der Entwicklung der Organisationsstruktur dar:

Der wichtigste Meilenstein bzgl. der Entwicklung der Organisationsstruktur ist die Idee zur Initiative **Null-Emission Landkreis St. Wendel** (2010) und infolgedessen die Einberufung der **Lenkungsgruppe Klimaschutz** durch den Landrat. 2011 entsteht in diesem Kontext dann der **Beirat** zur Lenkungsgruppe, in dem die Bürgermeister aller acht Gemeinden vertreten sind. Ebenfalls 2011 folgt die Gründung des **ZEN e. V.** und der **EPG**.

Ein weiterer Meilenstein ist 2013 die Umfirmung einer lokalen Bürgerenergiegenossenschaft zur kreisweiten **Bürgerenergiegenossenschaft St. Wendeler Land eG**. War die Genossenschaft in den Anfangsjahren nur im Bereich der Gemeinde Freisen aktiv, so wurde sie dann 2011 Gründungsmitglied des ZEN e. V. und unterstützt seither die Initiative Null-Emission Landkreis St. Wendel.

Eine **Weiterentwicklung** der Organisationsstruktur ist aktuell aufgrund der jungen Organisationsstruktur erstmal **nicht angedacht**. Die bisherigen Strukturen sollen sich erst festigen.

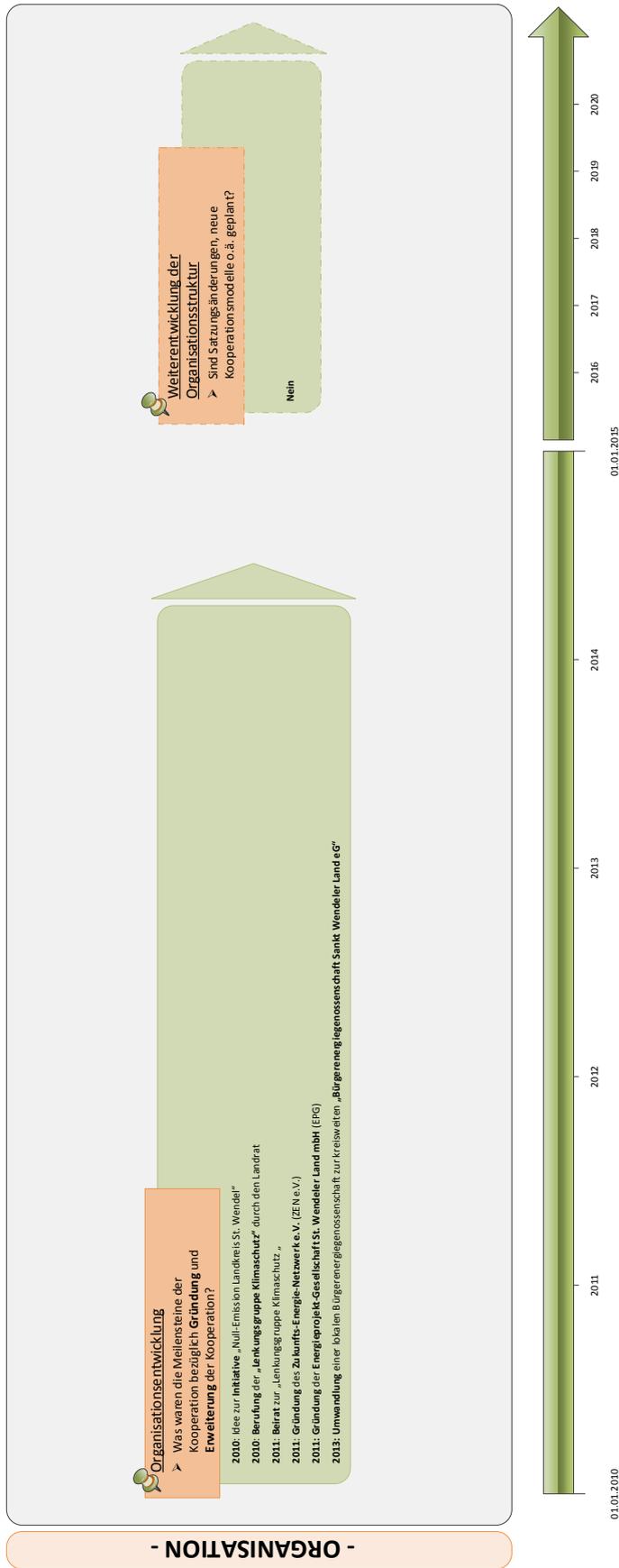


Abbildung 3-12: Organisationsentwicklung des Landkreis St. Wendel

Strategische Entwicklung

Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten strategischen Meilensteine des Kooperationsmodells.

Die wichtigsten strategischen Meilensteine lassen sich insbesondere an einzelnen Projekten ablesen. So wurde im Rahmen der **KuLanI 1994** erstmals ein lokales Handlungskonzept entwickelt, welches die Themen Landschaftsschutz und -nutzung zusammenbrachte. Die Stärkung des ländlichen Raumes ist das Kernanliegen, dem sich die KuLanI verschrieben hat. Das Thema Energie gewann ab dem Jahr 2008 immer mehr an Bedeutung, nachdem der Landrat einen politischen Schwerpunkt auf das Thema erneuerbare Energien setzte. 2009 nimmt dann auch die WFG die Themen Klimaschutz und erneuerbare Energien als Zukunftsthemen auf und setzt, hierauf aufbauend, Schwerpunkte im Bereich der regionalen Wertschöpfung.

Einen weiteren strategischen Schwerpunkt nimmt im Jahr 2011 die **Kooperationsvereinbarung** ein. Es ist eine Kooperation aller acht Kommunen des Landkreises unter einem gemeinsamen Leitbild hinsichtlich der Null-Emissions-Initiative. 2012 wurden das integrierte Klimaschutzkonzept und das Teilkonzept EE abgeschlossen. Dieses Konzept bildet den Handlungsleitfaden zur Umsetzung der Klimaschutzziele auf Landkreisebene. Zu Umsetzung der Projekte und Erreichung der Ziele, die innerhalb des Klimaschutzkonzeptes definiert wurden, wurde 2013 ein Klimaschutzmanager eingestellt

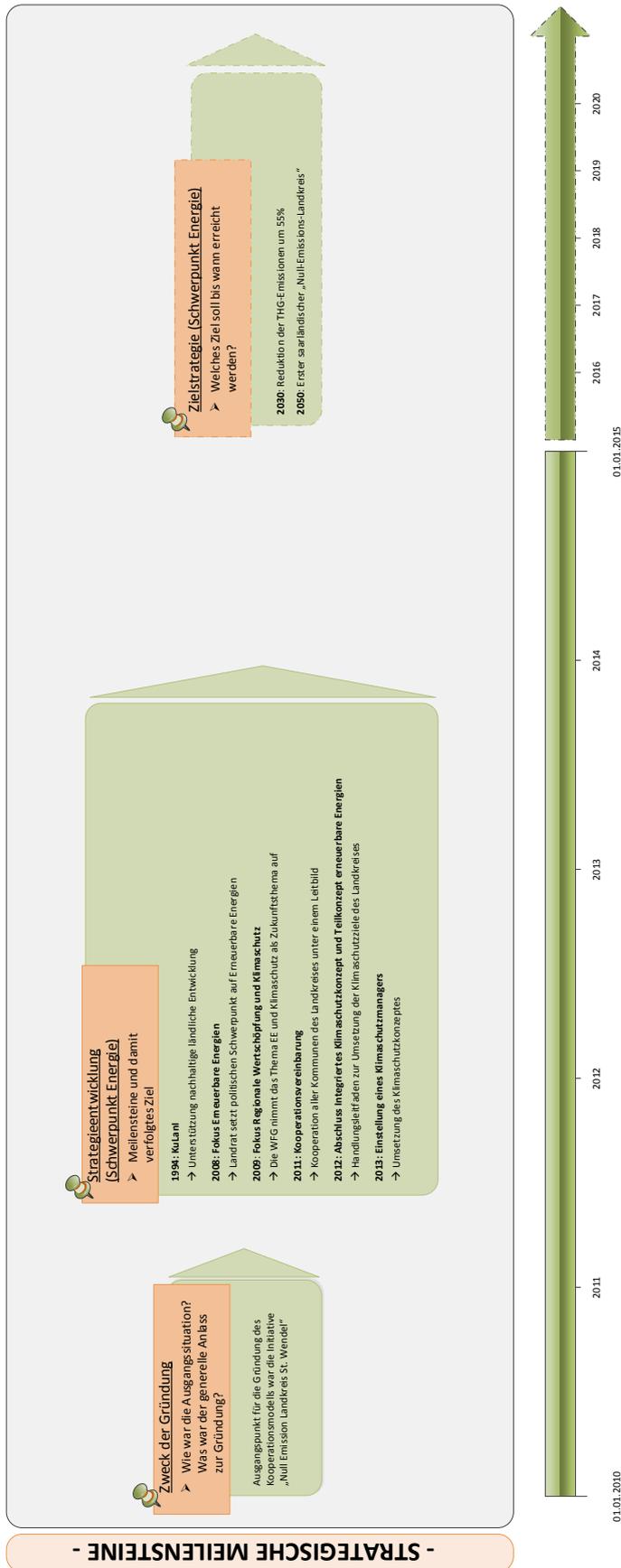


Abbildung 3-13: Strategische Entwicklung des Landkreis St. Wendel

Projektumsetzung

Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche EE-Anlagen und konkreten Projekte bereits umgesetzt wurden.

Ein erster konkreter Arbeitsschritt der Kooperation war 2011 die Erstellung eines **Solardachkatasters**. Das Kataster zeigt flächendeckend die Potenziale für Solaranlagen auf allen Dächern im Landkreis St. Wendel. Die Bürger sowie Unternehmen und Kommunen erhalten über dieses Kataster konkrete Informationen, ob die Installation einer Solaranlage auf ihren Dächern wirtschaftlich sinnvoll ist.

2012 wurden **Photovoltaikanlagen** auf drei kommunalen Gebäuden in Oberthal umgesetzt. An den Standorten Grundschule Oberthal, Blietalhalle und Feuerwehrgerätehaus Steinberg-Deckenhardt speisen Solarmodule jährlich etwa 95.000 kWh Strom ein. Als Dienstleister für die Gemeinden untersuchte die EPG Anfang des Jahres die Statik, die Ausrichtung und den Zustand aller gemeindeeigenen Gebäude auf ihre Eignung für Photovoltaik. Dabei wurden die oben genannten drei Gebäude als geeignete Standorte für die Gewinnung von Solarenergie ausgewiesen. (Wirtschaftsförderung St. Wendeler Land mbH (WfG)) Die drei PV-Anlagen sind im Besitz der Wasser- und Energieversorgung Kreis St. Wendel GmbH, die auch die Betriebsführung inne hat.

2012 folgte eine **Beratung** aller Kommunen hinsichtlich der **Windpotenziale** (bzgl. FNP). Die Beratung erfolgte in erster Linie über die EPG. 2012 wurde zudem die erste Holzhackschnitzelheizung in öffentlichen Liegenschaften in Betrieb genommen. Zwischenzeitlich sind zwei weitere Holzhackschnitzelheizungen in eigenen Liegenschaften errichtet worden und eine weitere Anlage ist in Planung.

2013 wurde eine **Wasserkraftanlage** im Bostalsee umgesetzt und in Betrieb genommen. Mit dem Wasser, das aus dem Bostalsee über den Kraftwerkskanal in die Nahe periodisch im Herbst fließt, wird über die Wasserkraftanlage Strom erzeugt. Im Probetrieb hat die Wasserkraftanlage in 14 Tagen rund 4.500 kWh Strom erzeugt, also etwa so viel, wie ein Privathaushalt im Jahr an Strom verbraucht. Der erzeugte Strom wird ins Netz eingespeist. (Saarbrücker Zeitung Verlag und Druckerei GmbH 2013) Initiator für dieses Projekt war die EPG und Betreiber ist auch hier die Wasser- und Energieversorgung Kreis St. Wendel GmbH.

Ein weiteres Projekt mit besonderem Vorbildcharakter stellt der **Windpark Oberthal** dar. Dort hat die EPG die Gemeinde Oberthal zur Gesellschafterstruktur beraten und das Projekt begleitet. Gemeinsam ist es gelungen, einen Windpark unter großer regionaler Beteiligung zu realisieren. In der Betreibergesellschaft des Windparks Oberthal sind neben der Gemeinde auch verschiedene regionale Energieversorger sowie die BEG vertreten. Für die Bürger der Region wurden verschiedene Teilhabemöglichkeiten geschaffen. Neben einer Mitgliedschaft bei der BEG haben die Bürger die Möglichkeit genutzt, der Betreibergesellschaft des Windparks ein Darlehen zu gewähren.



Abbildung 3-14: Projekte und Maßnahmen des Landkreis St. Wendel

Einen weiteren wichtigen Beitrag, um das Ziel Null-Emission im Landkreis zu erreichen, stellt das Thema **Energieeffizienz** dar. Aus diesem Grund wurde Anfang 2013 in Zusammenarbeit mit der Verbraucherzentrale ein Energie-Check für 80 Häuser im Landkreis durch einen Gebäudeenergieberater durchgeführt. Das Ergebnis dieser Energieeffizienzberatung zeigte, dass mit relativ geringem Finanzaufwand und etwas Eigenleistung der Energiebedarf der Gebäude erheblich gesenkt werden kann. Im Anschluss an die Energieberatung fand eine schriftliche Befragung der Teilnehmer statt, inwieweit eine Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen vorgesehen ist. Eine weitere Effizienz-Kampagne stellt die sogenannte *Heizungspumpeninitiative* dar. Im Mai 2014 hatte der Landkreis unter dem Motto *Wer hat die älteste Heizungspumpe im Landkreis St. Wendel* dazu aufgerufen, sich mit seiner Heizungspumpe zu bewerben. Die drei ältesten Pumpen wurden dann gegen neue Hocheffizienzpumpen ausgetauscht.

Um den langfristigen Prozess mit dem Ziel eines Null-Emission-Landkreises bestmöglich steuern zu können, nimmt der Landkreis am **European Energy Award** (eea) teil. Der eea ist ein mehrjähriges, internationales Qualitätsmanagementsystem und Zertifizierungsverfahren, mit dem die kommunalen Klimaschutzaktivitäten erfasst, bewertet, gesteuert und regelmäßig überprüft werden.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops wurden alle Teilnehmer wiederum gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung hinsichtlich der Prozessanalyse abzugeben¹¹ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden zusammenfassend die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Die Projektentwicklung innerhalb des Kooperationsmodells wurde mehrheitlich positiv gewertet. Konkret wurde hervorgehoben, dass sich die geschaffenen Strukturen bisher bewährt haben; u.a. weil die politischen Entscheidungsträger intensiv in die aufgebauten Strukturen eingebunden sind. Des Weiteren wurden die frühestmögliche Einbindung der verschiedenen Akteure, die Transparenz im Prozess und die mehrheitlich getragene Entscheidung als Positivkriterien zur Zielerreichung genannt. Lediglich ein Teilnehmer merkte an, dass noch mehr Überzeugungsarbeit nötig sei.
- Als wesentliche Erfolgsfaktoren wurden vielfältige Aspekte genannt. So wurde z. B. auf die Organisationsstruktur verwiesen, die vielen Akteuren Beteiligungsmöglichkeiten bietet. Darüber hinaus wurde die Lenkungsgruppe als Erfolgsfaktor genannt sowie die effiziente Organisation und der politische Wille. Ebenfalls genannt wurden die guten Strukturen, die die WFG und die KuLanI in das Kooperationsmodell mit einbrachten. Die breite Einbindung und Vernetzung der Akteure, die vielfältigen Teilhabemöglichkeiten, insbesondere der Bürger sowie die Zusammensetzung der unterschiedlichen Akteure und deren besonderes Engagement, wurden nochmals als Erfolgsfaktoren hervorgehoben.

¹¹ Zu den Teilnehmern zählten der 1. Vorsitzende der KuLanI, der Leiter des Amtes Entwicklung ländlicher Raum, der Leiter des Amtes für Gebäudemanagement, der Geschäftsführer der WFG, der Klimaschutzmanager des Landkreises St. Wendel sowie ein Mitarbeiter der WFG.

- Die Empfehlungen der Teilnehmer für vergleichbare Kommunen waren sehr vielfältig. Eine wichtige Botschaft an Kommunen, die eine Kooperation für den Ausbau EE planen, lautet, dass passende Organisationsstrukturen aufgebaut werden müssen und eine politische Willensbildung das ganze im Prozess beschleunigen kann. Darüber hinaus bietet der Landkreis eine optimale Plattform, um einzelne Kommunen miteinander zu vernetzen und ggf. mit angrenzenden Landkreisen zu kooperieren. Weitere Empfehlungen wurden dahin gehend genannt, dass man die Einbindung verschiedener Akteure und Teilhabe ermöglichen soll. Auch sollte der Nutzen der Kooperation vermittelt und verdeutlicht werden und vor allem sollte man sich Verbündete suchen. Eine weitere Empfehlung beinhaltet die Identifikation einer Leitperson, die für die Kooperation zu gewinnen ist.

3.1.3 ZukunftsEnergie Fichtelgebirge (ZEF) GmbH

3.1.3.1 Akteursanalyse

Das Kooperationsmodell

Das nachfolgende Schaubild zeigt die Struktur des Kooperationsmodells ZEF GmbH und seine Vernetzung mit zentralen Partnern.

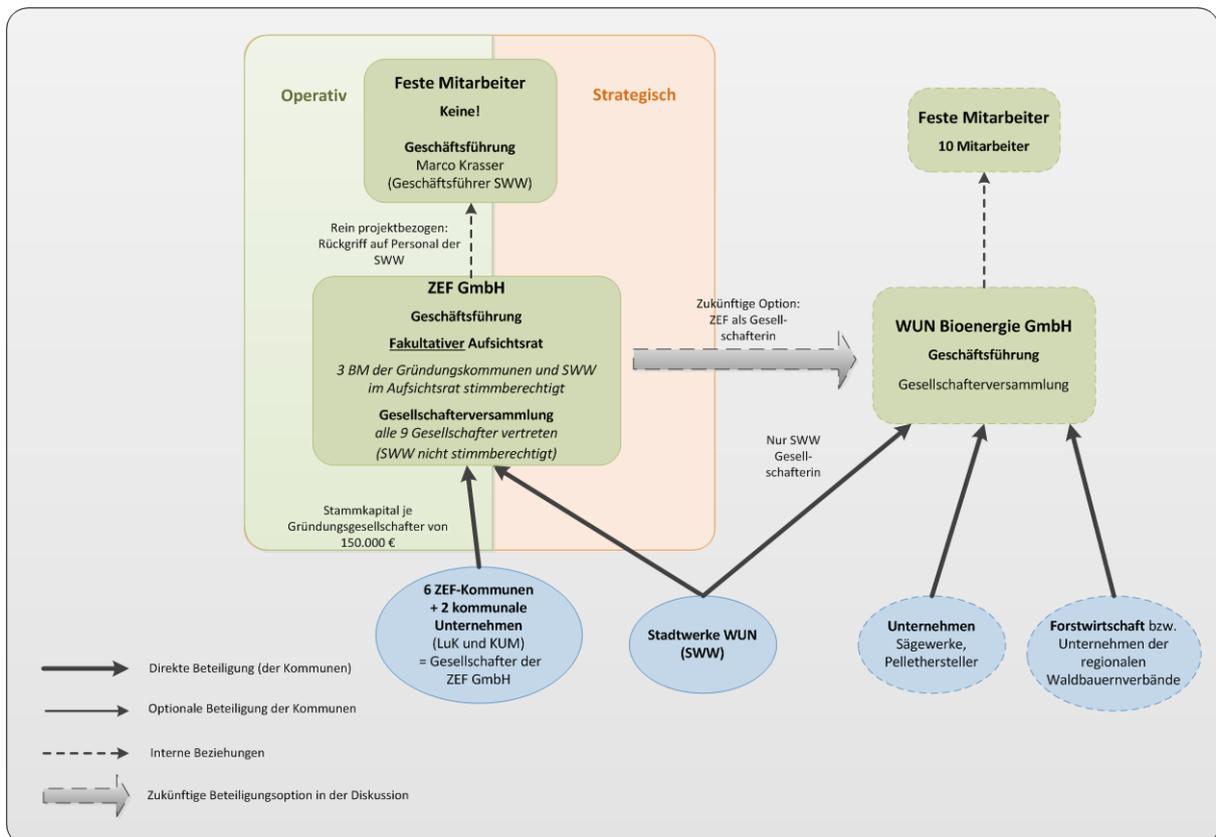


Abbildung 3-15: Struktur der ZEF GmbH

Die Gründung der **ZEF GmbH** erfolgte im Jahr 2011 mit den Gründungskommunen Wunsiedel, Arzberg und Kirchenlamitz aus dem Landkreis Wunsiedel. Maßgebender Initiator der Kooperation und Gründungsgesellschafter, war die Strom Wasser Wärme Wunsiedel GmbH (SWW Wunsiedel GmbH), ein kommunal getragene Stadtwerke der Stadt Wunsiedel. Eine zuvor angestrebte Kooperation ausschließlich unter Stadtwerken/kommunalen Unternehmen aus der Region, mit dem primären Ziel des EE-Ausbaus, kam nicht zustande. 2013 kamen mit den Kommunen Tröstau, Nagel und Marktleuthen (alle LK Wunsiedel) weitere kommunale Gesellschafter hinzu. Im gleichen Jahr beschlossen auch die kommunalen Unternehmen Licht- und Kraftwerke Helmbrechts (LuK, Sitz im LK Hof) sowie Marktredwitz (KUM, Sitz im LK Wunsiedel) die Beteiligung an der ZEF GmbH. Insgesamt sind zum Zeitpunkt der Untersuchung bzw. des Vor-Ort-Workshops Mitte 2014 folglich sechs Kommunen und drei kommunale Unternehmen an der ZEF GmbH beteiligt. Die Kooperation ist grundsätzlich offen für weitere kommunale Gesellschafter. Zum Teil hat die zuständige Kommunalaufsicht interessierten Kommunen die Beteiligung an der ZEF GmbH verwehrt. Dies wurde mit Festsetzungen, die die Landesentwicklungsplanung in Bayern vorgibt, begründet (vgl. Kapitel 3.1.3.3).

Zentral verantwortlich für die Bewältigung der operativen und strategischen Aufgaben ist die Geschäftsführung der ZEF GmbH. Die Geschäftsführung wird von Herrn Marco Krasser in Personalunion mit seiner Tätigkeit als Geschäftsführer der SWW Wunsiedel GmbH ausgeübt. In seiner Funktion wird Herr Krasser dabei von einem „fakultativen“ Aufsichtsrat unterstützt. Der Aufsichtsrat ist fakultativ, weil die Gesellschafts-/Rechtsform GmbH die Bildung eines Aufsichtsrats nicht zwingend vorgibt. Sämtliche Bürgermeister und die SWW Wunsiedel GmbH gehören dem fakultativen Aufsichtsrat an. Eine Besonderheit des Konstrukts ist es jedoch, dass lediglich die Bürgermeister der drei Gründungskommunen Wunsiedel, Arzberg und Kirchenlamitz sowie die SWW stimmberechtigte Mitglieder des Aufsichtsrats sind. Dieser Sachverhalt wurde jedoch vor der Aufnahme der weiteren Gesellschafter im Jahr 2013 kommuniziert und war somit vorab bekannt. Ziel dieser Entscheidung ist laut Geschäftsführung der ZEF GmbH Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse überschaubar zu gestalten. Hauptaufgabe des Aufsichtsrats ist die Diskussion und Festlegung der strategischen Ausrichtung der ZEF GmbH in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung. Aber auch die Initiative für einzelne EE-Projekte kann von Mitgliedern des Aufsichtsrats ausgehen.

Im Vergleich zu den anderen Kooperationsmodellen verfügt die ZEF GmbH über keine hauptamtlichen bzw. festangestellten Mitarbeiter, um die Personalkosten der interkommunalen Kooperation möglichst gering zu halten.¹² ZEF-Geschäftsführer Krasser wird für seine Tätigkeit für das interkommunale Kooperationsmodell nicht vergütet. Zur Initiierung, Planung und Abwicklung von Projekten hat die ZEF GmbH die Möglichkeit auf Personal zurückzugreifen, das bei der SWW Wunsiedel GmbH angestellt ist.

Die strategische Verbindung der ZEF GmbH zur WUN Bioenergie GmbH ist durch den gemeinsamen Gesellschafter SWW Wunsiedel GmbH gegeben. Das Stadtwerk ist, neben einem Sägewerksbetreiber aus der Region, Initiator und Gründungsgesellschafter der WUN Bioenergie GmbH. Mittlerweile gehören ein Produzent von Holzpellets sowie Unternehmen aus der Forstwirtschaft (regionale Waldbauernverbände) zu den Gesellschaftern der WUN Bioenergie GmbH. Eine stärkere strategische Ver-

¹² Zum Zeitpunkt der Untersuchung

zählung von ZEF und WUN Bioenergie GmbH wird in den Gremien wie Aufsichtsrat (ZEF) und Gesellschafterversammlung (WUN Bioenergie) unter dem Aspekt diskutiert, die regionale Wertschöpfung aus der Biomasseproduktion und –nutzung zur Energiebereitstellung zu erhöhen. Praktisch würde das eine Beteiligung der ZEF an der WUN Bioenergie erfordern. Dieser Schritt wurde jedoch noch nicht vollzogen bzw. eingeleitet, da der konkrete Nutzen für beide Gesellschaften noch nicht eingehend genug analysiert wurde.

Primäre **Gründungsmotivation für die ZEF GmbH** war die Einsicht der Initiatoren, dass man den Ausbau der Windenergie im Landkreis Wunsiedel und im angrenzenden Landkreis Hof nur im Rahmen einer interkommunalen Kooperation stringent angehen kann. Dabei sollen Lasten und Chancen des Windkraftausbaus gleichberechtigt auf betroffene Kommunen verteilt werden. Vor diesem Hintergrund streben die Verantwortlichen der ZEF GmbH an, möglichst alle im Bezugsraum zu errichtenden Windenergieanlagen (WEA) in der Zusammenarbeit mit erfahrenen WEA-Projektierern zu planen, bauen und in der Folge selbst zu betreiben. Um die Wertschöpfung aus dem Betrieb von EE-Anlagen in der Region zu halten, soll das vorhandene Windenergiepotenzial möglichst vollumfänglich durch die ZEF GmbH erschlossen werden. Diese Intension steht über der Festlegung eines quantitativen EE-Ausbauziels in einem definierten Zeitraum. Ziel ist es daher, alle genehmigungsfähigen Windprojekte selbst zu initiieren und umzusetzen und das Feld nur im Ausnahmefall externen Investoren zu überlassen. Besonders zur notwendigen Grundstückssicherung für laufende und zukünftige WEA-Projekte suchte der Initiator SWW Wunsiedel GmbH die Zusammenarbeit mit interessierten Kommunen aus dem eigenen Konzessionsgebiet bzw. aus den beiden genannten Landkreisen. Die SWW Wunsiedel GmbH verbindet mit der interkommunalen Kooperation zudem die Sicherstellung des eigenen Versorgungsauftrags im Zuge des Ausbaus der erneuerbaren Energien in der Region. Dies ist insofern ungewöhnlich, als Vertreter von Stadtwerken den zügigen EE-Ausbau in offiziellen Verlautbarungen aufgrund fluktuierender Einspeisung der maßgeblichen EE-Techniken Wind und PV aktuell noch häufig als Gefahr für System- und Stromnetzstabilität darstellen. Die Argumentation der verantwortlichen Akteure der ZEF GmbH wie Geschäftsführung und Bürgermeister in der Funktion als Aufsichtsräte ist vielmehr umgekehrt: Der zügige Ausbau von EE im Bezugsraum soll die Versorgungssicherheit strom- aber auch wärmeseitig langfristig gewährleisten.

Strategische Partner des Kooperationsmodells

Die nachfolgende Grafik gibt wieder, welche strategischen Partner in das Kooperationsmodell mit eingebunden sind und welche Rolle/Aufgaben diese innerhalb der Zusammenarbeit übernehmen.

Kooperationsmodelle in der Praxis

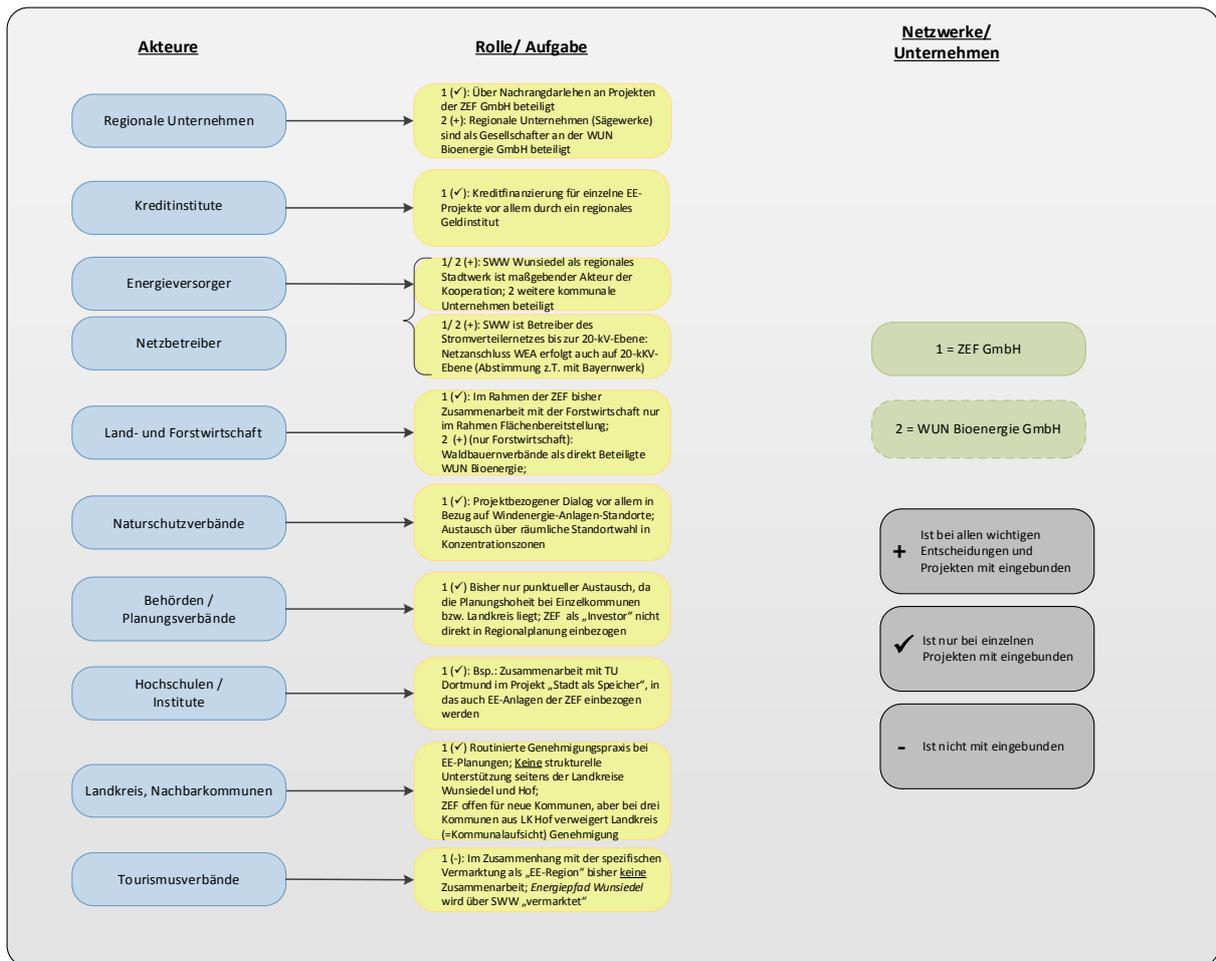


Abbildung 3-16: Strategische Partner der ZEF GmbH

Die folgende Beschreibung strategischer Partnerschaften bzw. die Einbindung zentraler Akteure in die interkommunale Zusammenarbeit, bezieht sich in erster Linie auf die ZEF GmbH. Ergänzend werden die Beziehungen zu strategischen Partnern auch für die WUN Bioenergie GmbH dargestellt, wenn sie als relevant für die Regionalentwicklung eingestuft werden.

Regionale Unternehmen der **Kredit- bzw. Finanzwirtschaft** agieren als Kreditgeber für EE-Einzelprojekte. Im Unterschied zu anderen untersuchten Kooperationsmodellen verlässt sich die ZEF GmbH bei der Mischfinanzierung ihrer Windenergieprojekte (Bankkredite, Einwerben von Bürgerkapital) jedoch nicht ausschließlich auf regionale Kreditinstitute, sondern arbeitet auch mit überregional tätigen Banken zusammen. Regional erfolgt die Zusammenarbeit hauptsächlich mit einem Institut.

Wie auch Privatpersonen können sich **regionale Unternehmen** über sogenannte Nachrangdarlehen an der Finanzierung von Windkraftprojekten der ZEF GmbH beteiligen. Regionale Unternehmen sind Gesellschafter der WUN Bioenergie GmbH. Lokale Sägewerksbetreiber und verarbeitende Betriebe aus der Holzverarbeitung als unternehmerischer Zweig regionaler Waldbauernverbände haben dabei die Energieholzproduktion (Pellets) und -vertrieb zu einem Standbein ihrer Geschäftstätigkeit ausgebaut.

Mit der SWW Wunsiedel GmbH ist ein maßgebender Initiator und Akteur der interkommunalen Kooperation selbst kommunaler **Energieversorger** d. h. **Strom- und Gasnetzbetreiber**. Weitere zwei kommunale Energieversorgungsunternehmen sind Mitglieder/Gesellschafter der ZEF GmbH. Diese Tatsache unterscheidet die hier dargestellte Kooperation deutlich von anderen Modellen aus dem Projekt, in die kommunale Energieversorgungsunternehmen und Netzbetreiber weder als Mitglieder noch als strategische Partner einbezogen sind. Das stromseitige Netzgebiet der SWW umfasst insgesamt sieben Kommunen, die z.T. auch potenzielle Standorte für Windenergievorhaben der ZEF sind. Dabei sind die Stadtwerke Verteilernetzbetreiber bis zur 20-KV-Ebene (ca. 520 km Mittel- und Niederspannungsleitungen). Die Einbindung der WEA-Anlagen der ZEF erfolgt jedoch in der Regel im Bereich der Mittelspannung auf der 20-kV-Ebene¹³. Betreiber dieser Netzebene außerhalb des Netzgebietes der SWW ist die *Bayernwerk AG* mit Sitz in Regensburg (ehemals E.ON Netze bzw. E.ON Bayern AG), mit dem, laut Aussagen beim Vor-Ort-Workshop am 18.6.2014, die Anschlusspunkte für WEA diskutiert werden. (Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH (BET)) Die Auswahl der Anschlusspunkte erfolgt in gegenseitiger Übereinstimmung nach technisch-wirtschaftlichen Kriterien. Da im relevanten (Strom-)Netzgebiet bislang keine Netzengpässe aufgetreten sind, können bis dato keine technischen Hindernisse bei der Einbindung der EE-Anlagen der ZEF in das bestehende Stromnetz konstatiert werden. Strategische Überlegungen zur Übernahme des 110-KV-Netzes durch eine neu zu gründende Gesellschaft auf Landkreisebene stecken noch in den Kinderschuhen (vgl. Kapitel 3.1.3.2).

Wie bereits in Kapitel 3.1.3.1 dargelegt, fungieren Unternehmen der regionalen Forstwirtschaft als Gesellschafter der WUN Bioenergie GmbH. Beim Vor-Ort-Workshop wurde betont, dass die Region Fichtelgebirge charakteristisch eine enge Verbindung von **Land- und Forstwirtschaft** kennt. Viele landwirtschaftliche Betriebe sind auch in Besitz von Wirtschaftswald und erwirtschaften über diesen Zweig zusätzliches Einkommen. Folgerichtig ist der Einstieg von Unternehmen der regionalen Forstwirtschaft/Waldbauernverbände in die Holzpelletproduktion im Rahmen der WUN Bioenergie GmbH zu interpretieren. Im Zusammenhang mit der Flächensicherung für WEA in Waldkammlagen sind sowohl die private wie die staatliche Forstwirtschaft wichtige Ansprechpartner für die ZEF GmbH. Wie ersichtlich steht der Energieträger *holzartige Biomasse* im Zentrum der Geschäftstätigkeit der WUN Bioenergie GmbH. Folgerichtig gibt es im Kontext der Geschäftstätigkeit von ZEF und WUN Bioenergie GmbH keine Zusammenarbeit mit Betreibern landwirtschaftlicher Biogasanlagen. Aktuell besteht hier eine gewisse Konkurrenzsituation. Landwirtschaftliche Biogasanlagen könnten für die interkommunale Kooperation im Rahmen der ZEF GmbH erst dann relevant werden, wenn sie als Bausteine (regelbare Leistung bzw. Last) für den Aufbau eines „virtuellen Landkreiskraftwerks“ fungieren. Derartige Überlegungen stehen zum Zeitpunkt der Durchführung des Vor-Ort-Workshops jedoch noch ganz am Anfang.

Mit den örtlichen **Naturschutzverbänden** wird laut Aussagen im Workshop ein projektbezogener Dialog gesucht. Dieser Dialog ist insbesondere bei den bestehenden bzw. sich in der Bauphase befindlichen Windenergieprojekten *Braunersgrün* und *Blausäulenlinie* (Waldstandort) wie auch für zukünftige, sich in der Planung befindliche Windprojekte im Bezugsraum der beteiligten Kommunen relevant. Die Geschäftsführung der ZEF GmbH gibt an, bereits im Vorfeld von Planungen den ehren-

¹³ Die Standorte der WKA liegen dabei nicht immer im Netzgebiet der SWW Wunsiedel GmbH.

amtlichen Naturschutz aktiv in die Standortdiskussion mit einzubeziehen. Die Expertise des örtlichen Naturschutzes wird beispielsweise herangezogen, wenn die Wahl eines genauen Anlagenstandortes innerhalb einer ausgewiesenen Konzentrationszone im kommunalen Flächennutzungsplan (FNP) erfolgen soll. Unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit von Projekten werden unter Einbeziehung von Naturschutzbelangen auch unterschiedliche Anlagentypen (z. B. Schwachwindanlagen) (Agora Energiewende 2013b, S. 6 f) diskutiert, um auf geplante Einzelanlagen evtl. ganz zu verzichten und somit den notwendigen Landschaftseingriff nochmals minimieren zu können.

Mit dem für die Windenergieplanung in der Region zuständigen (Regionalen) **Planungsverband Oberfranken-Ost**¹⁴ mit Geschäftsstelle in Hof steht die ZEF GmbH als Investor und Betreiber von WEA nur in mittelbarem Austausch. Die notwendigen Abstimmungsschritte erfolgen hier direkt zwischen Standortkommunen bzw. zuständiger Landkreisebene und der Regionalplanung und werden in den Gremien der ZEF GmbH nur im Ausnahmefall – bei restriktiver Handhabung – thematisiert. Der aktuell für den Bezugsraum der Kooperation gültige Regionalplan wird fortgeschrieben. In diesem Regionalplan wird eine möglichst kostengünstige Anbindung neuer EE-Anlagen an das bestehende Netz nicht thematisiert, wovon teilweise in der Fachliteratur bereits ausgegangen wird. (Umweltbundesamt (UBA) 2012) Für die Regionalplanungsebene stehen aus Sicht der ZEF-Verantwortlichen z. B. Naturschutzthemen bzw. -auflagen im Vordergrund. Die Bedingungen des Netzanschlusses werden zwischen (zukünftigem) Anlagenbetreiber und dem regionalen Netzbetreiber definiert (vgl. oben unter Netzbetreiber). In Festlegungen von Gebietskategorien im Regionalplan spielen die Bedingungen des Netzanschlusses eine untergeordnete bzw. gar keine Rolle. Aus Sicht der ZEF GmbH kann es aus rein fachlichen Gründen nicht Aufgabe des zuständigen regionalen Planungsverbandes sein, im Rahmen der Regionalplanung Bedingungen des Netzanschlusses von EE-Anlagen zu definieren, weil die dazu notwendige fachliche Expertise nicht auf der Regionalplanungsebene angesiedelt ist.

Die ZEF GmbH profitiert von der vielfältigen Zusammenarbeit des Gesellschafters SWW Wunsiedel GmbH mit **wissenschaftlichen Hochschulen bzw. Instituten**. Diese erhalten z.T. konkrete Aufträge für Gutachten und Konzepte in Zusammenhang mit der Umsetzung der regionalen Energiewende. Es ist allerdings zu betonen, dass die ZEF GmbH – also die interkommunale Kooperation – hierbei nicht als Auftraggeber in Erscheinung tritt. Teilweise ist das Interesse an den mit der Energiewende verbundenen Entwicklungen in der Region um Wunsiedel so hoch, dass Hochschulen und Forschungsinstitute den Standort gezielt für die Untersuchung ihrer Fragestellungen auswählen. Ein Beispiel hierfür ist das Forschungsvorhaben *Stadt als Speicher*, im Rahmen dessen das Institut für Energiesysteme, Energieeffizienz und Energiewirtschaft der Technischen Universität Dortmund als federführender Verbundpartner unter mehreren Forschungseinrichtungen ein Projektbüro in Wunsiedel eröffnet hat. Neben den SWW Wunsiedel sind die Stadtwerke Herten als ein weiteres kommunales Energieversorgungsunternehmen Projektpartner. In die Untersuchung einbezogen werden auch von der ZEF GmbH betriebene WEA. Ziel des Projektes ist es, durch die Vernetzung von Verbrauchern und Erzeugern die

¹⁴ Der Regionale Planungsverband Oberfranken-Ost ist eine von 18 Planungsregionen im Bundesland Bayern und umfasst die Landkreise Bayreuth, Hof, Kulmbach und Wunsiedel sowie die kreisfreien Städte Bayreuth und Hof; Der Regionale Planungsverband Oberfranken-Ost setzt sich in den Jahren 2013/14 kritisch damit auseinander, dass die Länderöffnungsklausel im BauGB und die damit von der bayrischen Staatsregierung favorisierte sogenannte „10H-Lösung“ den Ausbau der Windenergie im Planungsgebiet zum Erliegen bringen dürfte. Siehe hierzu Regionaler Planungsverband Oberfranken-Ost 2015

Lastenkurve zu glätten. Im Zuge dessen soll der Aufbau eines virtuellen Kraftwerks¹⁵ ermöglicht werden, das evtl. auch in den Realbetrieb vor Ort überführt werden kann.

Unter dem Aspekt der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen zeigt sich wiederum die zentrale Rolle der SWW Wunsiedel GmbH innerhalb der ZEF GmbH. Als kommunaler Energieversorger muss sich ein Stadtwerk im Prozess der regionalen Energiewende übergeordneten Fragen der Systemintegration EE und der zukünftigen Netzstabilität und -architektur stellen und mit Unterstützung wissenschaftlicher Analysen Lösungsmöglichkeiten prüfen lassen. Für Einzelkommunen ohne Versorgungsauftrag erscheinen diese Fragestellungen auf den ersten Blick sekundär. Im Netzwerk der ZEF GmbH können die Kommunen bei der zukünftigen Ausgestaltung der regionalen Energiewende jedoch von der Zusammenarbeit wissenschaftlicher Einrichtung und Stadtwerk profitieren. Die Ergebnisse von Forschungsvorhaben wie *Stadt als Speicher* können im Idealfall für eine Anpassung der eigenen EE-Ausbaustrategie genutzt werden – zumal dann, wenn Forschungsergebnisse Hinweise auf einen optimal aufeinander abgestimmten zukünftigen Kraftwerkspark der ZEF enthalten.

Die Ämter auf **Landkreisebene**, die für die Genehmigung des Baus von Windkraftanlagen der ZEF GmbH zuständig sind, werden im Vor-Ort Workshop als konstruktiv und dialogbereit dargestellt. Darüber hinaus besteht allerdings keine Zusammenarbeit bzw. engere Abstimmung zwischen der ZEF GmbH und den Landkreisen/Landratsämtern Wunsiedel und Hof, was die Umsetzung der regionalen Energiewende, bzw. eines beschleunigten EE-Ausbaus, anbelangt. Die Landkreisebene übernimmt in diesem Modell keine Koordinierungsfunktion, wie das in anderen untersuchten Kooperationsformen (bspw. Landkreis Steinfurt) der Fall ist. In die des Klimaschutzkonzepts des Landkreises Wunsiedel, das 2014 veröffentlicht wurde, wurden Vertreter der ZEF GmbH nicht explizit mit einbezogen. (EVF Energievision Franken GmbH 2014, S. 126–128) Grundlegende Zielsetzungen der Energiekonzeption der SWW Wunsiedel GmbH (*WUNsiedler Weg* – siehe Kapitel 3.1.3.2) wurden bei der Erarbeitung des Landkreiskonzepts jedoch berücksichtigt. Wie oben bereits erwähnt, steht der Eintritt als Gesellschafter der ZEF GmbH allen Kommunen in der Region (primär Landkreise Wunsiedel und Hof) prinzipiell offen.

Die Stadt Wunsiedel hat auf Initiative und mit Unterstützung der SSW Wunsiedel GmbH einen Lehrpfad für erneuerbare Energien - mit dem Fokus Windenergie - installiert. Für die Vermarktung dieses touristischen Angebots ist die SWW allein verantwortlich. Es findet keine Zusammenarbeit mit einer regionalen **Tourismuseinrichtung** zu Vermarktungszwecken statt. Die Verbindung von regionaler Energiewende und Tourismus wird wiederum nicht von der ZEF als interkommunaler Verbund, sondern vom Gesellschafter SWW als starkem Promoter einer regionalen Transformation des Energiesystems wahrgenommen. Aufgrund fehlender Mitarbeiter wäre die ZEF nicht in der Lage, diese Aufgabe zu übernehmen.

¹⁵ Wie ein virtuelles Kraftwerk dazu beitragen kann, die Stromerzeugung aus EE besser an tatsächliche Lastgänge anzupassen, Regelleistung bereit zu stellen und emissionsfrei erzeugten Strom physikalisch im eigenen Netz bzw. der eigenen Kommune zu halten, veranschaulicht folgender Artikel: Transferstelle Bingen (TSB) 2013, S. 42–44

Grundfinanzierung des Kooperationsmodells

Die momentane Finanzierungsbasis der ZEF GmbH wird aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

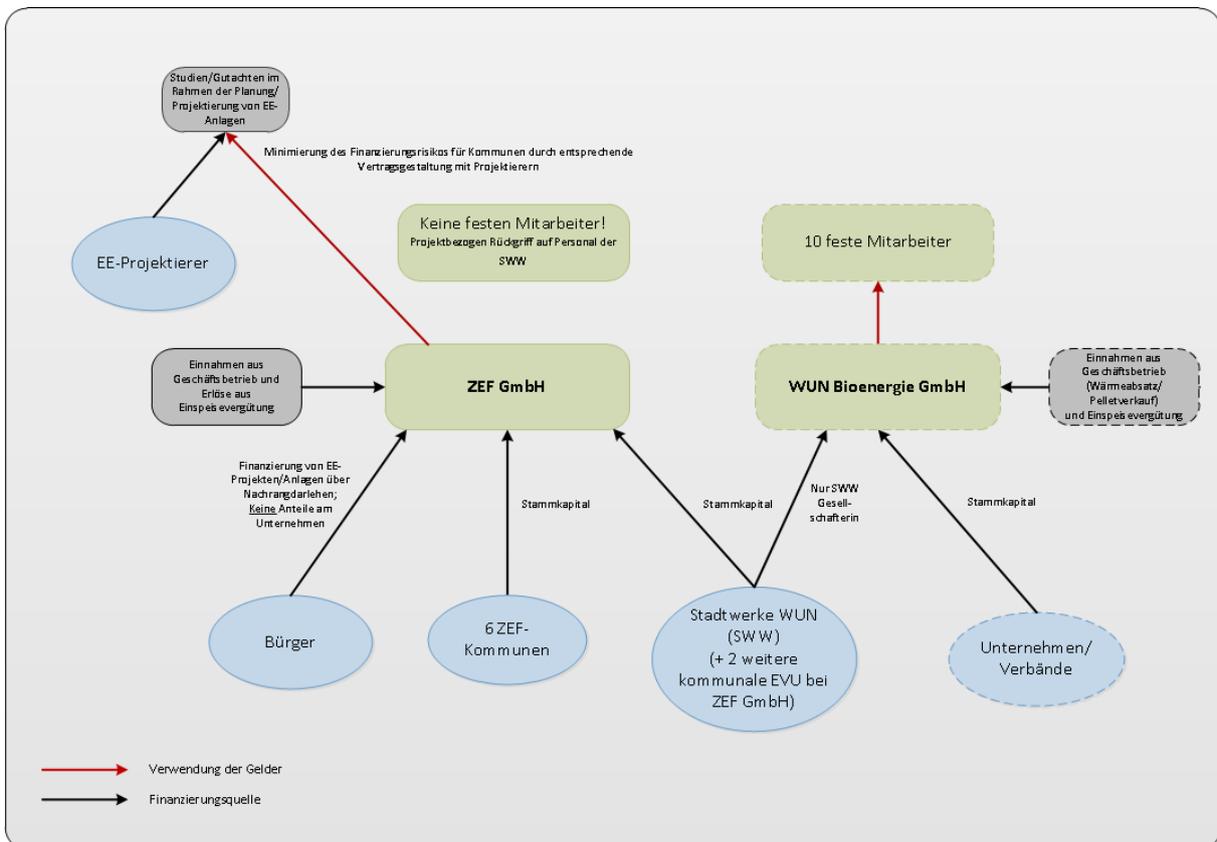


Abbildung 3-17: Grundfinanzierung der ZEF GmbH

Die Grafik verdeutlicht, dass eine Grundfinanzierung der interkommunalen Kooperation respektive der ZEF GmbH nicht existiert. Die neun Gesellschafter bringen, wie durch die Rechtsform GmbH vorgegeben, das notwendige Stammkapital ein. Bevor jedoch Einnahmen aus dem Anlagenbetrieb generiert werden können, ist die operative Tätigkeit im Rahmen der ZEF GmbH nicht z. B. durch eine kommunale Umlage und/oder Fördermittel grundfinanziert. Die Finanzierungsstruktur der WUN Bioenergie GmbH ist hier nur der Vollständigkeit halber wiedergegeben; sie ist im Kontext der Grundfinanzierung der interkommunalen Kooperation jedoch unerheblich.

Das Schaubild veranschaulicht darüber hinaus, dass das Finanzierungskonzept aktuell rein auf die Realisierung von EE-Einzelprojekten zugeschnitten und ausgerichtet ist. Bei der hierfür gewählten Strategie steht die Minimierung des Finanzierungsrisikos für die einzelnen Kommunen bzw. das interkommunale Unternehmen im Vordergrund. Für die Planung und den Bau der WEA werden Verträge mit erfahrenen Projektierern geschlossen. Die Vertragsgestaltung beinhaltet u.a. die Kostenübernahme durch den Projektierer für grundlegende Gutachten (rechtlich, naturschutzfachlich etc.), die Voraussetzung für den Bau der WEA sind. In dieser Phase der Projektplanung und -realisierung soll ein möglichst geringes finanzielles Risiko auf dem interkommunalen Unternehmen ZEF lasten.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 18. Juni 2014 wurden die insgesamt drei Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Akteursanalyse abzugeben¹⁶ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass im Workshop ausschließlich Vertreter der SWW Wunsiedel GmbH - also keine Vertreter einer kooperierenden Kommunalverwaltung und/oder aus der Bürgerschaft - anwesend waren.

- Alle Workshop-Teilnehmer vertraten die Auffassung, dass das Kooperationsmodell breite Unterstützung in der Bevölkerung erfährt. Aus Sicht des Mitgesellschafters SWW zeigt sich das u.a. darin, dass nur sehr wenige Kunden der SWW den Stromanbieter wechseln, weil das EE-Ausbaukonzept der SWW und mithin der ZEF sie überzeugt. Ein weiterer Ausdruck der Akzeptanz wird außerdem in der durchweg positiven Presseresonanz in Hinblick auf die Ziele und die operative Arbeit der ZEF GmbH gesehen.
- Die Akzeptanz in den politischen Gremien (Stadt- und Gemeinderäte, aber auch Kreistag) wurde von allen Teilnehmern als gegeben bewertet, wobei die Kreistage der Landkreise Wunsiedel und Hof in einer Beobachterrolle wahrgenommen werden. Für die Kommunen, die Gesellschafter der ZEF sind, gilt, dass bestehende Differenzen in der Ausrichtung der Kooperation bis zum damaligen Zeitpunkt stets konstruktiv bearbeitet werden konnten.
- Was die wesentlichen Akteure für den Aufbau der interkommunalen Kooperation und für den Erfolg einer regionalen Energiewende anbetrifft, ist die Auffassung der Workshop-Teilnehmer ebenfalls einhellig. Die SWW Wunsiedel GmbH mit ihrem Geschäftsführer Marco Krasser sowie die Stadt Wunsiedel mit Bürgermeister Karl-Willi Beck werden als entscheidende Personen und Motoren des Gesamtprozesses, explizit aber auch für die Entstehung der interkommunalen Kooperation und die Gründung der ZEF angegeben. Bürgermeister Beck fungiert in diesem Zusammenhang auch als „Sprachrohr in die Landespolitik“, der auf dieser Politikebene für die Schaffung wesentlicher Rahmenbedingungen eintritt, die das Gelingen einer Transformation hin zu dezentralen Erzeugungsstrukturen befördern.
- Die Finanzausstattung wird trotz fehlender Grundfinanzierung der interkommunalen Kooperation als ausreichend angesehen, da der EE-Ausbau rein auf Projektebene finanziert wird und auf Personalressourcen der SWW Wunsiedel GmbH zurückgegriffen werden kann. In diesem Zusammenhang ist die **derzeitige Kreditzinshöhe von erheblichem Vorteil**. Kritisch sieht allerdings ein Teil der Workshop-Teilnehmer, dass Projekte und Maßnahmen gerade im Bereich des Netzausbaus und dem Test von Speichermöglichkeiten auf einen nicht absehbaren Zeithorizont hinaus allein im Rahmen von Förderprojekten angestoßen werden können.

¹⁶ Zu den drei Teilnehmern zählten neben dem Geschäftsführer der ZEF GmbH/SWW Wunsiedel GmbH auch ein angestellter und ein freier Mitarbeiter der SWW Wunsiedel GmbH.

3.1.3.2 Strategieanalyse

Die Grafik der nächsten Seite stellt die strategische Ausrichtung des Kooperationsmodells in der Übersicht dar.

Betrachtet man die strategischen Gesamtziele der ZEF GmbH, so ist im Unterschied zu anderen untersuchten Kooperationsmodellen in erster Linie ein Sachverhalt auffällig: Mit Gründung der Kooperation oder Neuaufnahme von Gesellschaftern wurde kein quantitatives Ziel zum EE-Ausbau bis zu einem definierten Zeitpunkt festgelegt bzw. verabschiedet. Statt der Definition eines quantitativen EE-Ausbauziels steht vielmehr ein anderer Aspekt im Vordergrund: Gemeinsames Ziel der Gesellschafter der ZEF GmbH und damit auch der Mitgliedskommunen ist die regionale Energieversorgung aus einem möglichst hohen Anteil regenerativer Energien und damit einhergehend die Steigerung der Versorgungssicherheit in einem zukünftigen Energieversorgungssystem. Zentrales Ziel und Anliegen der Verantwortlichen der ZEF GmbH (Geschäftsführung, Aufsichtsrat) ist es dabei, möglichst die vorhandenen EE-Potenziale regional auszuschöpfen, ohne dafür auf Investoren, die nicht aus der Region Fichtelgebirge kommen, setzen zu müssen. Das Kapital für notwendige Investitionen soll zum überwiegenden Teil innerhalb des Bezugsraumes der Kooperation akquiriert werden. Die monetären Erlöse aus den Investitionen bzw. dem Betrieb von EE-Anlagen sollen an die beteiligten Kommunen sowie privaten und institutionellen Geldgeber aus der Region zurückfließen. Die EE-Ausbauziele der SWW Wunsiedel GmbH als maßgeblichem Initiator der ZEF GmbH bestanden bereits vor Gründung der interkommunalen Kooperation im Jahr 2011. Die Ausbauziele beziehen sich dabei auf das Strom- bzw. Gasnetzgebiet der SWW, das nicht identisch ist mit dem Gemeindegebiet der an der ZEF beteiligten Kommunen bzw. kommunalen Unternehmen.

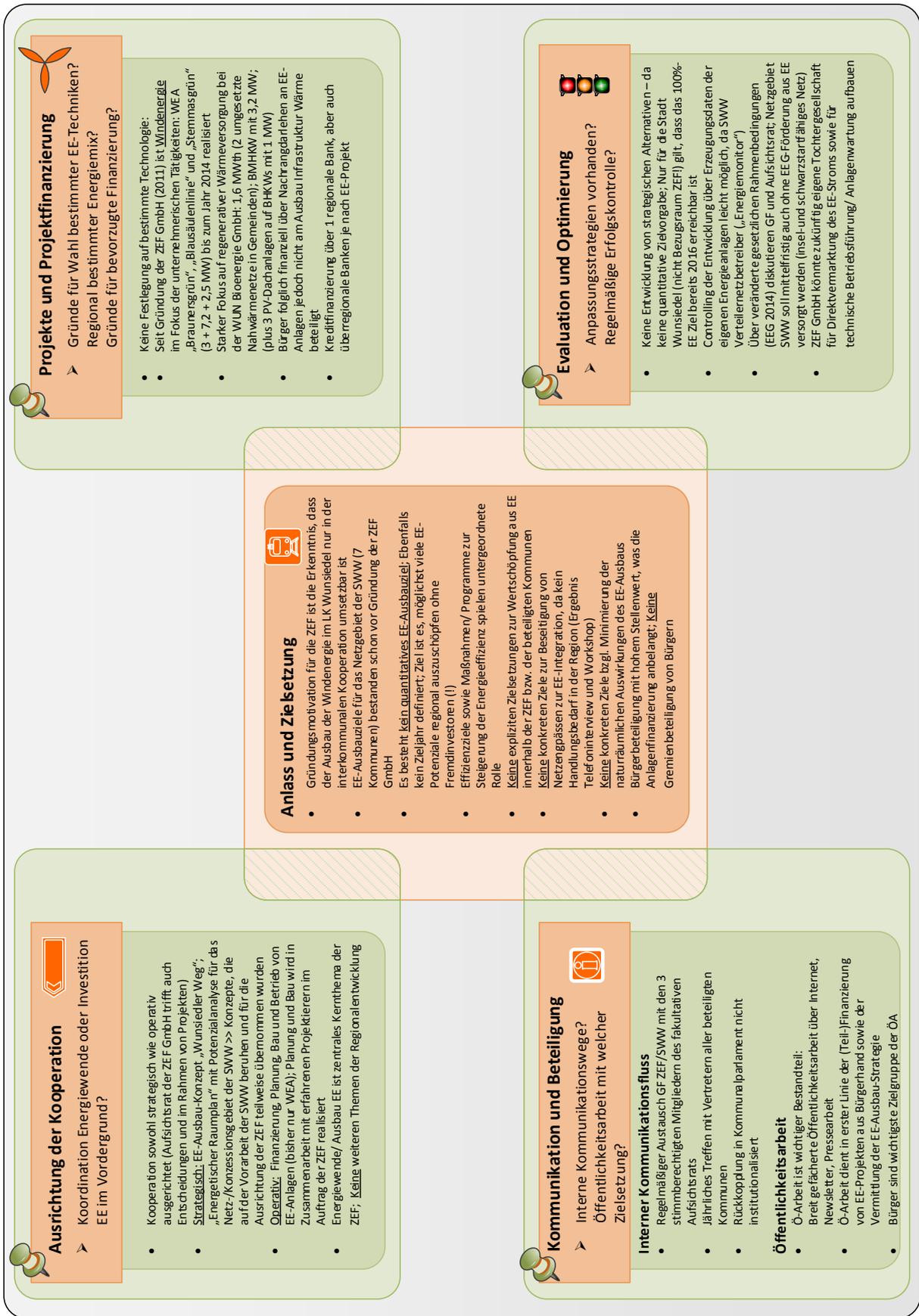


Abbildung 3-18 Strategie der ZEF GmbH

Anlass und Zielsetzung

Der Fokus des Modells liegt eindeutig auf dem EE-Ausbau, d. h. es werden keine Stromeffizienzziele in Zusammenhang mit dem Ausbau der Windenergie formuliert. Das gilt sowohl für die rationelle Energieerzeugung und den (Strom-) Netzbetrieb der SWW wie auch für die Verbrauchsseite, also die Stromkunden des kommunalen Energieversorgers. Obwohl hier primär das kommunale Unternehmen angesprochen ist, wäre es auch denkbar, dass der fakultative Aufsichtsrat, der die strategische Steuerung der ZEF mit in der Hand hat, die Initiative ergreift und Effizienzziele in Bezug auf das zukünftige Energieversorgungssystem entwickelt bzw. formuliert. Dies ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht erfolgt, faktisch somit auch kein zentraler, strategischer Baustein der Kooperation. Obwohl die regionale Wertschöpfung, die durch den interkommunalen Zusammenschluss angestoßen und generiert werden soll, eine der Gründungsmotivationen für die ZEF GmbH darstellt, wurde kein quantitatives Wertschöpfungsziel ausgegeben. Ein anvisiertes Wertschöpfungsergebnis festzulegen, ist insofern schwierig, als die Prognose über die tatsächliche Umsetzung der geplanten (Wind-)Projekte von einer Vielzahl von Faktoren abhängig und damit einer großen Unsicherheit unterworfen ist. Die Kooperation hat keine strategischen Leitlinien ausgearbeitet, wie der Landschaftseingriff durch den mit der eigenen Geschäftstätigkeit verbundenen EE-Ausbau minimiert werden kann. Eine Lösung, in die sowohl betriebswirtschaftliche Überlegungen als auch Prämissen der Landschaftsästhetik und des Landschaftsschutzes einfließen, wird bezogen auf das Einzelprojekt gesucht (vgl. auch Kapitel 3.1.3.1, hier Zusammenarbeit mit örtlichen Naturschutzverbänden sowie dem regionalen Planungsverband Oberfranken-Ost).

Erklärtes Ziel der ZEF GmbH ist es, die Bürgerschaft der Region finanziell am Windenergieausbau zu beteiligen. Über ein sogenanntes Nachrangdarlehen¹⁷ haben private, aber auch juristische Personen (regionale Unternehmen) die Möglichkeit, in den Ausbau der Windenergie an definierten Standorten im Bezugsraum zu investieren. Die Einbeziehung von Expertisen aus der Bürgerschaft in die Arbeit der Gremien der ZEF GmbH, wie dies z.T. im Rahmen anderer Kooperationsmodelle aus der Untersuchung erfolgt (z. B. AOVE GmbH) ist in vorliegendem Kooperationsmodell nicht gegeben. Das bietet auf der operativen Ebene den Vorteil, dass EE-Ausbauziele zeitnah in konkrete Projekte überführt werden können, ohne dass Bürger, die eine abweichende Ausbaustrategie EE in der Region präferieren, Gremienarbeit für ihre Ziele instrumentalisieren und damit Projekte bereits in der Planungsphase zurückwerfen können. Andererseits ist zu bedenken, dass eine Einbeziehung von Expertisen aus der Bürgerschaft z. B. über einen Fachbeirat die Akzeptanz für die regionale Energiewende nochmals erhöhen kann. Im Fall der ZEF GmbH hat man sich gegen eine institutionelle Integration von interessierten Bürgern im Zusammenhang mit der interkommunalen Kooperation entschieden, bzw. diese nicht als adäquates Mittel der Bürgerbeteiligung eingestuft.

¹⁷ Nachrangdarlehen stellen eine Darlehensform dar, bei deren Beantragung keine Sicherheiten benötigt werden. Ebenfalls besteht keine Prospektspflicht, was den Aufwand bei der Einwerbung von Bürgerkapital deutlich reduziert. Im Falle einer Insolvenz werden diese Darlehensgeber nachrangig befriedigt, d.h. erst nachdem den Forderungen aller anderen Kreditgeber entsprochen wurde. Dies ist folglich für die investierenden Privatpersonen mit einem gewissen Risiko bis hin zum Totalverlust des eingesetzten Kapitals verbunden.

Ausrichtung der Kooperation

Bei der Frage nach der Ausrichtung der interkommunalen Kooperation wird deutlich, dass die ZEF GmbH sowohl operativ als auch strategisch arbeitet (vgl. auch Abbildung 3-15). Hierbei profitiert die ZEF GmbH deutlich von den strategischen Vorarbeiten des Initiators und Mitgesellschafters SWW Wunsiedel GmbH. Das Stadtwerk hat mit dem sogenannten Wunsiedler Weg bereits vor Gründung der ZEF eine Strategie zum Ausbau der regenerativen Energieversorgung für die Stadt und Teile des Landkreises Wunsiedel bzw. für das Netzgebiet der SWW entwickelt. Für das Netz-/bzw. Konzessionsgebiet der SWW liegt darüber hinaus bzw. als integraler Bestandteil der EE-Ausbaustrategie ein sogenannter energetischer Raumplan vor, der die Potenziale für den EE-Ausbau räumlich erfasst und definiert. (SWW Wunsiedel GmbH 2012, S. 12–15) Im Vor-Ort-Workshop wurde betont, dass die im Wunsiedler Weg herausgearbeiteten zukünftigen Entwicklungslinien auf die Ausbaustrategie der ZEF übertragen wurden. Hierbei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass das Netzgebiet der SWW und der Bezugsraum der ZEF nicht identisch sind, die Potenziale für den EE-Ausbau und ihre Verortung im geografischen Raum folglich nicht deckungsgleich sind. Energiewirtschaftliche Fragestellungen bestimmen den Zuschnitt des strategischen Vorgehens, da sich im Wunsiedler Weg die zukünftige Geschäftstätigkeit der SWW als kommunaler Energieversorger sowie die Zusammensetzung ihres (Heiz-)Kraftwerkspark widerspiegelt. Der Beitrag des EE-Ausbaus zur Regionalentwicklung in einem umfassenderen Sinne wird nicht explizit thematisiert. Eine eigenständige EE-Ausbaustrategie der ZEF, die weniger von den originären Fragen eines Energieversorgers geprägt ist und weitere Aspekte der Regionalentwicklung integriert, existiert bis dato nicht.

Nicht allein in der Strategieentwicklung, sondern auch bei der Wahrnehmung von operativen Aufgaben der ZEF erweist sich der Gesellschafter SWW als federführend, denn für die Projektierung der im Jahr 2014 in Bau und Planung befindlichen WEA kann auf Personal der SWW zurückgegriffen werden. Allerdings ist an dieser Stelle hinzuzufügen, dass für die Umsetzung der ersten beiden Windenergieprojekte *Braunersgrün* und *Blausäulenlinie* gezielt die Zusammenarbeit mit einem Windkraftprojektierer mit Sitz in Regensburg gesucht wurde, um von dessen Erfahrung in Planung und Bau von WEA profitieren zu können. Ob und wie die ZEF zukünftig eigenes Personal für die Umsetzung weiterer operativer Aufgaben (z. B. Wartung des eigenen Windenergieanlagenbestandes, die zum Zeitpunkt des Workshops noch vertraglich über den Anlagenhersteller geregelt ist) beschäftigen wird, ist Mitte des Jahres 2014 noch vollkommen offen. Dies wird auch davon abhängig sein, inwiefern die ZEF GmbH als interkommunale Kooperation ein eigenständiges Tätigkeitsprofil in Ergänzung zu den Aktivitäten der SWW Wunsiedel GmbH entwickeln soll und wird.

Projekte und Projektfinanzierung

Die ZEF GmbH hat seit ihrer Gründung bei der Wahl der Projekte bzw. Energieträger ausschließlich auf den Ausbau der Windenergie und die Ausschöpfung des dafür vorhandenen Potenzials in der Region gesetzt. Der Wunsch, die Wertschöpfungspotenziale der Windenergie in den Landkreisen Wunsiedel und Hof in Eigenregie zu erschließen, war Initialzündung für die Gründung der ZEF (vgl. Abbildung 3-15). Grundsätzlich – so die Geschäftsführung der ZEF GmbH – sind zukünftig auch Investitionen in weitere EE-Techniken wie beispielsweise Freiflächen-Photovoltaikanlagen denkbar, wenn regional Standorte mit entsprechendem Wirtschaftlichkeitspotenzial erschlossen werden können.

Konkrete Planungen liegen Mitte 2014 hierzu jedoch nicht vor. Das höhere Potenzial wird aufgrund der Standortdichte und -güte (zufriedenstellende Windhöffigkeit) im Fichtelgebirge allerdings weiterhin in der Nutzung der Windenergie gesehen. In Hinblick auf das zukünftige Erzeugungsportfolio herrscht prinzipiell Technologieoffenheit.

Allerdings hat die SWW zum Zweck der Planung, des Baus und Betriebs von PV-Anlagen bereits im Jahr 2008 die WUN Solar GmbH ausgegründet, sodass hier eine interne Konkurrenzsituation entstehen könnte, falls sich die ZEF dazu entschließt, eigene PV-Anlagen zu betreiben. Das Geschäftsfeld der Wärmebereitstellung aus Bioenergie ist durch die WUN Bioenergie GmbH bzw. die SWW Wunsiedel GmbH abgedeckt, sodass die ZEF ihre Geschäftstätigkeit nicht auf diese Form der Energiebereitstellung verlagern wird. Die WUN Bioenergie konzentriert sich hierbei stark auf die Produktion und energetische Verwertung holzartiger Biomasse. Die Integration von Biogas in das bestehende Erzeugungsportfolio wäre als kontraproduktiv in Hinblick auf die gewählte Produktions- und Verwertungskette für Holzpellets einzustufen und angesichts der mit der EEG-Novelle 2014 verbundenen Restriktionen (Vergütung für Neuanlagen nur noch bei Verwendung von Reststoffen, keine NawaRos) betriebswirtschaftlich schwer darstellbar. Die SWW Wunsiedel GmbH betreibt zwei Nahwärmenetze mit den zugehörigen Energieerzeugungsanlagen auf der Basis holzartiger Biomasse im Bezugsraum der interkommunalen Kooperation. Ein im technischen Konzept vergleichbares Nahwärmenetz befindet sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung in der Gemeinde Neusorg in Umsetzung. Die Kommune liegt außerhalb des Kooperationsraumes der ZEF GmbH. Den Brennstoff Pellets, der für den Betrieb der sogenannten Satelliten-BHKWs (Pelletvergaser) und der angeschlossenen Nahwärmenetze zum Einsatz kommt, erhält die SWW direkt aus der Produktion der WUN Bioenergie, deren Mitgesellschafter sie ist. Bürger können sich, wie bereits oben dargestellt, finanziell am stromseitigen EE-Ausbau beteiligen. Eine finanzielle Beteiligung am Ausbau der EE-Wärmeversorgung - wie in anderen Kooperationsmodellen umgesetzt (z. B. AOVE GmbH) - ist nicht intendiert.

Evaluation und Optimierung

In ihrer Eigenschaft als kommunaler Energieversorger und Betreiber der Energienetze (Strom, Nahwärme, Gas) liegen der SWW alle relevanten Daten vor, um ein kontinuierliches Controlling der Erzeugungsdaten der selbst betriebenen EE-Anlagen (auch der WEA, die über die ZEF betrieben werden) leisten zu können. Über den sogenannten *Energie-Monitor*¹⁸ (SWW Wunsiedel GmbH) macht die SWW diese Erzeugungsdaten publik und damit einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich. Da die interkommunale Kooperation jedoch wie oben bereits dargestellt kein quantitatives Ziel für den EE-Ausbau in einem festen Zeithorizont formuliert hat, fungiert der *Energie-Monitor* nicht als **Controlling-Instrument** im eigentlichen Sinne. Durch Auswertung aktueller Erzeugungsdaten wird somit nicht dokumentiert, wie weit man auf dem Weg zu einem festgelegten Ziel bereits fortgeschritten ist, denn ein solches Ziel wurde im Rahmen der Kooperation bewusst nicht definiert. Überlegungen zur **Strategieanpassung**, wie sie z. B. aufgrund von gesetzlichen Hemmnissen¹⁹ (Agentur für Erneuerbare Energie e. V. (AEE) 2014) (Stichworte: Länderöffnungsklausel im BauGB; beabsichtigte 10h-

¹⁸ Die Darstellung des jeweils aktuellen Strombedarfs spiegelt nicht den Bedarf im Kooperationsraum der ZEF GmbH wieder, sondern den Bedarf im Konzessionsgebiet der SWW Wunsiedel GmbH.

¹⁹ Die Ergebnisse der Umfrage verdeutlichen mögliche Hemmnisse für den EE-Ausbau durch Änderung des gesetzlichen Rahmens im Jahr 2014 und mögliche Auswirkungen auf die Akteursvielfalt bei der Umsetzung der Energiewende, von denen auch interkommunale Kooperationen mit einer regionalen Investorenstruktur verstärkt betroffen sein können.

Abstandsregelung für WEA in Bayern) in Hinblick auf die zukünftige Tätigkeit des interkommunalen Unternehmens notwendig werden könnten, sind in der ZEF GmbH bisher nur rudimentär vorhanden. Die verantwortlichen Personen gehen davon aus, dass die geplanten Windprojekte umgesetzt werden können. Pläne zur Diversifizierung des Anlagenparks bzw. des Erzeugungsportfolios der ZEF liegen nicht vor. Notwendige mittelfristige strategische Neuausrichtungen werden jedoch sowohl in regelmäßigen als auch kurzfristig einberufenen Sitzungen zwischen Geschäftsführung und vorzugsweise den stimmberechtigten Mitgliedern im fakultativen Aufsichtsrat diskutiert. Vor dem Hintergrund der Anpassung gesetzlicher Grundlagen im Jahr 2014 (EEG-Novelle, Länderöffnungsklausel und Umsetzung in Bayern) werden zwar alternative Geschäftsmodelle für die ZEF erörtert (z. B. Direktvermarktung von Windstrom außerhalb von EEG-Regelungen). Eine fundamental neue Ausrichtung der Geschäftstätigkeit der ZEF GmbH wird zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops allerdings nicht als dringlich gegeben erachtet (vgl. Kapitel 3.1.3.1). Die Entscheidungsträger der Kooperation wünschen sich analog zur Mehrzahl der weiteren untersuchten Kooperationsmodelle eine höhere Verlässlichkeit in den gesetzlichen Rahmenbedingungen bei einem häufig anzutreffenden Planungs- und Umsetzungshorizont von bis zu fünf Jahren.

Kommunikation und Beteiligung

Am Vorgehen in Bezug auf mögliche Strategieanpassungen zeigt sich auch ein Grundprinzip der **internen Kommunikation** innerhalb des Kooperationsmodells. Es liegen kurze Abstimmungswege vor, die schon aus der Zeit vor der Gründung der ZEF „erprobt“ sind. Die gewählte Struktur ist, laut Aussagen der Workshop-Teilnehmer, Garant für schnelle Entscheidungen. Eine Berichterstattung über aktuelle Planungen und erfolgte Umsetzungsschritte in den Kommunalparlamenten der sechs an der ZEF beteiligten Kommunen findet statt, allerdings nicht in regelmäßiger und institutionalisierter Form (z. B. Berichtswesen im Turnus von einem Jahr).

Die **Öffentlichkeitsarbeit** der ZEF GmbH fokussiert sich auf die klassischen Felder der Internetpräsenz, eines regelmäßig erscheinenden Newsletters sowie einer gezielten Pressearbeit in der Region. Der bereits oben als mögliches Controlling-Instrument vorgestellte *Energie-Monitor* dient der SWW außerdem zu Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit. Interessierten Personen und Kunden der SWW bringt das Stadtwerk über seinen Internetauftritt somit die Umsetzungsfortschritte im Rahmen der ZEF näher. Auffallend ist, dass die Öffentlichkeitsarbeit der ZEF stark auf das Einwerben von Bürgerkapital für Windenergieprojekte zugeschnitten ist.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 18. Juni 2014 wurden die insgesamt drei Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Strategieanalyse abzugeben²⁰ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

²⁰ Zu den drei Teilnehmern zählten neben dem Geschäftsführer der ZEF GmbH/SWW Wunsiedel GmbH auch ein angestellter und ein freier Mitarbeiter der SWW Wunsiedel GmbH.

- Als maßgebende Motoren der interkommunalen Kooperation halten die Vertreter der SWW die Strategie und Zielsetzungen der ZEF GmbH für angemessen, merken jedoch an, dass diese laufend neuen Anforderungen angepasst werden müssen. Der Betrachtungsfokus liegt hierbei sehr stark auf der Projektebene und beim EE-Ausbau, weniger bei der weiteren Ausgestaltung der interkommunalen Kooperation.
- Die gewählte Organisationsstruktur wird durchgehend als „zukunftssicher“ bewertet. Die Struktur ist gewachsen und kann neuen Bedingungen auf den Ebenen Energieerzeugung und -vertrieb sowie Netzmanagement angepasst werden.
- Die starke Ausrichtung auf Windenergieprojekte wird nicht als Defizit oder Nachteil wahrgenommen, zumal grundsätzlich eine Technologieoffenheit innerhalb der ZEF GmbH besteht. Die Fokussierung auf Windenergie seit Gründung wird angesichts der vorhandenen (Personal-) Ressourcen als strategisch sinnvoll angesehen.
- Defizite im Rahmen der Projektumsetzung werden nicht genannt. Die bisherigen Windenergieprojekte befinden sich nach Ansicht der am Workshop beteiligten Personen alle in einem zeitlichen Umsetzungshorizont (zwischen drei und fünf Jahren inkl. Planungsprozess), der für derartige Anlagen als üblich und angemessen erachtet wird.
- Da keine quantitativen EE-Ausbauziele durch die ZEF festgelegt wurden, erfolgt diesbezüglich kein Controlling. In Hinblick auf das Projektcontrolling beim Bau der Windanlagen wird kritisch angemerkt, dass die zuständige SWW sich selbst noch in einem Lernprozess in Zusammenarbeit mit dem beauftragten Projektierer befindet und als Unternehmen hier Neuland betreten hat. Hier wird zukünftig von einer noch effizienteren Projektabwicklung ausgegangen.
- In Bezug auf den internen Kommunikationsfluss der ZEF GmbH gibt es divergierende Auffassungen unter den Teilnehmern. Während ein Teilnehmer aufgrund der kurzen Kommunikationswege keinen Verbesserungsbedarf sieht, merkt ein anderer Teilnehmer an, dass innerhalb der ZEF zukünftig darauf geachtet werden muss, den Informationsfluss zeitnah für alle Gesellschafter sicherzustellen.
- Die Öffentlichkeitsarbeit wird als ausreichend und angemessen angesehen. Auf der anderen Seite wird jedoch betont, dass der Bekanntheitsgrad der ZEF in der regionalen Öffentlichkeit noch ausbaufähig ist. Allerdings – so die Aussage in der schriftlichen Abfrage – nimmt der Bekanntheitsgrad mit jedem umgesetzten Projekt zu.

3.1.3.3 Prozessanalyse

Entwicklung der Organisationsstruktur

Die folgende Abbildung fasst zentrale Meilensteine in der Organisationsentwicklung seit der Gründung der ZEF GmbH zusammen.

Wie bereits in Kapitel 3.1.3.1 ersichtlich, war nach der Gründung der ZEF GmbH im Jahr 2011 die Neuaufnahme von fünf Gesellschaftern (drei Kommunen und zwei kommunale Unternehmen) im Jahr 2013 ein zentraler **Meilenstein in der Organisationsentwicklung**.

Vonseiten der ZEF GmbH steht der Aufnahme weiterer kommunaler Gesellschafter aus der Region Fichtelgebirge (bis jetzt Landkreise Wunsiedel und Hof) nichts entgegen. Der Beitritt einer Kommune zu einer interkommunalen Gesellschaft muss jedoch von der zuständigen Kommunalaufsicht (Landratsämter und evtl. Regierungspräsidien), vor allem in Hinblick auf die Spielräume, die sich aus der kommunalen Haushaltssituation ergeben, geprüft werden. Im Fall der Neuaufnahme von kommunalen Gesellschaftern in die ZEF GmbH erscheint für die Aufsichtsbehörden, neben der kommunalen Finanzsituation, ein weiterer Beurteilungsfaktor ganz wesentlich: Aus einer Verordnung zur Gemeindeordnung des Freistaates Bayern geht nach Auffassung der in diesem Fall zuständigen Kommunalaufsicht vereinfacht ausgedrückt hervor, dass Kommunen nicht mehr Energie erzeugen sollen, als sie verbrauchen. Diese Vorgabe wird von den zuständigen Aufsichtsbehörden als Argument ins Feld geführt, um interessierten Kommunen eine Beteiligung an der ZEF GmbH zu untersagen²¹. Dieses Vorgehen auf Basis aktuellen Rechts stellt zum Zeitpunkt des Jahres 2014 einen Hemmschuh für eine Erweiterung der kommunalen Gesellschafter im Rahmen der ZEF dar.

Aktuelle **Änderungen in der Organisationsstruktur** der ZEF GmbH sind nicht angedacht. Bei weiterem Wachstum des (interkommunalen) Unternehmens auf der Projekt- und somit auch der betriebswirtschaftlichen Ebene könnte die Gründung eines Tochterunternehmens notwendig werden, das u.a. die technische Betriebsführung der betriebenen (Wind-)Energieanlagen übernimmt. Denkbar ist jedoch auch die Direktvermarktung der erzeugten Energie (Witt) außerhalb des EEG (unter dem Dach der ZEF GmbH bzw. im Rahmen einer Ausgründung), falls ein wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell entwickelt werden kann. Hierzu existieren allerdings zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops im Juni 2014 nur allererste grundsätzliche Überlegungen.

²¹ In einer solchen Argumentationskette wäre es dann allerdings folgerichtig, die aus dem Anlagenbetrieb der interkommunalen Kooperation erzeugte Energiemenge auf den Gesamtverbrauch aller beteiligten Kommunen rückzubeziehen und nicht dem Verbrauch einer Einzelkommune gegenüber zu stellen. Bayerische Staatsregierung 1998

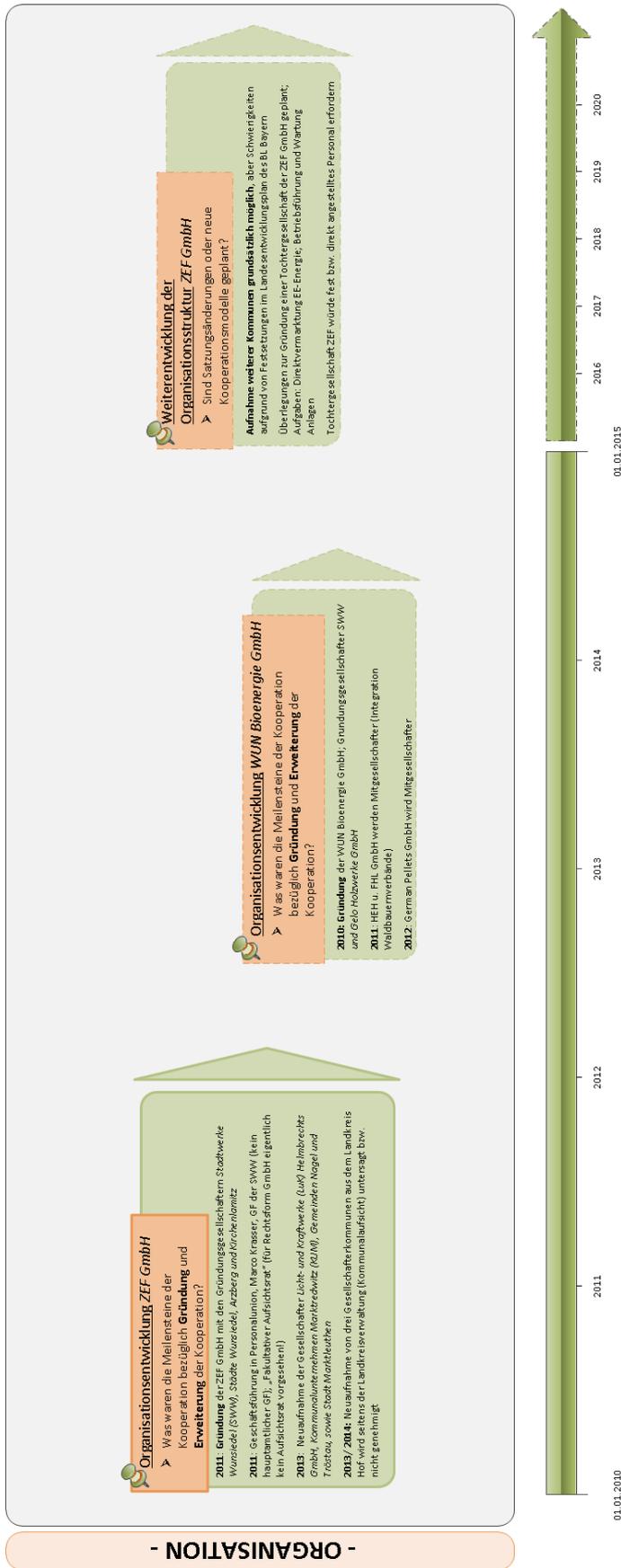


Abbildung 3-19: Organisationsentwicklung der ZEF GmbH

Strategische Entwicklung

Die folgende Abbildung fasst zentrale strategische Meilensteine seit Gründung der ZEF GmbH zusammen

Die Gründungsmotivation bzw. der Gründungsanlass für die ZEF GmbH wurden bereits in den Kapiteln 3.1.3.1 und 3.1.3.2 dargelegt. Maßgeblichen Akteuren einer regionalen Energiewende im Fichtelgebirge wurde deutlich, dass insbesondere der Ausbau der Windenergie nur im Rahmen einer interkommunalen Kooperation durch- und umsetzbar sein wird. Nur wenn regionale Wertschöpfung für die vom Windenergieausbau betroffenen Kommunen realisierbar ist, wird man von einer breiten Akzeptanz in Kommunalpolitik und –verwaltung ausgehen können.

Für die ZEF GmbH kann nicht von einer eigenständigen Ausbaustrategie für regenerative Energien gesprochen werden, vielmehr steht die Umsetzung von konkreten Windenergieprojekten und damit das operative Geschäft im Vordergrund. Nichtsdestotrotz entwickeln die Gremien der ZEF strategische Bausteine zur weiteren Ausgestaltung der interkommunalen Zusammenarbeit sowie zur weiteren wirtschaftlichen Entwicklung der interkommunalen GmbH. Dabei wird stark auf strategische Vorarbeiten, insbesondere der SWW Wunsiedel GmbH, zurückgegriffen. Zum einen sind das Klimaschutzkonzept und das energetische Raumkonzept für die Stadt Wunsiedel, die Gemeinden Nagel, Tröstau und Weißenstadt (Kommunen aus Netzgebiet SWW – drei der vier genannten Kommunen sind auch Gesellschafter der ZEF GmbH) aus dem Jahr 2010 relevant. Denn auch wenn das Gemeindegebiet der genannten Kommunen nicht deckungsgleich ist mit dem Kooperationsraum der ZEF, können Rückschlüsse auf das vorhandene EE-Ausbaupotenzial gezogen werden. Zum anderen hat der Wunsiedler Weg als in den Jahren 2011/2012 verfasstes Strategiepapier der Stadtwerke Wunsiedel (SWW Wunsiedel GmbH) zur „Energiezukunft“ der Region starken Einfluss auf die gewählte Strategie der ZEF, besonders auch deswegen weil SWW-Geschäftsführer Marco Krasser, in Personalunion die Geschäftsführungstätigkeit für die ZEF ausübt. Diese personelle Verschränkung bedingt eine quasi deckungsgleiche strategische Ausrichtung bzw. Übertragung strategischer Ziele der SWW auf das interkommunale Unternehmen.

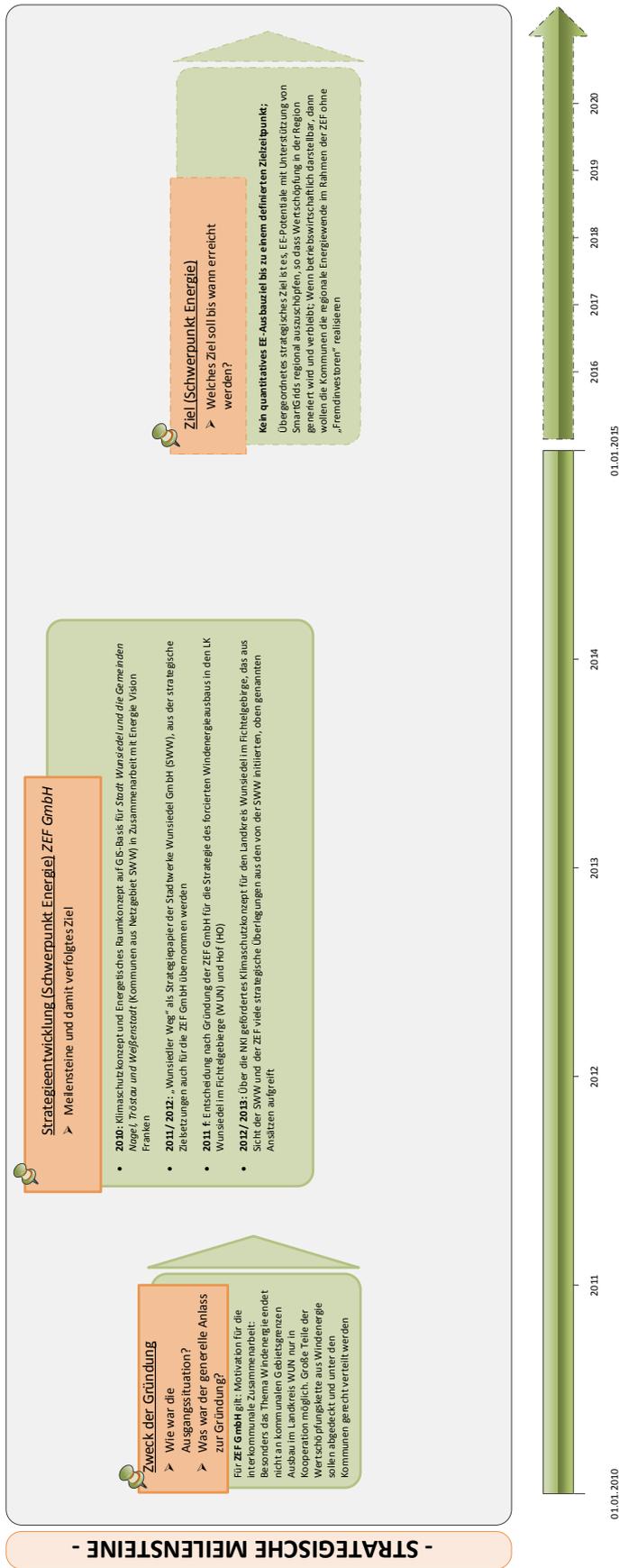


Abbildung 3-20: Strategische Entwicklung der ZEF GmbH

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass neben dem strategischen Ziel der ZEF, die regionale Wertschöpfung aus dem Windenergieausbau, für die **zukünftige Entwicklung** Ziele hinzukommen, die allein ein Energieversorgungsunternehmen Zukunftsoption formulieren kann: Unter Berücksichtigung der von der ZEF betriebenen Windenergieanlagen möchte die SWW mittelfristig ein schwarzstartfähiges Netz²² errichten. Die SWW streben somit mittelfristig nicht nur bilanziell, sondern auch durch eine Veränderung ihrer Netzarchitektur ein höheres Maß an Energieautonomie an. Das Stadtwerk möchte zukünftig unter Beweis stellen, dass diese Maßgabe auch mit einem hohen Anteil fluktuierender EE im Netz möglich ist. Für das Stadtwerk ist die Stabilität des eigenen Stromnetzes der zentrale Eckpfeiler einer Garantie der Versorgungssicherheit für die Kunden. Da die SWW die Netzentwicklungsplanung in Deutschland sowohl für das Übertragungsnetz als auch auf der Ebene der Verteilernetze mit vielen zukünftigen Risiken behaftet sieht (Agora Energiewende 2013a; Deutscher Städtetag 2014), möchte sie im Rahmen von gesetzlichen Vorgaben und technischen Möglichkeiten mittelfristig die Schwarzstartfähigkeit des eigenen Netzes realisieren.

Das Zusammendenken des Ausbaus von Erzeugungsanlagen mit dem Umbau der Energieverteilernetze ist in diesem Kooperationsmodell stark ausgeprägt, was in erster Linie damit zusammenhängt, dass ein Energieversorgungsunternehmen als ein maßgeblicher Initiator des interkommunalen Verbundes auch das Know-how zur technischen Betriebsführung von Energienetzen mitbringt. Bei Mitarbeitern aus der Kommunalverwaltung der an der ZEF beteiligten Kommunen kann dies nicht vorausgesetzt werden. In der zukünftigen Strategieausrichtung kann die ZEF aufgrund dieses vorhandenen Know-hows deshalb vom Gesellschafter SWW profitieren, indem der EE-Anlagenausbau und die Anpassung der vorhandenen Netzinfrastruktur strom- wie wärmeseitig durchgängig aufeinander abgestimmt werden. Im Vergleich zu anderen in der Studie untersuchten Kooperationsmodellen ist das ein deutliches Alleinstellungsmerkmal. Das ist darauf zurückzuführen, dass kommunale Energie(versorgungs-) unternehmen in die anderen Kooperationsmodelle weder als direkte Mitglieder noch als strategische Partner eingebunden sind, sodass nicht auf deren Ressourcen im Rahmen des Netzmanagements zurückgegriffen werden kann. In anderen Fällen (vgl. 3.1.4 NEW eG) können kommunale Unternehmen ohne Netzbetrieb diese Funktion/Rolle nicht in dem gerade für die SWW dargestellten Maße ausfüllen. Da im Stromnetz der SWW nach eigenen Aussagen bis dato noch keine Netzengpässe bei der Einspeisung erneuerbarer Energien zu konstatieren sind, hat die SWW keine signifikanten Investitionen in Netz-stabilisierende Betriebsmittel wie z. B. regelbare Ortsnetztransformatoren [(Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH (BET)) und (Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (BDEW) und Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (ZVEI) 2012)] tätigen müssen.

²² Schwarzstartfähigkeit ist die Fähigkeit eines Kraftwerks oder Kraftwerkblocks, unabhängig vom Stromnetz vom abgeschalteten Zustand ausgehend hochzufahren. Dies ist insbesondere bei einem flächendeckenden Stromausfall von Bedeutung, um das Netz wieder in Betrieb zu nehmen. Die Energie schwarzstartfähiger Blöcke kann dann zum Anfahren nicht-schwarzstartfähiger Blöcke verwendet werden. Meist handelt es sich bei schwarzstartfähigen Blöcken um Gasturbinen, die mit Energie aus Akkumulatoren oder Stromerzeugungsaggregaten in Betrieb genommen werden. Fraunhofer IWES 2014, S. 20–22

Projektumsetzung

Die folgende Grafik fasst zentrale Meilensteine bei der Projektumsetzung (EE-Anlagen und Infrastruktur) seit der Gründung von ZEF und WUN Bioenergie GmbH zusammen.

Die ZEF GmbH hat bis zum Ende Jahresende 2014 ausschließlich in **Windenergie** investiert und betreibt mit den realisierten Anlagen zu diesem Zeitpunkt eine installierte elektrische Nennleistung von insgesamt **12,7 MW**. Diese Gesamtleistung verteilt sich auf die oben bereits erwähnten Projekte Braunersgrün (3 MW), Blausäulenlinie (3 X 2,4 MW = 7,2 MW) und Stemmasgrün (2,5 MW).

Um die Entwicklung im Bereich der Nutzung holzartiger Biomasse nachzeichnen zu können, ist die Berücksichtigung der Aktivitäten der WUN Bioenergie GmbH und der SWW Wunsiedel GmbH entscheidend. Die WUN Bioenergie GmbH, deren Gesellschafter unter Kapitel 3.1.3.1 dargestellt sind, hat im Jahr 2010 ein **Biomasseheizkraftwerk (BMHKW)** mit einer **elektrischen Leistung von 0,8 MW und einer thermischen Leistung von 3,2 MW** im Wunsiedler Stadtteil Holenbrunn in Betrieb genommen. Die Wärmeauskopplung der mit Waldhackschnitzeln betriebenen Anlage dient dabei reinen Trocknungszwecken für die angeschlossene Produktion von Holzpellets. Neben dem Verkauf der hergestellten Pellets im Brennstoffmarkt wird ein Teil der Gesamtproduktion für den Betrieb von Nahwärmenetzen eingesetzt. Die EE-Anlagen sowie die Wärmeverteilernetze sind dabei in der Hand der SWW Wunsiedel GmbH. Sie werden vom Stadtwerk als sogenannte Satelliten-BHKWs bezeichnet, weil der der Brennstoff zum Betrieb der Erzeugungsanlagen aus der Produktion der WUN Bioenergie GmbH stammt.

Insgesamt sind zwischen 2012 und 2014 **drei mit Kraft-Wärme-Kopplung betriebene Nahwärmenetze mit einer installierten thermischen EE-Leistung von rund 2,8 MW** umgesetzt worden. Zwei der drei Nahwärmelösungen arbeiten dabei mit einem Holzpelletvergaser zur Deckung der Grundlast des Wärmenetzes sowie einem zusätzlichen Pelletkessel als technischem Konzept. Installierte Wärmespeicher helfen, die Last im Stromnetz zu stabilisieren. Bei hoher Stromlast wird überschüssige Wärme in den Pufferspeicher geleitet. Bei geringer Stromlast fahren die Anlagen gedrosselt und Wärme wird dem Zwischenspeicher entnommen.²³ Die SWW betreibt zwei der drei Wärmenetze im Bezugsraum der interkommunalen Kooperation in den Wunsiedler Ortsteilen Breitenbrunn und Schönbrunn. Diese haben insgesamt eine installierte Leistung von 1,6 MW_{th}. Ein Netz liegt außerhalb des eigentlichen Kooperationsraumes der ZEF-Kommunen in der Gemeinde Neusorg im angrenzenden Landkreis Tirschenreuth (Regierungsbezirk Oberpfalz), allerdings im Netz- bzw. Konzessionsgebiet der SWW Wunsiedel GmbH. Auf den Gebäuden, in denen die Wärmeerzeugungsanlagen untergebracht sind, wurden außerdem **PV-Anlagen mit einer installierten Leistung von rund 1 MW_p** errichtet. An dieser Konstellation wird zum erneuten Mal die zentrale Rolle der SWW Wunsiedel GmbH für die Koordination und operative Umsetzung EE-Ausbau in der Region um Wunsiedel in und außerhalb der interkommunalen Kooperation deutlich.

²³ Bei der dargestellten Anlagenfahrweise (stromgeführte Anlagen) müssen für einen wirtschaftlichen Betrieb allerdings auch die am Markt erzielbaren Preise für den Stromabsatz aus KWK-Anlagen berücksichtigt werden, bzw. ob die die erzielte Einspeisevergütung aus dem EEG kostendeckend ist.

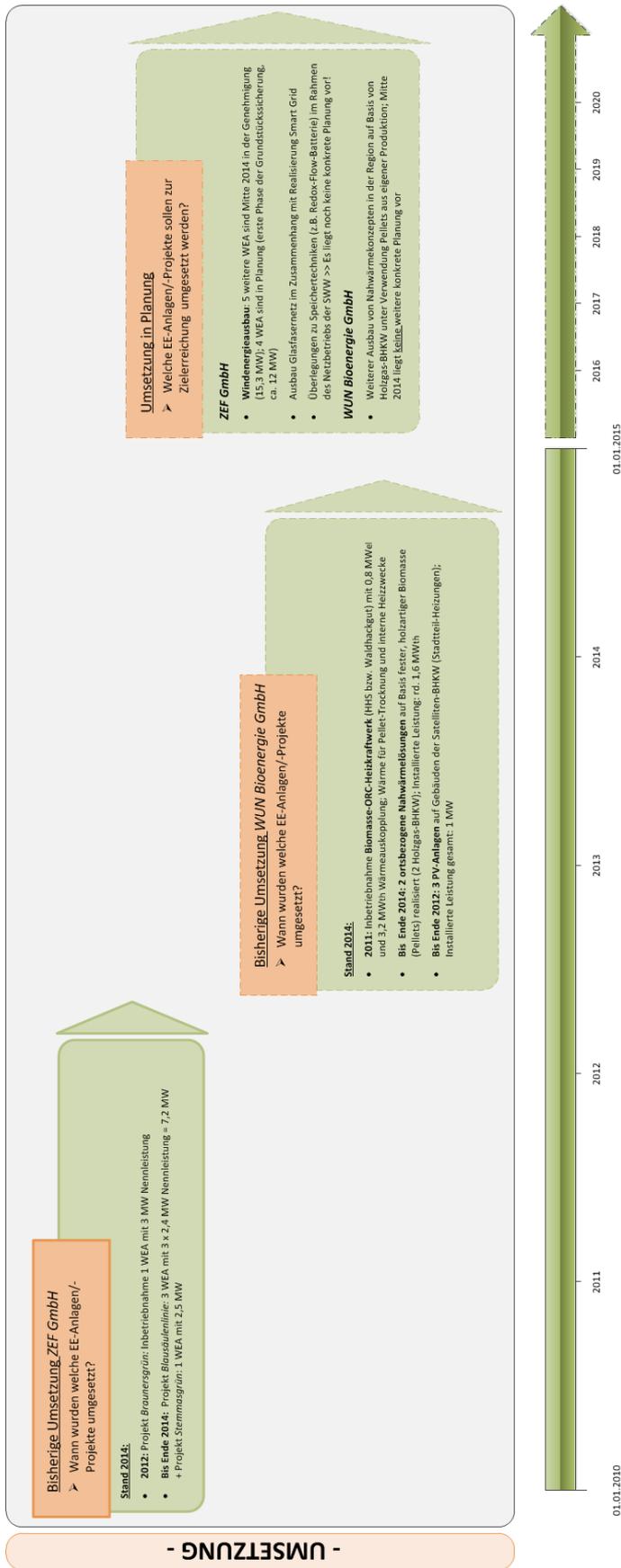


Abbildung 3-21: Projekte und Maßnahmen der ZEF GmbH

Innerhalb der ZEF liegen bereits weitere **konkrete Planungen** für den mittelfristigen Ausbau der Windenergie in der Region (5-Jahreszeitraum) vor. Mitte 2014 befinden sich weitere **fünf Windenergieanlagen (WEA) mit einer Nennleistung von 15,3 MW** in der Genehmigung. Nach Aussage der Geschäftsführung der ZEF GmbH befinden sich weitere **4 WEA mit rund einer Leistung von 12 MW in Planung**. Allerdings befindet sich die ZEF hier erst in der **Phase der Grundstückssicherung**. Inwiefern diese Planungen aufgrund mangelnder Kontinuität in den politischen bzw. gesetzlichen Rahmenbedingungen in die Tat umgesetzt werden, kann zum Zeitpunkt der Durchführung des Vor-Ort-Workshops allerdings nicht beantwortet werden.

Im Zusammenhang mit der unter Kapitel 3.2 erläuterten Schwarzstartfähigkeit und Umbau der bestehenden Netzarchitektur des Stromnetzes der SWW Wunsiedel GmbH liegt keine konkrete Planung für den Bau von Speichern für überschüssigen Windstrom und/oder den Einsatz innovativer Betriebsmittel zur Vermeidung/Überbrückung von Netzengpässen vor. Zum Zeitpunkt der Durchführung der Studie liegen keine Netzengpässe vor, was sich allerdings mit dem Ausbau der Windkraft ändern könnte. Allerdings wäre in diesem Fall primär die 20-kV-Ebene betroffen. Der Bau von Stromspeichern ist für mittlere und kleinere Stadtwerke wie auch für EE-Anlagenbetreiber im Rahmen einer interkommunalen Kooperation wirtschaftlich nicht darstellbar und kann in der Regel nur innerhalb eines geförderten Pilotprojekts realisiert werden. Mit dem ebenfalls von der SWW für die Region realisierten Ausbau des Glasfasernetzes sollen die Bedingungen für den Aufbau eines smart grid geschaffen werden. Hier befindet man sich jedoch ebenfalls erst in der Startphase.

Die SWW Wunsiedel GmbH plant das oben dargestellte Prinzip der Biomasse betriebenen Satelliten-BHKWs (Nahwärmeinseln) auf weitere Gemeinden bzw. Ortsteile im eigenen Versorgungs- bzw. Netzgebiet zu übertragen und damit die Wärmeversorgung aus Biomasse auszubauen. Zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops im Juni 2014 liegen hierzu allerdings keine konkreten genehmigungsfähigen Planungen vor. In diesem Zusammenhang wäre auch die Frage zu stellen, mit welcher Anzahl an Nahwärmeinseln bzw. Nahwärmenetzen in Ortsteilen dieses Konzept noch mit Brennstoff aus der regionalen Waldbewirtschaftung betrieben werden kann. Das Konzept würde an seine regionalökonomischen wie ökologischen Grenzen stoßen, wenn die mittels des BMHKW in Holenbrunn produzierten Pellets den Bedarf von neu hinzugekommenen Satellitenlösungen nicht mehr decken könnten und ein stark überregional orientierter Brennstoffzukauf erfolgen müsste. Selbst bei einer Kapazitätserweiterung des BMHKW und einer Ausweitung der Pellet-Produktion müsste im Sinne einer regionalökonomischen Lösung sichergestellt sein, dass der im BMHKW zusätzlich entstehende Bedarf an Brennmaterial aus der regionalen Forstwirtschaft (im Jahr 2014 Umkreis bis 150 km um Wunsiedel) bereitgestellt werden kann, ohne damit eine nachhaltig orientierte Waldbewirtschaftung zu gefährden.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 18. Juni 2014 wurden die insgesamt drei Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung hinsichtlich der Prozessanalyse abzugeben²⁴ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Die Projektgenese wird von den Workshop-Teilnehmern durchgängig als effizient erachtet, da bereits bei der Ideenfindung die Gesellschafter und sobald absehbar auch strategische Partner (vgl. Kapitel 3.1.3.2) in die Projektplanung und Abwicklung einbezogen werden. Dieses Vorgehen vermeidet nach Auffassung der Teilnehmer ein Zuviel an Bürokratie im Rahmen der einzelnen bisher umgesetzten Projekte.
- Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird genannt, dass mit der Gründung der ZEF GmbH eine „Kirchturmpolitik“ der beteiligten Kommunen vermieden werden konnte, was die Umsetzung einer Energiewende auf regionaler Ebene anbelangt. Dadurch kann der EE-Ausbau sehr zielgerichtet erfolgen.
- Eine explizite Empfehlung für Kommunen, die eine interkommunale Kooperation initiieren möchten, um den EE-Ausbau voranzutreiben, steht für die Teilnehmer im Zentrum: Die Initiatoren und kommunalen Motoren der Energiewende in einer Region müssen die Initiative ergreifen und weitere Kommunen von der Sinnhaftigkeit einer interkommunalen Zusammenarbeit überzeugen.

²⁴ Zu den drei Teilnehmern zählten neben dem Geschäftsführer der ZEF GmbH/SWW Wunsiedel GmbH auch ein angestellter und ein freier Mitarbeiter der SWW Wunsiedel GmbH.

3.1.4 Neue Energien West (NEW) eG

3.1.4.1 Akteursanalyse

Das Kooperationsmodell

Das nachfolgende Schaubild zeigt die Struktur des Kooperationsmodells NEW eG und seine Vernetzung mit zentralen Partnern.

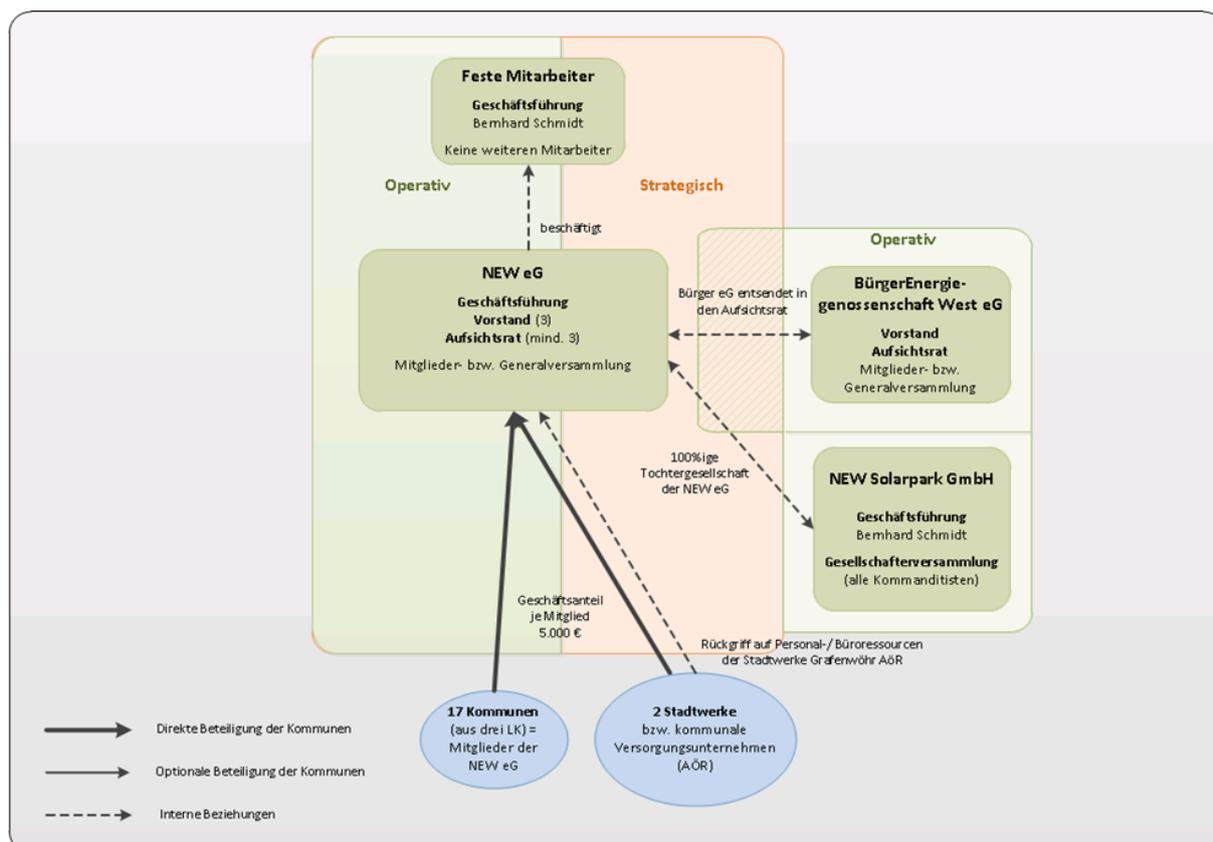


Abbildung 3-22: Struktur der NEW eG

Die Gründung der **Neue Energie West eG (NEW eG)** erfolgte im Jahr 2009 mit den Gründungskommunen Eschenbach, Pressath und Grafenwöhr. Kurz nach der Gründung der NEW eG erfolgte die Gründung der Bürger-Energiegenossenschaft West eG (Bürger eG). Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren 17 Kommunen, die Stadtwerke Grafenwöhr AöR und die Stadtwerke Weiden AöR sowie die Bürger eG Mitglieder der NEW eG. Damit ist diese interkommunale Kooperation mittlerweile landkreisübergreifend (Kooperationsraum: Landkreise Neustadt a. d. Waldnaab, Tirschenreuth und Amberg-Weiden).

Die Gremien der NEW eG sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Mitgliederversammlung (Generalversammlung). Die Generalversammlung tagt mindestens einmal pro Jahr, beschließt die Geschäftsordnung und wählt die Mitglieder des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung 19 Mitglieder, drei davon Vertreter der Bürger eG (zwei Vorstände und ein Aufsichtsratsmitglied).

ratsmitglied der Bürger eG). Der Aufsichtsrat ist Kontrollgremium der NEW eG, er wählt und bestellt laut Satzung den Vorstand. Der Vorstand der NEW eG wird für eine Amtszeit von fünf Jahren gewählt und setzt sich aus drei Personen zusammen, ihm obliegt die Leitung der Genossenschaft.

Die Leitung der NEW eG und die Planung und Umsetzung der Projekte erfolgt durch den Vorstand und seit Februar 2014 auch durch den hauptamtlichen Geschäftsführer Bernhard Schmidt. Bis dahin wurde der Hauptanteil der Arbeit im Rahmen der NEW eG ehrenamtlich geleistet.

2012 wurde die NEW Solarpark GmbH als 100-prozentige Tochter der NEW eG gegründet. Die GmbH bündelt Photovoltaikparks, die weiter entfernt (außerhalb des eigentlichen Kooperationsraums der NEW eG über die drei Landkreise hinaus) liegen.

In den Gründungskommunen Eschenbach, Pressath und Grafenwöhr bestanden bereits positive Erfahrungen aus vorheriger Zusammenarbeit in anderen Bereichen (z. B. ein gemeinsames Gründerzentrum). Angesichts der stark steigenden Energiepreise wollte man die Kommunen im Bezugsraum absichern. Um Gestaltungsspielräume der Kommunen zu erhalten und im Bereich der Energiebereitstellung aus erneuerbaren Energien Kontrolle ausüben zu können, wurde unter dem Leitspruch *Aus der Region – für die Region* die NEW eG gegründet. (Agentur für Erneuerbare Energien e. V. (AEE), (Hg.) 2011/2012, S. 37 ff) Hierzu hat sich der westliche Teil des Landkreises Neustadt an der Waldnaab zusammengeschlossen. Durch die Beteiligung der Bürgermeister bereits im Gründungsprozess war die Kooperation von Anfang an in den Kommunen verankert.

Die Bürger-Energiegenossenschaft West eG (Bürger eG) wurde gegründet, um der interkommunalen Kooperation eine Basis in der Bevölkerung zu geben, den Gründungsmitgliedern war es von Anfang an wichtig, möglichst viele Bürger und Kommunen einzubinden. Die Bürger eG stellt mittlerweile das meiste Kapital der NEW eG.

Strategische Partner des Kooperationsmodells

Die nachfolgende Grafik gibt wieder, welche strategischen Partner in das Kooperationsmodell mit eingebunden sind und welche Rolle/Aufgaben diese innerhalb der Zusammenarbeit übernehmen.

Kooperationsmodelle in der Praxis

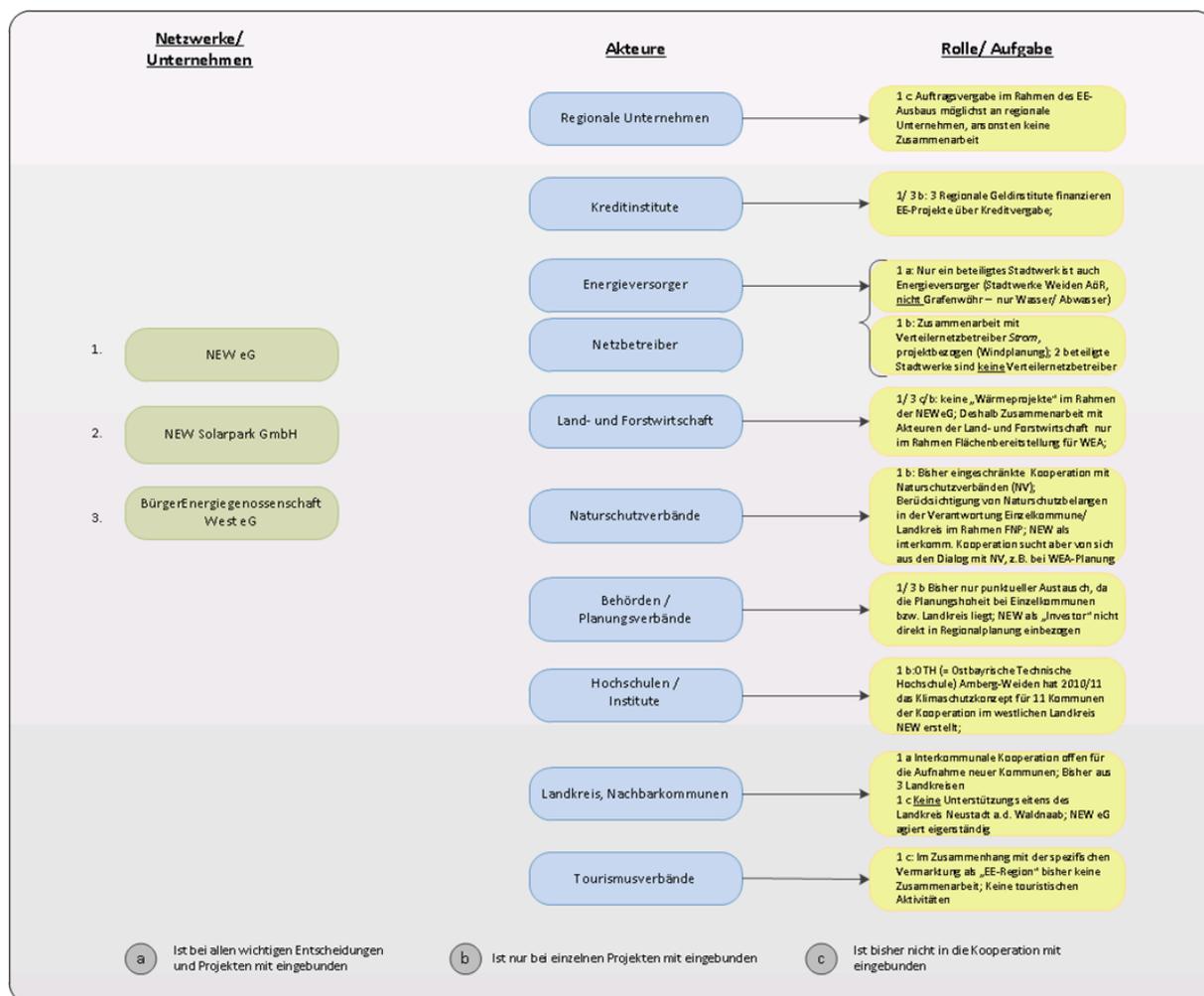


Abbildung 3-23: Strategische Partner der NEW eG

Die folgende Beschreibung strategischer Partnerschaften bzw. der Einbindung zentraler Akteure in die interkommunale Zusammenarbeit bezieht sich in erster Linie auf die NEW eG. Ergänzend werden die Beziehungen zu strategischen Partnern auch für die Bürger-Energiegenossenschaft West eG dargestellt, wenn sie als relevant für die Regionalentwicklung eingestuft werden können.

Drei *regionale Kreditinstitute* (Volksbank, Sparkasse, Regionalbank) agieren als Kreditgeber für EE-Projekte. Andere *regionale Unternehmen* bieten zum Teil günstige Angebote für Genossenschaftsmitglieder der NEW an.

Von den beiden an der NEW eG beteiligten Stadtwerken ist nur das Stadtwerk Weiden AöR auch *Energieversorger*; die Stadtwerke Grafenwöhr AöR agieren als Wasser Ver- und Entsorger. Die Stromverteilnetze der Mitgliedskommunen werden derzeit von Bayernwerk (ehem. E.ON) betrieben, beiden Stadtwerke sind also nicht *Stromnetzbetreiber*. Die Zusammenarbeit mit Bayernwerk funktioniert laut Vorstand und Geschäftsführung der NEW eG bislang gut. Bei der kreisfreien Stadt Weiden gibt es Bestrebungen, das regionale Netz zurückzukaufen, ein Prozess, der derzeit allerdings noch am Anfang steht. Auch die Stadt Grafenwöhr denkt über einen Netzrückkauf nach, hier sollen allerdings zunächst die Erfahrungen aus Weiden mit einer eventuellen Rekommunalisierung abgewartet werden.

Ein Stromnetzrückkauf gehört aktuell nicht zur vorrangigen Strategie der NEW eG. Netzengpässe traten bis zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops im Mai 2014 im Kooperationsgebiet nicht auf.

Aus dem Bereich der Landwirtschaft besteht derzeit keine Zusammenarbeit mit der Kooperation, da der Fokus der NEW eG auf Strom liegt. Es werden keine Projekte im Bereich Wärme oder Wärmenetze umgesetzt (die Möglichkeit wurde zwar geprüft, stellte sich aber für die Kooperation als wirtschaftlich nicht darstellbar heraus). Allerdings werden Flächen von der *Land- und Forstwirtschaft* für EE-Projekte (PV und Wind [in Planung]) gepachtet.

In der Zusammenarbeit bzw. der Verständigung mit *Naturschutzverbänden* der Region sind laut Workshop-Teilnehmern am 27. Mai 2014 alle Beteiligten um Kommunikation bemüht. Die Verbände sind im Prinzip für einen Ausbau der erneuerbaren Energien, bis auf den lokalen Verein Unser Hesenreuther Wald – Verein für Landespflege und Artenschutz Bayern e. V. (Medienhaus Der Neue Tag), der sich sehr skeptisch der Windkraft gegenüber zeigt. Einer eventuell auch durch die regionale Presse befeuerte Stimmung gegen den Windkraftausbau, wird vonseiten der NEW eG vor allem durch Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit begegnet. Ein Windmessmast (NES GmbH & Co. KG) in der Region, der mit annähernder Originalhöhe zukünftiger Anlagen zu Forschungszwecken aufgestellt wurde, hilft das Thema anschaulich und für die Bürger begreifbar zu machen.

Der für den Bezugsraum der Kooperation gültige Regionalplan wird derzeit erstellt. Der *regionale Planungsverband* Oberpfalz-Nord (Regionaler Planungsverband Oberpfalz-Nord 2004) nimmt eine eher restriktive Haltung ein, was Planung und Umsetzung von Windenergie-Projekten anbelangt. Viele der in der Vergangenheit bestehenden Vorbehalte gegen den Ausbau der Windkraft gingen laut Vorstand der NEW eG auf die Person eines Landrats zurück, der seit den letzten Kommunalwahlen im März 2014 allerdings nicht mehr im Amt ist. Wie der Landkreis zukünftig zum Thema Windkraft agiert, bleibt nun abzuwarten.

Die Ostbayerische Technische Hochschule (OTH) Amberg-Weiden hat 2012 für 11 Gemeinden im westlichen Landkreis Neustadt a. d. Waldnaab ein Klimaschutzkonzept erstellt. Mit der OTH arbeitet die NEW eG auch über das Klimaschutzkonzept hinaus zusammen, die Hochschule berät die Kooperation in Fragen zum Thema Klimaschutz und Energiewende. Zudem besteht eine Zusammenarbeit der NEW eG mit der Universität Bayreuth, bei der es um die Erforschung der Potenziale des ländlichen Raums beim Thema erneuerbare Energien geht.

Die Unterstützung des östlichen Teils des Landkreises Neustadt a. d. Waldnaab, der nicht direkt an der NEW eG beteiligt ist, ist laut Vorstand und Geschäftsführung der NEW eG gut. Eine Trennung bzw. Konkurrenz zwischen dem westlichen und östlichen Landkreis, die man aufgrund der Tatsache, dass sich nur Gemeinden des westlichen Landkreises zur NEW eG zusammengeschlossen haben und dass auch das Klimaschutzkonzept 2010/2011 für den westlichen Landkreis erstellt wurde, besteht nicht.

Die NEW eG ist als interkommunale Kooperation auf den Ausbau erneuerbarer Energien ausgerichtet, Aktivitäten im Bereich Tourismus gehören nicht zu den Zielen und Handlungsfeldern der Kooperation, dementsprechend besteht auch keine Zusammenarbeit mit *Tourismusverbänden* der Region.

Grundfinanzierung des Kooperationsmodells

Die momentane Finanzierungsbasis der NEW wird aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

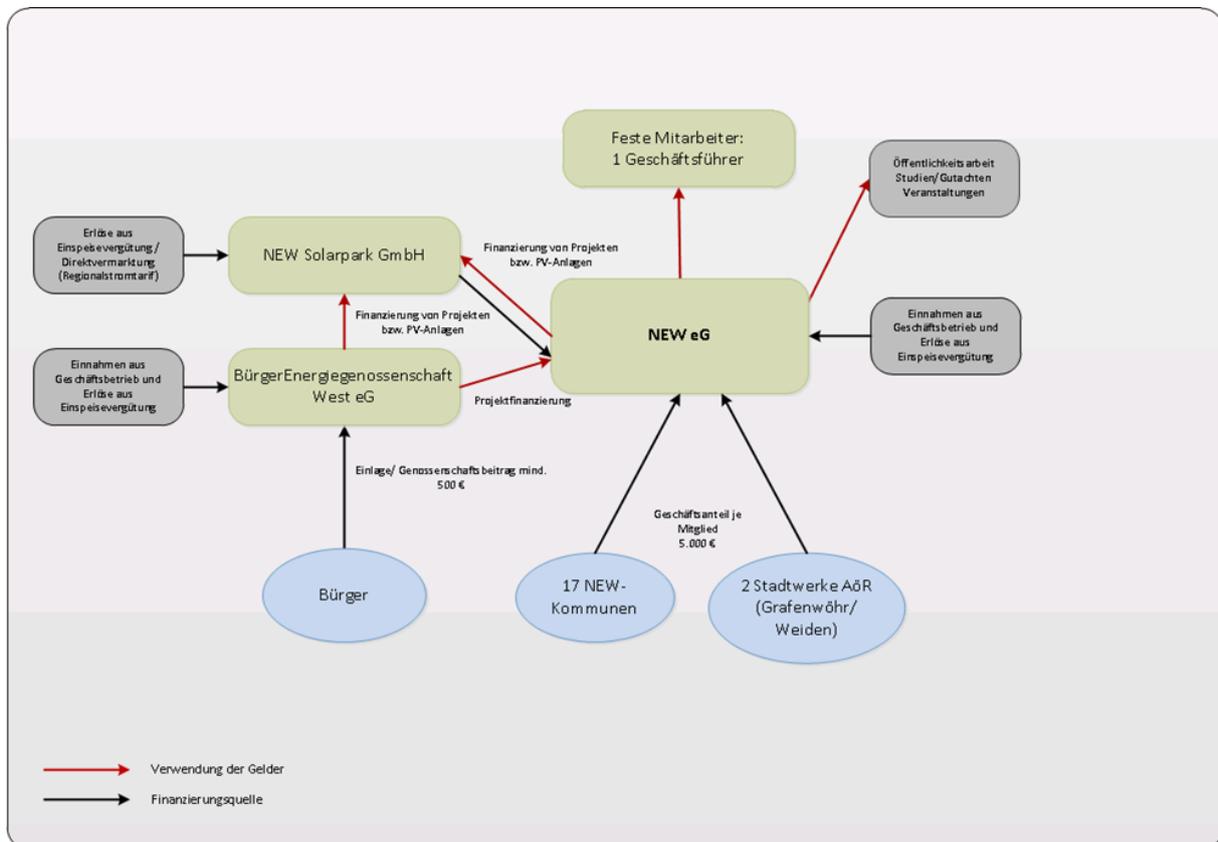


Abbildung 3-24: Grundfinanzierung der NEW eG

Das Kooperationsmodell NEW eG finanziert sich zum Großteil aus den Mitgliederbeiträgen der Genossenschaftsmitglieder (die Einlage für Bürger eG ist 500 Euro, ein Geschäftsanteil für Mitglieder der NEW eG beträgt 5.000 Euro), sowie aus Erlösen durch die Einspeisevergütung. Seit ihrer Gründung hat die NEW eG mit ihren EE-Anlagen bis zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops 1,8 Mio. Euro Umsatz gemacht. Das Kapital der Kooperation wird mehrheitlich von den Genossen der Bürger eG gestellt.

Die rechtliche und steuerliche Prüfung von Projekten stellt einen hohen finanziellen Aufwand dar. Bisher hatte die New eG lediglich ca. 2-3 % Personalkosten, da aktuell auf Ressourcen der Stadtwerke Grafenwöhr AöR zurückgegriffen werden kann und viel Arbeit ehrenamtlich geleistet wird. Es zeichnet sich allerdings ab, dass zukünftig mehr Personal für die wachsenden Aufgaben der NEW eG benötigt wird. Wie oben erwähnt wurde im Februar 2014 Bernard Schmidt als hauptamtlicher Geschäftsführer der NEW eG eingestellt. Geplant ist auch, einen Klimaschutzmanager mithilfe einer 50-prozentigen Förderung aus Bundesmitteln einzustellen (die restlichen 50 % sollen über die Kommunen finanziert werden). Der Klimaschutzmanager wird allerdings nur zum Teil Arbeit für die NEW eG erbringen, hauptsächlich wird die Person die Klimaschutzmaßnahmen der elf Kommunen des westlichen Landkreises Neustadt a. d. Waldnaab koordinieren und umsetzen, für die das Klimaschutzkonzept (EVF Energievision Franken GmbH 2014) erstellt wurde.

Für die Öffentlichkeitsarbeit der interkommunalen Kooperation NEW eG ist kein extra Budget vorgesehen. Es wird aktuell darauf verzichtet, Werbung für neue Projekte zu machen, da bisher mehr Geld über die Genossenschaften reingekommen ist, als in EE-Projekte investiert werden konnte.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 27. Mai 2014 wurden die insgesamt vier Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Akteursanalyse abzugeben²⁵ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass im Workshop ausschließlich Vertreter der NEW eG - also kein Vertreter aus der Bürger eG - anwesend waren.

- Alle Workshop-Teilnehmer vertraten die Auffassung, dass das Kooperationsmodell breite Unterstützung in der Bevölkerung bzw. in den beteiligten Gemeinden erfährt.
- Die Akzeptanz in den politischen Gremien (Stadt- und Gemeinderäte) wurde von allen Teilnehmern als gegeben bewertet. Ein Teilnehmer gab an, dass die Akzeptanz in den Kreistagen allerdings nicht immer hundertprozentig vorhanden sei.
- Entscheidend für den Erfolg des Kooperationsmodells sind nach Meinung aller Teilnehmer vor allem die Bürgermeister als Repräsentanten der beteiligten Kommunen.

Auch die finanziellen Mittel sind nach Meinung der Teilnehmer ausreichend vorhanden, zumindest bisher, wie es einer der Teilnehmer formulierte.

²⁵ Zu den vier Teilnehmern zählten neben dem Geschäftsführer der NEW eG drei Bürgermeister von Mitgliedskommunen bzw. Mitglieder des Vorstands.

3.1.4.2 Strategieanalyse

Die nachfolgende Grafik stellt die strategische Ausrichtung des Kooperationsmodells in der Übersicht dar.

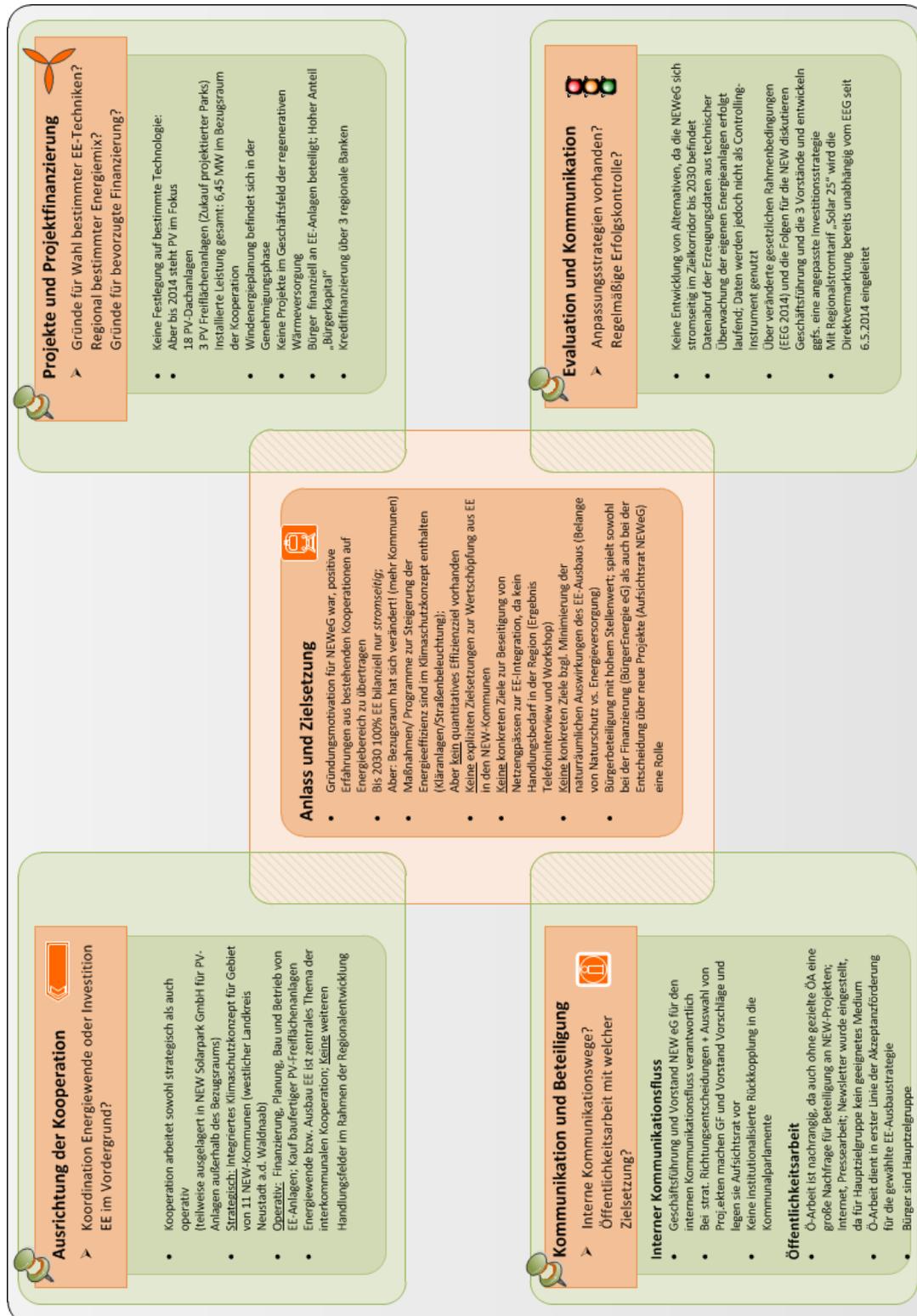


Abbildung 3-25: Strategie der NEW eG

Anlass und Zielsetzung

Das strategische Gesamtziel der NEW eG ist eine bilanzielle Versorgung des Kooperationsraums mit 100 % erneuerbaren Energien bis zum Jahr 2030. Dieses Ziel gilt allerdings nur stromseitig und enthält keine quantifizierten Effizienzziele oder Wärmeprojekte. Auch sind keine Ziele für die regionale Wertschöpfung oder die Beseitigung möglicher Netzengpässe formuliert. Bürgerbeteiligung hat in der Kooperation einen hohen Stellenwert, sowohl bei der Finanzierung über die Bürger eG, als auch bei der Entscheidung über konkrete Projekte. Gewährleistet ist dies durch die Vertretung der Bürger eG im Aufsichtsrat der NEW eG. Zu beachten ist allerdings, dass sich seit Gründung der NEW eG der Bezugsraum auch für die Zielsetzung geändert hat: ausgehend vom westlichen Teil des Landkreises Neustadt a. d. Waldnaab, ist die Kooperation mittlerweile landkreisübergreifend und umfasst auch die Landkreise Tirschenreuth und Amberg-Weizsach. Auch das Klimaschutzkonzept wurde für den westlichen Landkreis Neustadt a. d. Waldnaab erstellt, allerdings unabhängig von den Geschäftszielen der NEW eG. Dennoch sind die Ziele der NEW eG in vielen Bereichen mit den Zielen des Klimaschutzkonzepts deckungsgleich.

Ausrichtung der Kooperation

In Bezug auf die strategische Ausrichtung der Kooperation ist festzustellen, dass die interkommunale Kooperation NEW eG im Gegensatz zu anderen im Rahmen dieses Forschungsprojekts untersuchten Modellen (z. B. Ökomodell Aichental e. V., Landkreis Steinfurt) auch operativ im Bereich Bau, Betrieb und Finanzierung von EE-Projekten tätig ist. Dazu zählt auch der Kauf von baufertigen oder bereits errichteten PV-Freiflächenanlagen außerhalb des Kooperationsraums (der genannten Landkreise), zu diesem Zweck wurde die NEW Solarpark GmbH als 100-prozentige Tochter der NEW gegründet.

Projekte und Projektfinanzierung

Die NEW ist bei den EE-Technologien stark fokussiert auf die Photovoltaik. Bis zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops am 27. Mai 2014 wurden ausschließlich Projekte im Bereich PV-Dachanlagen oder PV-Freiflächenanlagen umgesetzt, der Ausbau von Windenergieanlagen ist noch im Planungsstadium (Zubau von 21 MW geplant).

Der Bestand an PV-Anlagen, die von der NEW eG initiiert und/oder betrieben werden (Stand Mitte Mai 2014) umfasst 18 PV-Dachflächenanlagen und 3 PV-Freiflächenanlagen (Solarparks Speinshart/Barbaraberg I und II, Solarpark Döllnitz) mit einer insgesamt installierten Leistung von ca. 5,8 MW_p. Von der NEW eG-Tochter NEW Solarpark GmbH werden zwei weitere PV-Freiflächenanlagen außerhalb des Kooperationsraums betrieben (Solarparks Martinsheim, Peising). Durch die Auslagerung in die Solarpark GmbH besteht auch die Möglichkeit bei Bedarf einzelne Teile bzw. Anlagen zu verkaufen, wenn z. B. mehr Kapital für neue Windenergieanlagen gebraucht werden sollte. Ende Mai (kurz nach dem Termin des Vor-Ort-Workshops) wurde zudem eine PV-Freiflächenanlage in Thüringen (Solarpark Bad Frankenhausen) durch die NEW Solarpark GmbH übernommen.

Evaluation und Optimierung

Per Fernüberwachung der Anlagen erfolgen eine laufende Erfassung der Erzeugungsdaten der NEW und ein Abgleich mit der Prognose. Es handelt sich dabei um eine rein technische Überwachung der Erzeugung, die Daten bzw. Abweichungen der Daten von den Prognosen haben keine direkte Auswirkung auf die Strategie der Kooperation, insofern ist die Fernüberwachung nicht als **Controlling-Instrument** anzusehen.

Entscheidungen über Richtungswechsel oder **Strategieanpassungen** im Bereich des EE-Ausbaus oder der EE-Technologien sollten diese notwendig erscheinen, trifft der Vorstand in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat. So wurde z. B. entschieden, dass die NEW eG stärker in Richtung Direktvermarktung aktiv werden soll, um sich mittelfristig unabhängig von der EEG-Förderung von Anlagen zu machen. Ein erster Schritt in diese Richtung ist der Regionalstromtarif *Regionaltarif Solar 25 NEW Nordoberpfalz*. (Grünstromwerk Vertriebs GmbH) Dieser wird seit Anfang Mai 2014 von der NEW eG in Zusammenarbeit mit dem Ökostromanbieter Grünstromwerk GmbH als erster Regionalstromtarif Bayerns angeboten. Für diesen Stromtarif kommen 25 % kommen aus dem Solarpark Peising²⁶, der dafür aus der EEG-Förderung genommen wurde.

Kommunikation und Beteiligung

Im Bereich Kommunikationsstrategie ist zu unterscheiden in die interne Kommunikation, und der Öffentlichkeitsarbeit der NEW eG. Der interne Kommunikationsfluss der NEW eG wird durch die Geschäftsführung (Herrn Schmidt) koordiniert, durch kurze Wege zwischen den 3 Vorständen und dem Geschäftsführer ist die Kommunikation effektiv. Die Öffentlichkeitsarbeit der NEW eG ist im Wesentlichen auf die Internetseite (NEW eG) beschränkt sowie auf Pressearbeit. Die Information von Interessenten erfolgt per Email, ein bestehender (elektronischer) Newsletter wurde eingestellt, stattdessen erfolgt eine häufigere Aktualisierung der Internetseite. Geplant ist die Schaffung einer neuen Internetplattform *Energieportal der Region*.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 27. Mai 2014 wurden die insgesamt vier Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Strategieanalyse abzugeben²⁷ (Fragen, vgl. Anhang 8.11.2).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Hinsichtlich der Defizite bei der gewählten Strategie und den Zielsetzungen der interkommunalen Kooperation ergaben die Antworten der Teilnehmer ein etwas differenziertes Bild.

²⁶ laut Internetseite der Grünstromwerke (s.o. letzter Zugriff, 06.11.2014), beziehen die Kunden des Regionalstromtarifs seit Herbst 2014 den Strom aus der PV-Freiflächenanlage Speichersdorf (ebenfalls ein Projekt der NEW eG, Inbetriebnahme am 30. Juni 2014, installierte Leistung 3,28 MW_p). Es ist daher anzunehmen, dass auch der Solarpark Speichersdorf aus der EEG-Förderung genommen wurde.

²⁷ Zu den vier Teilnehmern zählten neben dem Geschäftsführer der NEW eG drei Bürgermeister von Mitgliedskommunen bzw. Mitglieder des Vorstands.

Während ein Teilnehmer keine Defizite sah, da nach seiner Auffassung die Zielsetzungen regelmäßig angepasst werden, sahen andere Teilnehmer durchaus den Bedarf die Strategie und die Ziele mehr auf Energieeffizienz und Energieeinsparung auszurichten.

- Nach Meinung eines Teilnehmers sollten mehr Vertreter der Bürger eG in den Aufsichtsrat der NEW eG entsandt werden, während die übrigen Teilnehmer nach ihrer Einschätzung keine Defizite in der Organisationsstruktur sahen.
- Als Defizite bei den gewählten Schwerpunkten wurden bei den Einschätzungen der Teilnehmer die zu langsame Entwicklung beim Ausbau der Windkraft sowie das nicht genutzte Potenzial von Wasserkraft gesehen. Allerdings ist Nutzung beider Energieträger bzw. die Prüfung der Möglichkeiten für Projekte seit Gründung der NEW vorgesehen bzw. geplant, sodass es sich hier weniger um ein Defizit in Schwerpunkten und Projekten, sondern vielmehr um ein mögliches Defizit bei der Umsetzung der Strategie zu handeln, scheint.
- Als zum Teil schwierig werden die langen Entscheidungszeiträume von Behörden bei der Beantragung von Projekten sowie Unsicherheiten in Bezug auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen (Novellierung des EEG) genannt. Als schwierig wird ebenso eingeschätzt, dass der Aufwand der zukünftig notwendigen Selbstvermarktung von Strom aus PV-Anlagen schlecht einzuschätzen ist. Ein Teilnehmer wies darauf hin, dass bei der Realisierung von Windkraftanlagen ein langer Atem vonnöten ist.
- Eine mögliche spätere Übernahme des Stromnetzes in Grafenwöhr wird als Herausforderung gesehen. Ein Teilnehmer sprach sich zudem für häufigere Aufsichtsratssitzungen aus, die mehr Transparenz für den Bürger bringen würden. Andererseits sei eine stärkere Einbindung der Bürger unwahrscheinlich, da diese zeitlich zu eingespannt seien in anderen Dingen.
- Defizite im Kommunikationsfluss innerhalb der Kooperation wurden zum Zeitpunkt des Workshops keine gesehen.
- In der Öffentlichkeitsarbeit wurden von den Teilnehmern durchaus Defizite gesehen, der Internetauftritt müsse ausgebaut und regelmäßiger aktualisiert werden, außerdem sei ein häufigeres Update der Genossen durch Rundbrief erforderlich. Ein Teilnehmer wünschte sich mehr Beiträge in Fachzeitschriften.

3.1.4.3 Prozessanalyse

Entwicklung der Organisationsstruktur

Die Grafik auf der folgenden Seite fasst zentrale Meilensteine in der Organisationsentwicklung seit der Gründung der NEW eG zusammen.

Die Gründung der NEW eG erfolgte wie in Kapitel 3.1.4.1 erwähnt 2009 durch die Gründungskommunen Grafenwöhr, Pressath und Eschenbach. Die Gründung der Bürger-Energiegenossenschaft West eG sowie die Aufnahme weiterer Mitglieder in die NEW eG sind weitere Meilensteine in der Organisationsentwicklung der interkommunalen Kooperation.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung hat die Genossenschaft Mitglieder aus drei benachbarten Landkreisen und hat ihren ursprünglichen Bezugsraum, den westlichen Teil des Landkreises Neustadt a. d. Waldnaab, somit deutlich erweitert. Grundsätzlich ist auch die Aufnahme weiterer Mitglieder nicht ausgeschlossen.

Eine Änderung der Organisationsstruktur der NEW eG ist nicht geplant, auch die Gründung weiterer Tochtergesellschaften ist zunächst nicht vorgesehen. 2012 wurde die NEW Solarpark GmbH als 100-prozentige Tochter der NEW eG gegründet worden, um den Anlagenbetrieb der PV-Parks außerhalb des Bezugsraumes der NEW zu übernehmen.

Aufgrund der wachsenden Größe und den zunehmenden Aufgaben der NEW eG war der Arbeitsaufwand nicht mehr auf rein ehrenamtlicher Basis des Vorstandes leistbar. Daher wurde Anfang 2014 ein hauptamtlicher Geschäftsführer eingestellt, zudem soll zeitnah noch eine Assistenz-Stelle für die NEW eG geschaffen werden, die aus den Einnahmen der Genossenschaft finanziert werden soll. Vorgesehen ist darüber hinaus die Einstellung eines Klimaschutzmanagers für die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Klimaschutzkonzept für den westlichen Landkreis Neustadt a. d. Waldnaab. Der Klimaschutzmanager wird zum Teil auch für die NEW eG tätig sein können.

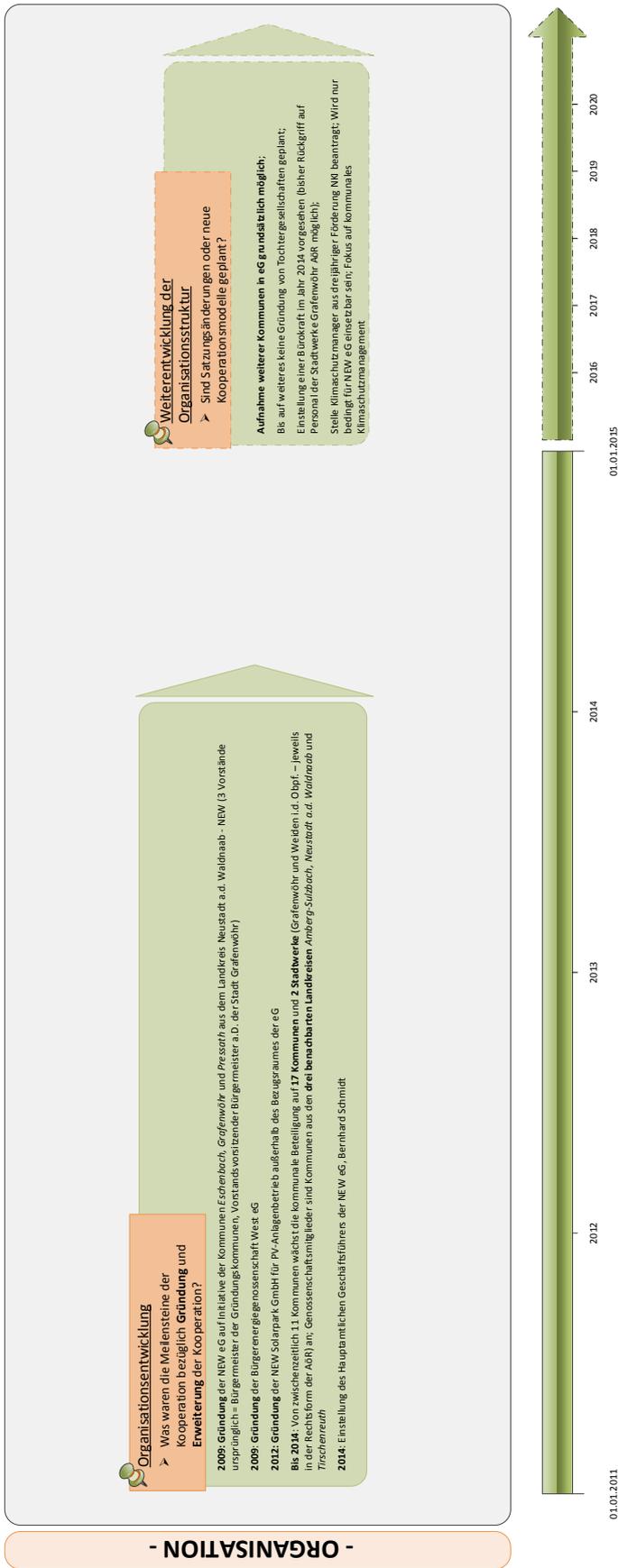


Abbildung 3-26: Organisationsentwicklung der NEW eG

Strategische Entwicklung

Die folgende Abbildung fasst zentrale strategische Meilensteine seit Gründung der NEW eG zusammen.

Wie bereits in Kapitel 3.1.4.1 erwähnt, war die Gründungsmotivation für die NEW eG der Gedanke, in der interkommunalen Kooperation mehr Gestaltungsspielräume und Handlungsmöglichkeiten in der Energiebereitstellung und –versorgung zu erlangen, auch vor dem Hintergrund steigender Energiepreise. Vorangegangene positive Erfahrungen der Kooperation zwischen den Kommunen Pressath, Eschenbach und Grafenwöhr konnten auf den Bereich erneuerbare Energie übertragen werden.

Die Motivation, aus der Heimatregion heraus für die Region eine interkommunale Zusammenarbeit mit ausdrücklicher breiter Bürgerbeteiligung zu verwirklichen, schlägt sich zum einen in der Namenswahl „NEW“ für die interkommunale Genossenschaft wieder (NEW ist das Autokennzeichen des Landkreises Neustadt a. d. Waldnaab), zum anderen begründet diese Motivation die Schaffung der Bürger eG als Genossenschaft, die eng mit der NEW eG verknüpft ist und ihre Basis in den Kommunen und der Bevölkerung darstellt.

Trotz der Verankerung der Genossenschaft in der „Heimat“ und ihres starken regionalen Bezugs ist die Steigerung der regionalen Wertschöpfung nicht explizit als strategisches Ziel der NEW eG und der Bürger eG definiert. Vielmehr wurde 2012 von der NEW eG die strategische Entscheidung gefällt mit der Gründung der NEW Solarpark GmbH auch über den Bezugsraum der Kooperation hinaus tätig zu werden.

2010/2011 (und damit nach der Gründung von NEW eG und Bürger eG) wurde wie bereits erwähnt ein Klimaschutzkonzept für elf Kommunen des westlichen Landkreises Neustadt a. d. Waldnaab erstellt (Institut für Energietechnik), also nur für einen Teil des Kooperationsraums der NEW eG. Dennoch sind die im Klimaschutz formulierten Ziele (100 % Versorgung der Region mit EE-Strom im Jahre 2030) mit dem Ziel der NEW eG deckungsgleich.

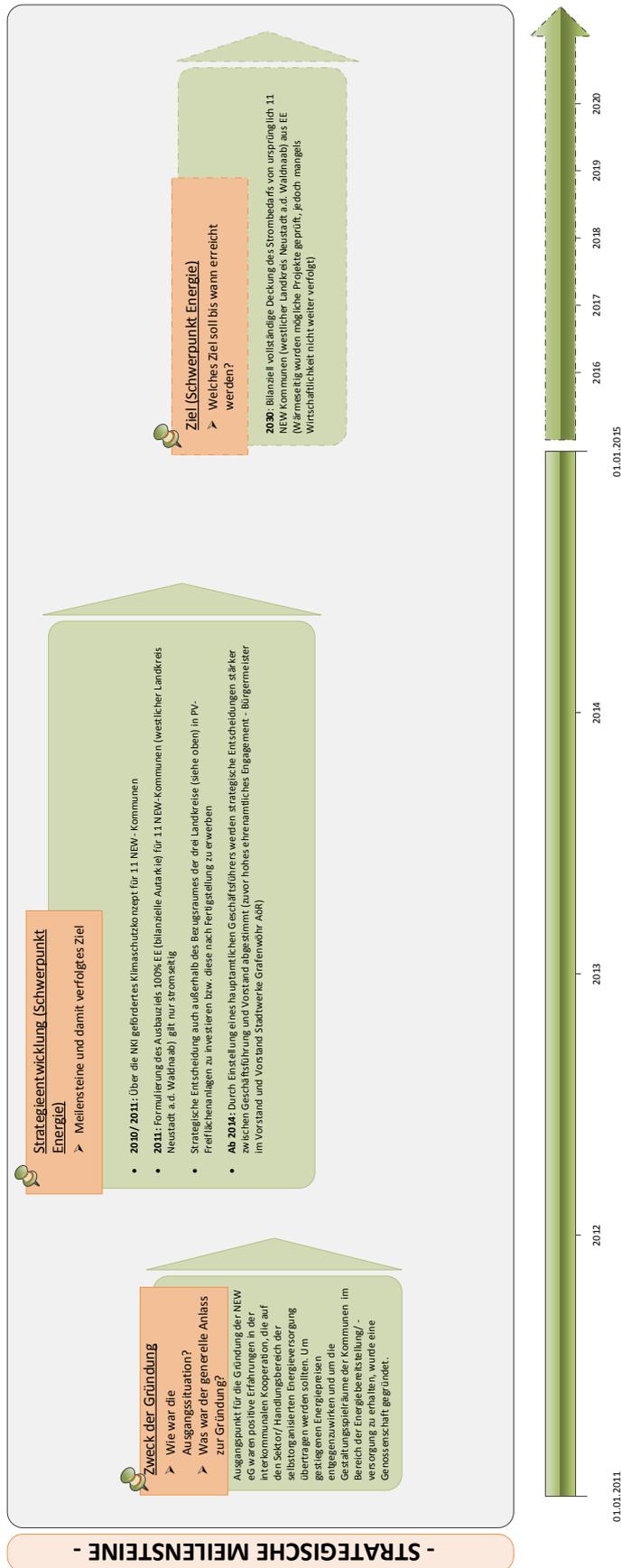


Abbildung 3-27: Strategische Entwicklung der NEW eG

Projektumsetzung

Die folgende Grafik fasst zentrale Meilensteine bei der Projektumsetzung (EE-Anlagen und Infrastruktur) seit der Gründung von NEW eG und Bürger eG zusammen.

Zum Zeitpunkt des Vor-Orts-Workshops am 27. Mai 2014 verfügte die interkommunale Kooperation NEW eG über einen Anlagenbestand von 18 PV-Dachflächenanlagen mit einer installierten Leistung von ca. 0,6 MW_p insgesamt und drei PV-Freiflächenanlagen im Bezugsraum der Kooperation (Landkreise Tirschenreuth, Amberg-Sulzbach und Neustadt a. d. Waldnaab) mit einer installierten Leistung von insgesamt ca. 5,83 MW_p. Außerdem betrieb die NEW über ihre Tochter NEW Solarpark GmbH bis zum Mai 2014 weitere fünf PV-Freiflächenanlagen außerhalb des Bezugsraumes der Kooperation mit einer installierten Leistung von insgesamt ca. 9,9 MW_p.

Über die bestehenden und in Planung befindlichen PV-Anlagen hinaus hat die NEW eG zwei Windenergie-Anlagen (WEA) in Planung, bzw. plant deren Übernahme. Zudem sind sechs weitere Standorte für WEA vorgesehen, davon vier innerhalb des Bezugsraums der Kooperation.

Mögliche Investitionen in Speichertechnologien, in Kombination mit dem bestehenden EE-Anlagenpark, wurden vom Vorstand und der Geschäftsführung der NEW eG geprüft, allerdings zum jetzigen Zeitpunkt als nicht wirtschaftlich realisierbar betrachtet. Da Stromnetzengpässe aktuell in der Region keine entscheidende Rolle spielen und die Anlagen der NEW eG bisher nicht von Abregelungen betroffen sind, werden Maßnahmen in Richtung Speicher und/oder Netzstabilität von der NEW eG derzeit nicht als prioritär betrachtet.

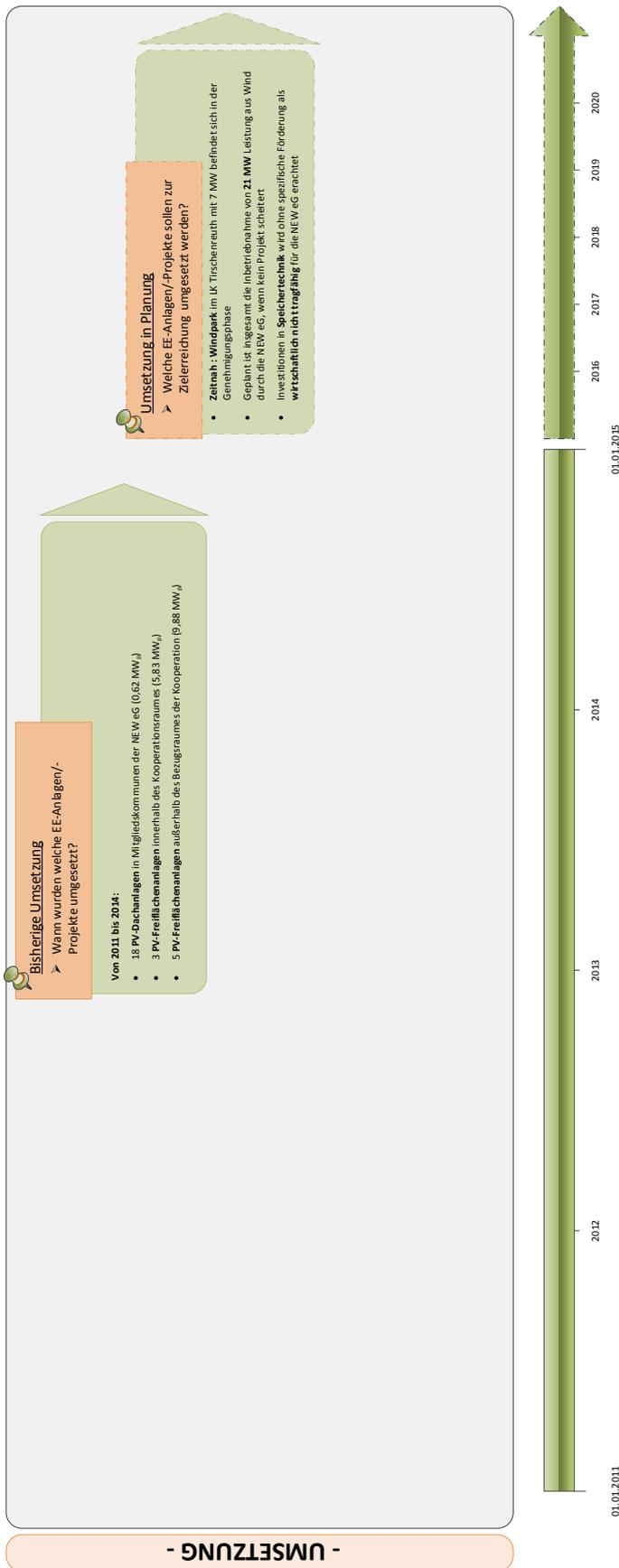


Abbildung 3-28: Projekte und Maßnahmen der NEW eG

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 27. Mai 2014 wurden die insgesamt vier Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung hinsichtlich der Prozessanalyse abzugeben²⁸ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Alle Teilnehmer des Workshops waren der Meinung, dass die Genese eines Projekts von der Idee zur Umsetzung schnell und effizient funktioniert, besonders durch die gute Zusammenarbeit der Beteiligten. Auch die sorgfältige Auswahl von Projekten wurde hier als Erfolgsfaktor genannt.
- Als Erfolgsfaktoren für das Kooperationsmodell NEW eG wurde die seit Jahren bestehende interkommunale Zusammenarbeit genannt, sowie die Einbindung von Bürgern bzw. der Bürger eG in das Modell. Auf der anderen Seite wurde als entscheidend für den Erfolg bewertet, dass das operative Geschäft und die Strategie in der Hand Weniger liegen, was Entscheidungen schnell und effizient macht.
- Kooperation und Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen zwischen Kommunen zum Wohle der Bürger wird als wesentliches Kriterium bewertet. Das sei unbedingt anzustreben, unabhängig von Parteipolitik.

3.1.5 Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach (AOVE) GmbH

3.1.5.1 Akteursanalyse

Das Kooperationsmodell

Das nachfolgende Schaubild zeigt die Struktur des Kooperationsmodells AOVE GmbH und seine Vernetzung mit zentralen Partnern. Hierbei steht gemäß der Fragestellung des Forschungsvorhabens die Bearbeitung des Aufgaben-/Geschäftsfeldes Energie im Fokus der Betrachtung.

²⁸ Zu den vier Teilnehmern zählten neben dem Geschäftsführer der NEW eG drei Bürgermeister von Mitgliedskommunen bzw. Mitglieder des Vorstands.

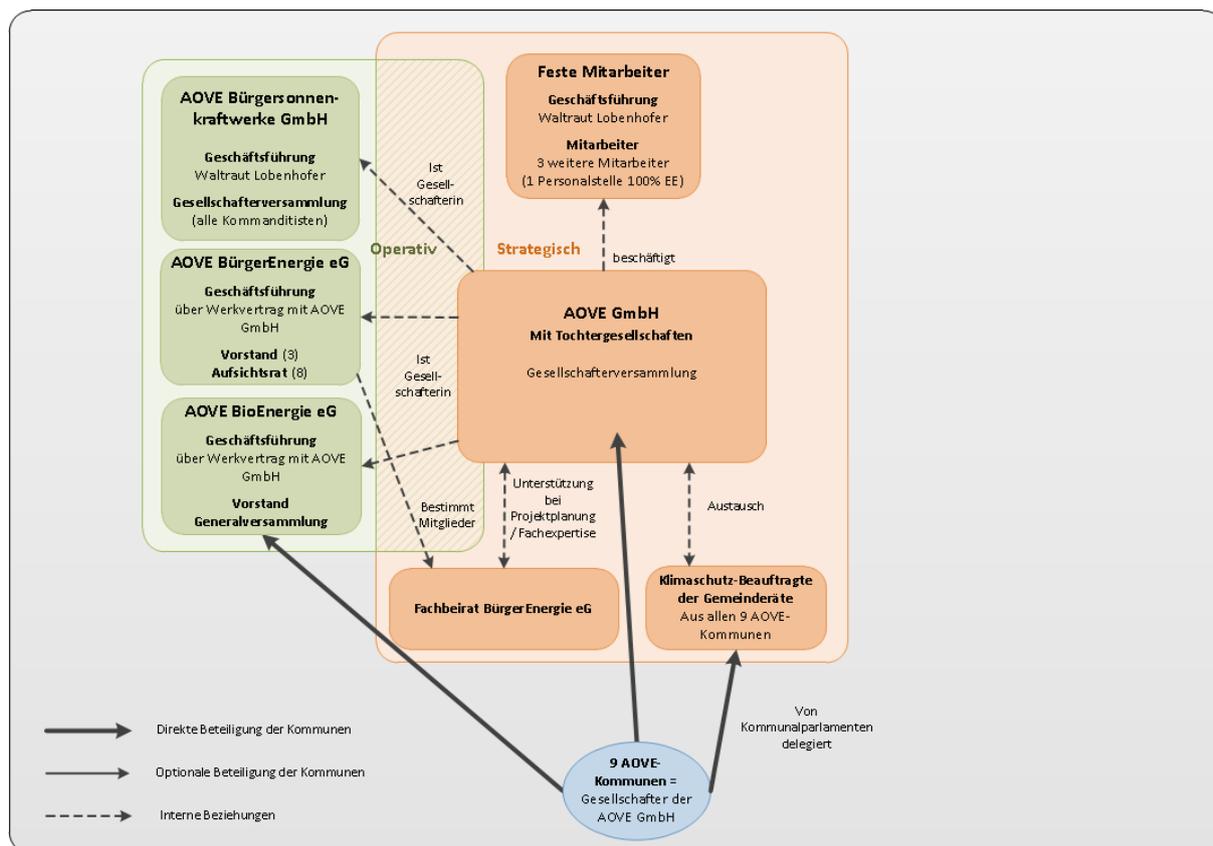


Abbildung 3-29: Struktur der AOVE GmbH

Die Gründung der **AOVE GmbH** erfolgte bereits im Jahr 1998 mit folgenden Gründungskommunen: Gemeinde Edelsfeld, Marktgemeinde Freihung, Gemeinde Gebenbach, Marktgemeinde Hahnbach, Stadt Hirschau, Stadt Schnaittenbach und Stadt Vilseck. Alle neun Kommunen sind im Landkreis Amberg-Weizsach (Regierungsbezirk Oberpfalz) angesiedelt. Seit dem Gründungsjahr sind 2002 die Kommunen Freudenberg und Poppenricht als Gesellschafter der interkommunalen GmbH hinzugekommen. Weitere Zuwächse werden nicht erfolgen, weil die Verantwortlichen innerhalb der AOVE GmbH den Zuschnitt der interkommunalen Kooperation als optimal für die Ziele einer integrierten Regionalentwicklung bewerten. Zentrales Anliegen der AOVE war und ist dabei, einen möglichst umfassenden Ansatz der Entwicklung der ländlich strukturierten Kommunen zu verfolgen und in konkrete Projekte zu überführen. Das Themenspektrum reicht vor diesem Hintergrund von nachhaltigem Tourismus, über Naturschutz und Gewässerentwicklung, demografischer Entwicklung und deren Auswirkungen auf die Siedlungsstruktur, bis hin zur Energieversorgung. Das Thema Energie war nicht von Beginn der Kooperation an bestimmend, sondern hat infolge strategischer Überlegungen sukzessive mehr Gewicht erhalten. Dies zeigt sich an der Gründung der Tochtergesellschaften²⁹ AOVE Bürgersonnenkraftwerke GmbH, der AOVE-BürgerEnergie eG sowie der AOVE-BioEnergie eG.

Die beiden erstgenannten Unternehmen wurden dabei explizit mit dem Ziel gegründet, Bürger für die Idee einer regionalen Energieversorgung zu gewinnen und monetär teilhaben zu lassen. Gesell-

²⁹ Die hier genannten AOVE Bürgersonnenkraftwerke GmbH, der AOVE-BürgerEnergie eG und der AOVE-BioEnergie eG sind keine „Tochtergesellschaften“ der AOVE GMBH im rechtlichen Sinne, werden in diesem Bericht aber so genannt, da sie durch Initiative und aus der AOVE GmbH heraus gegründet wurden.

schafter der AOVE-BioEnergie eG sind neben der AOVE GmbH alle neun oben genannten Kommunen, die über die Rechtsform der Genossenschaft als Betreiber von Nahwärmenetzen fungieren (siehe Kapitel 3.3.).

Zentral für die Bewältigung der operativen Tätigkeiten und strategischen Aufgaben im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit ist die Geschäftsführung der AOVE GmbH. Die Geschäftsführung wird von Frau Waltraud Lobenhofer ausgeübt. Sie übernimmt dabei auch die Geschäftsführung im Rahmen der operativen Tätigkeiten der beiden Genossenschaften, was über Werkverträge geregelt wurde.

Hauptaufgabe des ehrenamtlichen Vorstandes der AOVE-BioEnergie eG, der ausschließlich aus Bürgermeisterinnen der beteiligten Kommunen besteht, ist neben der Wahrnehmung operativer Tätigkeiten,³⁰ die Diskussion und Festlegung der strategischen Ausrichtung der AOVE-BioEnergie eG in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung der AOVE GmbH. Aber auch die Initiative für einzelne EE-Projekte kann von Mitgliedern des Vorstands sowie der Generalversammlung ausgehen. Ebenso hat der dreiköpfige Vorstand der AOVE-BürgerEnergie eG die Möglichkeit, strategische Überlegungen wie auch konkrete Projektideen in den Gesamtprozess einzubringen.

Die AOVE GmbH verfügt zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops Mitte 2014 neben der hauptamtlichen Geschäftsführerin Waltraud Lobenhofer über drei weitere festangestellte Mitarbeiter. Dabei bleibt mit der geförderten Stelle des Klimaschutzmanagers eine Personalstelle vollumfänglich der Bearbeitung von Energiethemen vorbehalten.

Primäre **Gründungsmotivation für die Tochtergesellschaften der AOVE GmbH** war die Zielsetzung, eine integrierte Regionalentwicklung aus den Erlösen der Energiebereitstellung und des Energievertriebs in Eigenregie gezielt zu stärken. Aus verschiedenen Themenfeldern, die die AOVE GmbH bearbeitet, lassen sich keine lukrativen oder zumindest kostendeckenden Geschäftsmodelle entwickeln. Die Energieversorgung der neun Kommunen selbst in die Hand zu nehmen und dabei in regenerative Energien zu investieren, ist für die Entscheidungsträger der AOVE-Kommunen und der AOVE GmbH deshalb von dem Leitgedanken geprägt, dass die Energieerzeugung (in Verbindung mit Energieeffizienzmaßnahmen) zumindest mittel- bis langfristig Einnahmen sichert, die eine notwendige Struktur- anpassung im Bezugsraum der AOVE finanziell zu unterfüttern in der Lage sind.

Zwei Gremien/Strukturen, in denen das Kooperationsmodell AOVE GmbH über ein Alleinstellungsmerkmal verfügt, demonstrieren die Bemühungen sowohl die Bürgerschaft als auch die Vertreter der Kommunalpolitik möglichst breit am Ausbau der regenerativen Energien zu beteiligen. Akzeptanz für die Ausbaustrategie vor Ort wird hier ganz gezielt nicht allein durch finanzielle Teilhabe, sondern darüber hinaus durch inhaltliche Auseinandersetzung mit der regionalen Energiewende gefördert und erzeugt.

³⁰ Für die Planung (Auslegung, Anschlussbedingungen etc.), der von der AOVE BioEnergie eG betriebenen Nahwärmenetze zeigt sich ein Bürgermeister aus dem Vorstand der Genossenschaft verantwortlich, der den technischen Sachverstand für diese Aufgabe mitbringt. Dieser Sachverhalt trägt zur finanziellen Entlastung der eG bei, da keine externen Ingenieurbüros mit Planungsaufgaben betraut/ beauftragt werden müssen.

Im **Fachbeirat der AOVE -BürgerEnergie eG** sitzen u.a. in kaufmännischer oder technischer Hinsicht versierte Personen aus der Bürgerschaft, die die Geschäftsführung der AOVE GmbH sowie den Vorstand der BioEnergie eG in strategischen Entscheidungen, aber vor allem auch bei der Beurteilung der wirtschaftlichen und technischen Machbarkeit von EE-Einzelprojekten unterstützen. Das Kooperationsmodell versucht durch Bildung eines solchen Gremiums, das in der Bürgerschaft vorhandene Know-how einzubinden. Damit werden vorhandene Ressourcen zielgerichtet integriert. Die beteiligten Personen erhalten neben der Möglichkeit zum finanziellen Engagement die Chance, die Transformation der Energieversorgung in ihrer unmittelbaren Umgebung aktiv mitzugestalten. Derartige Einflussmöglichkeiten erhöhen die Akzeptanz der Beteiligten und wirken in hohem Umfang vertrauensbildend – vor allem verglichen mit einer rein monetären Beteiligungsform.

Mit der Benennung von **Klimaschutzbeauftragten der Stadt- und Gemeinderäte** wird sichergestellt, dass der Informationsfluss über neue Projekte und notwendige Strategieanpassungen in die kommunalen Entscheidungsgremien regelmäßig und dauerhaft gegeben ist. Somit wird zum einen verhindert, dass die für die Tochtergesellschaften der AOVE GmbH gewählten genossenschaftlichen Strukturen evtl. als konkurrierende „Nebenparlamente“ wahrgenommen werden, in denen zentrale Entscheidungen in puncto kommunaler Daseinsvorsorge getroffen werden, ohne dass das dafür vom Wähler legitimierte Gremium - das Stadt- oder Gemeindeparlament - ein Mitspracherecht erhält. Zum anderen wird den Klimaschutzbeauftragten eine Mitverantwortung für die strategische Ausrichtung der Kooperation und den Erfolg von EE-Projekten der AOVE gegeben.

Inwiefern die Arbeit des Fachbeirats und der ehrenamtlichen Klimaschutzbeauftragten der Kommunalparlamente sich gegenseitig ergänzt und gut aufeinander abgestimmt wird oder evtl. teilweise aufgrund von Doppelstrukturen von mangelnder Effizienz geprägt ist, war beim Vor-Ort-Workshop im Mai 2014 nicht abschließend zu klären.

Strategische Partner des Kooperationsmodells

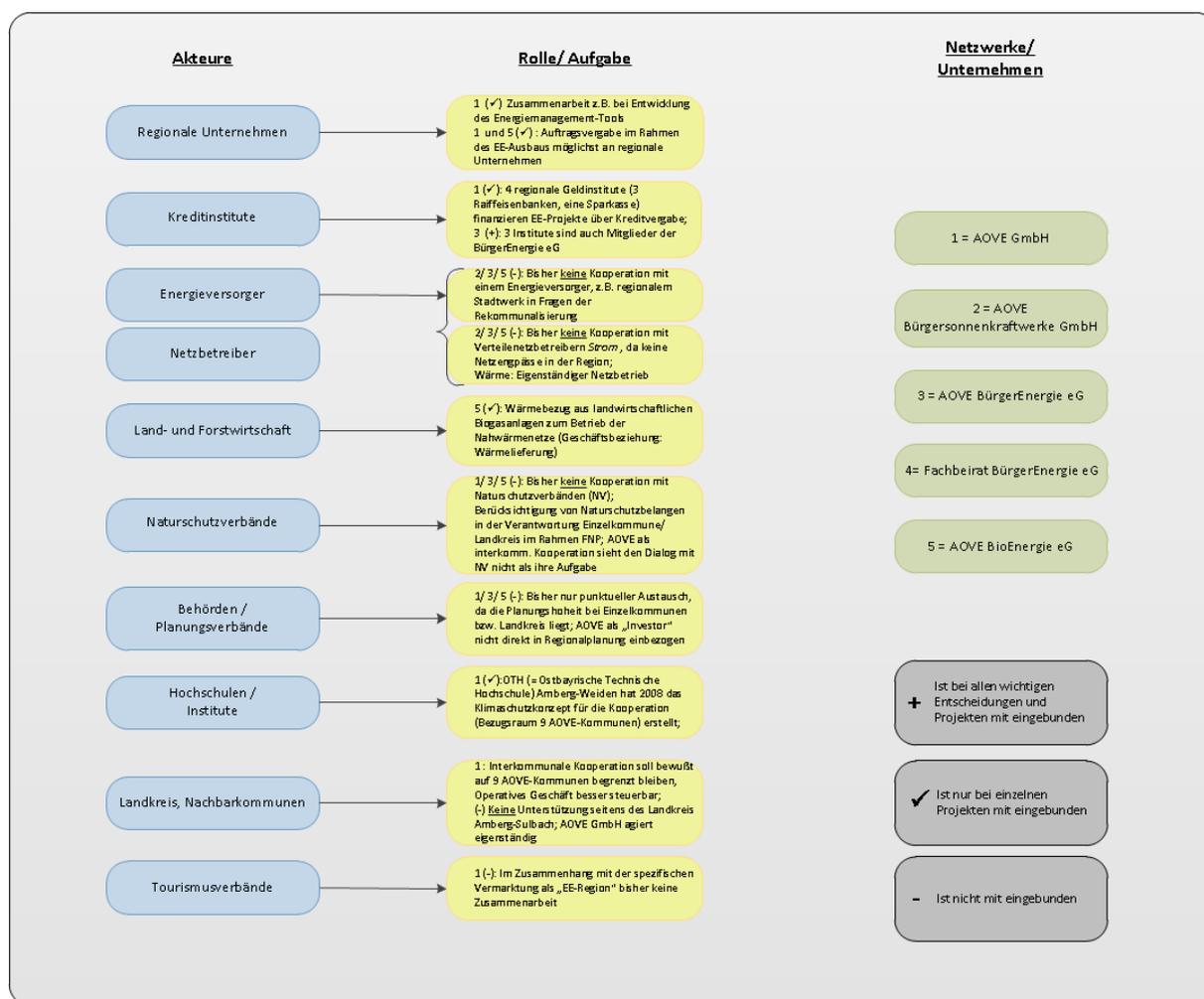


Abbildung 3-30: Strategische Partner der AOVE GmbH

Die nachfolgende Grafik gibt wieder, welche strategischen Partner in das Kooperationsmodell mit eingebunden sind und welche Rolle/Aufgaben diese innerhalb der Zusammenarbeit übernehmen.

Insgesamt vier regionale Unternehmen der **Kredit- bzw. Finanzwirtschaft** agieren als Kreditgeber für EE-Einzelprojekte der AOVE-Tochtergesellschaften.

Wie auch Privatpersonen können sich **regionale Unternehmen** als Genossenschaftsmitglieder am Ausbau EE beteiligen. Drei von vier Geldinstituten, die im Rahmen der Mischfinanzierung von EE-Anlagen und zugehöriger Netzinfrastruktur als Kreditgeber fungieren, haben diese Gelegenheit ergriffen. Sie sind Mitglieder der AOVE-BürgerEnergie eG, die insgesamt über rund 100 Mitglieder verfügt. Dieses Beispiel zeigt eine noch eingehendere Verankerung in der regionalen Wirtschaft, als das in weiteren Kooperationsmodellen der Gesamtuntersuchung der Fall ist.

Im Rahmen offener und beschränkter Vergabeverfahren berücksichtigen die AOVE GmbH bzw. deren Tochtergesellschaften darüber hinaus regionale Unternehmen - entsprechende wirtschaftliche Angebote vorausgesetzt. Dies gilt sowohl für den Bau von EE-Anlagen und Infrastruktur, wenn die Experti-

se dafür regional vorhanden ist, als auch für sonstige Dienstleistungen, die die AOVE im Kontext der regionalen Energiewende erbringt (z. B. Heizungspumpenaustauschaktion in Kooperation mit lokaler/regionaler Handwerkerschaft). Zusammen mit einer Softwarefirma aus der Region hat die AOVE GmbH ein eigenes Werkzeug zum kommunalen Energiemanagement namens *E3control* (Datenbankkonzept) entwickelt, das ihr eine gezielte Überwachung und Auswertung der eigenen EE-Anlagen in und außerhalb kommunaler Liegenschaften erlaubt und darüber hinaus als Controlling-Instrument in Hinblick auf die eigene Zielsetzung eingesetzt werden kann (vgl. Kapitel 3.1.5.2).

Im Unterschied zu anderen Kooperationsmodellen (z. B. ZEF GmbH, Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge) ist kein kommunaler **Energieversorger und Strom- wie Gasnetzbetreiber** in das vorliegende Kooperationsmodell der AOVE einbezogen – weder als Gesellschafter noch als strategischer Partner. Insofern konnte die Nachfrage nach evtl. bestehenden Netzengpässen - diese würden den zukünftigen Zubau EE gegebenenfalls limitieren - im Stromverteilernetz auf dem Gebiet der AOVE-Kommunen, im Rahmen des Vor-Ort-Workshops, nur unzureichend beantwortet werden. Schwierigkeiten bei der Netzanbindung eigener Stromerzeugungsanlagen sowie eine vermehrte Abregelung von EE-Anlagen waren den Teilnehmenden des Vor-Ort-Workshops nicht bekannt.

Die AOVE-Bioenergie eG ist Betreiberin von ortsbezogenen Nahwärmenetzen. Sie betreibt jedoch nur die Netze, nicht die EE-Anlagen, die ihren Wärmeanteil in die Netze auskoppeln (vgl. Kapitel 3.1.5.3). Deshalb besteht projektbezogen eine enge Zusammenarbeit mit der **Landwirtschaft** in den neun AOVE-Kommunen.

Sämtliche Wärme für den Betrieb der bisherigen Nahwärmenetze erhält die AOVE BioEnergie eG aus landwirtschaftlichen Biogasanlagen bzw. aus der Abwärme von Biogas-BHKWs. Im Zusammenhang mit der Flächensicherung für WEA z. B. in Waldkammlagen sind sowohl die private wie die staatliche **Forstwirtschaft** wichtige Ansprechpartner. Da die AOVE GmbH bzw. deren Tochtergesellschaften jedoch WEA nicht selbst betreiben, sondern finanziell an Anlagen im Bezugsraum beteiligt sind, existiert kein offizieller Auftrag an die AOVE mit Waldbesitzern/Forstwirtschaft über den Erwerb bzw. die Pacht geeigneter Flächen für den Bau neuer WEA zu verhandeln.

Die Verwendung holzartiger Biomasse für Nahwärmelösungen ist zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops nur angedacht. Zukünftig wird der Einsatz von KWK-Anlagen in Form von Holzpelletvergassern in Erwägung gezogen, wenn die im Jahr 2014 angepassten gesetzlichen Rahmenbedingungen (EEG-Novelle) einen wirtschaftlichen Anlagenbetrieb zulassen.

Mit den örtlichen **Naturschutzverbänden** wird laut Aussagen im Workshop ein projektbezogener Dialog gesucht. Dieser Dialog war insbesondere bei den bestehenden Windenergieprojekten *Bürgerwind Freudenberg und Edelsfeld* im Bezugsraum der AOVE-Kommunen relevant. Allerdings agiert hier nicht die AOVE GmbH bzw. deren Geschäftsführung als Gesprächspartner für den haupt- bzw. ehrenamtlichen Naturschutz vor Ort. Ansprechpartner für den Naturschutz sind vielmehr die zuständige Kreisverwaltung sowie Kommunalverwaltung bzw. Kommunalparlamente und Bürgermeister in den jeweiligen Standortkommunen. Spezielle Dialogverfahren zur Einbeziehung von Naturschutzbelangen im Rahmen der Planung und Umsetzung der genannten Windenergieprojekte wurden nicht durchgeführt.

Mit dem für die Windenergieplanung in der Region zuständigen (Regionalen) **Planungsverband Oberpfalz Nord**,³¹ mit Sitz in Neustadt a. d. Waldnaab, steht die AOVE GmbH als Investor von WEA nur in mittelbarem Austausch. Die notwendigen Abstimmungsschritte erfolgen hier direkt zwischen Standortkommunen bzw. zuständiger Landkreisebene und der Regionalplanung und werden in den Gremien der AOVE nur im Ausnahmefall – bei restriktiver Handhabung – thematisiert. Der aktuell für den Bezugsraum der Kooperation gültige Regionalplan wird fortgeschrieben (Teilfortschreibung Windenergie 2012). (Regierung der Oberpfalz) In diesem Regionalplan wird eine möglichst netzorientierte und damit kostengünstige Anbindung neuer EE-Anlagen an das bestehende Netz nicht thematisiert, wovon teilweise in der Fachliteratur bereits ausgegangen wird. (Umweltbundesamt (UBA) 2012, S. 96) In Festlegungen von Gebietskategorien im Regionalplan spielen die Bedingungen des Netzanschlusses eine untergeordnete bzw. gar keine Rolle. Eine Infrastrukturkarte als kartografischer Bestandteil der Teilfortschreibung des Regionalplans enthält keinerlei Angaben zur bestehenden Stromnetzinfrastruktur und damit bestehender Netzanschlussmöglichkeiten.

Die AOVE GmbH bezieht gezielt die Expertise von **wissenschaftlichen Hochschulen bzw. Instituten** aus der Region zur Beantwortung mit der Geschäftstätigkeit verbundener Fragestellungen mit ein. Diese erhalten z.T. konkrete Aufträge für Gutachten und Konzepte in Zusammenhang mit der Umsetzung der regionalen Energiewende. Beispielsweise hat das Institut für Energietechnik GmbH (IfE) der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden (OTH) das zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops gültige Klimaschutzkonzept für die neun AOVE-Kommunen erarbeitet und an der Erstellung der Energienutzungspläne für die einzelnen Kommunen mitgewirkt. In die Diskussion um zukünftige Wärmespeichermöglichkeiten soll ebenfalls gezielt wissenschaftliche Expertise einbezogen werden. Allerdings liegen hier keine konkreten Planungen, sondern nur allererste grundsätzliche Überlegungen zur Nutzung vorhandener Potenziale (z. B. Güllegruben) vor.

Die Ämter auf **Landkreisebene**, die für die Genehmigung des Baus von Windkraftanlagen zuständig waren, werden im Vor-Ort-Workshop als dialogbereit eingestuft. Die Landkreisebene übernimmt jedoch keine Koordinierungsfunktion, wie das in den anderen untersuchten Kooperationen (bspw. Kreis Steinfurt, vgl. 3.1.1.1) der Fall ist.

Der Eintritt weiterer benachbarter Kommunen aus dem Landkreis Amberg-Sulzbach als Gesellschafter der AOVE GmbH ist nicht intendiert, es handelt sich folglich um eine geschlossene Kooperationsform. Die Entscheidungsträger haben die Größe und die eingespielte Abstimmung innerhalb des eigenen Kooperationsmodells seit Gründung zu schätzen gelernt. Die Gesellschafterkommunen der AOVE GmbH hegen folglich keine Expansionsbestrebungen, um die praktizierten Entscheidungsprozesse und gewählten Entscheidungsstrukturen übersichtlich zu erhalten.

Die AOVE GmbH hat zwar eigenständige Tourismusprojekte mit Regionalbezug im Rahmen ihres Aufgabenspektrums entwickelt und durchgeführt. Die Verbindung von regionaler Energiewende und

³¹ Der Regionale Planungsverband Oberpfalz-Nord ist eine von 18 Planungsregionen im Bundesland Bayern und umfasst die Landkreise Amberg-Sulzbach, Neustadt a. d. Waldnaab, Schwandorf und Tirschenreuth sowie die kreisfreien Städte Amberg und Weiden i. d. Oberpfalz; Dem Regionalem Planungsverband Oberpfalz Nord ist als Körperschaft des öffentlichen Rechts nach Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat die Aufgabe der Regionalplanung übertragen.

Tourismus wurde allerdings bisher noch nicht hergestellt, auch nicht in Zusammenarbeit mit einer regionalen Tourismuseinrichtung. Aufgrund der Personalbindung für zentrale Arbeitsinhalte und nicht verfügbarer Fördermittel in diesem Handlungsfeld, war es der AOVE bisher nicht möglich, Projekte im Zusammenspiel von EE-Ausbau und Tourismusentwicklung zu initiieren bzw. zu forcieren.

Grundfinanzierung des Kooperationsmodells

Die momentane Finanzierungsbasis der AOVE GmbH inklusive Tochtergesellschaften wird aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

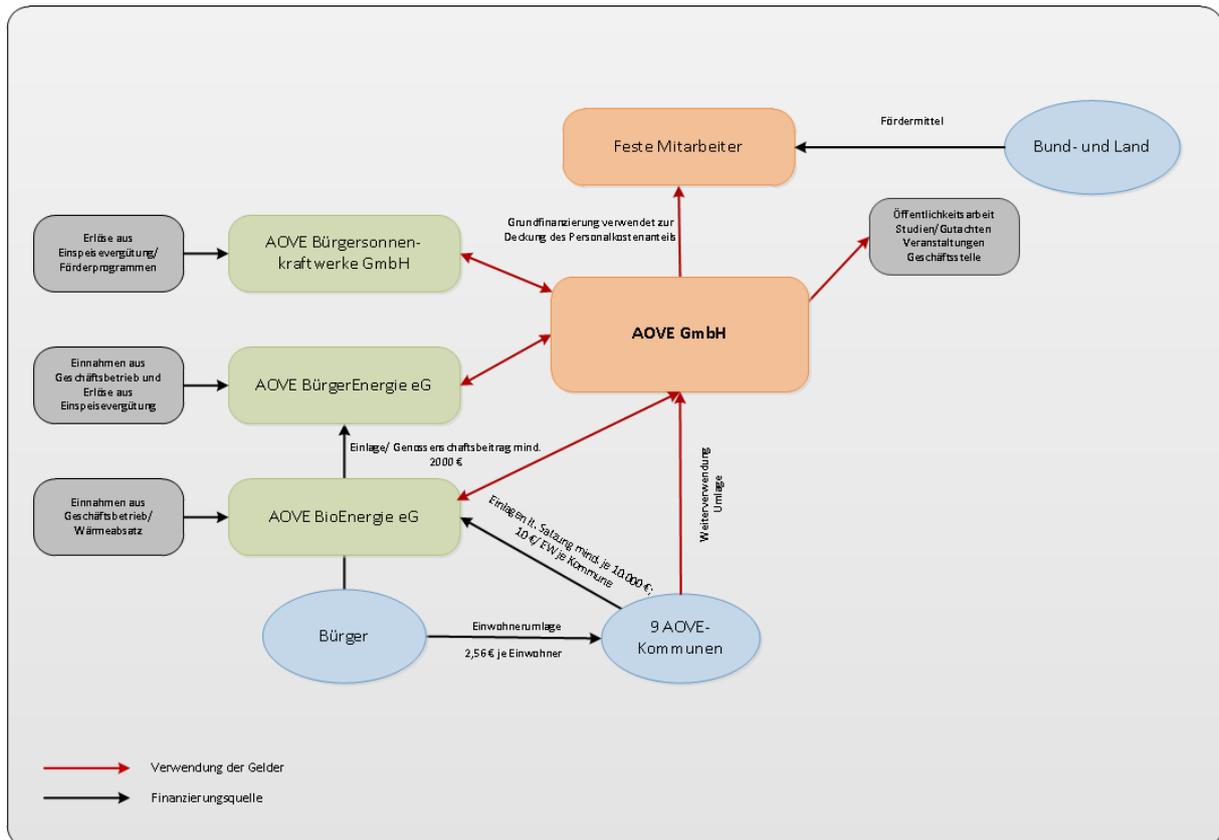


Abbildung 3-31: Grundfinanzierung der AOVE GmbH

Die Grafik veranschaulicht, dass die AOVE GmbH durch ein **Umlageverfahren** grundfinanziert ist. Die neun Gesellschafter bringen, wie durch die Rechtsform GmbH vorgegeben, zudem das notwendige Stammkapital ein. Einlagen seitens der beteiligten Kommunen wurden ebenso gemäß Satzung für die AOVE-BioEnergie eG getätigt. Bevor jedoch Einnahmen aus dem Anlagen- bzw. Netzbetrieb/ Energieabsatz generiert werden können, ist die operative Tätigkeit im Rahmen der AOVE GmbH bzw. der Tochtergesellschaften im Bereich Energie zunächst durch einen Umlagebetrag von zum Zeitpunkt der Untersuchung 2,56 € je Einwohner abgesichert.

Zur Finanzierung der vollumfänglichen Personalstelle für den Arbeitsbereich Energieversorgung/ Energiewende/Klimaschutz kann zudem auf Fördermittel des Bundes im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) zurückgegriffen werden. Vom Freistaat Bayern konnten Fördermittel im Zuge der integrierten ländlichen Entwicklung akquiriert werden. Die Stelle des Klimaschutzmanagers

soll zukünftig jedoch auch unabhängig von der Bundesförderung erhalten bleiben (z. B. aus Energieeinsparungen in den kommunalen Liegenschaften generiert), da sie von einem AOVE-Mitarbeiter besetzt ist, der über entsprechendes Know-how, in Fragen der technischen Betriebsführung und Konzeption von EE-Anlagen, verfügt. Dieses fachspezifische Wissen wird zukünftig in der Arbeit der AOVE eine größere Bedeutung erhalten.

Das Schaubild verdeutlicht, dass das Finanzierungskonzept aktuell nicht rein auf die Realisierung von EE-Einzelprojekten - also den operativen Anteil der Aufgaben - zugeschnitten ist. Vielmehr ist auch die Strategieentwicklung, im Unterschied zu den Kooperationsmodellen ohne Umlagefinanzierung, stärker abgesichert.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 28. Mai 2014 wurden die insgesamt neun Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Akteursanalyse abzugeben³² (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Alle Workshop-Teilnehmer vertreten die Auffassung, dass der Name AOVE dank der vielfältigen Aktivitäten gerade im Bereich Energie zum Begriff geworden ist. Es gibt jedoch auch eine kritische Stimme, die im Rahmen der Abfrage anmerkt, dass die AOVE zwar bekannt ist außerhalb der politischen Entscheidungsgremien, d. h. in der breiten Bevölkerung der neun AOVE-Kommunen, jedoch wenig Unterstützung erfährt.
- Die Akzeptanz in den politischen Gremien (Stadt- und Gemeinderäte) wurde von der Mehrzahl der Teilnehmer als gegeben bewertet. Aber auch in dieser Frage gibt es kritische Stimmen Workshop-Beteiligter, die darlegen, dass Erfolge, die innerhalb der interkommunalen Kooperation der AOVE GmbH erzielt wurden, nicht genügend Anerkennung in den politischen Vertretungen erhalten. Als Indiz für diese Aussage wird die Tatsache angeführt, dass die Umlage für die AOVE GmbH von etlichen Gemeinderäten immer wieder infrage gestellt wird. Das gewählte Umlageverfahren zur Absicherung der Grundfinanzierung der AOVE darf folglich nicht als dauerhaft legitimiert gelten, sondern wird vielmehr im politischen Raum nach wie vor kritisch hinterfragt, obwohl die Kooperation seit der Gründung im Jahr 1998 als etabliert anzusehen wäre. Der Kreistag des Landkreises Amberg-Weizsach wird in einer Beobachterrolle folglich nicht aktiv unterstützend, sondern passiv beobachtend wahrgenommen.
- Was die wesentlichen Akteure für den Aufbau der interkommunalen Kooperation und für den Erfolg einer regionalen Energiewende anbetrifft, ist die Auffassung der Workshop-Teilnehmer einhellig. Die Geschäftsführung und die Geschäftsstelle der AOVE GmbH werden

³² Zu den neun Teilnehmern zählten neben der Geschäftsführerin der AOVE GmbH auch drei Bürgermeister aus Vorstand der BioEnergie eG und Aufsichtsrat der BürgerEnergie eG. Darüber hinaus war ein weiterer hauptamtlicher Mitarbeiter der AOVE GmbH anwesend. Neben dem bürgerschaftlichen Engagement für die regionale Energiewende (Solarförderverein) waren zudem Mitarbeiter aus benachbarten Kommunalverwaltungen (Klimaschutzmanager) beim Workshop vertreten. Sieben von neun Teilnehmern haben einen Fragebogen ausgefüllt.

gemeinsam mit den Bürgermeistern der neun Kommunen als maßgebliche Faktoren für eine erfolgreiche Verwirklichung der EE-Ausbauziele der AOVE angesehen.

- Die zeitlich befristeten Finanzierungsmodelle/Förderungen durch EU/Bund/Land werden als hinderlich bewertet: Durch die langwierige und aufwendige Finanzierungsarbeit geht Energie für die Planung und Umsetzung von EE-Projekten verloren; im Umkehrschluss bedeutet dieser Sachverhalt für einige Teilnehmer des Vor-Ort-Workshops, dass sich das Kooperationsmodell unabhängiger von einer derartigen Finanzierungssäule machen muss. Die Antworten in der Abfrage zur persönlichen Einschätzung zeigen ganz klar die Tendenz, dass die Grundfinanzierung des Modells als nicht ausreichend bewertet wird.

3.1.5.2 Strategieanalyse

Die nachfolgende Grafik stellt die strategische Ausrichtung des Kooperationsmodells in der Übersicht dar.

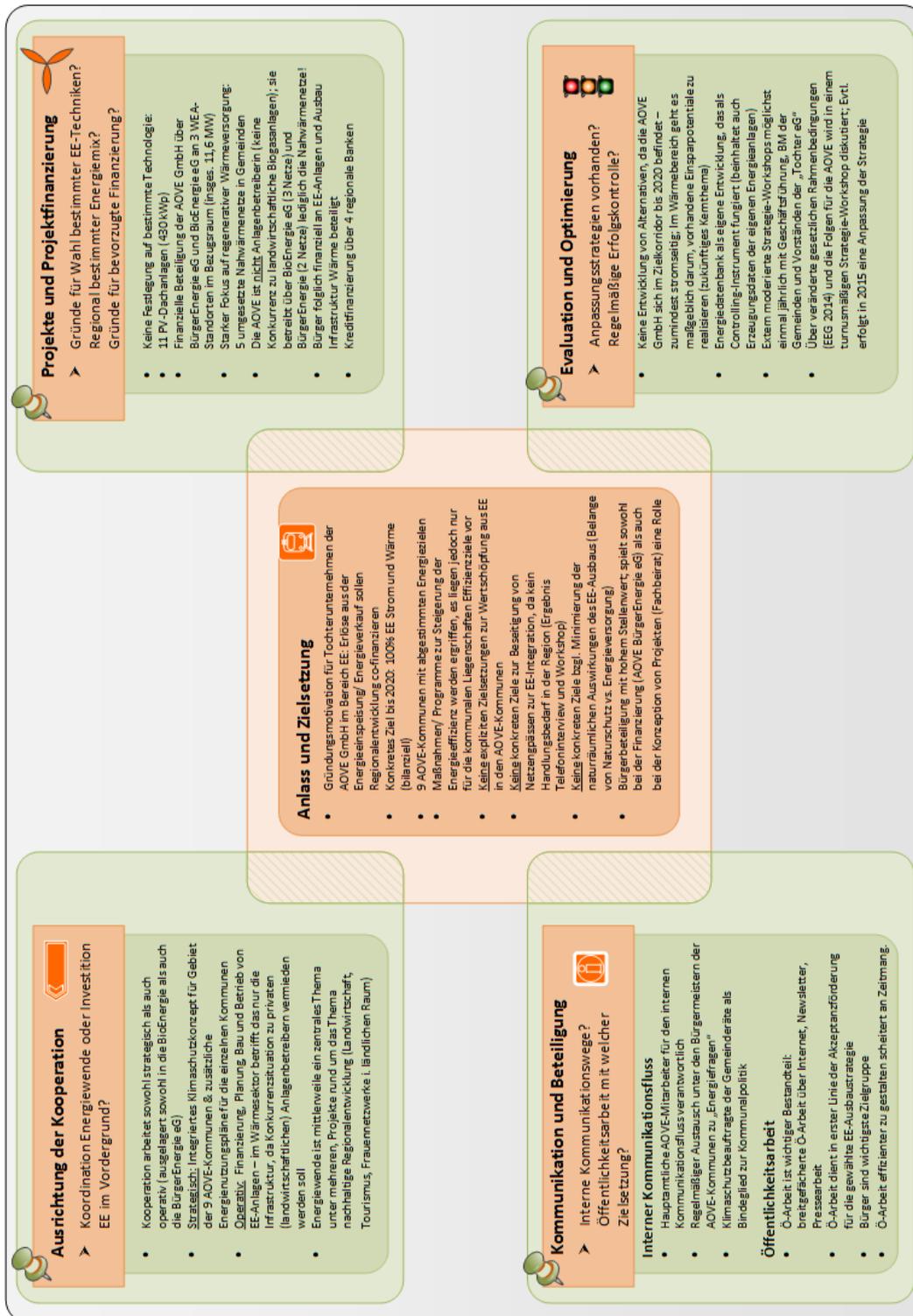


Abbildung 3-32: Strategie der AOVE GmbH

Anlass und Zielsetzung

Die AOVE hat sowohl strom- als auch wärmeseitig ein EE-Ausbauziel bis zum Jahr 2020 formuliert. Für den Kooperationsraum strebt man an, sich im Ziel Jahr 2020 bilanziell zu 100 % aus regenerativen Energiequellen zu versorgen. Viele deutsche Kommunen/Landkreise haben in den vergangenen Jahren derartige quantitative Ziele, bezogen auf den EE-Ausbau, beschlossen. In der Regel wird dabei jedoch nur die Stromseite berücksichtigt, auf die Definition eines Ausbauziels im Wärmesektor wird verzichtet. Diese Handhabung ist insofern nachvollziehbar, als die bilanzielle Deckung des Wärmebedarfs aus EE mit sehr viel höherem direktem Aufwand für die Kommunen verbunden ist, als dies stromseitig der Fall ist. Bei der Wärmeversorgung sind zudem unrealistische Grundannahmen zur energetischen Gebäudesanierungsrate vielfach der entscheidende Grund für verfehlte politische Zielsetzungen und Zeithorizonte, was den wärmeseitigen EE-Ausbau bzw. die Wärmebedarfsdeckung rein aus EE anbelangt.

Angesichts der dargestellten Fallstricke vermeiden viele Kommunen die Definition einer Zielsetzung für den EE-Ausbau im Wärmesektor. Die neun AOVE-Kommunen haben dies, auf der Grundlage der Potenzialanalyse im eigenen Klimaschutzkonzept, jedoch getan, wohl wissend, dass die Gebäudeeffizienz signifikant zu verbessern ist, um die genannte Zielmarke zu erreichen.

Der Fokus des Kooperationsmodells liegt in hohem Maße, aber nicht ausschließlich, auf dem EE-Ausbau. Energieeffizienz kann als strategischer Baustein der Kooperation angesehen werden. Ein erster Schritt hierzu ist die Festlegung von Wärme- und Stromeffizienzzielen für die kommunalen Liegenschaften der neun AOVE-Kommunen, also den direkten Einflussbereich der Kommunalverwaltungen. Mit der Erstellung von sogenannten Energienutzungsplänen für die Einzelkommunen wird mittels eines Wärmekatasters die Grundlage dafür geschaffen, Effizienzziele im Wärmesektor für den gesamten Kooperationsraum zu formulieren. Dies ist bei Durchführung des Vor-Ort-Workshops allerdings noch nicht erfolgt. Projektseitig wurde das Thema Energieeffizienz u.a. durch die (Teil-)Sanierung der Straßenbeleuchtung (Daniela Becker 2014) in AOVE-Kommunen sowie ein Austauschprogramm für Heizungsumwälzpumpen bearbeitet.

Wie deutschlandweit zu konstatieren, profitieren die AOVE-Kommunen hierbei je nach durchgeführter Maßnahme von Förderprogrammen der Bundes- und Landesebene, um Effizienzmaßnahmen umzusetzen. Das Kooperationsmodell ist also in der Wahl der Effizienzmaßnahmen nicht ganz frei, weil es für Kommunen die jeweils aktuelle Förderkulisse zu berücksichtigen gilt.

Auffällig ist bei den bereits durchgeführten Maßnahmen allerdings, dass diese sich in erster Linie - bis auf die energetische Sanierung einzelner kommunaler Liegenschaften (Sporthalle) - mit der Stromeffizienz befassen. Obwohl vor allem die Effizienzanstrengungen im Wärmebereich zu verstärken sind, will man die wärmeseitigen EE-Ausbauziele bis 2020 realisieren. Hieraus lässt sich ein strategisch wie operativ bedeutsamer Nachholbedarf ableiten.

Laut der Mehrheitsmeinung im Vor-Ort-Workshop profitiert man im Fall der Durchführung von Effizienzmaßnahmen ebenfalls in direkter Form von der interkommunalen Kooperation: AOVE-Kommunen, die bereits Effizienzprojekte umgesetzt haben (z. B. Leuchten- und/oder Lampentausch im Rahmen der Sanierung der Straßenbeleuchtung; PV-Eigenverbrauchslösungen in Kläranlagen),

teilen ihre Erfahrungen im kontinuierlichen, quasi institutionalisierten Austausch mit den anderen AOVE-Mitgliedskommunen und können so hilfreiche Hinweise für die Durchführung in weiteren Städten und Gemeinden im Kooperationsraum geben.

Obwohl die regionale Wertschöpfung, die durch den interkommunalen Zusammenschluss angestoßen und generiert werden soll, eine der Gründungsmotivationen für die AOVE GmbH darstellt, wurde kein quantitatives Wertschöpfungsziel ausgegeben, das mit EE-Ausbau durch die AOVE verbunden sein soll. Ein anvisiertes Wertschöpfungsergebnis festzulegen, ist insofern schwierig, als die Prognose über die tatsächliche Umsetzung der geplanten EE-Projekte von einer Vielzahl von Faktoren abhängig und damit einer großen Unsicherheit unterworfen ist.

Die Kooperation hat keine strategischen Leitlinien ausgearbeitet, wie der Landschaftseingriff durch den, mit der eigenen Geschäftstätigkeit verbundenen EE-Ausbau, minimiert werden kann. Eine Lösung, in die sowohl betriebswirtschaftliche Überlegungen als auch Prämissen der Landschaftsästhetik und des Landschaftsschutzes einfließen, wird bezogen auf das Einzelprojekt gesucht. Die AOVE definiert sich selbst in diesem Zusammenhang nicht als maßgeblicher Akteur, da sie im Bereich der Windkraft als relevanteste EE-Technik, was den Landschaftseingriff anbelangt, nur als Investor nicht als Betreiber von WEA fungiert (vgl. auch Kapitel 3.1.5.1, hier Zusammenarbeit mit örtlichen Naturschutzverbänden sowie dem Regionalen Planungsverband Oberpfalz Nord).

Auch im Bereich der Biogasproduktion macht die AOVE BioEnergie eG als Abnehmerin der Wärme aus landwirtschaftlichen Biogasanlagen den Wärmelieferanten keine Vorgaben zur verwendeten Substratzusammensetzung, bzw. eine mögliche derartige Vorgabe blieb in der Vertragsgestaltung unberücksichtigt. Die Substratzusammensetzung wiederum ist entscheidend für den regionalen Anbaumix nachwachsender Rohstoffe (NawaRos).

Erklärtes Ziel der AOVE GmbH ist es, die Bürgerschaft der Region finanziell am EE-Ausbau zu beteiligen. Über die eigens gegründete Bürgerenergiegenossenschaft AOVE-BürgerEnergie eG haben die Einwohner der neun Kommunen und darüber hinaus die Möglichkeit, sich finanziell am EE-Ausbau zu beteiligen. Prägnant ist dabei, dass Bürger nicht allein in EE-Anlagen, sondern auch in den Ausbau der (Wärme-)Netzinfrastruktur, die die AOVE BioEnergie eG betreibt, investieren können. Die Einbeziehung von Expertise aus der Bürgerschaft in die Arbeit der Gremien der AOVE GmbH ist darüber hinaus mit der Einrichtung des bürgerschaftlich besetzten Fachbeirats der AOVE BürgerEnergie eG gegeben.

Die Einbeziehung von Expertise aus der Bürgerschaft soll somit zusätzlich, über die reine finanzielle Beteiligung hinaus, die Akzeptanz für die regionale Energiewende stärken.

Ausrichtung der Kooperation

Bei der Frage nach der Ausrichtung der interkommunalen Kooperation wird deutlich, dass die AOVE GmbH sowohl operativ als auch strategisch arbeitet (vgl. Abbildung 3-29). Das operative Geschäft wird zum großen Teil über die genannten Tochtergesellschaften abgewickelt, allerdings von Personen, die bei der AOVE GmbH angestellt sind. Die operative Tätigkeit der AOVE-BioEnergie eG beschränkt sich dabei auf den Betrieb von ortsbezogenen Nahwärmenetzen, sie fungiert nicht als Be-

treiberin der Biogasanlagen bzw. Biogas-BHKWs, die ausgekoppelte Wärme in ihre Netze einspeisen. Die Beschränkung der Geschäftstätigkeit hat dabei einen strategischen Grund: Die AOVE-BioEnergie eG möchte nicht in Konkurrenz zur örtlichen Landwirtschaft und deren Geschäftsmodell(en) treten. Mit der Fokussierung auf den Bau und Betrieb des notwendigen Leitungsnetzes verzichtet das Kooperationsmodell zwar auf eine Wertschöpfungsstufe, da keine Erlöse aus dem Verkauf/Einspeisevergütung des in eigenen EE-Anlagen produzierten Stroms generiert werden können. Außerdem muss die vertriebene Wärme eingekauft werden. Auf der anderen Seite wird die AOVE in dieser Konstellation Investitions-seitig entlastet, weil der Bau der Biogasanlagen selbst durch Einzelunternehmer bzw. Privatunternehmen finanziert wird. Auch laufende Brennstoffkosten, wie z. B. für eine Nahwärmelösung, die auf holzartiger Biomasse basiert, fallen nicht an. Zum anderen hat dieses gewählte Vorgehen auch eine sozial-ökonomische Dimension. Die örtliche Landwirtschaft ist integraler Bestandteil des EE-Ausbaupfads der AOVE und hat die Chance, sich ein zusätzliches wirtschaftliches Standbein aufzubauen. Aufgrund der ausbleibenden Konkurrenzsituation bleibt der soziale Frieden innerhalb der Kooperation gewahrt und die Akzeptanz einer einflussreichen Gruppe wie der ortsansässigen Landwirtschaft für die regionale Energiewende wird gestärkt.

Für die bestehende und zukünftige strategische Ausrichtung zeigen sich vor allem die Geschäftsführung der AOVE GmbH sowie die Bürgermeister als Vertretung der Gesellschafterkommunen verantwortlich. Grundlage für strategische Entscheidungen stellt zum einen das in den Jahren 2008/2009 erstellte, den gesamten Kooperationsraum erfassende Klimaschutzkonzept dar. Darüber hinaus werden bis zum Jahr 2014 für alle neun Einzelkommunen sogenannte Energienutzungspläne erarbeitet. Das Thema regionale Energiewende ist zu einem zentralen Bestandteil der Arbeit der AOVE GmbH geworden. Mit den Erlösen aus der Geschäftstätigkeit der AOVE-Tochtergesellschaften sollen mittelfristig auch Vorhaben in anderen Handlungsfeldern der Regionalentwicklung wie Tourismus, demografische und Siedlungsentwicklung, Frauennetzwerke im ländlichen Raum oder Naturschutz/Gewässerentwicklung finanziell unterfüttert werden (vgl. Kapitel 3.1.5.1, Aspekt Gründungsmotivation). Diese Themen werden von der AOVE GmbH im Rahmen eines umfassenden Ansatzes für die Regionalentwicklung bearbeitet, können z. T. jedoch keinen eigenständigen wirtschaftlichen Beitrag zur dauerhaften Finanzierung der gewählten Kooperationsstrukturen leisten.

Weil den Verantwortlichen der AOVE die Bedeutung des eigenen wirtschaftlichen Engagements im Energiesektor bewusst ist, gibt es erste Vorplanungen, im Bereich der Wärmeversorgung eigene EE-Anlagenkonzepte umzusetzen und nicht allein die Netzstrukturen zu schaffen, um dadurch eine weitere Wertschöpfungsstufe zu erschließen. Konkrete, sich bereits im Genehmigungsstadium befindliche EE-Projekte gibt es zum Zeitpunkt der Durchführung des Vor-Ort-Workshops allerdings nicht. Neuplanungen sind in erheblichem Maße von gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängig. Um die eigenen strategischen Überlegungen vor dem Hintergrund aktueller politischer Entwicklungen erörtern zu können, führen die Mitglieder der AOVE-Gremien einmal jährlich einen extern moderierten Strategie-Workshop durch.

Projekte und Projektfinanzierung

Die AOVE GmbH hat seit ihrer Gründung bei der Wahl der Projekte bzw. Energieträger eine Diversifizierung angestrebt, solange sich dies als regional umsetzbar erwies. Die AOVE Bürgersonnenkraft-

werke GmbH betreibt dabei ausschließlich PV-Aufdachanlagen, in der Regel auf größeren kommunalen Liegenschaften (Schulen, Sporthallen, Feuerwehr etc.) in den Städten und Gemeinden des Kooperationsraums. Standorte für PV-Freiflächenanlagen wurden in Augenschein genommen, aber aus unterschiedlichen Gründen verworfen, sodass die Gesamtnennleistung aller installierten PV-Anlagen den Wert von 1 MW_p deutlich unterschreitet. Um die Wertschöpfungspotenziale der Windenergie im Bezugsraum zu erschließen, haben sowohl die AOVE-BioEnergie eG als auch die BürgerEnergie eG in mehrheitlich bürgerfinanzierte Windenergieprojekte (siehe auch Kapitel 1.2) investiert. Die Option, selbst als Betreiberin von Windenergieanlagen (WEA) zu fungieren (vgl. z. B. Kapitel 3.1.3 ZEF GmbH), haben die Entscheidungsgremien der AOVE nicht in Erwägung gezogen. Ein Schwerpunkt der Tätigkeit der AOVE BioEnergie eG ist mit der EE-Technik Biogas verknüpft, wobei die Genossenschaft, wie oben bereits dargelegt, nicht als Anlagen-, sondern als **reine Netzbetreiberin** fungiert. Dadurch wird großteils die (Ab-)Wärmenutzung von Biogasanlagen im Bestand ermöglicht. Die Finanzierung der bis Mitte 2014 realisierten EE- bzw. Infrastrukturprojekte erfolgte als Mischfinanzierung aus der Akquise von Bürgerkapital und der Kreditaufnahme bei vier ausschließlich in der Region angesiedelten Geldinstituten (vgl. Kapitel 3.1.5.1).

Evaluation und Optimierung

Die in Auftrag gegebene Entwicklung der Energiemanagement-Software *E3control* ermöglicht dem von der AOVE GmbH beschäftigten Klimaschutzmanager die zielgenaue und zeitlich unabhängige Abfrage aller relevanten Erzeugungsdaten sowohl selbst als auch fremd betriebener (Nahwärmenetze) EE-Anlagen. Daneben sind in dem Energiemanagement alle kommunalen Liegenschaften mit den jeweiligen Verbrauchsdaten erfasst. Die Software ist somit auch als **Controlling-Instrument** einzustufen, das jederzeit einen Abgleich des aktuellen Standes des EE-Ausbaus sowie den Auswirkungen der Energieeffizienzmaßnahmen der Kommunen mit den durch die AOVE formulierten Ausbauzielen (siehe oben) zulässt. Im Rahmen des Vor-Ort-Workshops wurde thematisiert, dass die Trennung von Anlagen- und Netzbetrieb ein Problem sowohl für die netzdienliche Anlagensteuerung als auch für das Gesamtcontrolling des gewählten Ausbaupfades darstellen kann. Damit die Anlagenbetreiber der Biogas-BHKWs die Stromproduktion nicht ungeachtet der aktuellen Wärmelast in den Netzen hochfahren oder drosseln, musste erst eine entsprechende Mess- und Regelungstechnik installiert werden.

Hier kam es in der Anfangsphase des Wärmenetzbetriebs zu mittlerweile behobenen Abstimmungsschwierigkeiten zwischen Anlagen- und Netzbetrieb, was die Hemmnisse für einen reibungslosen Betriebsablauf aufzeigt, die aus einer getrennten Betreiberkonstellation erwachsen können. Diese Herausforderungen ließen sich im Fall der AOVE jedoch mittels detaillierterer Absprachen und Einbau technischer Komponenten (Fernüberwachung) bewältigen.

Die Ergebnisse des bisherigen Controllings bestätigen, dass sich die AOVE GmbH nach eigener Aussage „im Zielkorridor“ befindet. Nach Einschätzung der Workshop-Teilnehmer würde ein Verfehlen der für 2020 gesteckten Ziele z. B. bei der Wärmeversorgung kein Legitimationsproblem gegenüber Kommunalpolitik und Bevölkerung darstellen. Wenn gesetzte Ziele nicht erreicht werden, liegen spezifische Gründe vor, die man den politischen Gremien und der Bevölkerung transparent zu vermitteln imstande ist.

Überlegungen zur **Strategieanpassung** wie sie z. B. aufgrund von gesetzlichen Hemmnissen (Agentur für Erneuerbare Energie e. V. (AEE) 2014) (Stichworte für AOVE: EEG-Reform 2014) in Hinblick auf die zukünftige Tätigkeit des interkommunalen Unternehmens notwendig werden könnten, sind in der AOVE GmbH bisher nur rudimentär vorhanden. Allerdings gibt es mit der wiederkehrenden extern moderierten Klausurtagung bereits ein Forum, in dessen Rahmen notwendige Strategieanpassungen, Kurskorrekturen und möglicherweise die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (svs Capital Partners GmbH und Prognos AG 2014) auf die Tagesordnung gesetzt werden können.

Darüber hinaus beruft die AOVE-BioEnergie eG bis zu sechs Gesellschafterversammlungen jährlich ein, in denen u.a. darüber diskutiert werden kann, wie mit den Restriktionen, die die EEG-Novelle 2014 für den Ausbau der Biomasse-basierten EE mit sich bringt, umgegangen werden soll. Der Rahmen für anstehende Strategiediskussionen ist folglich innerhalb der AOVE bereits festgesteckt. Zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops waren allerdings keine konkreten Anpassungsschritte absehbar.

Kommunikation und Beteiligung

Am Vorgehen in Bezug auf mögliche Strategieanpassungen zeigt sich auch ein Grundprinzip der **internen Kommunikation** innerhalb des Kooperationsmodells. Es liegen kurze Abstimmungswege vor. Die gewählte Struktur mit enger Abstimmung zwischen Geschäftsführung, den Vorständen der beiden eG und den Bürgermeistern der einzelnen Kommunen ist, laut Aussagen der Workshop-Teilnehmer, Garant für schnelle Entscheidungen. Eine Berichterstattung über aktuelle Planungen und erfolgte Umsetzungsschritte in den Kommunalparlamenten der AOVE-Kommunen findet statt (z. B. Berichtswesen im Turnus von einem Jahr; AOVE-Geschäftsführerin berichtet in den GR in zweijährigem Rhythmus). Hier sind die unter Kapitel 3.1.5.1 genannten Klimaschutzbeauftragten der Stadt- und Gemeinderäte als Multiplikatoren anzusehen.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** der AOVE GmbH bzw. der Tochtergesellschaften fokussiert sich auf die klassischen Felder der Internetpräsenz, eines regelmäßig erscheinenden Newsletters sowie einer gezielten Pressearbeit in der Region. Ziel ist neben der Gewinnung von Bürgerkapital, die Erhöhung der Akzeptanz von Bürgern und Unternehmen im Kooperationsraum.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 28. Mai 2014 wurden die insgesamt neun Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung in Bezug auf die Strategieanalyse abzugeben³³ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer (sieben beantwortete Fragebogen) wiedergegeben.

³³ Zu den neun Teilnehmern zählten neben der Geschäftsführerin der AOVE GmbH auch drei Bürgermeister aus dem Vorstand der BioEnergie eG und Aufsichtsrat der BürgerEnergie eG. Darüber hinaus war ein weiterer hauptamtlicher Mitarbeiter der AOVE GmbH anwesend. Neben dem bürgerschaftlichen Engagement für die regionale Energiewende (Solarförderverein) waren zudem Mitarbeiter aus benachbarten Kommunalverwaltungen (Klimaschutzmanager) beim Workshop vertreten. Sieben von neun Teilnehmern haben einen Fragebogen ausgefüllt.

- Von den meisten Teilnehmern des Workshops werden die Zielsetzungen für den EE-Ausbau als angemessen und realistisch eingeschätzt. Es gibt jedoch auch kritische Stimmen, die anmerken, dass es zwar politisch gesetzte Ziele gibt, eine EE-Ausbaustrategie bzw. ein Ausbaupfad im eigentlichen Sinne jedoch fehlt. Der bisherige Ausbau erfolgte in erster Linie projektbezogen, eine strategische Steuerung beispielsweise des Windenergieausbaus im Kooperationsraum seitens der AOVE GmbH wird vermisst. Außerdem wird eine stärkere Einbeziehung von Institutionen, die im Landkreis Amberg-Sulzbach angesiedelt sind - wie das Zentrum für erneuerbare Energien und Nachhaltigkeit (ZEN) in Ensdorf mit der Funktion einer regionalen Energieagentur - in die Aktivitäten der AOVE angemahnt.
- Die gewählte Organisationsstruktur wird durchgehend als „zukunftssicher“ bewertet. Die Struktur ist gewachsen, hat sich seit Gründung der AOVE GmbH bewährt und auch nach Ausgründung neuer Tochtergesellschaften als robust erwiesen. Somit wird davon ausgegangen, dass die gewählte Organisationsstruktur an neue Bedingungen auf den Ebenen Energieerzeugung und -vertrieb sowie Netzmanagement angepasst werden kann. Nur ein Teilnehmer plädiert für eine bessere gemeinschaftliche Planung unter Gemeinden im Zusammenhang mit dem EE-Ausbau, vor allem in Bezug auf die Windkraft. Der Aspekt der gemeinschaftlichen Planung von möglichen WEA-Standorten im Kooperationsraum hängt jedoch nur bedingt mit der Organisationsstruktur innerhalb der AOVE zusammen.
- Der große Bereich *Energie für Mobilität* wird noch nicht seitens der AOVE bearbeitet; allerdings kann in Bezug auf diesen kritischen Einwurf die Frage gestellt werden, ob die AOVE sich in ihrer bisherigen Struktur in der Lage sieht, sich des Themas anzunehmen und ein Geschäftsfeld daraus zu entwickeln oder ob nicht andere regionale Akteure (z. B. Stadtwerke, Landkreis etc.) hierfür geeigneter wären.
- Defizite im Rahmen der Projektumsetzung werden nicht genannt. Die bisherigen EE-Projekte befinden sich nach Ansicht der am Workshop beteiligten Personen allesamt in einem zeitlichen Umsetzungshorizont (zwischen drei und fünf Jahren inkl. Planungsprozess), die bei den vorhandenen und gewählten Anlagenkonzepten als üblich und angemessen erachtet wird. Vielmehr werden die unsicheren politischen Rahmenbedingungen als hinderlich für eine möglichst reibungslose Projektabwicklung empfunden, weil Planungssicherheit durch häufige Gesetzesnovellen nicht gewährleistet ist.
- Das Controlling in Hinblick auf eine mögliche/notwendige Strategieanpassung wird mehrheitlich als ausreichend bzw. zufriedenstellend eingestuft.
- In Bezug auf den internen Kommunikationsfluss der AOVE GmbH bzw. den Tochterunternehmen gibt es divergierende Auffassungen unter den Teilnehmern. Während ein uneingeschränkter Informationsfluss auf der einen Seite als gegeben angesehen wird, merken andere Teilnehmer kritisch an, dass keine regelmäßigen Treffen zur Standortbestimmung bezogen auf die Zielerreichung und evtl. einer gemeinsamen Zielanpassung stattfinden. Zu Fragen notwendiger strategischer Anpassungen wird eine verbesserte interne Kommunikation für erforderlich gehalten.
- Drei Teilnehmer sehen keinerlei Defizite in Bezug auf die von der AOVE praktizierte Öffentlichkeitsarbeit. Andere Teilnehmer merken dahingegen kritisch an, dass die Erfolge/ Ergeb-

nisse der Kooperation in allen Gemeinden stärker präsent sein sollten. Aufgrund personeller Engpässe muss Öffentlichkeitsarbeit z. T. vernachlässigt werden und erscheint deshalb ausbaufähig. Die Verbindung zu anderen Angeboten (z. B. Bildungsangebote des Solarfördervereins) wird ebenso als ausbaufähig dargestellt.

3.1.5.3 Prozessanalyse

Entwicklung der Organisationsstruktur

Die folgende Abbildung fasst zentrale Meilensteine in der Organisationsentwicklung seit der Gründung der AOVE GmbH zusammen.

Wie bereits in Kapitel 3.1.5.1 ersichtlich, waren nach der Gründung der AOVE GmbH im Jahr 1998 die Gründung von drei operativ tätigen Tochtergesellschaften zentrale **Meilensteine in der Organisationsentwicklung**.

Bereits im Jahr 2003 erfolgte die Gründung der AOVE-Bürgerpersonnenkraftwerke GmbH. In den Jahren 2009 und 2011 kamen dann die beiden genossenschaftlich organisierten Unternehmen AOVE-BioEnergie eG und AOVE-BürgerEnergie eG hinzu. Auf der Personalseite erfolgte eine Professionalisierung des Kooperationsmodells im Jahr 2001 mit Einstellung der hauptamtlichen Geschäftsführerin Frau Lobenhofer. Im Jahr 2012 ermöglichte die Förderung im Rahmen der nationalen Klimaschutzinitiative seitens des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (seit 2013 BMUB) die Einstellung eines Klimaschutzmanagers unter dem Dach der AOVE GmbH bis zum Jahr 2015 mit der Option auf eine zweijährige Vertragsverlängerung. Die Stelle ist vollumfänglich dem Klimaschutzmanagement und der Umsetzung des Klimaschutzkonzepts und mithin auch der Koordination des EE-Ausbaus vorbehalten.

Aktuelle **Änderungen in der Organisationsstruktur** der AOVE GmbH sind nicht intendiert. Wie bereits in Kapitel 3.1.5.2 dargelegt, handelt es sich um eine geschlossene Kooperationsform. Um die eingespielten Abläufe transparent und übersichtlich zu halten und um schnelle strategische wie operative Entscheidungen weiterhin zu ermöglichen, wird von einer Neuaufnahme von Kommunen in die bestehende Kooperation abgesehen.

Die Ausgründung eines weiteren Tochterunternehmens ist zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops nicht beabsichtigt, weil die verantwortlichen Entscheidungsträger in der AOVE die Erschließung neuer Geschäftsfelder im Rahmen des gewählten EE-Ausbaupfades als nicht gegeben ansehen. Denkbar wäre z. B. die Direktvermarktung der erzeugten Energie (Witt) außerhalb der Regularien des EEG unter dem Dach der AOVE GmbH bzw. im Rahmen einer weiteren Ausgründung, falls ein wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell entwickelt werden kann und der zur Verfügung stehende Kraftwerkspark überhaupt Leistungs-seitig ausreichend dimensioniert wäre.

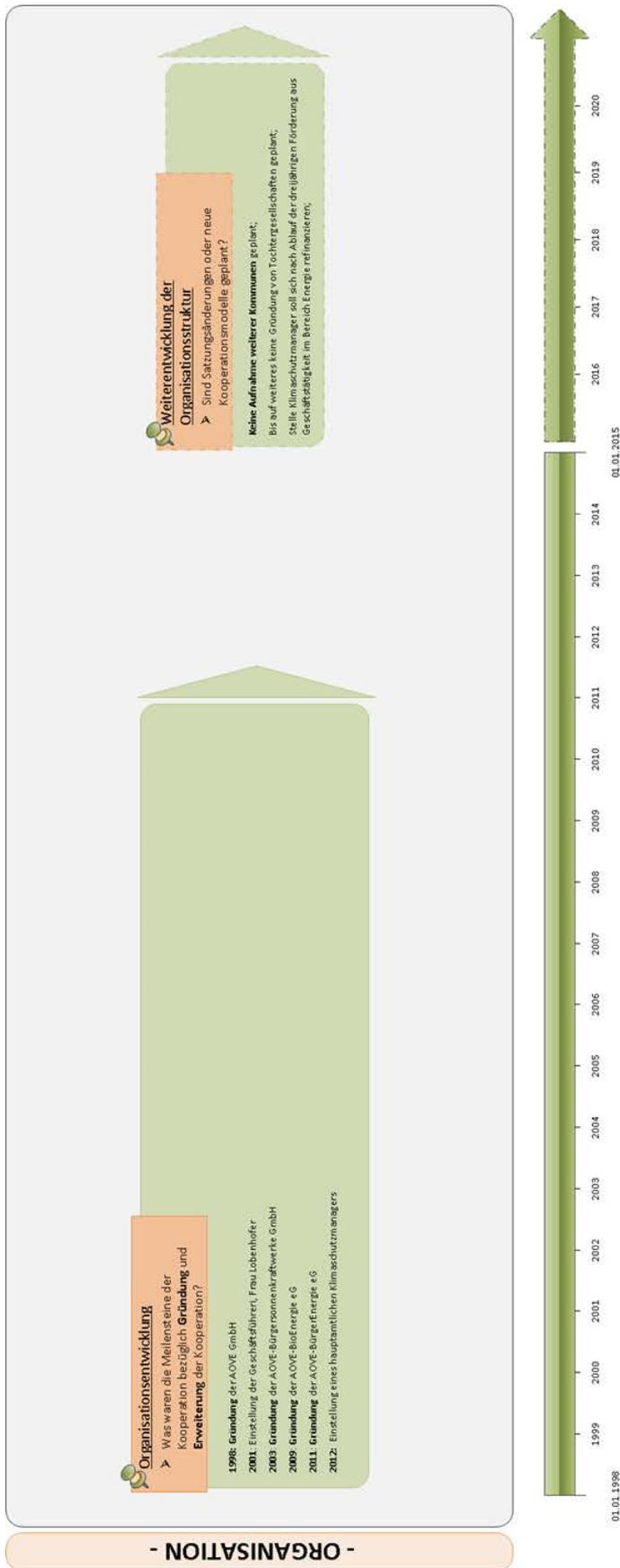


Abbildung 3-33: Organisationsentwicklung der AOVE GmbH

Hierzu existieren allerdings zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops im Mai 2014 nur grundsätzliche Überlegungen. Die engere Zusammenarbeit mit kommunalen Energieversorgungsunternehmen und Netzbetreibern wird zum Zeitpunkt des Workshops als nicht notwendig erachtet. Zur Umsetzung fehlt ein strategischer (Vertriebs-)Partner wie z. B. ein regionales Stadtwerk, sodass es als wenig realistisch erscheint, dass das Kooperationsmodell sich in die skizzierte Richtung weiterentwickelt.

Strategische Entwicklung

Die folgende Abbildung fasst zentrale strategische Meilensteine seit Gründung der AOVE GmbH zusammen.

Die Gründungsmotivation bzw. der Gründungsanlass für die AOVE GmbH bzw. im speziellen der Tochtergesellschaften im Sektor Energie wurden bereits in den Kapiteln 3.1.5.1 und 3.1.5.2 dargelegt. Die gesamte Regionalentwicklung soll finanziell durch Erlöse aus dem Energiebereich unterfüttert werden.

Im Jahr 2008 beschloss die Gremien der AOVE GmbH bzw. die verantwortlichen Kommunalparlamente, dass die neun AOVE-Kommunen bis zum Jahr 2020 die Energieautonomie (=bilanzielle Autarkie, ohne den Anspruch das vorhandene Stromnetz zu rekommunalisieren) auf der Basis regenerativer Energieträger erreichen sollen. Dieses Ziel gilt dabei sowohl strom- als auch wärmeseitig. Die regionalen Potenziale zur Realisierung dieses Zieles wurden dabei ebenfalls in den Jahren 2008 und 2009 im Klimaschutzkonzept, das den gesamten Kooperationsraum der AOVE-Kommunen umfasst, ausgelotet. (AOVE GmbH 2009, S. 75–94) Die Entwicklung für die kommunale Wärmeversorgung wurde explizit in Energienutzungsplänen für jede einzelne der neun Kommunen über Wärmekataster spezifiziert. Diese einzelnen Grundlagenplanungen wurden jedoch z.T. erst im Jahr 2014 abgeschlossen.

Ob und welche Ziele mit Blick auf die **zukünftige strategische Entwicklung der AOVE** hinzukommen, möchten die AOVE-Verantwortlichen durch eine extern moderierte Klausurtagung, möglichst zum Jahresbeginn 2015 klären. Durch diesen Prozess soll herausgearbeitet werden, wie die AOVE mit ihren Tochterunternehmen den weiteren EE-Ausbau angesichts der teilweise grundlegenden und gravierenden Änderungen, die mit der EEG-Novelle 2014 einhergehen, wirtschaftlich und mit Blick auf die gesamte Regionalentwicklung tragfähig gestalten kann.

Wärmeseitig müssen im Rahmen der AOVE vor allem die Bemühungen in puncto Energieeffizienz verstärkt werden, um das für 2020 gesetzte Ziel der 100 %igen EE-Versorgung zu erreichen. Konkrete Zielsetzungen und umsetzungsorientierte Maßnahmen hat die AOVE in diesem Zusammenhang allerdings noch nicht formuliert und erarbeitet. Auch dies soll Inhalt der mittelfristigen Strategieplanung sein.

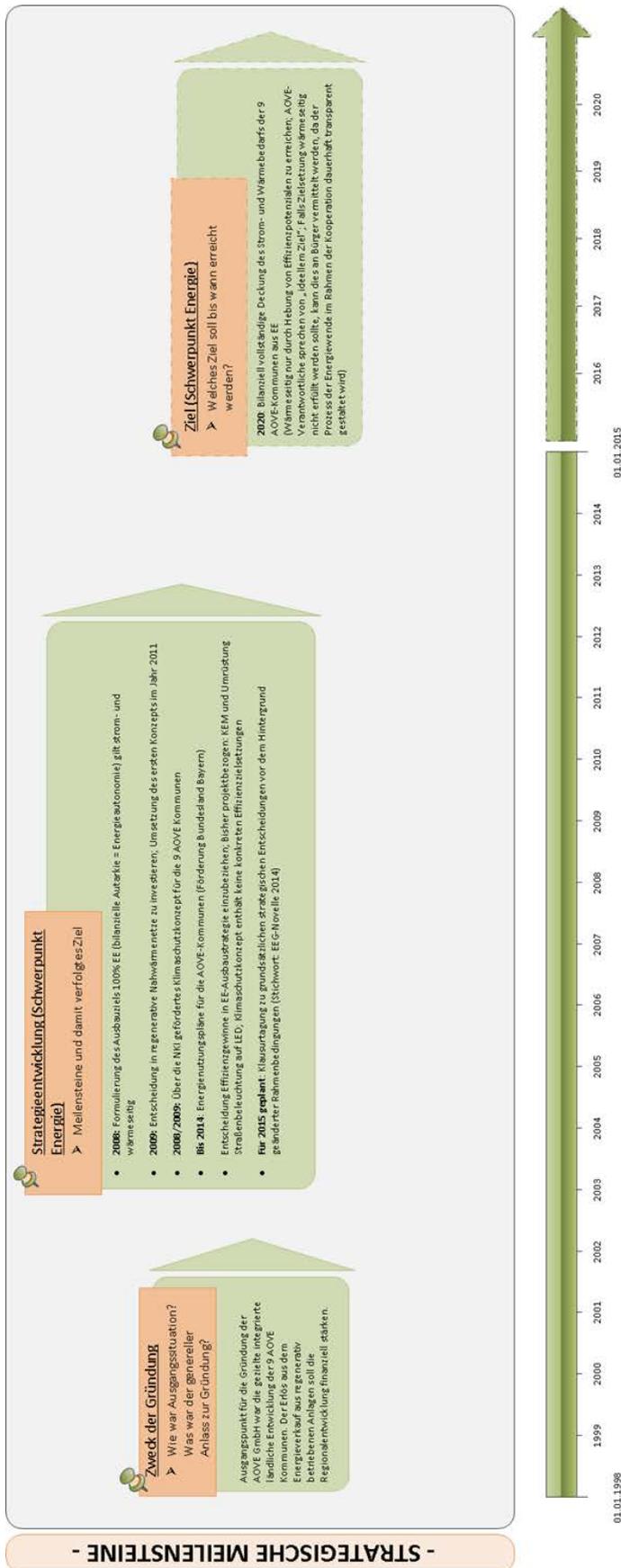


Abbildung 3-34: Strategische Entwicklung der AOVE GmbH

Definitiv festgelegt haben sich die Mitgliedskommunen der AOVE GmbH allerdings bezüglich der finanziellen Beteiligung an weiteren regionalen Windenergieprojekten. Kurz- und mittelfristig strebt die AOVE kein weiteres finanzielles Engagement in WEA an (vgl. auch Kapitel 3.1.5.2). Da in die Kooperation kein (kommunales) Energieversorgungsunternehmen mit Verfügungsmöglichkeit über die Stromnetzinfrastruktur eingebunden ist, werden diesbezüglich keine Ziele als Zukunftsoption entwickelt und formuliert. Da der Rückkauf bestehender Stromnetzinfrastruktur (Rekommunalisierung) als zu komplex und rechtlich unsicher betrachtet wird, stehen hierzu mittelfristig keine strategischen Entscheidungen zur Disposition. Mit dem Netzbetrieb eine weitere Wertschöpfungsstufe in die eigene Geschäftstätigkeit integrieren zu können und darüber hinaus eine bessere Steuerungsmöglichkeit für die Netzintegration der stromerzeugenden EE zu besitzen, wiegt die Vorbehalte gegenüber dem als Herausforderung empfundenen Rekommunalisierungsprozess nicht auf. Somit streben die Entscheidungsträger in der AOVE eine mittelfristige Energieautonomie zwar bilanziell, nicht aber durch eine begleitende Veränderung der regionalen Netzarchitektur, an. Ob dies eventuell aufgrund entstehender Netzengpässe notwendig werden könnte, dazu konnte im Vor-Ort-Workshop in Hahnbach keine Aussage getroffen werden, da der AOVE hierzu zu wenige spezifische und valide Informationen vorliegen. Es wurde lediglich erläutert, dass im Zusammenhang mit dem Anschluss der eigenen stromerzeugenden EE-Anlagen (Betrieb oder Beteiligung) keine Netzengpässe als limitierende Faktoren zu registrieren waren. Die Netzentwicklungsplanung in Deutschland wird sowohl für das Übertragungsnetz (ausschließliche Fokussierung auf eine Ausbauvariante bzw. Beschränkung auf ein Leitszenario) als auch für die Ebene der Verteilernetze als sehr risikobehaftet wahrgenommen. (Agora Energiewende 2013a; Deutscher Städtetag 2014)

Da in der AOVE GmbH speziell zum Thema Stromnetzentwicklung kein entsprechendes Know-how vorhanden ist und auch nicht die Notwendigkeit gesehen wird, dieses Know-how im Sinne einer erweiterten Geschäftstätigkeit aufbauen zu müssen, sind zukünftig durch die Tätigkeit der Kooperation keine Impulse in diesem Handlungsfeld zu erwarten. Das Zusammendenken von Ausbau von Erzeugungsanlagen mit dem Umbau der Energieverteilernetze ist in diesem Kooperationsmodell - zumindest was die Stromseite anbelangt - aus oben genannten Gründen nicht stark ausgeprägt. Die Verwendung Netz-stabilisierender Betriebsmittel wie z. B. regelbarer Ortsnetztransformatoren³⁴ sind in den Diskussions- und Entscheidungsstrukturen der AOVE kein Thema, da die Kooperation weder als Stromnetzbetreiber fungiert, noch eine strategische Partnerschaft mit einem Verteilernetzbetreiber eingegangen ist.

Projektumsetzung

Die folgende Grafik fasst zentrale Meilensteine bei der Projektumsetzung (EE-Anlagen und Infrastruktur) seit Gründung der AOVE GmbH zusammen.

Die AOVE ist über die Tochtergesellschaften AOVE BioEnergie eG und AOVE BürgerEnergie eG finanziell an **Windenergieprojekten** ausschließlich im Landkreis Amberg-Sulzbach beteiligt. Die installierte

³⁴ Regelbare Ortsnetztransformatoren (RONT) registrieren Spannungsänderungen im Netz und ermöglichen eine automatisierte Anpassung des Übersetzungsverhältnisses. Zur Funktionsweise eines RONT [Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH (BET) und Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (BDEW) und Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (ZVEI) 2012]

elektrische Nennleistung dieser WEA beläuft sich auf insgesamt **11,6 MW**. Diese Gesamtleistung verteilt sich wie folgt: 1 X 2,4 MW und 4 X 2,3 MW.

Um die Entwicklung im Bereich der Nutzung von **Biomasse bzw. Biogas** nachzeichnen zu können, ist im speziellen Fall der AOVE nur die installierte thermische Leistung zu berücksichtigen, da die AOVE BioEnergie eG und in einem Fall die AOVE BürgerEnergie eG allein als Wärmenetzbetreiberin, jedoch nicht als EE-Anlagenbetreiberin fungiert. Da die Biogas-BHKWs, die als KWK-Anlagen Strom ins Netz einspeisen, von Akteuren aus der lokalen Landwirtschaft betrieben werden, kann die AOVE BioEnergie eG stromseitig keine Erlöse erzielen. Ihre Geschäftstätigkeit beschränkt sich in diesem Modell auf den Wärmeverkauf, sodass für die Darstellung in diesem Kontext lediglich die installierte thermische, nicht die elektrische Leistung relevant ist.

Die AOVE BioEnergie eG, deren Gesellschafter unter Kapitel 3.1.5.1 dargestellt sind, hat zwischen den Jahren 2011 und 2014 insgesamt **fünf ortsbezogene Nahwärmenetze** realisiert, die Bürger aus der Region mit insgesamt 4.153 MWh/a Wärme versorgen.

Die AOVE-Tochter Bürgersonnenkraftwerke GmbH hat **elf dachintegrierte PV-Anlagen mit einer installierten Leistung von 0,43 MW_p** errichtet.

Innerhalb der AOVE liegen **keine konkreten Planungen für eine mittelfristige Beteiligung am weiteren Ausbau der Windenergie** in der Region (Zeitraum fünf Jahre) vor. Vorbehaltlich einer späteren Revision der strategischen Ausrichtung möchte die AOVE sich nicht an der weiteren Finanzierung von regionalen Windenergieprojekten beteiligen, weil die Finanzierungsgrundlage für solche Projekte (Bürgerkapital, Einlagekapital aus den Genossenschaften) zunächst als „ausgereizt“ angesehen wird (vgl. Kapitel 3.1.5.2). Inwiefern Windenergieplanungen in der Region, für die ein finanzielles Engagement seitens der AOVE GmbH prinzipiell infrage kämen, aufgrund mangelnder Kontinuität in den politischen bzw. gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht realisierbar erscheinen, kann zum Zeitpunkt der Durchführung des Vor-Ort-Workshops nicht beantwortet werden. Der eigene Betrieb von WEA (vgl. ZEF GmbH und NEW eG) kommt auch zukünftig für die AOVE nicht infrage.

Die AOVE BioEnergie eG plant weitere **drei Nahwärmekonzepte für AOVE-Kommunen** und damit einen Ausbau der Geschäftstätigkeit als Wärmelieferantin. Zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops im Mai 2014 liegen hierzu allerdings keine konkreten genehmigungsfähigen Planungen vor. Grundsätzlich geplant ist neben dem Einsatz von Biogas-BHKWs als Wärme-erzeugende Anlagen die Errichtung von Pelletvergasern als Wärmequelle für zwei Konzepte. Ausschlaggebend für die Wahl der zukünftigen Technik wird die Einschätzung der Wirtschaftlichkeit unter den Bedingungen der EEG-Novelle 2014 sein. Konkrete Projektplanungen für **Wärmespeicher** liegen zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops nicht vor. Hier existieren lediglich grundsätzliche Überlegungen bezüglich der Nutzbarkeit vorhandener Speicherräume (vgl. Kapitel 3.1.5.2). Mitte 2014 liegen diesbezüglich jedoch noch keinerlei Machbarkeitsstudien vor. Auch Überlegungen innerhalb der AOVE, zukünftig Wärmeliefercontracting im Rahmen der BioEnergie eG als Dienstleistung z. B. für Gewerbebetriebe anzubieten, stehen noch ganz am Anfang.

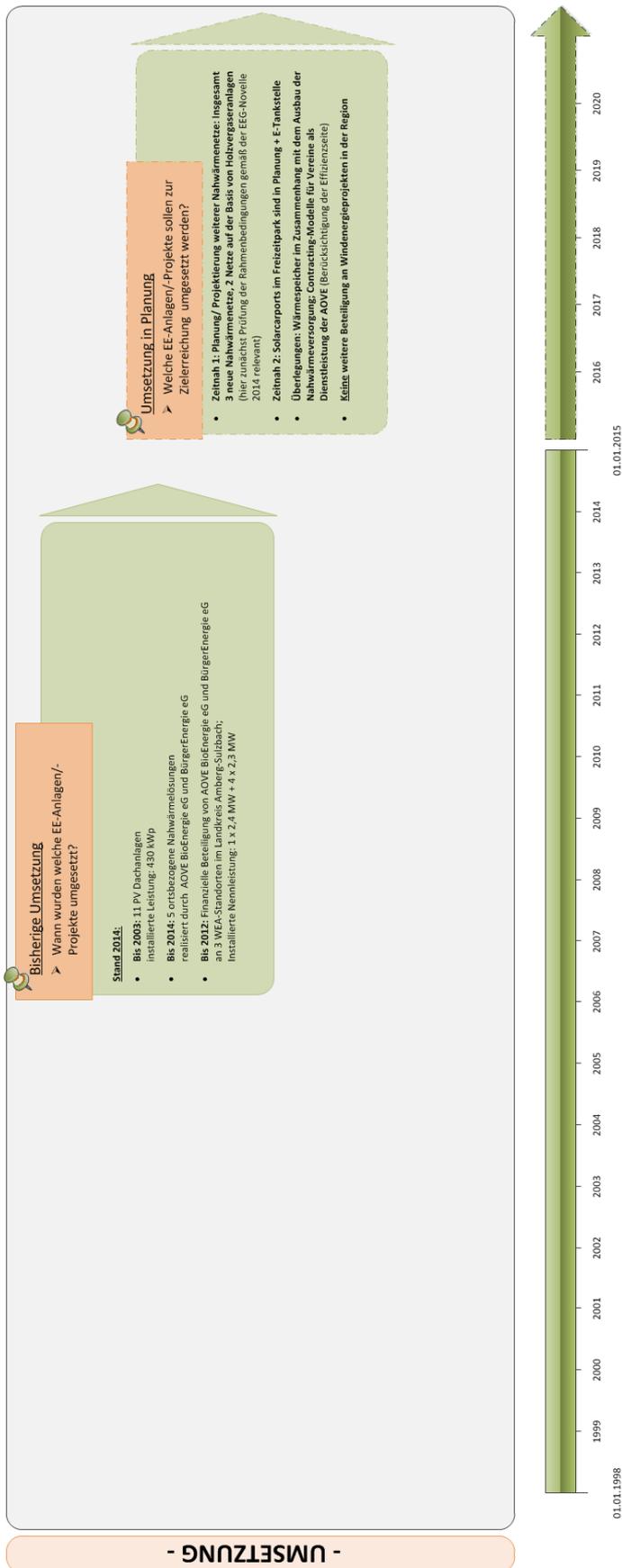


Abbildung 3-35: Projekte und Maßnahmen der AOVE GmbH

Ein **weiterer Ausbau der eigenen PV-Anlagen** ist kurz- bis mittelfristig **nicht intendiert**, sodass davon ausgegangen werden muss, dass vor allem PV-Projekte im Kooperationsraum, die nicht durch die AOVE initiiert werden, zur Realisierung des EE-Ausbauziels für das Jahr 2020 beitragen sollen. Hier gilt es folglich private bzw. gewerbliche Betreiber von PV-Anlagen zu mobilisieren, um die bilanzielle EE-Vollversorgung für den Kooperationsraum abschließend sicherzustellen. Im Bereich PV sind seitens der AOVE kurzfristig Leistungs-seitig nur kleinere Projekte wie Solar-Carports in Kombination mit einer Solar-Tankstelle geplant.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort Workshops am 28. Mai 2014 wurden die insgesamt neun Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung hinsichtlich der Prozessanalyse abzugeben³⁵ (Fragen, vgl. Anhang 0).

Sieben Fragebogen wurden ausgefüllt. Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Die Projektgenese wird von den Workshop-Teilnehmern durchgängig als effizient und zielgerichtet erachtet; allerdings merken mehrere Teilnehmer an, dass die Projektumsetzung mangels Erfahrung in neuen Handlungsfeldern wie z. B. dem Bau und Betrieb von Wärmenetzen nur teilweise effizient vonstattengegangen ist.
- Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird genannt, dass die gewählte Struktur sich bewährt hat und die maßgebenden Akteure gut zusammenarbeiten; das kontinuierliche Wachstum der Geschäftstätigkeit der Kooperation im Bereich der Energieerzeugung und -bereitstellung wird als angemessen betrachtet. Es werden nur Projekte in Angriff genommen, die auch als eindeutig umsetzbar eingestuft werden.

Eine wichtige Botschaft an Kommunen, die eine Kooperation für den Ausbau EE planen, lautet, dass die Kommunen zunächst gut „vernetzt“ sein müssen, bevor ein erstes gemeinsames EE-Projekt geplant und realisiert wird. Es sollte stets gut durchdacht sein, was man als einzelne Kommune nur als Gemeinschaftsaufgabe oder -projekt verwirklichen kann und unter welchen Ausgangsvoraussetzungen die einzelne Kommune allein zielgerichteter zum Ergebnis kommt. Kooperation ist in vielen, aber nicht in allen Fällen sinnvoll.

³⁵ Zu den neun Teilnehmern zählten neben der Geschäftsführerin der AOVE GmbH auch drei Bürgermeister aus dem Vorstand der BioEnergie eG und dem Aufsichtsrat der BürgerEnergie eG. Darüber hinaus war ein weiterer hauptamtlicher Mitarbeiter der AOVE GmbH anwesend. Neben dem bürgerschaftlichen Engagement für die regionale Energiewende (Solarförderverein) waren zudem Mitarbeiter aus benachbarten Kommunalverwaltungen (Klimaschutzmanager) beim Workshop vertreten. Sieben von neun Teilnehmern haben einen Fragebogen ausgefüllt.

3.1.6 Ökomodell Achentale e. V.

3.1.6.1 Akteursanalyse

Das Kooperationsmodell

Mit dem Ziel in allen Kommunen des Achentale eine nachhaltige Regionalentwicklung einzuleiten, wurde 1999 der Verein **Ökomodell Achentale e. V.** gegründet (vgl. Kapitel 3.1.6.2). Die Basis dafür bildete das bereits bestehende Ökomodell Schlechinger Tal. Ursprünglich konzentrierte sich der Verein auf die Themenfelder Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus. Im Jahr 2005 kam dann mit dem EU-Projekt *Neue Energien für Achentale und Leukental* im Rahmen des RES-Integrations-Programms (Agricultural University of Athens 2012) auch das Thema der regionalen Energieversorgung hinzu. Inzwischen nimmt das Thema Energie den größten Raum bei den Projekten ein (vgl. Kapitel [])

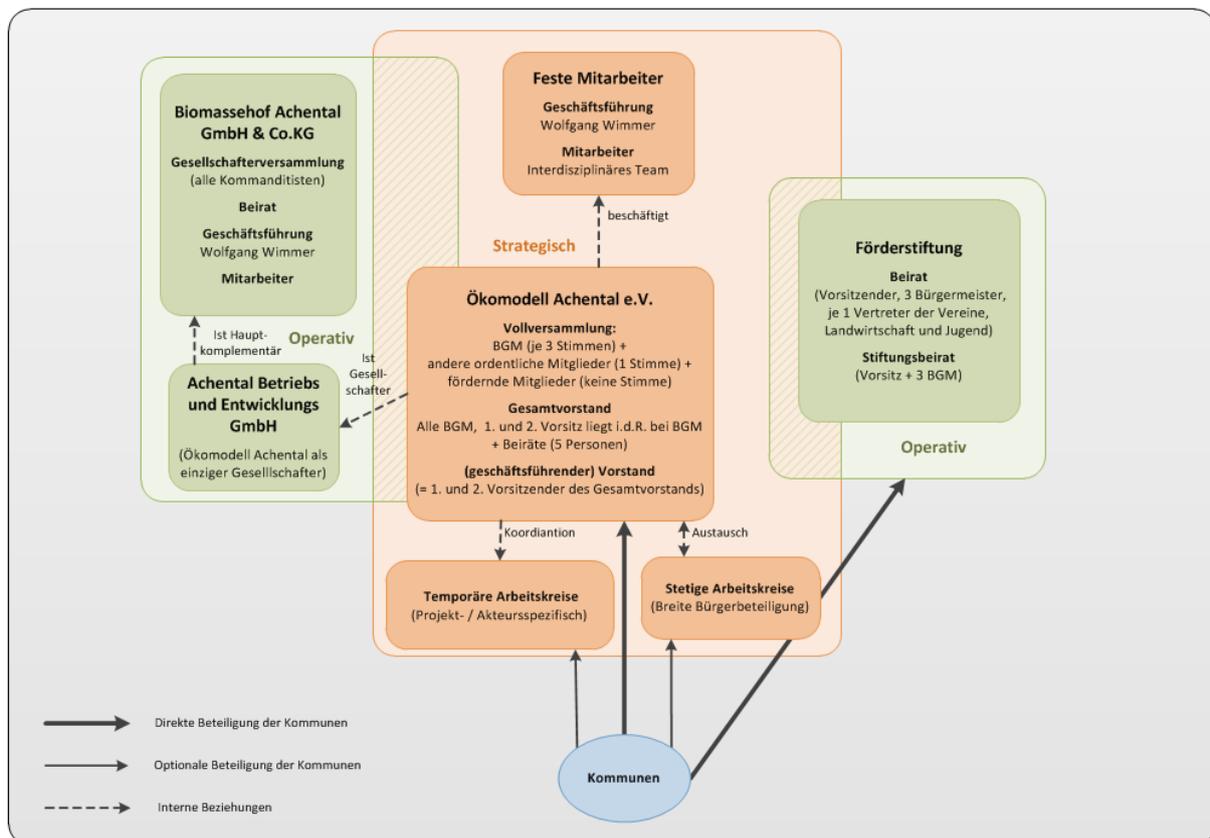


Abbildung 3-36: Struktur des Ökomodell Achentale e. V.

Der **Verein** bildet die Basis der interkommunalen Zusammenarbeit der insgesamt neun Achentale-Kommunen³⁶. Alle Bürgermeister gehören dem Gesamtvorstand des Vereins an und besitzen je drei Stimmen. Der erste und zweite Vorsitzende stellen zusammen den (geschäftsführenden) Vorstand. Gleichzeitig ist die Kooperation jedoch für alle Bürger offen, d. h. neben den Kommunen können alle

³⁶ Schleching, Grassau, Grabenstätt, Marquartstein, Reit im Winkl, Staudach-Egerndach, Unterwössen, Übersee, Bergen (alle Teil vom LK Traunstein)

natürlichen und juristischen Personen Mitglieder des Vereins werden. Sind die Mitglieder im Achen-
tal wohnhaft, erhalten sie ein einfaches Stimmrecht. Mitglieder, die außerhalb des Achen-
tal wohnen, erhalten kein Stimmrecht – sie sind nur fördernde Mitglieder. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte
der Verein ca. 200 Mitglieder, welche sich einmal im Jahr zur Vollversammlung treffen. Der Vorstand
trifft sich ca. alle vier bis sechs Wochen.

Zur Bewältigung der Projektarbeit verfügt der Verein über zwei **hauptamtliche Mitarbeiter**. Hinzu
kommt der hauptamtliche **Geschäftsführer**. Die Energie-Themen werden gemeinsam vom Geschäfts-
führer und den Mitarbeitern des Vereins sowie dem Team des Biomassehofs bearbeitet.

Je nach Bedarf und Projekt werden zusammen mit anderen regionalen Akteuren **temporäre Arbeits-
kreise** gebildet (z. B. Arbeitskreis zur Umsetzung des Energiekonzepts). Darüber hinaus gibt es auch
vom Verein unabhängige Arbeitskreise, die im Dialog mit dem Verein stehen (z. B. Energietisch Gras-
sau).

Ein zentraler Partner des Vereins ist die **Biomassehof Achenal GmbH & Co KG**. Die Initiative zur
Gründung des Biomassehofs geht auf ein EU-Projekt im Rahmen des RES-Integration-Programms
zurück; ein Projekt, das 2005 vom Ökomodell Achenal e. V. bearbeitet wurde. Hierzu gründete der
Verein zunächst die **Achenal Betriebs- und Entwicklungs GmbH**, dessen alleiniger Gesellschafter das
Ökomodell ist. Darauf aufbauend wurde die Biomassehof Achenal GmbH & Co KG als Public-Private-
Partnership-Modell gegründet. Die Gründung des Biomassehofs erfolgte nicht nur aus energetischen
Gesichtspunkten, sondern ganz gezielt auch zur Förderung der heimischen Land- und Forstwirtschaft.
Neben der Muttergesellschaft (und damit dem Verein) haben insbesondere auch die Kommunen des
Achenal in den Biomassehof investiert. Heute ist er ein eigenständiger und wichtiger Partner in der
Region, der auch eigene Projekte im Bereich Bioenergie bearbeitet. Der Geschäftsführer des Biomasse-
hofes ist gleichzeitig auch Geschäftsführer des Vereins.

Darüber hinaus gibt es eine **Förderstiftung**, die über Preis- und Spendengelder Umwelt- und Sozial-
projekte finanziert. Dem Beirat der Förderstiftung gehören neben Vertretern des Ökomodell Achen-
tal, weitere Vertreter der Kommunen sowie Vertreter der Vereine der Jugend und der Landwirtschaft
an.

Strategische Partner des Kooperationsmodells

Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche strategischen Partner in das Kooperationsmodell mit ein-
gebunden sind und welche Rollen diese innerhalb der Zusammenarbeit spielen.

Kooperationsmodelle in der Praxis

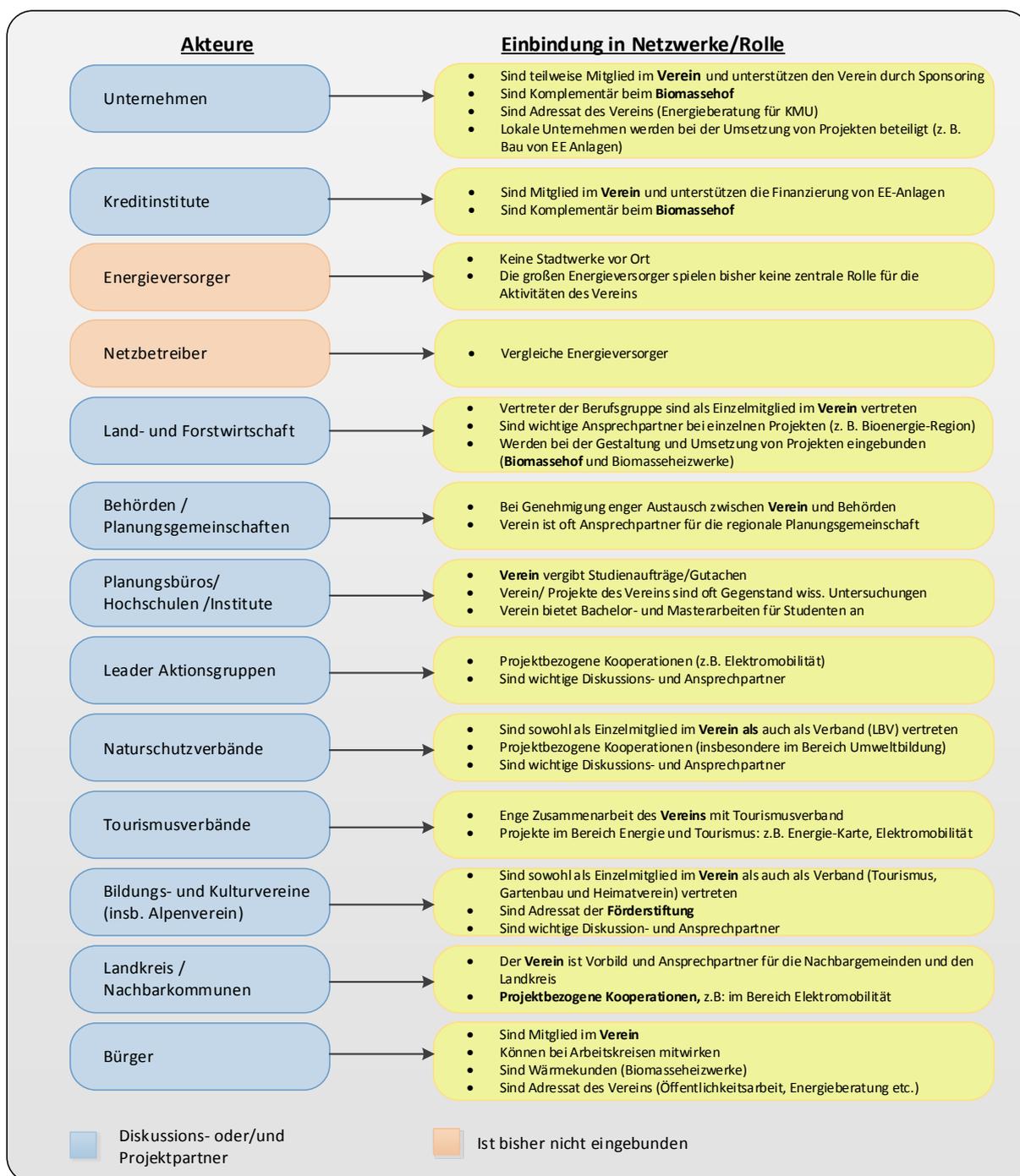


Abbildung 3-37: Strategische Partner des Ökomodell Achenal e. V.

Neben den neun Achenal-Kommunen gibt es noch ca. **200 Vereinsmitglieder**³⁷, die alle Bevölkerungsgruppen des Gebiets repräsentieren. Somit können im Rahmen der Vollversammlung verschiedenste Interessen vertreten und erörtert werden.

Darüber hinaus arbeitet der Verein auf der Projektebene mit zahlreichen Partnern zusammen. Die Intensität der Zusammenarbeit ist von der Projektkonstellation abhängig. Teilweise gibt es feste

³⁷ Zum Zeitpunkt der Untersuchung

Arbeitskreise wie z. B. beim Projekt *Integrierte Ländliche Entwicklung* und teilweise gibt es Treffen und Gespräche nach Bedarf (vgl. Abbildung 3-37). Je nach Thema sind hier die örtlichen **Naturschutzverbände** sowie **Bildungs- und Kulturvereine** wichtige Diskussions- und Ansprechpartner.

Ebenso gibt es einen engen Austausch mit den örtlichen **LEADER-Aktionsgruppen**. (Lokale Aktionsgruppe Chiemgauer-Seenplatte; Chiemgauer Alpen e.V.) Die LEADER-Aktionsgruppen wurden im Jahr 2006 mit der ersten Förderperiode gegründet. Damals hatte man sich bewusst für die Gründung neuer LAGs entschieden, da eine Integration in den bereits bestehenden Verein zwar inhaltlich sinnvoll, aber administrativ nicht möglich war³⁸. Der Verein und die LAGs sehen sich jedoch nicht als Konkurrenten, sondern als Partner die gemeinsam die nachhaltige Regionalentwicklung als Ziel haben. Die Energiethemen und -projekte sind jedoch insbesondere beim Verein angesiedelt.

Benötigt der Verein externes Know-how z. B. für die Erstellung des Energiekonzepts oder für Machbarkeitsstudien, so werden auch hier soweit wie möglich **regionale Büros** (ecb energie.concept.bayern GmbH & Co KG (Hg.) 2013), **Institute oder Hochschulen** berücksichtigt.

Bei der Projektumsetzung spielen neben den Kommunen insbesondere die **Unternehmen und Kreditinstitute** eine wichtige Rolle. So werden bei dem Bau und Betrieb von EE Anlagen bewusst heimische Unternehmen und Banken mit eingebunden, um so die regionale Wertschöpfung zu steigern.

Die **Bürger** können sowohl als Gestalter als auch als Profiteure der Vereinsaktivitäten bezeichnet werden. Sie können zum einen durch ihre Mitgliedschaft auf grundlegende Entscheidungen Einfluss nehmen und zum anderen profitieren sie von den Angeboten des Vereins (Infoveranstaltungen, Informationsmaterial etc.), des Biomassehofs (Energieberatung) sowie den realisierten Projekten (Wärmelieferung durch die Biomasseheizwerke). Finanziell werden die Bürger zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht an den EE-Anlagen beteiligt. Lediglich der Biomassehof wurde als GmbH & Co. KG entwickelt, sodass die Bürger sich als Komplementär einkaufen konnten.

Durch die sichtbaren Erfolge des Ökomodells wurden auch der **Landkreis** und die **Nachbarkommunen** auf den Verein aufmerksam und suchen zunehmend die Zusammenarbeit (z. B. Elektromobilität oder Austausch der Heizungspumpen (vgl. Kapitel □)). Auch die **regionale Planungsgemeinschaft** richtet Anfragen bzgl. Pilot- und Forschungsprojekten inzwischen direkt an den Verein.

Eine eher lose Zusammenarbeit besteht zwischen dem Verein und den großen **Energieversorgern bzw. Netzbetreibern**. Da der Verein bisher insbesondere im Bereich der Wärmeversorgung aktiv war, war eine engere Zusammenarbeit bislang auch nicht notwendig. Um das Ziel einer 100 %igen EE-Versorgung auch im Strombereich zu erreichen, will der Verein zukünftig den Ausbau von Wasserkraft- und PV-Anlagen vorantreiben (vgl. Kapitel □). Da es im Achenal keine Stadtwerke oder lokalen Netzbetreiber gibt, die den Regionalgedanken des Vereins mittragen würden, möchte sich der Verein auch als regionaler Stromanbieter etablieren (vgl. Kapitel □).

³⁸ Die größte Hürde war die ungleiche Gebietskulisse von „ILE-Achenal“ und „LEADER“ sowie die damit einhergehende Überschneidung der Förderprogramme (beides speist sich aus dem ELER Fonds)

Grundfinanzierung des Kooperationsmodells

Die **Finanzierung** des **Vereins** erfolgt durch eine **kommunale Umlage**, die **Mitgliedsbeiträge** der Vereinsmitglieder sowie öffentliche **Fördergelder und Preisgelder** für einzelne Projekte (vgl. Abbildung 3-38). Bei den Fördergeldern handelt es sich um EU-, Bundes- und teils um Landesmittel. Das jährliche Gesamtbudget liegt bei rund 200.000 €. (Ökomodell Achental e. V. 2014a) Die Einnahmen werden in erster Linie für **Personalausgaben**, die **Räumlichkeiten** sowie für die **Öffentlichkeitsarbeit** (ca. 30.000 – 40.000 €/a) verwandt³⁹.

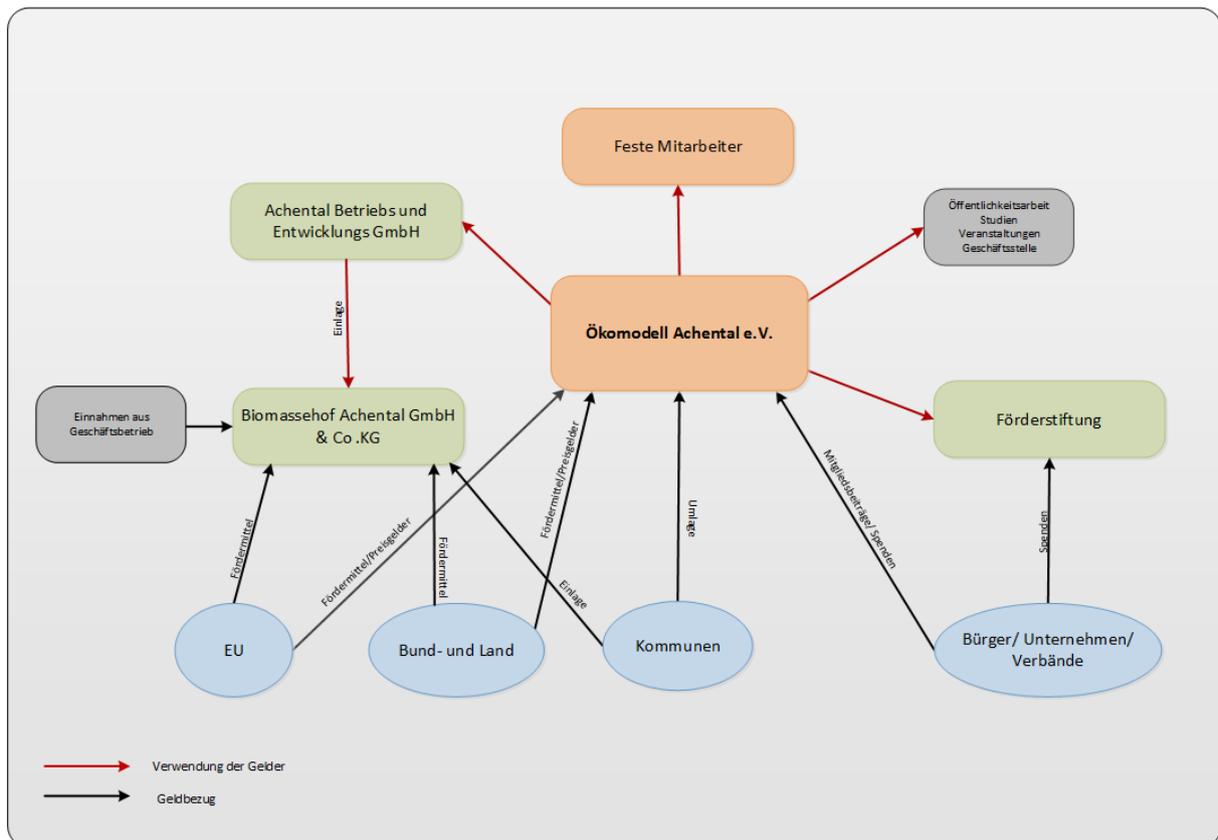


Abbildung 3-38: Grundfinanzierung des Ökomodell Achental e. V.

Die **Grundfinanzierung** des **Biomassehofs** erfolgte durch die **Kommanditisten** (Kommunen und Privatpersonen). Die Wirtschaftlichkeit ist durch die Einnahmen aus der Biomasseaufbereitung bzw. dem Verkauf gesichert. Darüber hinaus bearbeitet das Team des Biomassehofs auch eigene **Forschungsprojekte**, für die es Gelder aus EU, Bund oder Land erhält.

Die **Förderstiftung** verwaltet insbesondere **Spendengelder** und besitzt keine regelmäßigen Einnahmen. Die Spenden werden in Umwelt- und Sozialprojekte refinanziert. Der Stiftungsbeirat arbeitet ehrenamtlich.

³⁹ ebenda

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort-Workshops am 22. Mai 2014 wurden die insgesamt fünf Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche, persönliche Einschätzung in Bezug auf die Akteursanalyse abzugeben⁴⁰ (vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Hinsichtlich der Unterstützung durch die lokale Bevölkerung variieren die Meinungen der Teilnehmer sehr stark. Einerseits wurde erläutert, dass die Arbeit ohne die Unterstützung der Bevölkerung gar nicht möglich sei und dass der Bekanntheitsgrad stetig zunehme. Andererseits schrieben zwei Teilnehmer, dass der Bekanntheitsgrad nach 15 Jahren geringer als gewünscht bzw. noch verbesserungswürdig sei.
- Die „Akzeptanz in den politischen Gremien (Gemeinderäte)“ wurde von allen Teilnehmern eindeutig mit „Ja“ beantwortet. Ein Teilnehmer spricht von einem Austausch auf Augenhöhe.
- Was die wesentlichen Akteure für den Aufbau der interkommunalen Kooperation und für den Erfolg einer regionalen Energiewende anbetrifft, war die Auffassung der Workshop-Teilnehmer vielschichtig. So wurden einerseits die Kommunen (Bürgermeister) und Bürger genannt und andererseits die Leistung des Geschäftsführers und der festangestellten Mitarbeiter hervorgehoben (= Verstetigung der Arbeit). Ein Teilnehmer bezeichnete auch die Zusammenarbeit mit den lokalen Vereinen als besonders positiv.
- Die zeitlich befristeten Förderungen durch EU/Bund/Land wurden als hinderlich bewertet. Ein Teilnehmer wies explizit darauf hin, dass die zeitlich begrenzten Fördermittel und die Verstetigung der Arbeit sich gegenläufig verhalten. Insgesamt wurde von den meisten Teilnehmern die finanzielle Ausstattung zwar als mehr oder weniger auskömmlich bezeichnet, allerdings sei eine bessere finanzielle Ausstattung durchaus wünschenswert.

⁴⁰ Zu den fünf Teilnehmern zählten neben dem Geschäftsführer des Ökomodell Achental e. V. und dessen zwei Mitarbeitern auch der Ehrenvorsitzende des Vereins (Gründungsmitglied) und ein studentischer Mitarbeiter.

3.1.6.2 Strategieanalyse

Die nachfolgende Grafik stellt die strategische Ausrichtung des Kooperationsmodells in der Übersicht dar.

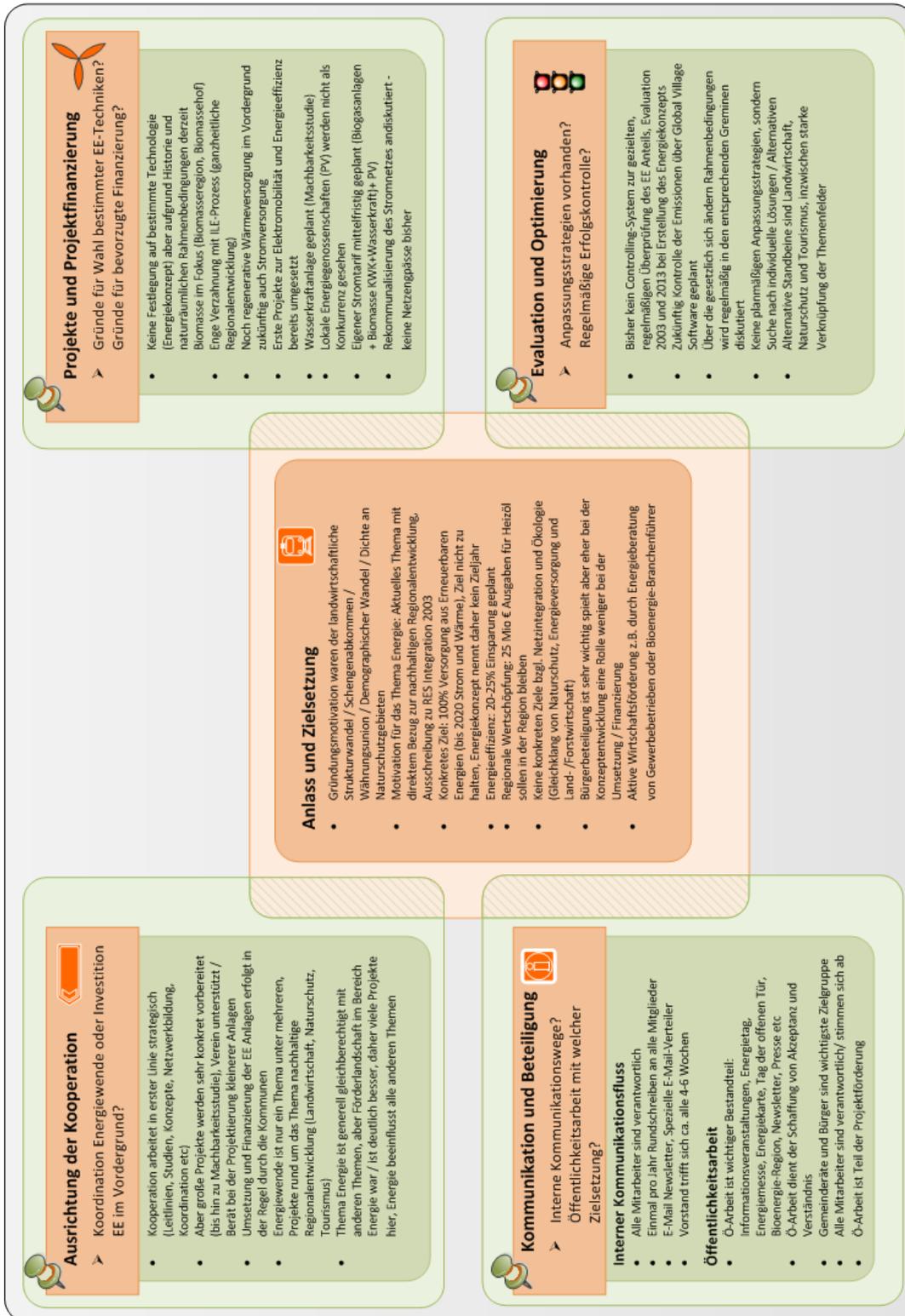


Abbildung 3-39: Strategie des Ökomodell Achental e. V.

Anlass und Zielsetzung

Anlass für die Kooperation war der landwirtschaftliche Strukturwandel im Achtental. Der demografische Wandel, das Höfesterben und die Angst vor tief greifenden Veränderungen durch die Schengener Abkommen⁴¹ (Auswärtiges Amt 2013) führten die Kommunen auf die Suche nach Alternativen. So wurde 1997 das **Ökomodell Schlechinger Tal** der Gemeinde Schlechingen gegründet. Dieses „Vorläufermodell“ diente dazu, den Prozess zur nachhaltigen Regionalentwicklung einzuleiten. Vom Erfolg des Schlechinger Modells überzeugt, wurde 1999 ein Verein (**Ökomodell Achtental e. V.**) für alle Achtental-Kommunen zusammen gegründet.

Zunächst standen insbesondere die Themen Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus im Vordergrund bis dann im Jahr 2003 im Rahmen des EU-Programms RES Integration das Thema Nachhaltige Energieversorgung aufgegriffen wurde. Im Rahmen dieses Projektes wurde dann erstmals das **Ziel einer 100 %-Versorgung aus erneuerbaren Energien** (Strom und Wärme) formuliert. Daraufhin folgten weitere Projekte zum Thema EE (vgl. Kapitel □)

Im Energiekonzept werden erstmals auch Potenziale und Ziele zum Thema Energieeffizienz und zur regionalen Wertschöpfung genannt. Konkret sollen langfristig ca. 27 % Endenergie eingespart werden (30 % im Wärmebereich und 20 % im Strombereich). Die Ausgaben von derzeit rund 25 Mio. € für Heizöl sollen verringert und als regionale Wertschöpfung gebunden werden. (ecb energie.concept.bayern GmbH & Co KG (Hg.) 2013)

Ausrichtung der Kooperation

Der Schwerpunkt der Vereinsarbeit liegt bei der Erarbeitung von Strategien und Konzepten sowie der Vorbereitung konkreter Maßnahmen. Sie ist also mehr **strategisch ausgerichtet** und weniger operativ. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen, wie z. B. der Bau einzelner EE-Anlagen erfolgt in der Regel durch die Kommunen. Eine finanzielle Beteiligung der Bürger ist derzeit nicht Teil der Vereinsstrategie.

Projekte und Projektfinanzierung

Konkrete **Schwerpunkte im Bereich EE** ergeben sich durch die Vereinshistorie sowie die lokalen Rahmenbedingungen. So nahm das Thema **Bioenergie** (insbesondere forstwirtschaftliche Biomasse) von Anfang an eine wichtige Rolle ein, was letztlich auch in den Bau konkreter EE-Anlagen mündete (vgl. Kapitel □). Im Rahmen des Energiekonzepts wurden jedoch alle Energieträger eingehend betrachtet und Maßnahmenvorschläge erarbeitet. Besonders große Potenziale werden im Bereich der **Wasserkraftnutzung** gesehen (vgl. Kapitel □). Die Themen **Solarenergie, Energieeffizienz und Elektromobilität** werden inzwischen ebenfalls verstärkt angesprochen, da sich der Verein zukünftig auch im Bereich der Stromversorgung mehr etablieren möchte und die Gründung eines eigenen **Energieversorgungsunternehmens** anstrebt (vgl. Kapitel □). Zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops wurde dazu eine Master-These erstellt. Darin werden wichtige Daten für die zukünftige Energieversorgung ermittelt und ein Konzept für die Gründung des regionalen Energieversorgungsunternehmens er-

⁴¹ Die Schengener Abkommen waren internationale Übereinkommen, die insbesondere der Abschaffung der stationären Grenzkontrollen an den Binnengrenzen der teilnehmenden Staaten dienten.

arbeitet. Die diesbezügliche Machbarkeitsuntersuchung über eine Münchner Fachanwaltskanzlei (bbh) wird im September 2015 abgeschlossen und den Gemeinden vorgestellt. Im Anschluss wird über die weitere Vorgehensweise gesprochen/beschlossen. Lediglich die Windenergie ist kein Thema im Verein, da das Achantal aufgrund seiner Tallage im Regionalplan als Ausschlussgebiet gekennzeichnet ist.

Evaluation und Optimierung

Ein regelmäßiges und gezieltes **Controlling** der EE-Ausbauziele fand im Rahmen der Vereinsarbeit nicht statt, da hierzu bisher die Personalkapazitäten fehlten. Im Rahmen verschiedener Projekte werden jedoch immer wieder einzelne Daten zu den EE-Anlagen erhoben. Die letzte **erneuerbare Energien-Bilanz erfolgte im Jahr 2013** im Rahmen des Energiekonzeptes. Ab dem 01.10.2015 wird der Klimaschutzmanager seine Arbeit in den Achantal-Gemeinden aufnehmen. Dieser wird sich diesen Themen sehr stark widmen und auch bspw. Softwaremöglichkeiten prüfen/einführen.

Spätestens durch die Bilanz im Jahr 2013 wurde klar, dass das Ziel einer 100 % EE-Versorgung bis zum Jahr 2020 nicht erreicht werden kann. Dennoch wird an dem Ziel grundsätzlich festgehalten, lediglich auf die Nennung eines konkreten Zieljahres wird verzichtet (Motto: „Der Weg ist das Ziel“). Ein konkretes Leitbild bzw. eine neue Zielformulierung ist derzeit in Arbeit.

Kommunikation und Beteiligung

Die wichtigsten Säulen der **Kommunikationsstrategie** sind, die regelmäßigen Treffen des Vorstands sowie die Projekttreffen einzelner Arbeitskreise. Die Vereinsmitglieder und Bürger werden quartalsweise über einen Newsletter (online und E-Mail) über aktuelle Projekte und Themen informiert. Darüber hinaus bietet der Verein im Jahr mehrere Informationsveranstaltungen für Bürger an oder präsentiert seine Arbeit bei kulturellen Veranstaltungen. Eine eigene Öffentlichkeitsabteilung besitzt der Verein nicht. Vielmehr übernehmen die Projektmitarbeiter (des Vereins und des Biomassehofes) die interne und externe Kommunikation im Rahmen der Projekte, die sie bearbeiten. Die dazu notwendige enge Abstimmung unter den Mitarbeitern ist aufgrund der kurzen Wege unproblematisch. Weiterhin bietet der Biomassehof Energieberatungen für Bürger und Unternehmen an.

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort-Workshops am 22. Mai 2014 wurden die Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche, persönliche Einschätzung in Bezug auf die Akteursanalyse abzugeben.⁴² (Fragen, vgl. Anhang 0).

Im Folgenden werden stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer (vier beantwortete Fragebogen) wiedergegeben.

⁴² Nachdem ein Teilnehmer aufgrund anderer Verpflichtungen den Workshop verlassen musste, zählten zu den vier Teilnehmern der Geschäftsführer des Ökomodell Achantal e. V. ein Mitarbeiter, der Ehrenvorsitzende des Vereins (Gründungsmitglied) und ein studentischer Mitarbeiter.

- Von den meisten Teilnehmern des Workshops wurden die verfolgte Zielsetzung und Strategie als realistisch betrachtet. Lediglich ein Teilnehmer merkte an, dass die Einbindung einer größeren Teilnehmerzahl in den Gesamtprozess wünschenswert wäre.
- Die gewählte Organisationsstruktur wurde durchgehend als „zukunftssicher“ bewertet. Eine Weiterentwicklung der Organisation in Richtung eines regionalen Energieversorgungsunternehmens wurde zumindest von einem Teilnehmer als Möglichkeit genannt.
- Hinsichtlich der gewählten Projekt-Schwerpunkte sahen die meisten Teilnehmer keine expliziten Defizite. Ein Teilnehmer war der Auffassung, dass das Thema Solarenergie und Wasserkraft bisher etwas zu kurz gekommen sei.
- Die Mehrzahl der Workshop-Teilnehmer sah keine Defizite bei der Projektumsetzung. Ein Teilnehmer merkt an, dass für „Nebenthemen“ mehr Gelder zur Verfügung stehen müssten.
- In Bezug auf ein regelmäßiges, standardisiertes Controlling steht das Ökomodell noch am Anfang. Hier wünschte sich mindestens ein Teilnehmer eine Verbesserung durch den Einsatz einer geeigneten Software.
- Der interne Kommunikationsfluss wurde von allen Teilnehmern als gut bewertet, es wurden keinerlei Defizite eingeräumt.
- Bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit wurden keine Defizite oder Verbesserungspotenziale gesehen.

3.1.6.3 Prozessanalyse

Entwicklung der Organisationsstruktur

Das Schaubild stellt nochmals die einzelnen Meilensteine der Entwicklung zur heutigen Organisationsstruktur dar.

Die wichtigsten Meilensteine sind die **Gründung der Förderstiftung** 2001 und die **Gründung der Achtal Betriebs- und Entwicklungs GmbH** und **der Biomassehof-GmbH & Co KG** 2006.

Auffallend ist der Wiedereinstieg der Gemeinde Marquartstein im Jahr 2012. Die Gemeinde war 2006 aufgrund politischer Differenzen aus dem Verein ausgetreten. Die neue politische Führung der Gemeinde machte diesen Schritt dann rückgängig. Ebenso ist ersichtlich, dass 2012 mit Reit im Winkel die letzte Kommune dem Verein beigetreten ist. Eine **Ausweitung des Vereins auf andere Kommunen** wird **nicht** angestrebt. Einerseits handelt es sich um einen mehr oder weniger geschlossenen Naturraum und andererseits wird die Administration und Koordination der Vereinsarbeit bei zu vielen Kommunen erschwert. Dennoch ist eine projektbezogene Zusammenarbeit mit weiteren Kommunen durchaus gewünscht.

Eine strukturelle Veränderung wird durch die angestrebte Gründung eines **eigenen Energieversorgungsunternehmens** eintreten (vgl. Kapitel [□](#)).

Außerdem liefen zum Zeitpunkt des Vor-Ort-Workshops die Vorbereitungen eines Projektantrages zusammen mit dem Energiezentrum Regensburg. Aufgrund der fehlenden Fördermöglichkeiten konnte dieser aber bis zum Abschluss des vorliegenden Forschungsprojektes noch nicht verwirklicht werden. Es ist geplant, einen Außenstandort des **Energiezentrums** im Achantal einzurichten. Schwerpunkt soll dabei das Thema **Energieeffizienz** sein. Das Projekt wird jedoch weiterverfolgt und wurde bereits ein hierfür passendes Grundstück erworben.

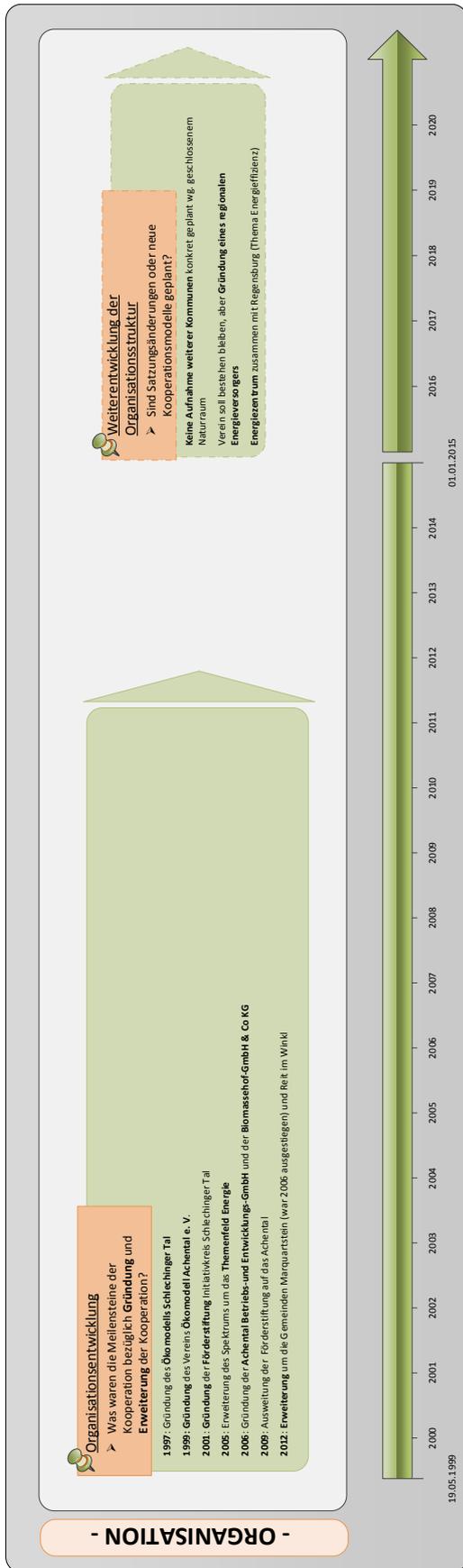


Abbildung 3-40: Organisationsentwicklung des **Ökomodell Achenal e. V.**

Strategische Entwicklung

Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten strategischen Meilensteine des Ökomodell Achantal e. V.

Im Rahmen des Programms **RES-Integration** (Agricultural University of Athens 2012) wurde erstmals das Thema Energie in die Vereinsarbeit mit aufgenommen (Laufzeit 2004 bis 2007). Ziel des EU-Projektes war es, einen Pfad zur 100 %igen EE-Versorgung aufzuzeigen und erneuerbare Energien und Effizienzmaßnahmen in den ländlichen Modellregionen zu implementieren. Neben dem Achantal (zusammen mit dem Leukental in Österreich) nahmen auch Modellregionen in Italien, Griechenland, Serbien/Montenegro, Albanien und Mazedonien an der Studie teil.

Ein weiteres wichtiges Projekt war die Teilnahme am Wettbewerb **Bioenergie-Region** (Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (FNR)). Das Achantal nahm sowohl an der ersten (2009 bis 2012) als auch an der zweiten Projektphase (2012-2015) teil. Ziel des Projektes war es, Strukturen zur Erzeugung und zum Einsatz von Bioenergie zu entwickeln. In der ersten Phase wurden vor allem Netzwerke aufgebaut und die Grundlagen für Bioenergieerzeugung und -nutzung geschaffen. Darauf aufbauend stand in der zweiten Phase die gezielte Steigerung der regionalen Wertschöpfung durch Bioenergie (Effizienzsteigerung und Optimierung der Stoffströme) sowie die Weitergabe der Erfahrungen an Partner-Regionen im Vordergrund.

Mit dem Projekt **Alpstar** (Ministry of Agriculture and the Environment, Slovenia) rückten erstmals die Themen alpine Baukultur und Elektromobilität in den Vordergrund der Untersuchungen. Ziel dieses EU-Projektes war es in zwölf Alpenregionen Maßnahmen zum Klimaschutz umzusetzen und so bis zum Jahr 2050 einen CO₂-neutralen Alpenraum zu erreichen (*Motto Toward Carbon Neutral Alps – Make Best Practice Minimum Standard*). Mitte des Jahres 2014 wurde das Projekt abgeschlossen. In diesem Zusammenhang wurde auch der Aufbau von Elektrotankstellen vorangetrieben mit dem Ziel, ein flächendeckendes Netz zu schaffen. Insgesamt wurden 13 neue E-Tankstellen in mehreren Achantal-Gemeinden ausgewiesen. (Ökomodell Achantal e.V.) Die Energieberatung und Gebäudesanierung waren zwei weitere wesentliche Bausteine im Projekt. Hier konnten Verknüpfungen mit bestehenden Angeboten/Programmen erzielt werden. Dazu zählt unter anderem die Zusammenarbeit mit dem Projekt AlpBC (Handwerkskammer für München und Oberbayern).

Im Oktober 2012 beauftragte das Ökomodell Achantal e. V. regionale Ingenieurbüro mit der Erstellung eines **Energiekonzeptes** (ecb energie.concept.bayern GmbH & Co KG (Hg.) 2013). Ziel war es die vorhandenen Grundlagendaten zu aktualisieren und ein individuelles Konzept zu entwickeln, dass den Ausbau der erneuerbaren Energien, die Energieeinsparung und die Steigerung der Energieeffizienz auf allen Ebenen vorantreibt. Im Zuge der Konzeptentwicklung wurden Akteure aus der Region eingebunden, die Öffentlichkeit regelmäßig informiert sowie touristische Gesichtspunkte bei der Maßnahmenentwicklung und -bewertung mit berücksichtigt. Das Energiekonzept wurde Ende 2013 fertiggestellt und den Achantal-Kommunen präsentiert.

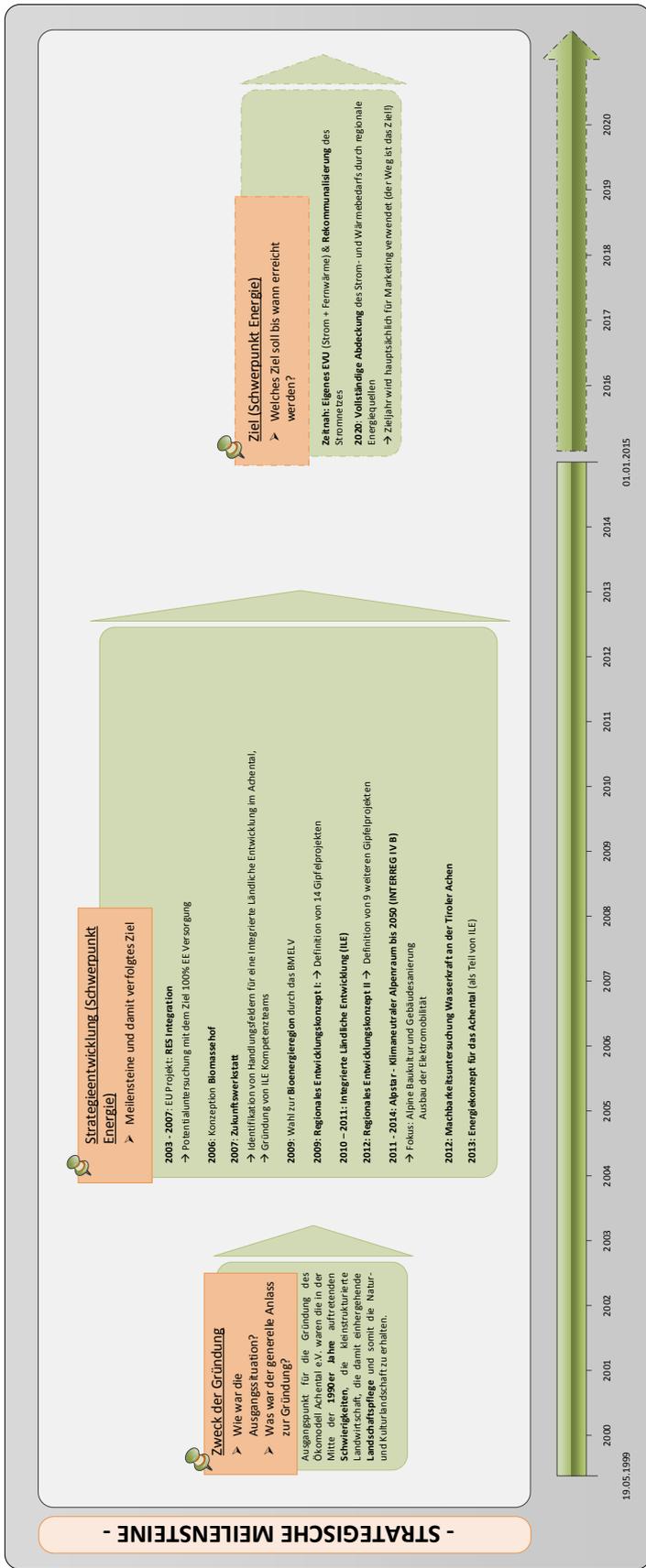


Abbildung 3-41: Strategische Entwicklung des Ökomodell Achenal e. V.

Parallel dazu ließ der Verein eine **Machbarkeitsstudie zur Wasserkraftnutzung** (Universität Innsbruck et al.) an der Tiroler Ache erstellen. Diese kommt zu dem Ergebnis, dass an vier Standorten eine Wasserkraftnutzung technisch möglich ist, ohne die Gewässerökologie zu belasten. Die Umsetzung wurde zum Zeitpunkt der Untersuchung mit den Kommunen diskutiert.

Das Thema Energieeffizienz soll zukünftig stärker unterstützt werden. Es ist ein wichtiger Baustein, um das Ziel einer 100 %igen Versorgung durch erneuerbare Energien zu erreichen. Aus diesem Grund ist die Einrichtung eines **Energiezentrums** im Achantal geplant (vgl. Kapitel □)

Die angestrebte Gründung eines **eigenen Energieversorgungsunternehmens** stellt ebenso eine strategische Weiterentwicklung dar. Somit will der Verein sein Versorgungsspektrum von Wärme auf den Strombereich ausweiten. Die diesbezügliche Machbarkeitsuntersuchung über eine Münchner Fachanwaltskanzlei (bbh) wird im September 2015 abschließen und den Gemeinden vorgestellt. Im Anschluss wird über die weitere Vorgehensweise gesprochen/beschlossen.

Projektumsetzung

Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche EE-Anlagen und konkrete Projekte seit Beginn der Vereinsgründung bereits umgesetzt wurden.

Das erste Erfolgsprojekt des Vereins ist die **Biomassehof Achantal GmbH (Biomassehof Achantal GmbH & Co. KG)**. Der Biomassehof ist ein Ergebnis des Projektes im Rahmen des RES-Integration Programm. Er wurde 2007 als Public-private-Partnership (PPP)-Modell gemeinsam mit Kommunen und Bürgern errichtet (vgl. Kapitel Akteursanalyse).

Im September 2010 erfolgte die Inbetriebnahme des Biomasseheizwerks in Grassau. Das Heizwerk besitzt einen Hackschnitzel Warmwasserkessel (3 MW) mit einem Ölkessel (5 MW) als Redundanz und Spitzelastabdeckung und produziert ca. 18.000 MWh/a Wärme. Damit wird der Wärmebedarf des Ortes zu ca. 70 % gedeckt⁴³. Der Betrieb erfolgt durch das Kommunalunternehmen Wärmeversorgung Grassau KU, AöR. Für das Jahr 2014 war eine Erweiterung des Biomasseheizwerkes um rund 3 MW geplant. Ende 2012 wurde ein weiteres Biomasseheizwerk in Grabenstätt in Betrieb genommen. Es hat eine installierte Leistung von 800 kW und liefert rund 4.000 MWh Wärme pro Jahr (40 % des Wärmebedarfs des Ortes). Ebenso wie in Grassau wird das Heizwerk in Grabenstätt durch die Kommune betrieben.

Außerdem wurde 2012 auf dem Gelände des Biomassehofes ein Heatpipe Reformer errichtet. Hierbei handelt es sich um eine innovative Holzvergasungsanlage, die aus regionalen Holzabfällen Gas erzeugt, aus dem in einem Gas-BHKW Strom und Wärme gewonnen werden. Die Feuerleistung des Vergasers beträgt 1,3 MW; die resultierende elektrische Leistung ca. 380 kW und die Nutzwärmeleistung (bei 90°C) ca. 630 kW. Nach der Insolvenz des Betreibers agnions hat der Biomassehof das Gebäude gekauft und plant dort eine andere Holzvergaser-technologie zu installieren.

Im April 2011 wurde mit Unterstützung des Vereins der erste **Energiewald** im Achantal gepflanzt. Auf einer ca. 3,5 Hektar großen Wiese wurden Pappel-Stecklinge gepflanzt, die im Winter 2014 erstmals geerntet werden können. Der Ertrag wird auf etwa 60.000 bis 70.000 Liter Heizöl-Äquivalente geschätzt. Weitere Ernten sind im Abstand von 3-4 Jahren möglich. Das Ökomodell hat die Abnahme der Ernte für die nächsten 20 Jahre garantiert. Nachdem im Februar 2014 das EU-Projekt *SRCplus* bewilligt wurde, können nun im Rahmen des Forschungsprojektes Kompetenzen rund um das Thema Energiewald aufgebaut und nicht-technologische Hindernisse entfernt werden. Des Weiteren verfolgt das Projekt das Ziel, eine lokale Versorgungskette von einem der nachhaltigsten festen Biobrennstoffe aufzubauen.

Wie bereits im Kapitel der Strategieanalyse beschrieben, arbeitet der Verein in erster Linie strategisch und weniger operativ, d. h. der Bau von EE-Anlagen ist nicht der primäre Zweck des Vereins. Dennoch hat der Verein maßgeblich zur Verwirklichung von EE-Anlagen und Projekten beigetragen, indem er die entsprechenden Voruntersuchungen und die notwendige Netzwerkarbeit geleistet hat. Der Verein ist Initiator und Motor der Energiewende im Achantal.

⁴³ Angaben durch Geschäftsführer des Ökomodell Achantal, Vor-Ort-Workshop

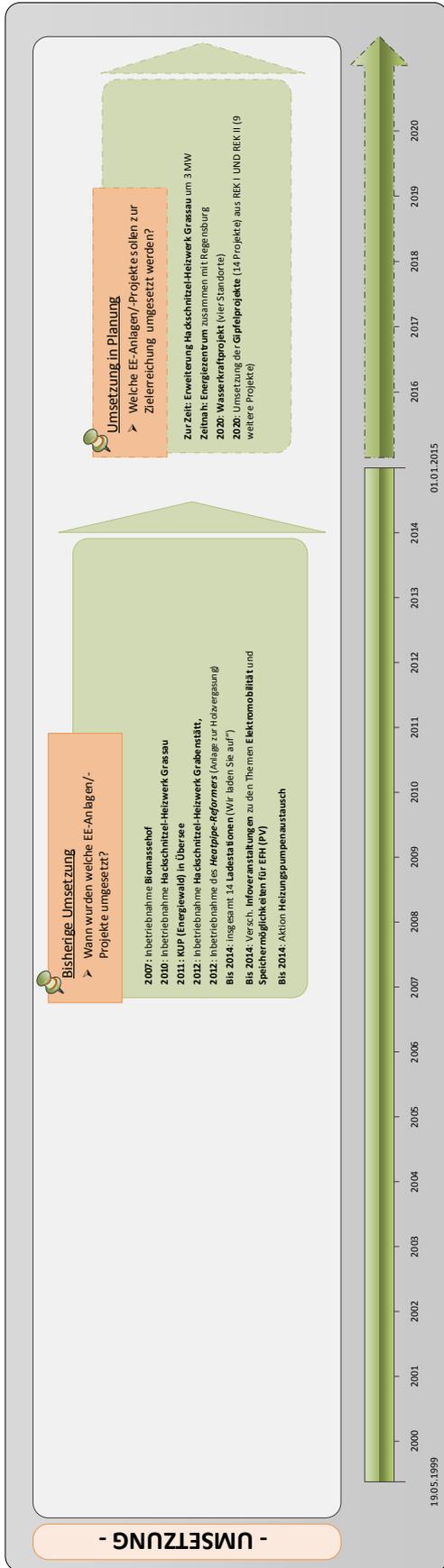


Abbildung 3-42: Projekte und Maßnahmen des Ökomodell Achentall e. V.

Unter dem Motto *Wir laden sie auf* wurden bis 2014 insgesamt **13 neue Ladestationen** im Achantal errichtet. Hintergrund war das INTERREG-geförderte Projekt ALPSTAR, das einen klimaneutralen Alpenraum bis 2050 zum Ziel hat. Das Ökomodell arbeitet dabei intensiv mit dem Sonnenkreis Traunstein am Landratsamt Traunstein und dem Chiemgau-Tourismus zusammen. E-Tankstellen befinden sich insbesondere an vielen Tourist-Informationen oder an den Rathäusern der Ökomodell-Gemeinden. (Ökomodell Achantal e.V.)

Bis 2014 gab es zudem verschiedene **Infoveranstaltungen** zu den Themen **Elektromobilität** und **Speichermöglichkeiten** für PV-Strom in Einfamilienhäusern.

Weiterhin wurde gemeinsam mit dem LK Traunstein eine landkreisweite Aktion zum Austausch von Heizungspumpen gestartet. Für einen Festpreis von 299 € konnten die Pumpen von regionalen Handwerkern ausgetauscht werden. Das Ökomodell war Kooperationspartner und hat die Aktion stark mitbeworben. Einen Überblick über die Anzahl der ausgetauschten Pumpen gibt es nicht. Die Aufgabe des Vereins lag im Marketing der Aktion.

Zukünftig soll insbesondere die **Wasserkraftnutzung** im Achantal ausgebaut werden. Gemäß einer Machbarkeitsstudie⁴⁴ aus dem Jahr 2011 sind an der Tiroler Ache insgesamt vier Standorte positiv bewertet worden. Diese Kraftwerke könnten zusammen 20.000 MWh Strom produzieren, was dem Bedarf von etwa 6.000 Haushalten entspricht und fast ein Fünftel des Achantaler Strombedarfs decken würde. Zusammen mit anderen Standorten könnten insgesamt etwa 22.000 MWh/a⁴⁵ erzeugt werden. Weitere vorbildhafte Projekte in den Kommunen sind z. B.

- die PV-Freiflächenanlage des Landkreises Traunstein auf der ehemaligen Deponie in der Gemeinde Bergen,
- der Neubau des Rathauses in Bergen mit Wärmepumpe,
- die Sanierung kommunaler Liegenschaften in Schleching, Unterwössen, Grassau, Übersee und Grabenstätt, und
- der Ausbau der Kapazität der Naturwärme durch zwei weitere Pufferspeicher in Reit im Winkl.

In Prüfung befinden sich u. a

- eine Gülle-Biogasanlage (75 kW_{el.}) in der Gemeinde Übersee und
- die Machbarkeitsanalyse einer Nahwärmeversorgung in Schleching/Zentrum

⁴⁴ http://www.oekomodell.de/fileadmin/user_files/pdf/publikationen/machbarkeit_tiroler_ache.pdf

⁴⁵ Bezogen auf das technische Potenzial

Persönliche Einschätzung der Workshop-Teilnehmer

Im Rahmen des Vor-Ort-Workshops wurden die verbliebenen drei Teilnehmer jeweils einzeln gebeten, eine schriftliche persönliche Einschätzung hinsichtlich der Prozessanalyse abzugeben⁴⁶ (vgl. Fragen, Anhang 0).

Im Folgenden werden schlagwortartig die wichtigsten Ergebnisse aus der Auswertung dieser persönlichen Einschätzung der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

- Die Projektentwicklung innerhalb des Vereins wurde von allen drei Teilnehmern positiv bewertet. Konkret wurde die realistische Begleitung, die klaren Strukturen und das persönliche Engagement des Geschäftsführers gelobt. Widerstände müssten in der Diskussion entkräftet und gemeinsam mit allen eine tragfähige Lösung erarbeitet werden. Notfalls würden unrealistische Projekte für eine gewisse Zeit „eingefroren“ und zu einem späteren Zeitpunkt wieder diskutiert.
- Als wesentliche Erfolgsfaktoren wurden vielfältige Aspekte genannt. Ein Teilnehmer verwies auf die einheitliche Zieldefinition, die genaue Aufgabenverteilung und die optimale Einbindung der relevanten Akteure. Ein weiterer Teilnehmer bezeichnete die Öffentlichkeitsarbeit, die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Themenbreite als Erfolgsfaktor des Ökomodells. Alle diese Aspekte wurden auch vom dritten Teilnehmer bestätigt.
- Eine wichtige Botschaft an Kommunen, die eine Kooperation für den Ausbau EE planen, lautete, dass professionelle Strukturen aufgebaut werden müssen. Die Kooperation sei ein entscheidender Faktor zum Erfolg, da die Energiewende nicht allein und auch nicht mit nur einer Technologie geschafft werden könne.

3.2 Vergleich der Modelle

Nachfolgend werden die wesentlichen Merkmale der Kooperationsmodelle miteinander verglichen und erörtert.

Konkret werden folgende Aspekte miteinander verglichen:

- Rahmenbedingungen
- Zielsetzung und Strategie
- Akteursstruktur und Grundfinanzierung
- Projekte und Projektfinanzierung
- Evaluation und Optimierung
- Kommunikation und Beteiligung

⁴⁶ Nachdem ein weiterer Teilnehmer aufgrund anderer Verpflichtungen den Workshop verlassen musste, zählten zu den drei Teilnehmern der Geschäftsführer des Ökomodell Achenal e. V., der Ehrenvorsitzende des Vereins (Gründungsmitglied) und ein studentischer Mitarbeiter.

Im Rahmen dieses Vergleichs werden die Gründe für die unterschiedliche Ausprägung einzelner Merkmale erörtert. Hierzu werden die wichtigsten Einflussfaktoren erläutert und auch die Zusammenhänge zwischen den Merkmalen dargestellt.

3.2.1 Rahmenbedingungen

Wie aus folgender Tabelle ersichtlich wird, sind alle Kooperationen hinsichtlich der **Fläche**, bis auf Kreis Steinfurt, ähnlich groß. Während es sich bei den anderen fünf Kooperationsmodellen insbesondere um den Zusammenschluss kleinerer, ländlicher Kommunen handelt, kann der Kreis Steinfurt bereits als eine Stadt-Umland-Kooperation angesehen werden. Konkret kooperieren hier 24 Kommunen, darunter 10 Städte zwischen 6.000 und 74.000 Einwohner.

	<i>Achental</i>	<i>Steinfurt</i>	<i>St. Wendel</i>	<i>ZEF</i>	<i>AOVE</i>	<i>NEW</i>
Organisationsform	Verein	4 Netzwerke über Kreis	4 Netzwerke über Kreis	GmbH	GmbH	Genossenschaft
Gründungsjahr	1999, Ökomodell Achental	2000, Agenda 21-Büro (Netzwerke ab 2001)	2010, ZEN, GmbH, Lenkungsgruppe	2011, ZEF	1998, AOVE	2009, NEW eG
Einwohnerzahl	32.423	434.481	88.556	50.692	33.727	93.892
Flächengröße	33.114 ha	179.576 ha	47.614 ha	31.738 ha	45.887 ha	85.085 ha
Bundesland	BY	NW	SL	BY	BY	BY

Tabelle 3-1: Vergleich der Rahmenbedingungen

Trotz ähnlicher Größenverhältnisse haben die Kommunen sehr unterschiedliche **Organisationsformen** für ihre interkommunale Zusammenarbeit gewählt; ein Merkmal, das bei der Auswahl der Kooperationsmodelle auch eine Rolle gespielt hat (vgl. Kapitel 2.1). Weitere Hintergründe zu den Organisationsformen werden im Rahmen der Akteursanalyse der jeweiligen Modelle erläutert.

Auch das **Alter der Kooperationen** ist sehr unterschiedlich. Die ersten Kooperationen wurden bereits Ende der 1990er Jahre gegründet (Steinfurt, Ökomodell, AOVE), die jüngsten erst nach 2009 (NEW, St. Wendel, ZEF). Hintergründe hierzu finden sich insbesondere bei den Akteursanalysen bzw. Strategieanalysen der jeweiligen Modelle.

Der Blick auf die **Bundesländer** zeigt, dass im vorliegenden Forschungsprojekt vier von sechs Kooperationsmodellen aus Bayern stammen, die anderen beiden aus Nordrhein-Westfalen bzw. dem Saarland. Damit stellt die Auswahl keinen repräsentativen Querschnitt dar, sondern kann nur als exemplarisch angesehen werden (vgl. Kapitel 2.1). Die Tatsache, dass besonders viele Kooperationsmodelle in Bayern vorzufinden sind, ist ein Beleg für die positiven (förder-)politischen Rahmenbedingungen. Seit Anfang der 90er Jahre wurden in Bayern über 50 regionale Initiativen etabliert mit dem Ziel die Kommunen bei der Bewältigung des demografischen Wandels und anderer wichtiger Zukunftsthemen zu unterstützen. (Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat 2014) Bereits der Begriff „Region“ zeigt, dass hier der Kooperation von Kommunen eine besondere Bedeutung zukommt. Seit 2007 werden diese Initiativen durch bayerische Landesmittel auch finanziell unterstützt. (Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf 2013)

Nicht zuletzt hat die **Fläche und insbesondere Flächennutzung der Kooperationsmodelle** grundsätzlich einen großen Einfluss auf die zu Verfügung stehenden EE-Potenziale. So steht in ländlichen Räumen in der Regel mehr Fläche für den Ausbau der Windenergie zur Verfügung als in dicht besiedelten, städtischen Räumen. Auch bei der Biomassennutzung haben forst- und landwirtschaftlich geprägte Regionen einen Vorteil gegenüber städtischen Ballungsräumen. Da es sich bei den vorliegenden Modellen jedoch ausschließlich um ländliche Regionen handelt, sind die unterschiedlichen Flächenpotenziale bei diesem Vergleich eher nachrangig zu betrachten⁴⁷.

3.2.2 Zielsetzung und Strategie

Entsprechend den **grundlegenden Zielen** der Kooperationen ist das Themenspektrum sehr unterschiedlich. Während einige Modelle eher auf das Thema Energiewende fokussiert sind, sind andere thematisch sehr breit aufgestellt und verfolgen grundlegend das Ziel einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Insgesamt reicht die Themenpalette von Landwirtschaft und Naturschutz über Tourismus und Bildung bis hin zum demografischen Wandel. Bei den breit gefächerten Kooperationen ist eine inhaltliche Vernetzung dieser Themen ersichtlich und auch gewünscht.

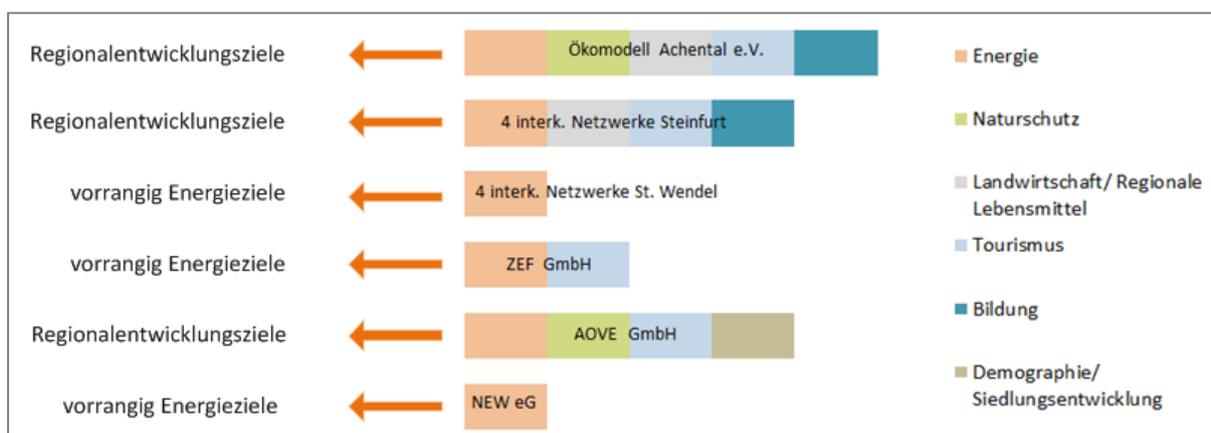


Abbildung 3-43: Vergleich der Ziele und Themen

Der Vergleich der verschiedenen Ziel-Kategorien zeigt, dass insbesondere die Modelle, die bereits auf einen großen Erfahrungshorizont zurückblicken können (vgl. **Gründungsjahr**), sich eine **nachhaltige Regionalentwicklung** zum Ziel gesetzt haben. Eine mögliche Erklärung sind die politischen Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Gründung.

- Nach der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro haben viele Kommunen einen Agenda 21-Prozess installiert. In **NRW** waren die landespolitischen Rahmenbedingungen besonders gut, was u. a. durch die Gründung einer Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e. V. im Jahr 2002 abgeleitet werden kann. (Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) 21 NRW e.V.) Daher ist der Anteil der Kommunen im Land, die einen Agenda 21 Beschluss gefasst haben mit knapp 65 % besonders hoch. (Agenda 21-Treffpunkt) Allerdings haben es nur wenige Städte und Gemeinden geschafft das bürger-

⁴⁷ Eine vergleichende Analyse der vorliegenden Flächennutzung und der tatsächlichen EE-Potenziale war nicht Ziel und Gegenstand dieses Forschungsprojektes.

schaftliche Engagement zu bündeln, in den politischen Alltag zu integrieren und zu verstetigen. Steinfurt stellt hier ein positives Gegenbeispiel dar.

- Das Ökomodell und die AOVE sind beide in **Bayern** angesiedelt. Auch hier hat die ländliche Regionalentwicklung eine lange Tradition, was auch den hohen Anteil bayerischer Kommunen bei der Auswahl geeigneter Kooperationsmodelle erklärt (vgl. Kapitel 2.1.3).

Bei den jüngeren Modellen stehen eher die **Energieziele** im Vordergrund. Hier spielen insbesondere die **lokalen Akteure** bzw. die **förderpolitischen Rahmenbedingungen** (EEG) eine entscheidende Rolle.

- So haben bei der ZEF und der NEW jeweils die Stadtwerke die Rolle des Initiators übernommen. Sie haben das wirtschaftliche Potenzial der erneuerbaren Energien erkannt.
- In St. Wendel ging die Initiative vom Landrat aus. Auch hier hat sich der Landkreis, trotz bestehender Netzwerke im Bereich der Regionalentwicklung (Kulturlandschaftsinitiative St. Wendeler Land (KuLanI)), bewusst für die Gründung eines neuen Kooperationsmodells unter der Einbindung professioneller Partner (Energieversorger) entschieden.

3.2.3 Akteursstruktur und Grundfinanzierung

3.2.3.1 Akteursstruktur

Hinsichtlich der Akteursstruktur kann zwischen landkreisgestützten und landkreisunabhängigen Kooperationen unterschieden werden.

	<i>Ökomodell</i>	<i>Steinfurt</i>	<i>St. Wendel</i>	<i>ZEF</i>	<i>AOVE</i>	<i>NEW</i>
Beteiligte Verwaltungen	9 Kommunen	24 Kommunen + Kreis	8 Kommunen + Landkreis	6 Kommunen	9 Kommunen	17 Kommunen
"Mitglieder"	~ 200 (Bürger + Kommunen + Unternehmen)	LAG (45 bzw. 40), HiG (34), AG Klimaschutz (24)	~100 (ZEN e.V.)	6 Kommunen, 3 komm. Unternehmen	9 Kommunen	20 (Kommunen + k. Unternehmen + BEG)
Mitarbeiter	Geschäftsführer + 2 Mitarbeiter	~ 17 Mitarb. (Amt für Klimaschutz)	3 Mitarbeiter (Landkreis)	keine Mitarbeiter	4 Mitarbeiter (1 Stelle Energie)	1 hauptamtlicher Geschäftsführer
Zentrale Netzwerke/Partner	Biomassehof GmbH, Förderstiftung	2 LAG, Haus im Glück e.V HiG), AG Klimaschutz	*ZEN e.V., EPG mbH, Lenkungsg. Klimasch., BEG	SWW Wunsiedel + Tochterunternehmen	BioEnergie eG; BürgerEnergie eG	Bürgerenergie West eG

Tabelle 3-2: Vergleich der Akteursstrukturen

Sowohl in St. Wendel als auch in Steinfurt ist der **Landkreis Initiator und Koordinator** der interkommunalen Kooperation. Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, spielten die lokalen Akteure bei der Gründung eine wichtige Rolle (Faktor Mensch). Dies war in beiden Fällen der Landrat sowie weitere engagierte Verwaltungsmitarbeiter.

Der Kooperationsraum der anderen Modelle ist nicht an die **administrativen Grenzen** des Landkreises gekoppelt, sondern entweder deutlich kleiner, wie bei der AOVE und dem Ökomodell, oder sogar landkreisübergreifend, wie bei der ZEF und der NEW. Bei der AOVE und dem Ökomodell richtet sich der Kooperationsraum insbesondere nach dem **Naturraum**, der einerseits eine eigene **regionale Identität** schafft und andererseits eine **gemeinsame „Problemlage“** bedingt. Eine Zusammenarbeit

mit den zugehörigen Landkreisen ist aber bei den kreisunabhängigen Netzwerken möglich. So arbeitet das Achtal beispielsweise insbesondere im Bereich Elektromobilität und Energieeffizienz eng mit dem Landkreis zusammen bzw. fungiert sogar als Vorreiter für den Landkreis.

Weiterhin wird deutlich, dass alle sechs Kooperationen über **zentrale Netzwerkpartner** verfügen, mit denen sie eng zusammenarbeiten.

- Diese Netzwerkpartner sind zum Teil Ausgründungen der „Muttergesellschaft“ (z. B. AOVE GmbH) oder es sind Netzwerke, die bewusst parallel aufgebaut wurden (z. B. LK St. Wendel und Kreis Steinfurt). In beiden Fällen übernehmen die Partner spezielle Aufgaben, die von der hier betrachteten Kooperation nicht übernommen werden können bzw. sollen.
- Steinfurt und St. Wendel, die beiden landkreisbasierten Modelle, haben mehr institutionalisierte Netzwerke als die anderen vier Kooperationen, was angesichts des größeren Kooperationsraumes und der Anzahl der beteiligten Kommunen nachvollziehbar erscheint.

In Abhängigkeit von ihrer Zielsetzung und Strategie sowie den lokalen Rahmenbedingungen, haben alle Kooperationsmodelle ein **breites Spektrum unterschiedlicher Akteure** in ihre Netzwerke eingebunden und so einen breiten Konsens für ihre Arbeit erzielt. Die Mitgestaltungsmöglichkeiten der eingebundenen Akteure hängen insbesondere von der gewählten **Organisationsform sowie den konkreten Projekten** ab.

- Besonders vielfältige Mitgestaltungsmöglichkeiten gibt es in Steinfurt und in St. Wendel aufgrund der zahlreichen Netzwerke.
- Bei der ZEF und der NEW stehen hingegen die finanziellen Beteiligungsangebote im Vordergrund.
- Auch bei der AOVE gibt es finanzielle Beteiligungsangebote. Darüber hinaus gibt es aber auch einen Bürgerrat, der die inhaltliche Mitsprache ermöglicht.
- Beim Ökomodell werden die einzelnen Akteure fast ausschließlich projektspezifisch eingebunden. Allerdings bietet die Mitgliedschaft im Verein einen gewissen Einblick in die Arbeit des Ökomodells.

3.2.3.2 Grundfinanzierung

Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, ist die Projektfinanzierung nicht immer eindeutig von der Grundfinanzierung zu trennen. Zum einen sind die strategischen Projekte in der Regel mit Personalgeldern hinterlegt (vgl. Kapitel 3.1.1.1 Steinfurt, 3.1.5.1 AOVE und 3.1.6.1 Ökomodell), zum anderen werden die Einnahmen aus dem Betrieb von EE-Anlagen auch zur Finanzierung von Personalstellen verwendet (vgl. Kapitel 3.1.4.1 NEW). Insofern trägt eine gute Projektfinanzierung oft auch zur Grundfinanzierung und langfristigen Sicherung der Kooperation bei.

Dennoch lassen sich einige Unterschiede bei der Grundfinanzierung feststellen:

- So finanziert sich die NEW in erster Linie über **den Gewinn aus dem Betrieb der EE-Anlagen**, während in Steinfurt, bei der AOVE, im Ökomodell und in St. Wendel auch andere Finanzierungsinstrumente zum Tragen kommen.

- Die **kommunale Umlage** ist für zwei Kooperationsmodelle (AOVE und Ökomodell) ein zentraler Bestandteil ihrer Finanzierung.
- Hinzu kommen **Mitgliedsbeiträge** für die Vereine (Ökomodell und St. Wendel).
- Eine wichtige Rolle spielt auch die Finanzierung durch **Fördermittel**. Dies trifft insbesondere auf die thematisch breit gefächerten Netzwerke zu. Landesspezifische Fördermittel können hier eine nicht unerhebliche Rolle spielen.

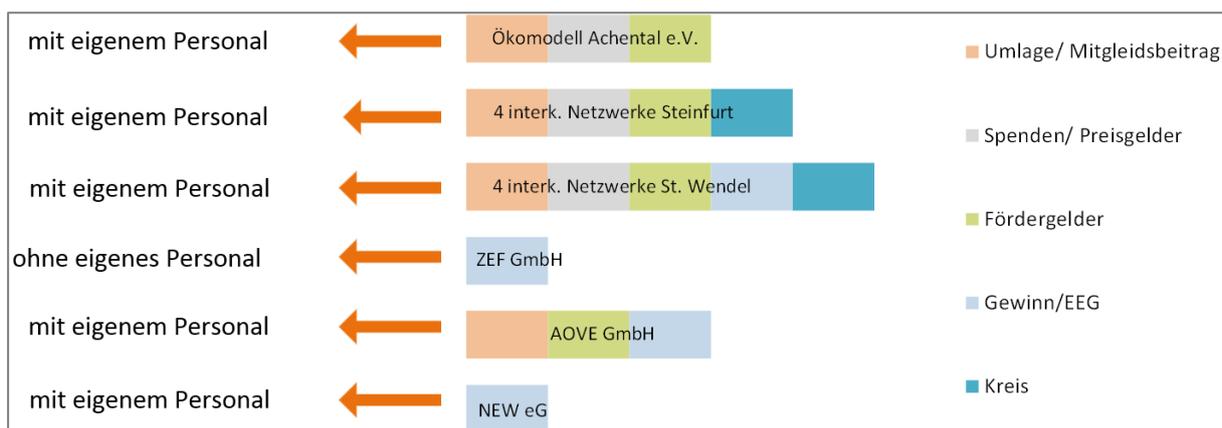


Abbildung 3-44: Vergleich der Grundfinanzierung

Weiterhin ist offensichtlich, dass fast alle Kooperationen über hauptamtliche Mitarbeiter verfügen, lediglich die ZEF GmbH besitzt keine „eigenen“ Mitarbeiter. Dies ist auf die besondere **Rolle der Stadtwerke** zurückzuführen, die auch die faktische Geschäftsführung der GmbH übernehmen (vgl. Kapitel 3.1.3.1). Die Notwendigkeit eigenes Personal einzustellen steigt jedoch mit den wachsenden **Aufgaben**. Auch die **Flächengroße und die Einwohnerzahl** spielen hier eine gewisse Rolle.

Die Art der Finanzierung wird unmittelbar von der gewählten **Organisationsform** bestimmt. So verfügt eine Genossenschaft oder ein Verein grundsätzlich immer über eine Grundfinanzierung in Form von Mitglieds- oder Genossenschaftsbeiträgen.

Andere Finanzierungsarten, wie Fördergelder, Spenden oder Preisgelder sind nicht an die Organisationsform gebunden. Allerdings wird hier der Einfluss der **Ziele und Strategien** auf die Grundfinanzierung deutlich. So finanzieren sich zwei Modelle, die ausschließlich die Energiewende zum Ziel haben, ausschließlich über den Betrieb der EE-Anlagen (ZEF und NEW eG), während bei den anderen mehrere Finanzierungsinstrumente zum Tragen kommen.

3.2.4 Projekte und Projektfinanzierung

3.2.4.1 Projekte

Hinsichtlich der Projekte können die Kooperationen in zwei Kategorien eingeteilt werden: Modelle, die vorwiegend strategisch arbeiten⁴⁸ und Modelle, die strategisch und operativ arbeiten.

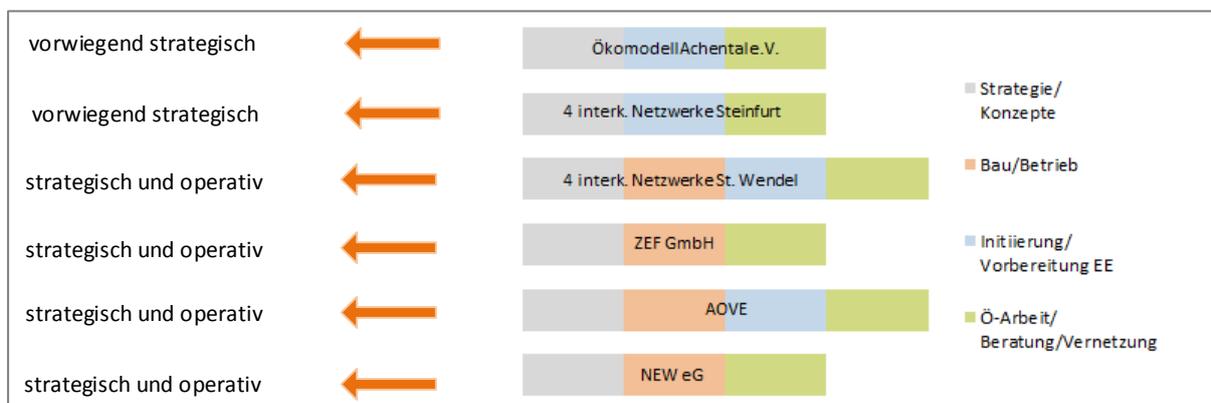


Abbildung 3-45: Vergleich der Projekte

Auffällig ist, dass alle Kooperationsmodelle, die eine **nachhaltige Regionalentwicklung** verfolgen (Ökomodell, Steinfurt, AOVE), sehr stark auf der **strategischen Ebene** agieren. Grundlagenermittlungen und die Entwicklung von Konzepten und Strategien sind ein klassisches Arbeitsfeld dieser Initiativen und gehören daher auch im Energiebereich zum Selbstverständnis. Bei den drei betreffenden Kooperationen kam das Thema Energie erst sehr viel später hinzu, sodass Herangehensweisen der anderen Themenfeldern darauf übertragen wurden.

- Insbesondere der Kreis Steinfurt und das Ökomodell verfolgen (zum Zeitpunkt der Untersuchung) nicht das Ziel operativ am Energiemarkt tätig zu werden. Sie sehen sich in erster Linie als Berater, Moderator und Koordinator und überlassen die Umsetzung den Kommunen oder auch Bürgern und privaten Unternehmen.
- Lediglich die AOVE ist durch Gründung von „Tochterunternehmen“ zum Bau und Betrieb von EE-Anlagen zusätzlich operativ tätig und hat, als einzige Regionalinitiative, dadurch selbst einen großen Einfluss auf den EE-Ausbau. Umgekehrt zeigen die auf den Bau und Betrieb von EE-Anlagen ausgerichteten Kooperationen im Vergleich weniger strategische Aktivitäten.

Die Beispiele zeigen, dass die **Organisationsform** zwar nicht die „Art der Projekte“ beeinflusst, aber sie bildet den Rahmen für das operative Geschäft. Kooperationen, die von Beginn an den Bau und Betrieb von EE-Anlagen zum Zweck haben, wählen auch eine entsprechende Organisationsform wie beispielsweise eine GmbH (ZEF) oder eine Genossenschaft (NEW).

Auch die **gesetzlichen Regelungen der einzelnen Bundesländer** können sich auf die inhaltliche Ausrichtung (strategisch/operativ) der Kooperationen auswirken.

⁴⁸ Beinhaltet auch die Vorbereitung/Initiierung von EE-Anlagen

- Zum einen wird das operative Handeln der Kommunen/Kooperationen durch die Gemeindeordnung beschränkt, d. h. nicht in jedem Bundesland können die Kommunen selbst in den Ausbau erneuerbarer Energien investieren.
- Zum anderen erschweren zusätzliche Landesregelungen, wie z. B. die 10H-Regelungen in Bayern, die Umsetzung von Windenergieprojekten (Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr 2014).

Natürlich beeinflussen auch die **bundespolitischen Rahmenbedingungen** (insbesondere das EEG und das Marktanzreizprogramm) die Projektauswahl, da sie den Ausbau einzelner EE-Techniken zu bestimmten Zeitpunkten fördern oder hemmen. Aber letztlich sind diese Rahmenbedingungen für alle Kooperationsmodelle gleich.

3.2.4.2 Projektfinanzierung

Hinsichtlich der Projektfinanzierung kann zwischen Modellen, die eine finanzielle Bürgerbeteiligung bei der Finanzierung von EE-Anlagen explizit vorsehen und solchen, die dies nicht tun unterschieden werden.

	<i>Ökomodell</i>	<i>Steinfurt</i>	<i>St. Wendel</i>	<i>ZEF</i>	<i>AOVE</i>	<i>NEW</i>
finanzielle Bürgerbeteiligung	ohne	mit	mit	mit	mit	mit
Bau/Betrieb/Beteiligung EE	/	/	12 MW Wind 21 kW Wasserkraft 106 kW _p PV 7 m ² ST 300 kW HHS	12,7 MW Wind 1,0 MW _p PV 1 MW _{el} u. 4,8 MW _{th} Biomasse	11,6 MW Wind 0,4 MW _p PV 4.153 MWh/a Biomasse	5,8 MW _p PV-Freifläche 0,6 MW _p PV-Dach
Initiierung/Vorbereitung EE	6,8 MW HHS-Heizwerk	29,5 MW (exemplarisch)	12 MW Wind 480 kW HHS	/	/	/

Tabelle 3-3: Vergleich der Projekte und Projektfinanzierung

Konkret bieten vier Kooperationsmodelle finanzielle Beteiligungsmöglichkeiten für Bürger an: die NEW (bzw. die Bürger-Energiegenossenschaft West eG) und die BEG St. Wendel über Genossenschaftsbeiträge, die ZEF über Nachrangdarlehen und die AOVE über die AOVE BürgerEnergie eG. Die vier interkommunalen Netzwerke im Kreis Steinfurt bieten selbst keine Bürgerbeteiligung an, da der Kreis, abgesehen von den eigenen Liegenschaften, in der Regel keine eigenen Anlagen baut oder betreibt. Aber Steinfurt fördert die finanzielle Beteiligung der Bürger, in dem es beispielsweise im *Leitfaden Windenergie* (Kreis Steinfurt 2015b) eine Bürgerbeteiligung von mindestens 25 % empfiehlt.

Das Ökomodell hat die beiden Biomasseanlagen mit Nahwärmenetz ohne Bürgerbeteiligung umgesetzt (Kommunen sind Betreiber). Lediglich bei der Errichtung des Biomassehofs konnten sich die Bürger vor Ort finanziell einbringen (Public-Private-Partnership).

Auch hinsichtlich der **Organisationsform** gibt es mehrere Möglichkeiten zur finanziellen Beteiligung. Zwar eignen sich insbesondere genossenschaftliche Modelle oder GmbHs für die Sammlung von Bür-

gerkapital bzw. den Betrieb von EE-Anlagen, aber diese können beliebig mit anderen Gesellschaftsformen verknüpft werden, wie die sechs Beispiele belegen.

Folgende Faktoren können sich positiv auf die finanzielle Bürgerbeteiligung auswirken:

- In einem **bevölkerungsstarken Kooperationsraum** steht grundsätzlich mehr Kapital zu Verfügung als in einem dünn besiedelten Raum. Dies unterstreicht natürlich die Bedeutung und die Chancen der interkommunalen Zusammenarbeit.
- Auch die Organisation des Kapitals setzt **gewisse Strukturen** (insbesondere Zeit, Personal und Know-how) voraus, die in sehr kleinen Kooperationsräumen nicht immer gegeben sind. Eine Beteiligung der Stadtwerke ist daher meist vorteilhaft.

3.2.5 Evaluation und Optimierung

Sehr schwer zu erfassen und damit auch zu vergleichen ist das Thema Evaluation und Optimierung.

Mehr oder weniger besitzen alle sechs Kooperationsmodelle für ihren Kooperationsraum ein Energiekonzept, das als Basis ihrer Ausbaustrategien herangezogen werden kann. Teilweise wurden diese Daten im Laufe der Jahre auch mehrfach aktualisiert, allerdings nicht in einem regelmäßigen Rhythmus, sondern eher nach Bedarf. Zudem stehen für diese sehr zeitintensive Maßnahme in der Regel keine bzw. zu wenig Gelder zur Verfügung. Die eingestellten Klimaschutzmanager (AOVE, Steinfurt, Ökomodell, St. Wendel) sollen hier Abhilfe schaffen, sind aber in der Regel noch nicht lange genug im Amt, um ein standardisiertes Controlling-System aufgebaut zu haben. Dennoch kennen die handelnden Personen in der Regel durch Anlagenüberwachungen, Jahresabschlüsse und eigene Forschungsberichte ihren Status quo und sind über mögliche Potenziale und Hindernisse informiert. Die Ergebnisse werden in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert und fließen in ggf. notwendige Anpassungsstrategien ein. Je nach Thema und Organisationsform werden wichtige strategische Entscheidungen auf Basis breiter Beteiligungsplattformen (Mitgliederversammlung, Strategietreffen) oder im engeren Akteurskreis (Vorstand) getroffen⁴⁹.

Je **konkreter die Ziele** formuliert sind (quantitative Ausbauziele mit klarem Zeithorizont), desto zwingender ist eine regelmäßige und transparente **Evaluation** erforderlich, denn nur so können die gesteckten Ziele überprüft und notwendige Anpassungsstrategien eingeleitet werden. Insofern sind insbesondere der Kreis Steinfurt und die AOVE GmbH vor hohe Herausforderungen gestellt.

	<i>Ökomodell</i>	<i>Steinfurt</i>	<i>St. Wendel</i>	<i>ZEF</i>	<i>AOVE</i>	<i>NEW</i>
Controlling der EE-Ziele	nach Bedarf	nach Bedarf	noch offen	keine quant. Ausbauziele	nach Bedarf	nach Bedarf
Letzte Energiebilanz*	2011, Energiekonzept	2010, Masterplan	2009, KSK**	2008, Energet. Raumplan SWW	2008 KSK**, 2014 ENP***	2010/11, KSK**
	* Datengrundlage		** Klimaschutzkonzept		*** Energienutzungspläne	

Tabelle 3-4: Vergleich des Controllings

⁴⁹ Oft handelt es sich bei den Entscheidungsprozessen um mehrstufige, verflochtene Verfahren, die im Einzelfall betrachtet werden müssen. Die gesetzlichen Regelungen (Satzung etc.) geben hier nur einen groben Rahmen vor.

Die Evaluation der eigenen Zielstellungen ist grundsätzlich unabhängig von der **Fläche und Einwohnerzahl** des Kooperationsraums. Allerdings spielen die administrativen Grenzen eine wichtige Rolle bei der Datenbeschaffung und Bilanzierung. So erfordert beispielsweise im Kreis Steinfurt die Überprüfung der Energieziele eine intensive Abstimmung mit den kreisangehörigen Kommunen, da diese in der Regel über eigene Energiekonzepte und Bilanzen verfügen (vgl. Kapitel 3.1.1.2). Eine besondere Herausforderung ist auch dann gegeben, wenn der Kooperationsraum erweitert wird bzw. nicht deckungsgleich mit dem Bilanzierungsraum ist, wie dies bei der NEW der Fall ist (vgl. Kapitel 3.1.4.2).

Die gewählten **Organisationsformen** haben einen gewissen Einfluss auf das Monitoring der Energieziele, da es je nach Form unterschiedliche, gesetzliche Vorschriften hinsichtlich des Berichtswesens gibt. So muss beispielsweise eine GmbH jährlich einen Geschäftsbericht vorlegen, und auch eine Genossenschaft oder ein Verein müssen hinsichtlich ihrer Tätigkeiten Rechenschaft ablegen. Eine Verpflichtung zu einem standardisierten Energie-Controlling bzw. zur Einhaltung der Energieziele ergibt sich daraus jedoch nicht.

Der Einfluss des **Bundeslands** auf die Evaluation der Energieziele wird am Beispiel Steinfurt deutlich. Sowohl beim Kreis als auch bei den Kommunen wird (zukünftig)⁵⁰ die Software ECORegion (ECO-SPEED AG 2015) für das Monitoring der CO₂-Emissionen verwendet, da diese Software vom Land Nordrhein-Westfalen allen Kommunen kostenlos zur Verfügung gestellt wird, um so eine landesweite Harmonisierung der verwendeten Software zu ermöglichen.

3.2.6 Kommunikation und Beteiligung

3.2.6.1 Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung

Hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit können die Kooperationsmodelle grob in zwei Kategorien eingeteilt werden, solche mit einer sehr breiten und solche mit einer sehr fokussierten, projektbezogenen Öffentlichkeitsarbeit.

	<i>Ökomodell</i>	<i>Steinfurt</i>	<i>St. Wendel</i>	<i>ZEF</i>	<i>AOVE</i>	<i>NEW</i>
Öffentlichkeitsarbeit	breite Ö-Arbeit	breite Ö-Arbeit	projektbezog. Ö-Arbeit	projektbezog. Ö-Arbeit	breite Ö-Arbeit	projektbezog. Ö-Arbeit
inhaltliche Bürgerbeteiligung	nur Mitglieder und Partner	nur Mitglieder und Partner	ja	nein	ja	nein
Gremien/ Netzwerke mit Bürgerbeteiligung	Mitgliederversammlung, Zukunftswerkstatt (2007)	Mitgliederversammlung, Beirat für Klimaschutz, Unternehmensnetzwerk, AG's, Leader-Regionalk.	Mitgliederversammlungen (BEG + ZEN)	/	Mitgliederversammlung (BioEnergie, Bürger-Energie), Fachbeirat, jährl. Strategie-treffen	Mitgliederversammlung (BEG West)
Diskussions- und Entscheidungsgremien	Vorstand, Mitgliederversammlung	Vorstände, Mitgliederversammlung, Fachkommission	Lenkungsgruppe + Beirat	fakultativer Aufsichtsrat mit Geschäftsführer	Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführer	Vorstand, Aufsichtsrat

Tabelle 3-5: Vergleich der Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsangebote

⁵⁰ Noch nicht alle Kommunen haben ihre Energiebilanz fertig gestellt (Stand September 2015). Die flächendeckende Bilanzierung mit ECORegion steht daher noch am Anfang

Während das Ökomodell, Steinfurt und die AOVE ihre Bürger mit den regelmäßigen Newslettern stets über aktuelle Projekte, Ereignisse und Angebote informieren, werden bei den anderen drei Modellen nur sehr gezielte Informationen veröffentlicht. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es finanzielle Beteiligungsangebote gibt.

- Die Beispiele belegen, dass die Modelle mit einem hohen **Anteil an strategischer Arbeit/ Regionalentwicklungszielen** auch eine sehr breit gefächerte Öffentlichkeitsarbeit betreiben (vgl. Kapitel 3.1.1.2, Steinfurt, 3.1.5.2 AOVE und 3.1.6.2 Ökomodell). Sie agieren nicht nur projektbezogen, sondern wollen die ganze Region auf ihrem Weg in eine nachhaltigere Zukunft mitnehmen. Gleichzeitig gibt es bei Kooperationsmodellen mit sehr komplexen Zielstellungen (Nachhaltigkeit als Ganzes) oft mehr Diskussions- und Informationsbedarf sowohl bei den Hauptakteuren, als auch in Bezug auf die Bevölkerung. Im Gegensatz dazu betreiben umsetzungsorientierte Modelle Öffentlichkeitsarbeit oft nur im Kontext ihrer Projekte, z. B. bei der Akquise von Bürgerkapital.
- Die Öffentlichkeitsarbeit wird bei **größeren Kooperationsräumen** zunehmend wichtiger und anspruchsvoller, da die Betroffenen grundsätzlich von den Entscheidungsebenen (z. B. Kreisebene) weiter entfernt sind und die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ entsprechend nicht mehr ausreicht. Dafür haben die beiden landkreisgestützten Kooperationen, St. Wendel und Steinfurt, den Vorteil, dass sie auf **eigene Printmedien** zurückgreifen können.

Ebenso bestehen Unterschiede hinsichtlich der **inhaltlichen Beteiligungsmöglichkeiten** für die Bürger, die meist **fakultativ** ist. In Steinfurt, AOVE und St. Wendel ist die inhaltliche Mitbestimmung der Bürger ausdrücklich gewünscht, entsprechend wurden hier auch vielfältige Plattformen und/oder Gremien als fester Bestandteil der Kooperation geschaffen. Hingegen gibt es bei den anderen Modellen nur projektbezogene Arbeitskreise. Die jährlichen Mitgliederversammlungen (Ökomodell und NEW) dienen mehr der Information der Mitglieder und weniger deren aktiven Einbindung dieser. Alle Modelle haben jedoch die Bedeutung der Bürgerbeteiligung für die Akzeptanz ihrer Arbeit erkannt und bieten daher entsprechende Mitsprachemöglichkeiten oder alternativ finanzielle Beteiligungsmöglichkeiten an.

Eine echte, direkte Bürgerbeteiligung wird mit steigender **Einwohneranzahl und zunehmender Größe des Kooperationsraums** schwieriger, da die persönliche Betroffenheit und Identifikation der Bürger mit einzelnen Themen oft schwieriger als in dünn besiedelten ländlichen Regionen ist, wo der persönliche Kontakt noch eine große Rolle spielt. Auch weite Wege zwischen der Entscheidungsebene bzw. dem Ort der Veranstaltung und den betroffenen Bürgern schaffen Anonymität und mindern die Bereitschaft sich aktiv einzubringen. Hier ist daher oft nur die Einbindung repräsentativer Bevölkerungsgruppen über Vereine und Verbände möglich, wie beispielsweise im Kreis Steinfurt.

3.2.6.2 Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation ist für den Erfolg interkommunaler Kooperationen von großer Bedeutung. Allerdings lassen sich hier nur allgemeingültige Aussagen treffen, da eine Bewertung des internen Kommunikationsflusses im Rahmen dieses Projektes nicht möglich ist.

- Die interne Kommunikation ist grundsätzlich nicht an die **Gesellschaftsform** gebunden. Zwar sind die grundlegenden Entscheidungsprozesse in den Satzungen und Gesellschaftsverträgen festgelegt, diese geben aber lediglich den Rahmen vor und lassen noch genügend Spielraum für die Etablierung eigener Kommunikationsstrategien.
- Je größer das Akteursnetzwerk, desto wichtiger wird eine gute Kommunikationskultur mit **klaren Zuständigkeiten und transparenten Entscheidungswegen**. Die **Persönlichkeiten** der Entscheidungsträger spielen hier eine besondere Rolle. Nur wenn sie als vertrauenswürdige, engagierte und „neutrale“ Koordinatoren wahrgenommen werden, ist eine positive und konstruktive Zusammenarbeit möglich.
- Kommunikation schafft Vertrauen und dieses Vertrauen muss erst wachsen. Daher ist insbesondere bei der Neugründung von Kooperationsmodellen viel **Zeit** für ein gegenseitiges Kennenlernen notwendig.

Besonders wichtig ist auch **der persönliche Kontakt** zwischen den Entscheidungsträgern der einzelnen Kommunen, weshalb allzu große Entfernungen zwischen den Städten und Gemeinden eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit eher erschweren.