

Modellvorhaben

„Daseinsvorsorge 2030 – Innovativ und modern.

Eine Antwort auf den demografischen Wandel“

Bioenergiedörfer als Daseinsvorsorge

Untersuchung und Darstellung der Wertschöpfungspotenziale von (Bio)EnergieDörfern sowie der Entwicklung von Teilhabekonzepten für Kommunen und ihre Bürger

Abschlussbericht



Ein Projekt der Akademie für Nachhaltige Entwicklung Mecklenburg-Vorpommern in Zusammenarbeit mit dem Institut für angewandtes Stoffstrommanagement der Fachhochschule Trier, dem Landkreis Ludwigslust und dem Thünen-Institut Bollewick
Projektleitung: Dr. Rainer Land, Projektmitarbeit: Stefan Latzko, 14.09.2011

1. Kurzfassung**2. Zielsetzung des Modellvorhabens und Vorgehensweise****3. Analyse des Handlungsbedarfs**

Wertschöpfungspotenziale in (Bio)EnergieDörfern LWL bzw. Westmecklenburg und Möglichkeiten ihrer Erschließung

4. Beschreibung des Dienstleistungsansatzes / der Projektidee

4.1. Konzept zur Gründung einer (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft

Räumliche Abgrenzung und Name

Erschließung neuer Potenziale für die (Bio)EnergieDörfer durch eigene Forschung und Entwicklung

Teilhabe der Bevölkerung

Rechtsform und Eckpunkte der Satzung

Geschäftsfelder

Organigramm

4.2. Finanzierungsmodelle für (Bio)EnergieDörfer: Vorschlag zum Aufbau eines landesweiten revolvingierenden Eigenkapitalfonds

5. Wirtschafts- und Finanzplan**6. Risikoanalyse****7. Umsetzung, Umsetzungsteam und Organisationsaufbau****Anlagen:****A. Wertschöpfungspotenziale in Westmecklenburg****B. Geschäftsmodell für eine (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgenossenschaft: Energie-Landwerke Westmecklenburg e.G. (ELW)****C. Wirtschaftlichkeitsplanung und Organigramm (Excel)****D. Finanzierungsmodelle für (Bio)EnergieDörfer. Gründung eines revolvingierenden Eigenkapitalfonds**

CO₂-Einsparungspotenziale

1. Kurzfassung

Der sozioökonomische Umbruch der vergangenen Jahrzehnte und der sich noch verstärkende demographische Wandel bedürfen aktiver Strategien, die insbesondere im ländlichen Raum darauf zielen müssen, das lokale und regionale Wertschöpfungspotenzial zu erweitern, neue Einkommensquellen, Arbeitsplätze und Teilhabemöglichkeiten zu erschließen und Raum für die selbstbestimmte Gestaltung des Arbeits- und Lebensumfeldes durch die Bevölkerung im ländlichen Raum zu schaffen. Nur dann können akzeptable Lebensbedingungen für die ältere und mittlere Generation erhalten, die Abwanderung der jüngeren Generation begrenzt und die Finanzierung der Infrastruktur gesichert werden.

(Bio)energieDörfer¹ sind ein wichtiger Teil eines neu entstehenden Energiesystems auf der Basis erneuerbarer solarer Energien und sie sind eine hervorragende Möglichkeit, neue Wertschöpfungspotenziale in ländlichen Regionen zu entwickeln und mit der Teilhabe der Bevölkerung vor Ort zu verbinden: der Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg, an den Einkommen und Arbeitsmöglichkeiten und an den Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen. Allerdings sind (Bio)EnergieDörfer für sich und allein zu schwach, um in größerer Zahl und erfolgreich die Schwierigkeiten des Beginns durchzustehen, die Konzepte zu entwickeln, die Finanzierung zu beschaffen und den Aufbau und Betrieb dieser neuen und umfassenden energetischen Infrastruktur ländlicher Siedlungen wirtschaftlich erfolgreich zu gestalten. Dörfer auf dem Weg zum (Bio)EnergieDorf können erfolgreich sein, wenn sie sich gegenseitig unterstützen, wenn sie voneinander lernen und wenn sich *Bottom up* und *Top-down* sinnvoll verstärken, also die *Aktivität der Bürger und Unternehmen vor Ort* durch entsprechende Rahmenbedingungen und Förderungen verstärkt werden.

In Mecklenburg-Vorpommern ist in den vergangenen drei Jahren eine BioenergieDörferbewegung entstanden. Über 80 Dörfer wollen (Bio)EnergieDörfer werden, aber es sollen in zehn Jahren bis zu 500 werden. Diese aus den Dörfern selbst entstandene Bewegung wird inzwischen unterstützt durch eine Reihe von Kooperationspartnern (Landesregierung, Akademie für Nachhaltige Entwicklung, Städte- und Gemeindetag u.a.) und hat sich selbst Strukturen für die gegenseitige Unterstützung und die Zusammenarbeit geschaffen, zum Beispiel den Runden Tisch der Ingenieurbüros und eine Workshopreihe.

Im Projekt „BioenergieDörfer als Daseinsvorsorge“ wurde in einer Vielzahl von Gesprächen, Interviews und Arbeitsberatungen mit Bürgerinnen und Bürgern, Bürgermeistern, Gemeindevertretern, Landwirten und Unternehmern, Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern herausgearbeitet, welche Bedingungen eine erfolgreiche Entwicklung der (Bio)EnergieDörfer

¹ Ein (Bio)EnergieDorf ist eine Gemeinde oder ein Gemeindeteil, das sich aus lokal selbst erzeugten Erneuerbaren Energien auf eine nachhaltige und umweltkompatible Weise weitgehend selbst versorgt und dabei die Teilhabe der Bevölkerung ermöglicht. Dabei soll eine Stromproduktion von mindestens 100 % des im Ort verbrauchten Stroms und mindestens 75 % der benötigten Wärme erreicht werden.

unterstützen und welche übergreifenden gemeinsamen Strukturen die (Bio)EnergieDörfer und andere regionale Akteure dafür schaffen müssen. Im Ergebnis dieser Gespräche wurden

1. die Erkenntnisse über die Wertschöpfungspotenziale von (Bio)EnergieDörfern und die Voraussetzungen für ihre Nutzung vertieft;
2. ein Konzept für eine übergreifende Netzwerkstruktur der (Bio)EnergieDörfer in Westmecklenburg entwickelt: eine (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft (mit dem vorläufigen Namen **Energie-Landwerke Westmecklenburg eG**, ELW), die Dienstleistungen für die Entwicklung, die Investitionsfinanzierung und den laufenden Betrieb von BioenergieDörfern bereitstellen wird und in Ergänzung und Kooperation mit BioenergieDörfern, Stadtwerken und Unternehmen der Region auch eigene Erneuerbare Energieanlagen aufbauen und betreiben wird, um die Teilhabe der Bevölkerung des ländlichen Raums an der Gestaltung und am wirtschaftlichen Erfolg dieser neuen Zukunftsbranche möglich zu machen. Die ELW eG soll Anfang 2012 gegründet werden.
3. ein Konzept für einen **revolvierenden Eigenkapitalfonds** für regionale Erneuerbare Energien entwickelt, der das Eigenkapital für die Finanzierung der erforderlichen Investitionen bereitstellen soll. Das Konzept soll in die Diskussion der (Bio)EnergieDörfer-Bewegung und die politische Debatte des Landes MV eingebracht und dem Landtag als Instrument der Entwicklung der Erneuerbaren Energien im *Garten der Metropolen*² vorgeschlagen werden.

Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft und der revolvierende Eigenkapitalfonds sind institutionell und finanziell getrennte Organisationen. Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft ist konzipiert als ein Unternehmen der (Bio)EnergieDörfer, das Dienstleistungen für den Aufbau, die Weiterentwicklung und den laufenden Betrieb der (Bio)EnergieDörfer anbietet und sich aus diesen Dienstleistungen finanziert, und zwar zunächst regional begrenzt auf Westmecklenburg. Der revolvierende Eigenkapitalfonds ist nicht als Fonds innerhalb der Genossenschaft gedacht, sondern als landesweites Finanzinstrument, das organisatorisch bei einer Landeseinrichtung (Landesbank, LFI, Stiftung o.ä.) eingerichtet werden sollte und das verschiedene Finanzierungen (Förderungen, Eigenkapital und Kredite) für (Bio)EnergieDörfer (Kommunen, Genossenschaften, gewerbliche Betriebe, Hausanschlüsse) bereitstellen soll.

Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft würde bei Akquisition von Finanzierungen für Investitionen in einzelnen (Bio)EnergieDörfern auf diesen Fonds zurückgreifen, aber nicht exklusiv. D.h. auch andere könnten den Fonds nutzen. Insofern wären Genossenschaft und

² *Garten der Metropolen* ist ein Konzept der Akademie für Nachhaltige Entwicklung MV (ANE), das den ländlichen Raums zwischen Hamburg, Berlin und Stettin betrifft. Es geht um den Funktionswechsel, den dieser Raum für die Metropolen bekommen kann, insbesondere mit der Energiewende, dem ökologischen Umbau der Industrie und Landwirtschaft, einem erforderlichen neuen Management der Energie- und Stoffströme sowie für die Lebensmittelproduktion, die Erholung und den Tourismus. Die ANE hat 2009 und 2011 einen Zukunftspreis für Konzepte zum Garten der Metropolen ausgeschrieben.

Fonds zwei sehr gut zusammenwirkende Komponenten einer komplexen Strategie zum Aufbau regionaler erneuerbarer Energien im ländlichen Raum. Aber beide Konzepte können durchaus unabhängig voneinander umgesetzt werden.

Hinzu kommt, dass die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft bereits im Januar 2012 gegründet werden soll, während mit der Gründung des Fonds frühestens 2012 zu rechnen ist. Die Bio-EnergieDörfer-Genossenschaft kann auch ohne den Fonds Finanzierungen für ihre (Bio)EnergieDörfer akquirieren, also derzeit bestehende Förderungen, Beteiligungsmöglichkeiten und Kreditangeboten nutzen. Der Fonds würde aber die Finanzierung erheblich vereinfachen, das Projektentwicklungsverfahren beschleunigen, evtl. die Finanzierungskosten senken, vor allem aber ermöglichen, dass die Interessen der Regionalentwicklung bei der Finanzierungsakquise stärker gewichtet werden.

Der Entwurf dieser Analyse und der beiden Konzepte wurde am 10.5.2011 dem Landrat des Landkreises Ludwigslust sowie Bürgermeistern, Vertretern von Bürgervereinen, Stadtwerken, Unternehmen und Finanzinstituten vorgestellt, es wurde diskutiert und in einer Reihe anschließender Gespräche weiter präzisiert und überarbeitet. Die beteiligten Akteure unterstützen das Konzept und die Gründung einer (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft (Energie-Landwerke Westmecklenburg eG) und wollen ggf. Mitglied werden. Auch das Konzept für den revolvingierenden Eigenkapitalfonds fand grundsätzliche Zustimmung, auch wenn die Details in weiteren Gesprächen noch abgestimmt werden müssen. Gegenwärtig wird die Gründung eines solchen Fonds weiter vorbereitet, zugleich werden Wege bereitet, die bis dahin anstehenden ersten Investitionen schon ohne den Fonds zu finanzieren.

2. Zielsetzung des Modellvorhabens und Projektvorgehen

2.1. Ausgangslage

Deutschland befindet sich, wie alle modernen Gesellschaften, in einem tiefgreifenden *Umbruch*: einem sozioökonomischen Strukturwandel, der mit einem vielschichtigen demographischen Wandel (Schrumpfung, Geburtenrückgang, steigende Lebenserwartung, Zunahme des Anteils alter Menschen, selektive Abwanderung) und den daraus folgenden Problemen bei der Sicherstellung der Daseinsvorsorge verbunden ist.

In Mecklenburg-Vorpommern sind es vor allem drei Problemkreise in ihrer Wechselwirkung: Erstens hatte der **Strukturwandel der Agrarwirtschaft** und die damit verbundene Auslösung der regionalen Agrarcluster³ einen enormen Produktivitätsanstieg in den Agrarbetrieben zur Folge, zugleich aber ging die Anzahl der Arbeitsplätze in der Agrarwirtschaft in den vergangenen Jahrzehnten dramatisch auf weniger als ein Zehntel zurück. Das Volumen der in der Agrarwirtschaft generierten Einkommen verringerte sich, vor allem aber partizipieren weniger Einkommensbezieher davon. Nur in einigen Regionen konnte dies durch eine entsprechende Zunahme der Arbeitsplätze, der Wertschöpfung und der Einkommen in Industrie, Tourismus oder Dienstleistungsgewerbe kompensiert werden. Die wirtschaftliche Entwicklung verlief daher sehr ungleich: Regionen mit Tourismus und Industrie haben sich in den vergangenen zehn Jahren mehr oder weniger stabilisiert, eine selbst tragende wirtschaftliche Entwicklung⁴ wird absehbar. Nicht so in den Regionen, in denen es neben der Landwirtschaft kaum andere relevante Branchen gibt. Auch hier sind die Agrarbetriebe in der Regel erfolgreich, aber ihr Wertschöpfungspotenzial reicht nicht aus, um genügend Einkommen, Steuereinnahmen und Investitionen für die Region insgesamt zu generieren.

Zweitens ist mit dem Strukturwandel der Agrarwirtschaft ein **Funktionsverlust bzw. ein Funktionswandel** der Dörfer und kleinen Landstädte verbunden, die ursprünglich die wirtschaftlichen Knotenpunkte der regionalen Agrarcluster waren – und auf dieser Grundlage ihre kulturelle, politische, und administrativen Funktionen ausübten und öffentliche **Daseins-**

³ In den ostelbischen Gebieten bestanden diese Agrarcluster seit der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts bis in die 1960er und 1970er Jahre aus einer Kombination von größeren Gutsbetrieben, bäuerlichen Familienbetrieben, kleinen Landarbeiterhaushalten mit Nebenwirtschaft und diversen Gewerken. Diese Cluster produzierten Endprodukte für überregionale Märkte, nicht nur Agrarrohstoffen (Getreide, Kartoffeln, Zuckerrüben, Milch Schlachttiere usw.), sie beinhalteten eine komplexe Lebensmittelproduktion in jeweils lokal besonderer Kombination: Schlachthöfen, Getreidesilos, Mühlen, Futtermittelwerken, Brennereien, Brauereien, Zuckerfabriken, Kartoffel- und Gemüsehandel und die für den Cluster erforderlichen Gewerke: Schmied, Schreiner, Landtechnik, Landbauwirtschaft, Düngemittel, Saatzeit usw., die entweder eigenständige Betriebe waren oder zum Gutsbetrieb gehörten. In anderen durch die Dominanz bäuerlicher Familienbetriebe geprägten Gebieten gab es funktional äquivalente Strukturen. Die Cluster des ländlichen Raumes waren nicht auf die Selbstversorgung orientiert, vielmehr waren die regionalen Wirtschaftskreisläufe offen und funktional auf die Versorgung der schnell wachsenden Metropolregionen (Berlin, Hamburg, Hannover, das Ruhrgebiet, Leipzig/Halle u.a.) orientiert. Diese Cluster sind also durch lange Wertschöpfungsketten, mehrschichtige Wertschöpfungsnetzwerke, eine hohe Fertigungstiefe und folglich durch einen großen Arbeitskräftebedarf und vergleichsweise viele Haushalte mit kleinen und mittleren Einkommen zu charakterisieren.

⁴ Eine selbst tragende Wirtschaftsentwicklung liegt vor, wenn die Einkommen und Investitionen einer Region per Saldo auch in der Region erwirtschaftet werden.

vorsorge sicherten. In der neuen Agrarwirtschaft aber haben die Dörfer und Städte ihre früheren wirtschaftlichen Funktionen verloren, weil sich die Knotenpunkte auf große überregionale Agrar-Industrie-Netzwerke verlagert haben. In den Regionen, in denen Industrie, Tourismus oder andere Dienstleistungsgewerbe relevante Beiträge zur Wertschöpfung leisten, können Dörfer und Städte neue Funktionen gewinnen – aber auch nur dann, wenn sie in den neu entstehenden sozioökonomischen Netzwerken nicht nur administrativ relevant sind, sondern auch kulturelle und vor allem wirtschaftliche Funktionen neu entwickeln oder zurückgewinnen können – z.B. in der Daseinsvorsorge und bei der Bereitstellung von öffentlichen Gütern für Haushalte und Betriebe (Energie, Verkehr, Ver- und Entsorgung, Bildung usw.) – Funktionen, mit denen auch direkte oder indirekte Einnahmen für die Kommunalkomplexe verbunden sind. Einige Gemeinden sind dabei erfolgreich. Aus unseren Untersuchungen wissen wir, dass auch in prosperierenden Regionen nicht automatisch alle Städte und Dörfer in die neuen Entwicklungen funktional eingebettet werden. In vielen Fällen profitieren dann nur einige wenige Gemeinden, an anderen geht die Entwicklung vorbei.

Diese divergenten Tendenzen werden durch den **demographischen Wandel** verstärkt – und verstärken diesen zugleich weiter. „Gegenüber ... 1990 hat sich die Bevölkerung in Mecklenburg-Vorpommern um 15 Prozent bzw. 290 Tausend Personen verringert.“ (MV Stat: 1). Etwa ein Drittel davon ist auf die Differenz von Geburten- und Sterberate zurückzuführen. Noch gewichtiger aber tragen Wanderungsverluste zum Bevölkerungsrückgang bei.

Der Bevölkerungsrückgang erfolgt wie die wirtschaftliche Entwicklung regional sehr ungleichmäßig, differiert lokal zuweilen von Dorf zu Dorf. Zusätzlich gibt es eine übergreifende West-Ost-Differenz: In den östlichen Landesteilen (z.B. den Landkreisen Uecker-Randow und Demmin) ist die wirtschaftliche Entwicklung am schwächsten, touristische Alternativen bestehen kaum und die Entfernung zu den prosperierenden Regionen und den Investoren ist am größten. Zudem liegen externe Arbeitsplätze außerhalb der Entfernungen, die durch Tagespendler erreichbar wären. Hier ist die Abwanderung am größten und der Bevölkerungsrückgang seit 1990 übersteigt lokal die 30 oder sogar die 40-Prozent-Marke. Vor allem die jüngere, mobile Generation wandert auf der Suche nach Arbeit und Einkommen meist nicht nur bis in die nächste Kleinstadt, sondern über die Landes- oder Bundesgrenzen. Mit der *selektiven* Abwanderung jüngerer Personen wird der Trend zur Alterung der Bevölkerung verstärkt, zugleich entsteht auch aber auch ein Kompetenz- und Qualifikationsgefälle zu Lasten der wirtschaftlich schwächeren agrarischen Regionen, weil junge Leute mit höherer Motivation und besseren Arbeitsmarktchancen tendenziell überdurchschnittlich abwandern.

Sinkende und alternde Bevölkerung, Abwanderung, sinkende Wertschöpfung, Mangel an Arbeitsplätzen und Erwerbseinkommen, Zunahme der Einkommensdifferenzen und der sozialen Ungleichheit, Funktionsverlust der Dörfer (wirtschaftlich und kulturell), zunehmende wirtschaftliche, finanzielle und organisatorische Probleme in der Daseinsvorsorge in den

ländlichen Regionen – das sind die Probleme, mit denen Dörfer und Kleinstädte im ländlichen Raum Mecklenburg-Vorpommerns fertig werden müssen. Probleme mit der Sicherung der Daseinsvorsorge bestehen also erstens grundsätzlich, weil der Strukturwandel überall bewältigt werden muss. Sie bestehen zweitens vor allem in den durch Landwirtschaft geprägten Regionen mit besonders starkem Bevölkerungsrückgang und überdurchschnittlich hohem Anteil älterer Jahrgänge. Und sie bestehen auch in einem Teil der Kommunen in mehr oder weniger prosperierenden Regionen.

Zum Umbruch gehört aber auch die Suche nach **neuen Entwicklungspfaden**, insbesondere nach neuen Wertschöpfungspotenzialen, Arbeitsplätzen und Ansatzpunkten für die Sicherung der Daseinsvorsorge. Neben den vielen Versuchen, die regionale Lebensmittelproduktion und Vermarktung zu stabilisieren, den Tourismus qualitativ und quantitativ zu expandieren, die Gesundheitswirtschaft auszuweiten spielen **Erneuerbare Energien** eine zunehmende Rolle – und sie sind wahrscheinlich in Kombination mit Stoffstrommanagement, erneuerbaren Rohstoffen und Kreislaufwirtschaft möglicherweise das bedeutendste und langfristig wirksamste Potenzial, das Grundlage einer Refunktionalisierung der ländlichen Räume in Bezug auf die Metropolen werden könnte. Wenn die Entwicklung einer umweltkompatiblen Wirtschaftsweise für Industrie, Dienstleistungswirtschaft und Landwirtschaft, die Daseinsvorsorge eingeschlossen, die wichtigste Herausforderung der kommenden Jahrzehnte wirtschaftlicher Entwicklung wird und wenn die Erneuerbaren Energien der erste große Schritt in eine neue, umweltkompatible Wirtschafts- und Konsumweise werden kann, dann sind damit enorme Chancen für eine wirtschaftliche Gesundung der ländlichen Räume verbunden, weil sie neue Funktionsmöglichkeiten eröffnen, insbesondere in der Energieproduktion, perspektivisch aber auch in der Gestaltung der Stoffkreisläufe, der Produktion und Reproduktion nachwachsender Rohstoffe, aber auch bei einer Neugestaltung der Kulturlandschaft, des Tourismus, der Naherholung und der einem neuen Ansatz einer modernisierten regionalen Lebensmittelproduktion.

Dabei muss man zwei sich zwar nicht grundsätzlich ausschließende, aber in den Folgen divergente Entwicklungen der Erneuerbaren Energien betrachten. Die Entwicklung von Windparks, Solaranlagen oder Bioenergiesystemen als Teil überregionaler Wirtschaftsnetzwerke, also durch externe Investoren und Betreiber, kann zwar zu den Gewerbesteuererträgen am Standort beitragen, aber die Wirkung auf die Einkommen vor Ort ist gering, fast die gesamte Wertschöpfung verlässt die Region.

Werden Erneuerbare Energien hingegen als Teil der Daseinsvorsorge entwickelt, also zunächst um die Versorgung der Bevölkerung vor Ort mit Strom, Wärme und perspektivisch vielleicht auch mit Energie für Mobilität (z.B. Treibstoffen) sicherzustellen und ggf. Überschüsse in die Metropolen zu exportieren, dann wird aus einem Ausgabenfaktor ein Einnah-

mefaktor. Die Finanzen für Strom und Wärme fließen nicht mehr ab, sondern schaffen Einkommen für die Kommunen und die Bevölkerung.

Mit den Erneuerbaren Energien entsteht eine neue innovative Wirtschaftsbranche im ländlichen Raum, sofern sie als Teil der Daseinsvorsorge entwickelt wird, kann dies direkt zu einer wirtschaftlichen Re-Funktionalisierung der Kommunen beitragen und deren wirtschaftliche Lage direkt und indirekt gravierend verbessern. Die Rückgewinnung von wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten, neuen Funktionen für Kommunen und lokale Unternehmen und neuen Wegen der Daseinsvorsorge war der Ansatzpunkt der 2008 entstandenen (Bio)EnergieDörfer-Bewegung in Mecklenburg-Vorpommern. Derzeit gibt es rund 80 Dörfer, die den Beschluss gefasst haben, Bioenergiedorf zu werden. Einige sind schon bei den Investitionen, andere bei der Planung oder der Erarbeitung von Machbarkeitsstudien.

Bereits der Beginn der Entwicklung hat gezeigt, dass es hierfür nicht ausreichend ist, Begeisterung für die technischen Möglichkeiten zu schaffen und die neue Technik flächendeckend zu installieren. Vor dem Hintergrund der erforderlichen Daseinsvorsorge ist es zwingend, die Wirtschaftsentwicklung mit sozialer Teilhabe und ökologischer Produktion zu kombinieren. Daher wurde ausgehend von einigen Vorreitergemeinden ein (Bio)EnergieDörfer-Coaching initiiert und ein Netzwerk der Bioenergiedörfer mit einer Workshopreihe, einem Runden Tisch der Ingenieurbüros und Beratungs- und Kommunikationsmöglichkeiten aufgebaut.

Einzelne Gemeinden sind in der Regel wirtschaftlich und administrativ zu schwach, um für sich den Weg zu einer eigenständigen Daseinsvorsorge mit Erneuerbarer Energie zu schaffen. Gerade solche Aufgaben wie die Planung und Finanzierung, die Bewältigung der Antrags- und Genehmigungsverfahren und die Öffentlichkeitsarbeit, aber auch der Erfahrungsaustausch sind nur mit Rückgriff auf externe Kompetenz und Ressourcen zu bewältigen. Aus den Gemeinden gab es zunehmend das Interesse, eine Reihe der Aufgaben bei der Entwicklung und im laufenden Betrieb von Bioenergiedörfern auf eine übergreifende Struktur zu übertragen und eine Gesellschaft zur Entwicklung und Unterstützung der Bioenergiedörfer zu gründen, die den Bioenergiedörfern bei der Gestaltung und Steuerung dieser Entwicklung hilft und deren gemeinsame Interessen vertritt. Dabei geht es nicht um eine hierarchisch den Dörfern übergeordnete Organisation oder Institution. Vielmehr ist wichtig, dass die Kommunen, die Bürgerinnen und Bürger, die lokalen Unternehmen und Landwirte die Akteure, Gestalter und Nutznießer dieser Bewegung bleiben und die neu entstehende Organisation als deren Instrument fungiert.

Das im Rahmen des Modellvorhabens *Daseinsvorsorge 2030* durchzuführende Projekt hatte das Ziel, im Sinne der verstärkten Integration von Daseinsvorsorgeaspekten in die (Bio)EnergieDörfer-Ausgestaltung eine solche übergreifende Struktur in verschiedenen möglichen Varianten zu konzipieren, die rechtlichen, organisatorischen, finanziellen und sozialen

Voraussetzungen dafür zu klären und einen Diskussionsprozess mit den (Bio)EnergieDörfern und deren Vertretern sowie den Kooperationspartnern, insbesondere der Landesregierung, zu organisieren. Dabei sollen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten abgewogen werden, wobei das Interesse der Akteure der Bioenergiedörfer im Zentrum stehen soll.

2.2. Vorgehensweise

Das Projektteam bestand aus 2 Wissenschaftlern, zusätzlich wurden externe Kompetenzen (juristische, ingenieurtechnische und sozialwissenschaftliche) genutzt. Zu den regelmäßig einbezogenen Kommunikationspartnern und Experten gehörten 5 Bürgermeister von künftigen Bioenergiedörfern, 1 Amtsvorsteher, 1 leitende Verwaltungsangestellte eines Amtes, 2 Mitarbeiter von Kreisverwaltungen, 3 Mitarbeiter der Landesregierung (Staatskanzlei, Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz), Vorstände und Mitarbeiter der WEMAG, Geschäftsführer und Mitarbeiter von Stadtwerken und Vertreter von Bürgervereinen, Ingenieure und Planer des Runden Tisches der Ingenieurbüros, Juristen des Facharbeitskreises Energierecht im (Bio)EnergieDorf-Coaching-Team.

Mit diesen Partnern wurden 38 Einzelgespräche (Interviews und Expertenbefragungen), 8 Arbeitsberatungen und 2 Workshops durchgeführt.

1. Phase Oktober 2010 bis Januar 2011

- Auftaktworkshop: Information über das Projekt, die Ziele und den zur Konzeptentwicklung erforderlichen Diskussionsprozess, Problemanalyse
- Exemplarische Analyse der Ausgangssituation in Gemeinden, die den Beschluss gefasst haben, Bioenergiedorf zu werden. Datenerhebung
- Gespräche mit Bürgermeistern über die wirtschaftliche und soziale Lage im Ort, die laufenden Diskussionen, Probleme und Bedarfe. Erhebung der Vorstellungen zu Teilhabemodellen
- Zusammenfassende Darstellung von vorhandenen Organisations- und Teilhabemodellen von bestehenden und werdenden (Bio)EnergieDörfern
- Studium der Literatur und vergleichbarer Fälle, z.B. der EnergieDienstleistungs-Gesellschaft Rheinhessen-Nahe mbH (EDG)
- Erarbeitung eines ersten Konzeptentwurfs für eine (Bio)EnergieDörfer -Entwicklungsgesellschaft
- Diskussion des Konzepts in Arbeitsberatungen des Runden Tisches der Ingenieure und Beratungen mit Vertretern der Gemeinden, der Landesregierung und mit Experten

- Erarbeitung der strittigen Fragen und der zu lösenden Interessenkonflikte. Dazu gehörten insbesondere:
 - Interessensabgrenzungen zwischen Kommunen und Gewerbebetrieben in einem (Bio)EnergieDorf-Komplex
 - rechtliche Fragen der Beziehung von Kommune und Energiegenossenschaften der Bürger
 - Überschneidung von Geschäftsfeldern mit Stadtwerken und WEMAG, besonders bei eigenen Energieanlagen und Anlagencontracting
 - Interessendivergenz von Kommunen mit guter und schlechter finanzieller Lage
 - Interessenkonflikte zwischen den Bewohnern eines Ortes hinsichtlich der Gemeinkosten eines Nahwärmenetzes
 - Umgang mit der Kommunalaufsicht und Einbeziehung von Gemeinden mit Haushaltssicherung
 - Beitrag der Gemeinden zum Aufbau eines revolvingierenden Fonds
 - Name der zu gründenden (Bio)EnergieDörfer-Entwicklungsgesellschaft
- Suche nach Synergien und Kompromissen in diesen Fragen im Diskussionsprozess.

2. Phase Februar bis März 2011

- Analyse der möglichen Trägerorganisationen (GmbH, Genossenschaft, e.V. und andere) sowie der möglichen Netzwerkstrukturen
- Diskussion der rechtlichen und finanziellen Aspekte mit Experten. Einigung auf die Rechtsform Genossenschaft mit einigen potenziellen Gründungsmitgliedern und nach abschließender Expertenberatung
- Analyse der Wertschöpfungspotenziale und dazu passender Finanzierungsmöglichkeiten für Bioenergiedörfer (IfaS)
- Analyse der Finanzierungsmöglichkeiten für die Trägerorganisation ((Bio)EnergieDörfer - Genossenschaft), Ableitung der Anforderungen an Finanzierungsmodelle

3. Phase: April bis Juni 2011

- Überarbeitung des Konzepts, Entwurf eines Geschäftsmodells, der Eckpunkte einer Satzung und des Vorschlags für einen revolvingierenden Eigenkapitalfonds. Einigung auf einen vorläufigen Namen: Energielandwerke Westmecklenburg e.G.
- Erarbeitung eines Wirtschaftlichkeitskonzepts für die zu gründende (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgesellschaft.

- Abstimmung des Konzepts in der Expertenrunde mit Vertretern der Landkreise Ludwigslust und Nordwestmecklenburg und der Landesregierung
- Präsentation und Diskussion des Konzepts auf einem Workshop am 10.5. in Ludwigslust mit dem Landrat des Landkreises Ludwigslust, Bürgermeistern, Unternehmern und Mitarbeitern der Landesregierung und Verwaltung.

4. Phase: Juli 2011 bis August 2011

- Letzte Überarbeitung auf der Grundlage der Diskussion am 10.Mai, letzte Abstimmung mit dem IfaS. Erarbeitung des Abschlussberichts (Entwurf)

3. Analyse des Handlungsbedarfs

In Mecklenburg-Vorpommern ist eine (Bio)EnergieDörfer -Bewegung entstanden, im Herbst 2010 waren es schon mehr als 50 Gemeinden, die ihre wirtschaftlichen, infrastrukturellen und demographischen Probleme besser bewältigen wollten, indem sie regionale Wertschöpfung und Teilhabe für die Dorfbevölkerung mit regionalen erneuerbaren Energien entwickeln. Auf dieser Grundlage soll eine grundsätzliche Verbesserung der wirtschaftlichen Lage (regionale Wirtschaftskreisläufe statt Import von Primärenergie), der Daseinsvorsorge (stabile und sichere Versorgung mit Energie zu langfristig stabilen und bezahlbaren Preisen) und der lokalen Infrastruktur (Energienetzwerke) erreicht werden. Die Erfahrungen zeigen aber, dass nur wenige Gemeinden in der Lage sind, die damit verbundenen konzeptionellen, finanziellen und administrativen Anforderungen zu lösen, wenn sie auf sich allein gestellt sind. Daher entstand ein Netzwerk der (Bio)EnergieDörfer, dem im Sommer 2011 schon über 80 Gemeinden angehören und das über das (Bio)EnergieDorf-Coaching der Akademie für Nachhaltige Entwicklung koordiniert wird.

Recht bald wurde klar, dass der Prozess des Aufbaus so vieler (Bio)EnergieDörfer eine professionelle Planung und Organisation benötigt. Beratung, Workshops, Erfahrungsaustausch, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind wichtig, reichen aber nicht. (Bio)EnergieDörfer, wenn sie keine Einzelfälle bleiben sollen, brauchen eine eigene professionelle Entwicklungsgesellschaft. Insbesondere die Vermittlung der technologischen, der finanziellen und der organisatorischen Projektentwicklung und Umsetzung ist von den Gemeinderäten und Ämtern in der Regel nicht ohne professionelle Unterstützung und Zuarbeit zu bewältigen.

Jedes (Bio)EnergieDorf ist anders, nutzt spezielle Potenziale und hat einmalige, besondere Akteurskonstellationen. Erforderlich ist also ein professionelles, teilweise standardisiertes Verfahren der Projektentwicklung, Finanzierung und Umsetzung, das die jeweiligen Besonderheiten berücksichtigt und an verschiedene Akteurskonstellationen angepasst werden kann.

Daraus folgte das Interesse, eine übergreifende Struktur, eine Dienstleistungsgesellschaft der (Bio)EnergieDörfer für die (Bio)EnergieDörfer aufzubauen, die eine flexibel gestaltete Projektentwicklung durchführt und perspektivisch auch erforderliche Dienstleistungen für den laufenden Betrieb eines (Bio)EnergieDorfes bereitstellt. Dies sollte aber eine Organisation sein, die im Interesse der (Bio)EnergieDörfer agiert und von diesen kontrolliert werden soll, die aber zugleich wirtschaftlich tragfähig arbeitet und sich selbst finanziert.

Daraus ergab sich die Aufgabe, ein Konzept für eine (Bio)EnergieDörfer-Entwicklungsgesellschaft zu erarbeiten. Dafür waren eine Reihe zentraler Fragen zu diskutieren und zu entscheiden:

1. Räumliche Abgrenzung: Soll eine Gesellschaft für ganz Mecklenburg-Vorpommern aufgebaut werden oder mehrere mit stärkerer regionaler Bindung?
2. Welche wirtschaftlich nutzbaren Potenziale stehen zur Verfügung, können (Bio)EnergieDörfer wirtschaftlich effizient arbeiten? Welche verschiedenen technologischen Lösungsvarianten stehen nach dem derzeitigen Stand zur Verfügung und welche verschiedenen Typen von (Bio)EnergieDorf sind möglich?
3. Wie kann Teilhabe der Bevölkerung gesichert werden?
4. Wie kann gesichert werden, dass eine übergreifende (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgesellschaft im Interesse der Dorfbevölkerung agiert und sich nicht verselbständigt? Was folgt daraus für Rechtsform und Eckpunkte der Satzung?
5. Was wären die Eckpunkte für ein Geschäftsmodell für die (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgesellschaft? Wie kann eine solche Gesellschaft sich wirtschaftlich selbst tragen und finanzieren?
6. Wie kann die Finanzierung der (Bio)EnergieDörfer so erfolgen, dass die Wertschöpfungseffekte für die lokale Bevölkerung optimiert werden?

Ziel war, ein Konzept zu entwickeln, das diese Fragen beantwortet. Dazu diente eine Potenzialanalyse des IfaS, eine exemplarische Analyse der Problemlagen in einigen Gemeinden durch Interviews und Expertengespräche, und die Diskussion alternativer Lösungsansätze mit Akteuren und Experten.

Die vom IfaS erarbeitete Potenzialanalyse ist dem Abschlussbericht als Anlage beigefügt. Kernaussagen sind: In den 22 Gemeinden der Planungsregion (Landkreise Ludwigslust-Parchim und Nordwestmecklenburg), die beschlossen haben, (Bio)EnergieDorf zu werden (Stand März 2011), werden jährlich etwa 20 Mio. Euro für fossile Energieträger ausgegeben. Das durch die Substitution dieser Ausgaben durch selbst erzeugte Erneuerbare Energien erschließbare regionale Wertschöpfungspotenzial beträgt nach der IfaS-Analyse ca. 15 Mio. €, also im Mittel mehr als eine halbe Million pro potenziellem (Bio)EnergieDorf. Das zusätzlich erschließbare Potenzial an Arbeitsplätzen wird auf ca. 200 Arbeitsplätze geschätzt. Eine wirtschaftliche Grundlage für die Entwicklung von (Bio)EnergieDörfern ist also gegeben. (Vgl. Wertschöpfungspotenziale in Westmecklenburg, Anlage zum Abschlussbericht.)

4. Beschreibung des Dienstleistungsansatzes

Als Antwort auf die dargestellte Problemkonstellation wurden zwei Konzepte entwickelt.

Geschäftsmodell für eine (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgenossenschaft

Finanzierungsmodelle für (Bio)EnergieDörfer: Gründung eines revolvingenden Eigenkapitalfonds

Die detaillierten Konzepte sind dem Abschlussbericht als Anlagen beigefügt, im Folgenden werden die Eckpunkte zusammengefasst.

4.1. Konzept zur Gründung einer (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgenossenschaft

1. Räumliche Abgrenzung und Name. Die zu gründende (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgesellschaft soll vorläufig den Namen *Energie-Landwerke Westmecklenburg eG* (ELW) bekommen, der endgültige Name wird von den Gründungsmitgliedern auf der Gründungsversammlung festgelegt.

Eine Gesellschaft für das gesamte Mecklenburg-Vorpommern wäre aus Sicht der meisten Vertreter der (Bio)EnergieDörfer zu weit von den Akteuren entfernt. Besser wäre, sie für den Bereich Westmecklenburg⁵ zu gründen und parallel oder später entsprechende Organisationen in den anderen Landesteilen aufzubauen. Bezogen auf die Errichtung eines revolvingenden Eigenkapitalfonds und den beabsichtigten Verkauf von Zertifikaten für die CO₂-Einsparung wäre hingegen eine größere und finanzstärkere Gesellschaft günstiger.

Ein denkbarer Kompromiss wäre, perspektivisch mehrere kleinere Gesellschaften aufzubauen, die aber in übergreifenden Fragen – etwa beim Aufbau eines revolvingenden Eigenkapitalfonds oder dem CO₂-Zertifikatehandel – zusammenarbeiten, so dass bei übergreifenden Fragen jeweils eine Gesellschaft arbeitsteilig für alle handelt.

2. Erschließung neuer Potenziale durch eigene Forschung und Entwicklung. Als technologische Lösungen stehen derzeit noch (Bio)EnergieDörfer mit Biogasanlagen im Vordergrund. Vor allem geht es darum, bereits vorhandene oder von Landwirtschaftsbetrieben bereits geplante Biogasanlagen wenn möglich in eine zu schaffende kommunale Wärmeversorgung einzubinden. Damit wird ein höherer Wirkungsgrad der Energienutzung, eine höhere lokale Wertschöpfung und ein direkter Nutzen für die Dorfbewohner – in der Regel auch eine bessere Akzeptanz der Biogasanlage – erreicht. Perspektivisch müssen aber auch andere Potenziale erschlossen werden. Grundsätzlich sind Windkraft- und Solaranlagen auch für

⁵ Der Bereich Westmecklenburg umfasst die Landkreise Nordwestmecklenburg (eingeschlossen die Stadt Wismar) und Südwestmecklenburg (Ludwigslust-Parchim), Benennung seit 4.9.2011.

(Bio)EnergieDörfer von Bedeutung. Bei Windkraftanlagen (WKA) begrenzen die Verfügbarkeit von Standorten und die Höhe der Investitionen den Handlungsrahmen. Es wird eine Aufgabe der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft sein, geeignete organisatorische Modelle zu finden, die es möglich machen, dass mehrere Gemeinden gemeinsam eine WKA errichten und betreiben und dafür geeignete Flächen nutzen können. Im Solarbereich geht es um die Nutzung möglichst vieler geeigneter öffentlicher und privater Flächen auf Dächern und Deponien, aber auch hier müssen neue organisatorische Lösungen gefunden bzw. bereits gefundene (z.B. Bürgersolarvereine) propagiert und verbreitet werden.

Die größten Herausforderungen an die Entwicklung neuer organisatorischer und technologischer Lösungen stellt aber die Versorgung mit Wärme aus Erneuerbaren Quellen dar, denn die bislang dominanten Lösungen – Biogasanlagen und Holzhackschnitzelheizungen – werden künftig durch andere Modelle ergänzt, erweitert und vielleicht auch teilweise abgelöst werden müssen, da die entsprechenden Ressourcen bald ausgeschöpft sein dürften. In beschränktem Maße kommen noch Reststoffe aus dem Wald für eine erweiterte energetische Nutzung in Frage. Vor allem aber geht es um die energetische Nutzung von Abprodukten, Abfällen und Reststoffen aus Landwirtschaft, Gewerbe und Haushalten sowie die zusätzliche Produktion von Biomasse auf Randstreifen und Restflächen sowie in Kombination mit anderen landwirtschaftlichen Produkten (Kurzumtriebsplantagen, Agro-Forst-Systeme, Hecken-Baum- und Grünschnitte, Nutzung von Stroh, Miscanthus und anderen Pflanzen mit hoher energetischer Ausbeute). Mittel- und langfristig gilt es aber neue Potenziale aufzubauen. Dazu gehören insbesondere die Geothermie und die Energieeffizienz.

Wenn der Weg zum (Bio)EnergieDorf langfristig beschritten und die angestrebte Größenordnung (500 (Bio)EnergieDörfer) erreicht werden sollen, müssen neue Wege gefunden werden. Daher muss eine (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft eine konzeptionell in die Zukunft gerichtete Forschung und Entwicklung aufbauen, die nicht nur die bestehenden Lösungen optimiert, sondern neue entwickelt. Dabei geht es weniger um die technische Entwicklung neuer Anlagen (das kann kaum Aufgabe einer (Bio)EnergieDörfer-Entwicklungsgesellschaft sein), sondern um die Entwicklung von organisatorischen Modellen und logistischen Verfahren für die Erschließung und effiziente Nutzung neuer Biomassepotenziale, und zwar auf eine Weise, die umweltkompatibel ist und die Teilhabe der Bevölkerung im Dorf ermöglicht. Der Aufbau von Clusterkraftwerken (auch virtuelle Kraftwerke genannt) und die gemeinsame Vermarktung von Strom an die Metropolen sowie neue energetische Mobilitätskonzepte für den ländlichen Raum wären wichtige Forschungsaufgaben.

3. Teilhabe der Bevölkerung. Damit die Teilhabe der Bevölkerung in den einzelnen (Bio)EnergieDörfern entwickelt und gesichert werden kann, müssen entsprechende Organi-

sationsmodelle entwickelt, erprobt und kommuniziert werden. Teilhabe kann auf verschiedene Art ermöglicht werden. Günstige Wärmepreise, Beteiligung an Vermögen, Einkommen und Arbeitsplätzen, Mitbestimmung, kulturelle Leistungen und Bildungsangebote und -modelle können in verschiedenen Kombinationen Teilhabe sicherstellen. Wichtig aber sind in jedem Fall demokratische Beteiligung an den Entscheidungen, Respekt vor individuellen Präferenzen und Interessenausgleich. Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft sollte es als eine wichtige Aufgabe ansehen, die verschiedenen Teilhabemodelle der (Bio)EnergieDörfer vergleichend zu analysieren, den Erfahrungsaustausch und die Öffentlichkeitsarbeit darüber zu organisieren und die Dörfer bei der Weiterentwicklung ihrer Teilhabemodelle zu unterstützen und zu beraten.

4. Rechtsform und Eckpunkte der Satzung. Wie kann gesichert werden, dass eine übergreifende (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgesellschaft im Interesse der Dorfbevölkerung agiert und sich nicht verselbständigt?

Grundsätzlich könnte eine Gesellschaft, die Dienstleistungen für (Bio)EnergieDörfer durchführt, in der Rechtsform einer GmbH, einer AG, einer Genossenschaft oder auch eines Vereins mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb organisiert werden. Die jeweiligen Entscheidungsprozesse und die Rechte der Gesellschafter hängen nicht nur von der Rechtsform, sondern von der konkreten Ausgestaltung des Gesellschaftervertrags bzw. der Satzung ab. Von den Projektmitarbeitern wurden verschiedene Varianten erarbeitet und in der Diskussion mit potenziellen Gründungsmitgliedern und Experten verglichen. Dabei gab es seitens der Bürgermeister und Gemeindevertreter eine eindeutige Präferenz für eine Genossenschaft als Rechtsform, weil die wirtschaftliche Tätigkeit einer Genossenschaft direkt auf die wirtschaftlichen Effekte bei ihren Mitgliedern angelegt werden kann (Förderung der Mitglieder) und Entscheidungsträger, Geschäftspartner und Kapitalgeber identisch sind. Die Gemeindevertreter fanden es wichtig, dass jedes Mitglied eine gleichgewichtige Stimme hat – unabhängig vom jeweiligen Geschäftsvolumen bzw. der Gemeindegröße. Grundsätzlich wären auch andere Gesellschaftsformen bei entsprechender Ausgestaltung der Satzung geeignet, aber die Mehrheit bevorzugte eine Genossenschaft.

Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft ist als *unternehmerische* Gesellschaft konzipiert, die sich wirtschaftlich trägt und durch eigene Einnahmen finanziert. Trotzdem ist der wirtschaftliche Zweck nicht zuerst der Gewinn im Unternehmen (der erst mittelbar durch Ausschüttung den Eigentümern zukäme), sondern der wirtschaftliche Nutzen für die (Bio)EnergieDörfer als Genossenschaftsmitglieder. Die Rechtsform, die direkt auf den wirtschaftlichen Effekt bei den Mitgliedern zielt, ist die Genossenschaft. Die Genossenschaft soll Leistungen anbieten, die positive wirtschaftliche Effekte in den Bioenergiedörfern zur Folge haben. Aus diesen

Leistungen finanziert sie sich selbst. Die Überschüsse, die dabei entstehen sollen, kommen wieder den Mitgliedern zu Gute, entweder in Form von Rücklagen für Investitionen in den (Bio)EnergieDörfern oder in Form von Rückvergütungen und Ausschüttungen.

Die Bioenergiedörfer sollten in der Mitgliedschaft die entscheidende Rolle spielen, wobei je nach Organisationsform des einzelnen Dorfes die Kommune, ein kommunaler Eigenbetrieb, eine Genossenschaft der Bürger des (Bio)EnergieDorfs oder ein Verein – unter bestimmten Voraussetzungen auch eine andere Gesellschaftsform – das jeweilige (Bio)EnergieDorf vertreten kann.

Grundsätzlich sprachen sich die Interview- und Diskussionspartner mehrheitlich dafür aus, auch andere Akteure im Bereich der erneuerbaren Energien als Mitglieder für die Genossenschaft zuzulassen und ggf. auch zu gewinnen. Das betrifft insbesondere Bürgervereine außerhalb von (Bio)EnergieDörfern (Bürgersolar- oder -windvereine u.ä.), Stadtwerke, die WEMAG und gewerbliche Unternehmen, sofern dies mit den Zielen und Kriterien (regionale Wertschöpfung, Nachhaltigkeit, Umweltkompatibilität und Teilhabe der Bevölkerung) vereinbar ist. Allerdings gibt es in einigen Fällen möglicherweise sich überschneidende Geschäftsfelder und konkurrierende Interessen. Es ist daher bei der Mitgliedschaft gewerblicher Unternehmen von Fall zu Fall zu entscheiden, ob eine Mitgliedschaft zweckmäßig und im Interesse beider Partner ist bzw. in welchen Fällen der Abschluss eines Kooperationsvertrags mit definierten Kooperationszielen die bessere Lösung ist.

5. Geschäftsfelder

Das Geschäftsmodell ist in der Anlage *Geschäftsmodell ...* ausführlich dargestellt. Im Mittelpunkt – insbesondere für die ersten Jahre – steht die Projektentwicklung für Bioenergiedörfer.

Die **Projektentwicklung für (Bio)EnergieDörfer** integriert technologische und organisatorische Planung, Akquisition der Finanzen (Fördermittel, Eigenkapital, Kredite, Bürgschaften) und Vorbereitung und Begleitung der administrativen Verfahren (Anträge, Genehmigungen, Gutachten, Vertragsgestaltung), beschleunigt die Verfahren und entlastet auf diese Weise Gemeinden, Ämter und Behörden.

Bei den **Dienstleistungen zum laufenden Betrieb** – technische, kaufmännische und organisatorische Leistungen wie Beschickung, Wartung, Kontrolle, Buchhaltung, Abrechnung – bestehen drei Optionen. Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft kann einige dieser Dienstleistungen selbst anbieten. Sie kann als Hauptauftragnehmer fungieren, die Aufgabe aber an Dritte übertragen, was zur Qualitätssicherung und Kostensenkung beitragen kann. Sie kann ggf. auch vertrauenswürdige Anbieter solcher Dienstleistungen an (Bio)EnergieDörfer vermitteln.

teilen, wobei die Vertragsbeziehung dann direkt zwischen Dorf und Dienstleister zustande kommt. Welche Organisationsform für welche Dienstleistungen sinnvoll ist, muss durch Erfahrungen und in Kommunikation mit den Dörfern nach Gründung erarbeitet und erprobt werden.

Beide Dienstleistungen – Projektentwicklung und Dienstleistungen zum laufenden Betrieb – sollen auch für Kommunen und kommunale Einrichtungen außerhalb von (Bio)EnergieDörfern angeboten werden, wenn es um die **energetische Sanierung und energetische Nutzung öffentlicher Gebäude** geht. Beispielsweise die Modernisierung von Heizanlagen, die Nutzung von Dächern für Solaranlagen oder die Aufbereitung energetisch verwertbarer Reststoffe u.a. sind solche Möglichkeiten. Mit diesem Angebot soll die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft solchen Kommunen, die keine eigenen Stadtwerke haben, die Möglichkeit geben, langfristig Energiekosten zu sparen, evtl. auch Einnahmen aus der Erzeugung erneuerbarer Energien zu erzielen und die Infrastruktur der Daseinsvorsorge im Energiebereich zu modernisieren. Über die Projektentwicklung und einzelne Dienstleistungen zum laufenden Betrieb hinausgehend könnte auch der komplette Betrieb einer energetischen Anlage übernommen oder ein Anlagencontracting angeboten werden. Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft wird Projekte in diesem Geschäftsfeld nicht in Konkurrenz zu anderen kommunalen Anbietern ((Bio)EnergieDörfern, Stadtwerken, WEMAG, Unternehmen im kommunalen Eigentum) realisieren.

Für dieses Geschäftsfeld soll im ersten Jahr eine Marktanalyse durchgeführt werden, in deren Ergebnis die Ausgestaltung dieses Geschäftsfeldes geplant und umgesetzt wird.

Der **Betrieb eigener Energieanlagen**, insbesondere von Windkraft- oder Fotovoltaikanlagen, ist als Option vorgesehen. Sollten mehrere (Bio)EnergieDörfer eine solche Anlage gemeinsam betreiben wollen, könnte die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft die Projektplanung, das Investitionsmanagement und den Betrieb dieser Anlagen in deren Auftrag durchführen.

Die **Vermarktung von Erneuerbaren Energien** und der **Verkauf von CO₂-Emissionsminderungszertifikaten**. Unter der Voraussetzung der Vergütungen des EEG ist die Vermarktung von Strom zunächst gesichert. Die erzeugte Wärme wird in der Regel im (Bio)EnergieDorf selbst direkt vermarktet. Insoweit besteht aktuell kein Erfordernis, eine gemeinsame genossenschaftliche Vermarktung der erzeugten erneuerbaren Energien zu organisieren. Dies kann aber in der näheren Zukunft anders werden:

- In dem Maße, in dem sich die Erzeugerkosten den Strompreisen annähern, kann es lukrativ werden, Strom nicht nach EEG einzuspeisen, sondern z.B. als Spitzenlaststrom direkt zu vermarkten – zum Beispiel an lokale Verbraucher in der Region oder in den Metropolen. Dazu sind aber die einzelnen (Bio)EnergieDörfer nicht in der Lage. Vielmehr

müssten mehrere Erneuerbare Energien-Anlagen zu einem Clusterkraftwerk (auch virtuelle Kraftwerke genannt) verbunden und die Energie gemeinsam vermarktet werden. Dies könnte eine Aufgabe der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft werden.

- Wärmeüberschüsse könnten regional vermarktet werden, beispielsweise durch Ansiedlung von Unternehmen mit Wärmebedarf oder eigene Investitionen – z.B. in Trocknungsanlagen, die die im Sommer nicht benötigte Wärme aus Biogasanlagen nutzen.
- Sofern der Aufbau eines Netzwerkes von Biomassehöfen umgesetzt wird, steht die gemeinschaftliche Vermarktung der energetisch nutzbaren Biomasse an.
- Mit dem Aufbau von Biogastankstellen könnte ein weiteres Feld gemeinschaftlicher Vermarktung Erneuerbarer Energien aufgebaut werden.

Dieses Geschäftsfeld muss in den ersten ein bis zwei Jahren zunächst durch Forschung und Entwicklung erkundet und konzipiert werden. Dabei ist eine enge Kooperation mit dem kommunalen Netzbetreiber und den Stadtwerken sinnvoll.

Für den Verkauf von CO₂-Minderungszertifikaten (z.B. als (Bio)EnergieDorf-Future) muss eine gemeinsame Organisationsform aller (Bio)EnergieDörfer in Mecklenburg-Vorpommern aufgebaut werden. Dafür soll im kommenden Jahr ein Konzept entwickelt werden. Sofern in den Recherchen und in der Konzeptentwicklung wirtschaftlich machbare und den Kriterien der konzipierten (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft entsprechende Entwicklungsrichtungen erkennbar werden, wird ab 2014 ein eigener Unterbereich Vermarktung und CO₂-Emissionshandel aufgebaut und eine qualifizierte Person dafür eingestellt.

Im Geschäftsfeld **Forschung und Entwicklung** geht es vor allem um die Entwicklung von Produktions- und Organisationsmodellen, die neue Bereiche für die weitere Entwicklung von (Bio)EnergieDörfern erschließen und über die derzeit noch dominante Nutzung von Biogas hinausgehen. In der Anlage sind dazu sechs wichtige Forschungsfragen aufgeführt. Weitere Geschäftsfelder sind **Beratung, Bildung, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation**. (Siehe auch Anlage B)

4.2. Finanzierungsmodelle. Konzept zum Aufbau eines revolvingen Eigenkapitalfonds⁶

Die zu erwartenden Investitionen – das IFAS geht von einer Investitionssumme von insgesamt 4,5 Mrd. für die Gesamtheit von ca. 500 (Bio)EnergieDörfern über einen Zeitraum von

⁶ Das Konzept für den revolvingen Fonds im Detail in der Anlage *Finanzierungsmodelle für (Bio)EnergieDörfer*

wenigstens 10 Jahren aus, das sind im Schnitt 9 Millionen pro Dorf – können nicht vorab von den einzelnen (Bio)EnergieDörfern aufgebracht werden. Allerdings können diese Mittel durch den wirtschaftlichen Betrieb Erneuerbarer Energieanlagen in den Jahren nach der Investition erwirtschaftet werden. Die Rücklaufzeiten dafür betragen nur wenige Jahre (z.B. für energiesparende LED-Beleuchtung oder energiesparende, geregelte Pumpen in Heizkreisläufen, ca. 10 bis 15 Jahre für KWK, WKA und Bio-Energieerzeugungsanlagen und mehr als 20 Jahre für Nahwärmenetze. Daraus folgt: Bioenergiedörfer bedürfen in der Regel einer Finanzierung, da nur wenige über ausreichende Rücklagen verfügen, aber sie sind zu vernünftigen Bedingungen auch finanzierbar! Daraus folgt: Ohne eine intelligente Finanzierungsstrategie für die (Bio)EnergieDörfer-Bewegung insgesamt ist eine Umsetzung der anspruchsvollen Ziele nicht möglich.

Da es sich bei den erneuerbaren Energien um eine mittel- und langfristig wirtschaftliche Technologie handelt, ist es prinzipiell möglich, die Investitionen in (Bio)EnergieDörfer aus den späteren wirtschaftlichen Effekten zu refinanzieren. Das dazu geeignete Instrument ist ein *revolvierender* Fonds. Das zu Beginn eingesetzte Kapital fließt aus den Erträgen zurück und aus einem Teil der Überschüsse entsteht ein wachsender Fonds, der spätere Investitionen aus eigener Kraft finanzieren kann.

Dabei muss von drei funktional unterschiedlichen Finanzierungsanteilen ausgegangen werden, die jeweils auch ein anderes Finanzierungsverfahren erforderlich machen.

a) Hausanschlüsse der Bewohner (nicht Gewerbebetriebe, aber evtl. auch der öffentlichen Einrichtungen) sollen so subventioniert werden, dass nur ein geringer Anteil von den privaten Haushalten aufgebracht werden muss. Wenn eine Hausübergabestation mit Hausanschluss (im Folgenden unter Hausanschluss zusammengefasst) ca. 4.000 bis 6.000 € kostet, so soll der private Haushalt nur 800 bis 1.200 Euro (je nach Größe) aufbringen. Auch eine Subvention bis auf Null ist möglich, sollte dann aber an andere Bedingungen geknüpft werden.

Die Subventionierung der Hausanschlüsse erfolgt, um Teilhabemöglichkeiten zu schaffen und eine hohe Anschlussquote zu erreichen, ohne die die Wirtschaftlichkeit der (Bio)EnergieDörfer nicht gegeben wäre.

Es sind Modelle vorzusehen, die es den Bewohnern ermöglichen, ihren Hausanschluss als Einlage in lokale (Bio)EnergieDorf-Genossenschaften einzubringen.

Es sind Finanzierungsmöglichkeiten für die Bewohner zu schaffen, die den Eigenanteil nicht bar aufbringen können. Ihnen wird der Hausanschluss von der lokalen (Bio)EnergieDorf-Genossenschaft oder der Kommune (?) kreditiert, die Rückzahlung erfolgt durch einen Aufschlag auf den Wärmepreis (z.B. 10-20 Euro monatlich).

Der Bedarf dafür beträgt ca. 570 Mill. Euro für 500 (Bio)EnergieDorf (Zeitraum mindestens 10 Jahre).

b) Nahwärmenetze bzw. andere infrastrukturelle Voraussetzungen, die die Kommunen im Rahmen der Daseinsvorsorge zu schaffen hätten. Dieser Bereich wird derzeit (noch?) über BAFA und KfW gefördert. Eine Förderung ist erforderlich, weil die Kommunen diese Mittel mit sehr großen Rückflusszeiten (mehr als 20 Jahre) kaum aus eigenen Mitteln und nur eingeschränkt aus Krediten finanzieren können. Die Eigenanteile der Investitionen können überwiegend durch Kommunalkredite finanziert werden, wenn die Gemeinden Eigentümer dieser Anlagen werden (und diese ggf. an (Bio)EnergieDorf-Genossenschaften als Betreiber verpachten). Der Bedarf für diesen Finanzierungsanteil beträgt etwa 1 Mrd. € für 500 (Bio)EnergieDörfer in wenigstens 10 Jahren

c) Energieerzeugung. Die Energieerzeugung ist im Rahmen normaler Rückflusszeiten (10, 15 oder 20 Jahre) wirtschaftlich und kann daher marktüblich über Kredite oder Eigenkapital mit marktüblichen Renditen finanziert werden – vorausgesetzt es erfolgt eine sachgerechte Projektplanung und Umsetzung. Beispiel: Biogasanlagen, Windkraftanlagen, Solaranlagen nach EEG, Holzhackschnitzelkraftwerke, Strohkraftwerke oder andere Energie-erzeugende Anlagen. Dazu sind marktübliche Preise für erzeugten Strom bzw. erzeugte Wärme bzw. die Vergütungssätze des EEG anzusetzen. Diese Investitionen können sowohl durch die Kommunen selbst erfolgen (die dann in Form von Eigenbetrieben wirtschaftlich tätig würden und Einnahmen erzielen), sie können durch (Bio)EnergieDorf-Genossenschaften erfolgen (die z.B. von der Kommune das Nahwärmenetz pachten) oder auch durch private Gewerbe- oder Landwirtschaftsbetriebe (insb. bei Biogasanlagen), mit denen die Lieferung von Wärme vertraglich vereinbart wurde.

Die Finanzierung der Investitionen muss als Teil der Planung professionell organisiert werden. Das schließt alle drei Bereiche (Hausanschlüsse, kommunale Infrastruktur und Unternehmen) ein und umfasst die Akquisition der Fördermittel (dazu wird eine integrierte Fördermittelberatung in der zuständigen Landeseinrichtung aufgebaut und von der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft genutzt), die Beschaffung von Eigenkapital und Krediten für Investitionen ein. Das Management dieser Planung wird die Aufgabe der zu gründenden (Bio)EnergieDörfer-Entwicklungsgenossenschaft(en) (Gesellschaften) werden.

Für die Finanzierung schlagen wir vor, einen revolving Fonds einzurichten. Er würde die Finanzierung der Finanzierungsanteile a), b) c) umfassen können, sofern diese nicht aus Bundesförderungen oder privaten Bankkrediten erfolgen.

Der Fonds könnte durch die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft aufgebaut werden, aber dies hätte zwei Nachteile. Erstens soll es sich um einen landesweiten Fonds handeln, der besser in einer landesweit agierenden Organisation untergebracht wäre. Zweitens könnte es von Nachteil sein, wenn eine und dieselbe Gesellschaft die Projektplanung für (Bio)EnergieDörfer und die Vergabe der Mittel aus dem Fonds realisiert. Besser wäre daher,

wenn die Finanzierungskonzepte einem von der Projektplanung unabhängigen Controlling unterzogen würden. Zweckmäßig in diesem Sinne wäre, den Fonds beim LFI, der Landeseigenen Beteiligungsgesellschaft oder bei einer öffentlichen Bank einzurichten. Die Kosten für das Management des Fonds wären Teil der Finanzierungskosten des Fonds und würden durch die Zinseinnahmen refinanziert.

Die Zuflüsse zum Fonds müssten entsprechend der gebildeten Kategorien aus unterschiedlichen Quellen stammen: Für die Finanzierung der Hausanschlüsse müssen zumindest anteilig Landesmittel bereitgestellt werden. Ggf. muss der Finanzierungsanteil für Hausanschlüsse in einem gesonderten Fondsteil geführt werden (Subventionsrecht).

Die Finanzierung nach b) und c) kann durch Einlagen und revolvingierende Mittel (Rückflüsse) erfolgen. Für die Startphase sind Mittel für Eigenkapitalbeteiligung der KfW oder der Europäischen Investitionsbank einsetzbar. Aus den erreichbaren CO₂-Emissionsminderungen können Einnahmen für CO₂-Minderungszertifikate ((Bio)EnergieDorf-Zertifikat) erzielt und dem Fonds zugeführt werden. Für die Zukunft sind Einlagen der (Bio)EnergieDörfer, der Bürger und anderer privater Anleger denkbar.

Die Bioenergiedörfer zahlen die aus dem Fonds erhaltenen Mittel zurück, für erhaltene Eigenkapitalbeteiligungen und Kredite in Form von Tilgung und Zinsen. Für die erhaltenen Subventionen (darunter die der Hausanschlüsse) ist aus subventionsrechtlichen Gründen kein Rückfluss möglich. Die Gemeinden können aber auf der Grundlage einer kollektiven Vereinbarung einen geringen Aufschlag auf den Wärmepreis (unterhalb der zu erwartenden Preisentwicklung für Öl, Gas und Strom) erheben, der dem Fonds in Form von Einlagen der (Bio)EnergieDörfer zufließen kann.

Durch die erreichbaren Rückflüsse wird der Fonds sich nach etwa acht Jahren selbst tragen, d.h. die Rückflüsse würden größer als der Finanzbedarf. Ggf. können Mittel des Landes dann teilweise oder ganz zurückgezahlt werden.

Weitere Vorgehensweise: Die Vorbereitungen für den Aufbau eines revolvingierenden Fonds werden etwa ein bis zwei Jahre in Anspruch nehmen. Der entscheidende erste Schritt ist eine Gruppe von aktiven Unterstützern in der Politik (Landespolitik und Kommunalpolitik) und unter den Finanzinstituten zu finden. Damit wurde im laufenden Jahr (2011) begonnen. Parallel müssen grundsätzliche Fragen wie Anbindung, Organisation, Fondsmanagement, Ausreichungsverfahren usw. weiter diskutiert und konzipiert werden. Mit der entsprechenden konzeptionellen Präzisierung könnte dann 2012 oder 2013 der Startschuss für den Fonds gegeben werden.

Bereits vor diesem Zeitpunkt werden eine ganze Reihe (Bio)EnergieDörfer ihre Investitionen beginnen. Projektentwicklung und -finanzierung müssen zunächst auch ohne den Fonds funktionieren, d.h. es werden die derzeit schon angewendeten „langen“ Wege beschritten:

Fördermittel akquirieren, Eigenkapital suchen, Kommunalaufsicht, Verwaltungen und Banken überzeugen, Kredite aufnehmen. Der revolving Eigenkapitalfonds würde die Verfahren vereinfachen und verkürzen, zugleich sollen niedrigere Finanzierungskosten und langfristig bessere Bedingungen für die Teilhabe der Bevölkerung im ländlichen Raum erreicht werden. Aber auch ohne den Fonds ist die Planung und der Aufbau von (Bio)EnergieDörfern möglich. Die Gründung der (Bio)EnergieDörfer-Entwicklungsgenossenschaft soll daher zeitlich unabhängig von dem Aufbau des Fonds schon zu Beginn des Jahres 2012 erfolgen.

5. Wirtschafts- und Finanzplan für die zu gründende (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft

Für den Wirtschafts- und Finanzplan der zu gründenden Genossenschaft (Anlage C) wurden drei Varianten der Ausgestaltung der Geschäftsfelder mit jeweils unterschiedlichen Ausgangsbedingungen zugrunde gelegt (vgl. auch Anlage C):

	Minimal	Optimal ohne eigene EE-Anlagen	Optimal mit eigenen EE-Anlagen
Projektentwicklung und DL (Bio)EnergieDörfer			
Zahl der neu entstehenden (Bio)EnergieDörfer pro Jahr (2012-2017)	5 bis 10	6 bis 20	wie Spalte 3
Durchschnittliches Investitionsvolumen pro (Bio)EnergieDorf	1 Mio. €	1,5 Mio €	wie Spalte 3
Durchschnittliche Kosten der Projektplanung, (davon Erlös für Leistungen der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft) in % der Investsumme	10 (1)	13 (2)	wie Spalte 3
Erlös aus Projektentwicklung und Dienstleistungen zum laufenden Betrieb, (Bio)EnergieDörfer 2012, 2015, 2017 in €	55.000 162.000 178.000	189.000 471.000 444.000	wie Spalte 3
Projektentwicklung für Öffentliche Gebäude und Contracting			
Anzahl pro Jahr (2012 bis 2017)	1 bis 4	1 bis 5	wie Spalte 3
Investitionsvolumen pro Projekt	500.000		wie Spalte 3
Erlös aus Planungskosten in % der Investition	2	3	wie Spalte 3
Erlös daraus 2012*, 2015, 2017	12.500 105.000 135.000	26.250 217.500 292.500	wie Spalte 3
Betrieb von Erneuerbare Energien-Anlagen und Betrieb von Contracting-Anlagen, Erlöse	keine	keine	0 30.000 80.000
Erlös aus Beratung und Bildung 2012*, 2015, 2017	6.000 14.000 14.000	6.000 14.000 15.000	wie Spalte 3
Erlös aus Vermarktung und CO ₂ -Emissionshandel 2013 und 2017	25.000 100.000	50.000 100.000	wie Spalte 3
Gesamteinnahmen 2012*, 2015, 2017	73.500 346.000 427.999	221.250 803.500 851.500	221.250 833.500 931.500
Personalbestand 2012*, 2015, 2017	2 4 4	3 7 9	3 8 10
Gesamtausgaben inkl. Invest. 2012*, 2015, 2017	199.800 306.000 371.500	381.500 537.000 739.000	381.500 597.500 804.000
Subventionsbedarf Startphase	150.000	150.000	150.000
Kostendeckend bzw. Überschuss ab	2014	2013	2013

* alle Jahre bis 2022 in Anlage C

Die Entwicklung von Kosten und Erlösen hängt sehr von den Ausgangsannahmen ab – vor allem von der Anzahl der jährlich neu zu projektierenden und in den Folgejahren zu betreuenden (Bio)EnergieDörfer, der durchschnittlichen Investitionssumme pro Projekt und den zu

veranschlagenden Planungskosten. Auch in der minimalen Variante würde sich der Betrieb ab dem dritten Jahr rentabel gestalten lassen.

Planung und Dienstleistungen für BED

- Wir gehen von ca. 10 bis 20 (Bio)EnergieDörfern pro Jahr im Bereich Westmecklenburg aus und rechnen damit, dass etwa die Hälfte der (Bio)EnergieDörfer die Leistungen der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft in Anspruch nehmen wird. Daher rechnen wir mit 5 Projekten 2012 und 10 Projekten 2015, später wieder etwas weniger. In der Optimalvariante sind 6 und 12 angesetzt. Dabei behandeln wir nicht nur die erstmalige Gründung eines (Bio)EnergieDorfes, sondern auch spätere Erweiterungsschritte als Aufgaben der Projektentwicklung. Daher dürfte die Zahl der Projektentwicklungen eher größer werden.
- Für die Leistungen der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft bei der Projektentwicklung werden durchschnittliche Kosten von 1 bzw. 2 Prozent der Investitionssumme angenommen (ohne Kosten für Machbarkeitsstudien und Planungskosten der Ingenieurbüros). Der Preis für eine Projektentwicklung muss natürlich von Fall zu Fall dem tatsächlichen Aufwand einer Projektentwicklung angepasst werden. Für ein durchschnittliches (Bio)EnergieDorf haben wir eine Investitionssumme von 1 Mio. € (in der optimalen Variante 1,5 Mio. €) angesetzt. Dieser Wert ist als Anschubfinanzierung für die erstmalige Gründung eines (Bio)EnergieDorfs gedacht und eine vorsichtige Annahme. Es geht zunächst um den Teil der Investitionen, der von der Kommune oder einer Bürgergenossenschaft etc. getätigt wird. Zudem können spätere Erweiterungsschritte mit evtl. geringeren Investitionen verbunden sein. Daraus ergeben sich Einnahmen für dieses Geschäftsfeld von ca. 50.000 € im ersten Jahr, die bis 2015 auf ca. 100.000 € jährlich steigen können. In der Optimalvariante werden bei 6 bzw. 12 Projekten mit je 1,5 Mio. Investition und Projektentwicklungserlösen in Höhe von 2 % der Investitionssumme Einnahmen von 180.000 € (2012) bzw. 360.000 € (2015) erreicht.
- Mit der jährlich wachsenden Zahl der (Bio)EnergieDörfer steigen die Einnahmen aus Dienstleistungen zum laufenden Betrieb von anfangs 5.000 € (bei 5 (Bio)EnergieDörfern im Laufe des Jahres 2012) auf 60.000 (bei ca. 30 (Bio)EnergieDörfern 2015) bzw. 150.000 (bei ca. 80 (Bio)EnergieDörfern im Jahre 2022). In der optimalen Variante liegt die Zahl der (Bio)EnergieDörfer noch etwas höher und die Einnahmen pro (Bio)EnergieDorf wurden mit 3.000 € pro Jahr kalkuliert, dementsprechend steigen die Einnahmen von 9.000 über 110.000 auf ca. 280.000 €.

Für Dienstleistungen für die Projektentwicklung (Modernisierung) und den Betrieb von Energieanlagen in öffentlichen Gebäuden gelten ähnliche Annahmen wie für ein (Bio)EnergieDorf, wobei die Planungskosten etwas höher veranschlagt wurden.

- Für die Erlöse wird von bis zu 4 bzw. 5 Projekten pro Jahr und einem durchschnittlichen Investitionsvolumen von 500.000 bzw. 750.000 € ausgegangen. Für die Projektentwicklung werden 3 % der Investitionssumme angenommen. Daraus ergeben sich Einnahmen von 10.000 bzw. 22.500 Euro für 2012 (ein Projekt) steigend auf bis zu 40.000 bzw. in der optimalen Variante auf 112.500 € bei maximal 5 derartigen Projektentwicklungen im Jahre 2015 und folgende.
- Für Dienstleistungen zum laufenden Betrieb derartiger Anlagen (ggf. Erlöse aus Anlagen-Contracting) wird mit Erlösen von 5.000 bzw. 7.500 € pro Anlage ausgegangen, was bei perspektivisch 10 Anlagen im Jahre 2015 Einnahmen von 55.000 bzw. 100.000 € bedeuten könnte.

Beim Betrieb eigener Energieanlagen (nur Variante 3) gehen wir davon aus, dass die (Bio)EnergieDörfer und andere lokale Akteure als Investoren agieren und die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft in deren Auftrag handelt. Die Investitionen würden nicht aus Mitteln der Genossenschaft getätigt und die Erlöse würden nach Anzug der Kosten einschließlich der Finanzierungskosten an die (Bio)EnergieDörfer, Bürgervereine etc. fließen. Die Erlöse der Genossenschaft würden sich aus den erbrachten Leistungen bei der Projektplanung und dem laufenden Betrieb ergeben. In der Wirtschaftlichkeitsplanung ist ein jährliches Investitionsvolumen von 1 Mio. € 2013 steigend auf 3 Mio. 2015 vorgesehen. Für Leistungen der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft ist ein Erlös in Höhe von 1 % der Investsumme für die Projektplanung und den laufenden Betrieb vorgesehen. Daraus ergeben sich Einnahmen in Höhe von anfangs 10.000, die auf bis zu 100.000 € steigen könnten.

Erlöse aus der direkten Vermarktung von Energie sind in die bisherigen Planungen nicht eingegangen, weil ganz unklar ist, ob und in welchem Maße die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft hier Funktionen übernehmen wird und unter welchen Rahmenbedingungen dies geschieht. Eingeplant ist aber ein Erlös aus dem Verkauf von Zertifikaten für die CO₂-Emissionsminderung. Nach Berechnungen des IfaS kann nach Umsetzung der Strategie mit ca. 400.000 t CO₂ pro Jahr durch nicht EEG-Anlagen gerechnet werden. „Bei einer Einnahme von 15 € pro vermiedener Tonne CO₂ wären dies etwa 6 Mio. pro Jahr“ (Anlage IfaS 2010). Man kann begründet annehmen, dass die Preise für CO₂-Emissionsminderungszertifikate tendenziell ansteigen und die Zuflüsse eher höher liegen werden. Für den Bereich Westmecklenburg betragen die möglichen Einnahmen auf der Basis der IfaS-Annahmen mindestens 2 Mio. € pro Jahr. Bei 5 % Provision für das Management und die Verwaltung ergeben sich Erlöse von 100.000 € pro Jahr. In der Wirtschaftlichkeits-

rechnung gehen wir von Erlösen in Höhe von 25.000 € bis 100.000 € aus, in der Optimalvariante steigen diese Annahmen schneller als in der Minimalvariante.

Für die Geschäftsfelder **Forschung und Entwicklung**, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation sind keine Erlöse vorgesehen. Ein Teil dieser Aufgaben muss aus den Gemeinkosten finanziert werden. Aus Forschung und Entwicklung folgen mittelbar Effekte für die (Bio)-EnergieDörfer, die die Forschungsergebnisse nutzen. In welchem Maße perspektivisch Forschungsergebnisse vermarktet und ggf. Einnahmen aus Lizenzgebühren, Patenten oder Auftragsforschung für Dritte erzielt werden können (und ob diese die zusätzlichen Kosten tatsächlich übersteigen oder gerade nur decken), ist heute nicht absehbar und kann daher sachgerecht nicht in einer Wirtschaftlichkeitsprognose unterstellt werden. Für **Beratung und Bildung**, die nicht im Rahmen von Projektentwicklungen realisiert werden (beispielsweise Bildungsveranstaltungen, Beratung für Politik oder allgemeine, nicht auf eigene Projekte oder Investitionen in (Bio)EnergieDörfern bezogene Beratung und Bildung), ist ein Erlös von 6.000€ im Jahr 2012, steigend auf 15.000 € ab 2017 eingeplant.

Die **Kosten** entstehen überwiegend durch Personalausgaben und die Ausstattung der Büros für die Mitarbeiter. Dabei handelt es sich im ersten und zweiten Jahr überwiegend um förderfähige projektbezogene Personalkosten. Es wird unterstellt, dass mit den wachsenden Aufgaben auch das erforderliche Personal zunimmt und die Finanzierung eines wachsenden Personalbestands aus den laufenden Einnahmen erfolgen kann. Die optimale Variante hat gegenüber der Minimalen ein größeres Einnahmenvolumen, aber auch höhere Kosten, weil mehr Mitarbeiter benötigt werden. Da evtl. zu errichtende Energieanlagen durch die (Bio)EnergieDörfer und andere regionale Investoren finanziert würden, sind die Anfangsaufwendungen nicht hoch.

Die Ausgaben des ersten und zweiten Jahres werden nur teilweise durch Einnahmen gedeckt, das Defizit von ca. 170.000 Euro muss entweder durch eine Förderung (auf 2 Jahre begrenzt) gedeckt werden, oder, falls keine Förderung erfolgt, müssen diese Ausgaben durch Einlagen der Mitglieder oder/und Kreditaufnahme gedeckt werden. Dann müßten die Einnahme-Überschüsse der Folgejahre zumindest teilweise zur Refinanzierung (Tilgung und Zinszahlung für Kredite) eingesetzt werden müssen. In der Planungsrechnung (Anlage C) gehen wir davon aus, dass die Startphase von zwei Jahren anteilig durch Zuschüsse finanziert wird.

Für die **Wirtschaftlichkeit** der konzipierten Genossenschaft folgt daraus: In der Minimalvariante stehen im ersten Jahr den Erlösen bzw. Einnahmen aus Geschäftstätigkeit in Höhe von 73.500 € Ausgaben in Höhe von 199.900 € gegenüber, das ergibt ein Defizit von 126.300 €. Im zweiten beträgt das Defizit noch 35.100 €. Im Dritten Jahr übersteigen die Einnahmen die

Ausgaben um 41.500 €. Durch eine Förderung in Höhe von 120.000 € im ersten und 30.000 € im zweiten Jahr könnte der Start ohne Kreditaufnahme gesichert werden, die dann noch entstehenden Defizite in Höhe von 11.400 € in den ersten beiden Jahren könnten im dritten Jahr ausgeglichen werden.

In der optimalen Variante fallen in der Startphase bei höheren Einnahmen auch höhere laufende Kosten an, die ebenfalls durch Fördermittel in Höhe von 150.000 € finanziert werden müssten (das geschätzte Defizit ohne Fördermittel beträgt 160.250 €), aber die Wirtschaftlichkeit wird bereits im zweiten Jahr erreicht. Das gilt auch für die optimale Variante mit eigenen Energieanlagen. Die Werte für die ersten beiden Jahre sind die gleichen, da eigene Energieanlagen erst im dritten Jahr zusätzliche Einnahmen und Kosten generieren. In den folgenden Jahren sind Erlöse und Kosten etwas höher als in der Variante ohne eigene Energieanlagen, aber das Verhältnis von Kosten und Erlösen ist etwa das gleiche.

Die Relation der prognostizierten Gesamtausgaben zu den Gesamteinnahmen über 10 Jahre beträgt in der Minimalvariante 1:1,11, in der Optimalvariante ohne eigene Erneuerbare Energien-Anlagen 1:1,22 und mit eigenen Energieanlagen 1:1,21.

Der revolvingierende Eigenkapitalfonds ist in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nicht einbezogen, da in diesem Konzept davon ausgegangen wird, dass er nicht als interner Fonds der zu gründenden (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft aufgebaut wird, sondern bei einer Landeseinrichtung bzw. Körperschaft öffentlichen Rechts. Die Kosten des Fondsmanagements müssen dann dort budgetiert und aus den Fondseinnahmen bzw. Zinszahlungen der Kreditnehmer gedeckt werden.

6. Risikoanalyse

Für eine wirtschaftlich erfolgreiche Umsetzung des Konzepts bestehen zwei Risikobereiche. Erstens die angenommene Zahl der (Bio)EnergieDörfer und damit die Zahl der Projektentwicklungen und der Umfang der Dienstleistungen zum laufenden Betrieb. Zweitens die Wirtschaftlichkeit der Investitionen in den einzelnen (Bio)EnergieDörfern, die die Voraussetzung für die Einnahmen der (Bio)EnergieDörfer und damit auch der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft darstellt und die zudem auch Einfluss auf die künftige Zahl neu entstehender (Bio)EnergieDörfer hat.

Zu 1. In den Untersuchungen des IfaS und im Rahmen des (Bio)EnergieDörfer-Coachings der ANE wird von einer über mehrere Jahre stetig wachsenden Zahl von (Bio)EnergieDörfern ausgegangen. Als Gesamtzahl wird von bis zu 500 (Bio)EnergieDörfern in 10 Jahren, also im Mittel von 50 pro Jahr als ambitionierter aber realistischer Zielstellung ausgegangen. Ein Drittel, also 15 bis 20, davon dürfte im Bereich Westmecklenburg liegen (Landkreise Ludwigslust-Parchim und Nordwestmecklenburg). Für die Konzeptentwicklung Geschäftsmodelle wird angenommen, dass sich etwa die Hälfte davon, also 5 bis 10 jährlich, für eine Mitarbeit

in der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft entscheiden werden und ihre Projektentwicklungen hier durchführen lassen. Diese Zahlen sind zweifellos ambitioniert, aber durch die bisherigen Erfahrungen steigenden Interesses am (Bio)EnergieDorf-Coaching gerechtfertigt.

Trotzdem besteht aber das Risiko einer geringeren Anzahl an (Bio)EnergieDörfern. Bei einer Zahl unter 5 würde die Geschäftsgrundlage fragwürdig, bei einer Zahl unter 3 pro Jahr hinfällig. Zur Risikoabwehr bieten sich folgende Strategien an, die sich nicht ausschließen, sondern ergänzen:

- Bei einer zu geringen Zahl von (Bio)EnergieDörfern ist die erste Möglichkeit, durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, politische Unterstützung und gezielte Akquisition zu versuchen, neue Gemeinden und mehr Bürger zu gewinnen. Durch das Coaching bestehen hier gute einschlägige Erfahrungen. Diese Strategie funktioniert aber nur, wenn die bereits bestehenden bzw. auf dem Weg befindlichen (Bio)EnergieDörfer erfolgreich sind.
- Eine zu geringe Zahl von Projektentwicklungen für (Bio)EnergieDörfer in Westmecklenburg kann in gewissem Maße durch Ausweitung des Wirkungskreises in den mittleren und östlichen Landesteilen kompensiert werden.
- Eine weitere Möglichkeit wäre, eine zu geringe Zahl von (Bio)EnergieDörfern durch eine größere Zahl von energetischen Sanierungen öffentlicher Gebäude und kommunaler Einrichtungen zu kompensieren.
- Schließlich wäre auch denkbar, die Vernetzung bestehender regionaler Erneuerbarer Energieanlagen zu Clusterkraftwerken verstärkt anzugehen und dieses erst für später geplante Geschäftsfeld früher aufzubauen.

Alle Gegenstrategien können aber dauerhaft nur dann die Geschäftsgrundlage der geplanten (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft sichern, wenn sich die Rahmenbedingungen und das öffentliche Interesse an dezentralen Erneuerbaren Energien nicht verschlechtern, sondern weiterhin günstige Konditionen bestehen und wirtschaftlich tragfähige Finanzierungsmöglichkeiten für derartige Investitionen aufgebaut werden.

Zu 2. Die Wirtschaftlichkeit der einzelnen (Bio)EnergieDörfer ist die Voraussetzung für einen wirtschaftlichen Erfolg der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft. Nur wenn die (Bio)EnergieDörfer selbst wirtschaftlich, also zumindest kostendeckend arbeiten, können sie die Leistungen der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft bezahlen, und nur dann können die erwarteten Erlöse für Dienstleistungen in der Projektentwicklung und im laufenden Betrieb erbracht werden. Dabei gehen wir davon aus, dass wenigstens 1/3 der (Bio)EnergieDörfer wirtschaftlich deutlich positive Ergebnisse erreichen werden, dass ein weiteres Drittel wenigstens kostendeckend arbeiten wird (was für die Bewohner immer noch mit positiven Teilhabeeffekten verbunden ist, sofern die Steigerung der Energiekosten unter denen fossiler

Energieträger bleibt) und eine weitere Gruppe in der Anfangsphase Probleme bekommen könnte, weil die tatsächlichen Kosten über den geplanten liegen oder die geplanten Erlöse nicht erreicht werden. Diese Gruppe wird die Rückflüsse der Finanzierung nicht vollständig bzw. nicht im vorgesehenen Zeitraum leisten können. Ein solches Szenario ist handhabbar, weil sich über- und unterdurchschnittliche Ergebnisse ausgleichen und die Finanzierungsrückflüsse im Rahmen von ca. 4 bis 6 Jahren ausgeglichen werden. Dabei sollte versucht werden, auch defizitäre Projekte in diesem Zeitraum so umzustrukturieren, dass Wirtschaftlichkeit erreicht wird, also möglichst die Insolvenz eines (Bio)EnergieDorfes zu verhindern, weil dies der Bewegung insgesamt schaden würde. Daher ist eine gewisse Solidarität der (Bio)EnergieDörfer untereinander erstrebenswert.

Für die Wirtschaftlichkeit der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft ist entscheidend, dass die Erfolgsfälle und die Fälle, in denen anfangs Defizite bestehen, in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen. Dafür bestehen drei Risiken.

Erstens das **Risiko der Rahmenbedingungen**. Die Bioenergiedörfer werden sich in der prognostizierten Weise nur dann entwickeln, wenn die Rahmenbedingungen des EEG und die Fördermöglichkeiten für Nahwärmenetze, Hausanschlüsse und ähnliche langfristige Infrastrukturinvestitionen nicht grundsätzlich verschlechtert werden. Eine möglichst stetige und in kleinen Schritten erfolgende Absenkung der EEG-Einspeisevergütung an die sinkenden Anlagenkosten (besonders bei Fotovoltaik) ist dagegen hinzunehmen, weil sie die Wirtschaftlichkeit insgesamt nicht beeinträchtigt und eher einen positiven Effekt hat, weil sie unwirtschaftliche Förderblüten einschränkt. Die mit der Energiewende 2011 eingeleitete Politik lässt erwarten, dass die Rahmenbedingungen für Erneuerbare Energien insgesamt günstig bleiben werden. Allerdings ist derzeit noch nicht abzusehen, ob die speziellen Bedingungen für dezentrale Energiesysteme in Umsatzgrößen von (Bio)EnergieDörfern günstig bleiben oder die Förderung zugunsten zentraler Großprojekte zurückgefahren wird. Auch die Debatte um die Probleme der Bioenergie könnte negative Auswirkungen haben, weil hier zu wenig differenziert wird zwischen den überwiegend positiven Effekten der Bioenergie in dezentralen regionalen Kreisläufen und den problematischen Wirkungen von Bioenergie in Großanlagen oder im globalen Welthandel (Biosprit aus Entwicklungsländern). Insofern kann man zwar im Großen und Ganzen auf eine langfristige Sicherheit bei Rahmenbedingungen bauen, im Detail aber sind auch einige Risiken gegeben, die von der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft kaum zu beeinflussen sind.

Das Zweite Risiko betrifft die geschätzten Größenordnungen (durchschnittliche Einwohnerzahl und durchschnittliches Investitions- und Umsatzvolumen pro (Bio)EnergieDorf). Diese hängen von den Akteuren, der öffentlichen Debatte und der politischen und administrativen Unterstützung ab. Die von uns in der Minimal- und Optimalvariante unterstellten Annahmen beruhen auch hinsichtlich des Umfangs der Investitionen (1 bis 1,5 Mio Anfangsinvestition

pro Dorf) auf der Dynamik der vergangenen zwei Jahre. Allerdings ist der Zeitraum zu kurz, um diesen Annahmen mit hoher Sicherheit zu vertrauen. Eine qualifizierte Beratung und Weiterbildung für die Akteure soll helfen, Fehlplanungen und falsche Prognosen zu vermeiden.

Das dritte Risiko betrifft Interessenkonstellationen, die die Interaktion und die Zusammenarbeit erschweren oder unmöglich machen könnten, und zwar Interessenkonflikte zwischen den einzelnen (Bio)EnergieDörfern (und damit den potenziellen Mitgliedern der Genossenschaft), zwischen den verschiedenen Akteuren im (Bio)EnergieDorf (Bürger, Landwirte, Gewerbebetriebe, Kommunalpolitiker, Dorfbewohner verschiedener Altersgruppen und unterschiedlicher Lebensentwürfe) und zwischen den (Bio)EnergieDörfern und übergreifenden Organisationen und Unternehmen (etwa den Netzbetreibern, Energiekonzernen und anderen). Derartige Risiken machen sich derzeit in einem zunehmenden Wettbewerb um die Ressourcen bemerkbar, die auch die Bioenergiedörfer für ihren Aufbau benötigen: Agrar- und Forstflächen, Restflächen, energetisch nutzbare Restflächen, Verkehrswege, Flächen für Solaranlagen und Standorte für Windkraftanlagen, nicht zuletzt aber auch Wettbewerb um finanzielle Ressourcen und politische Unterstützung.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass diese Interessenkonflikte keinesfalls unterschätzt werden dürfen, sie können den Prozess sehr erschweren oder sogar vollständig blockieren. Hier ist es wichtig, zunächst die schwächere Position der lokalen Akteure gegenüber den überregional agierenden auszugleichen, ebenso aber in jedem Dorf dafür zu sorgen, dass keine Gruppe von einer anderen dominiert oder funktionalisiert werden kann. Die mit der Energiewende verbundenen Interessenkonflikte werden sich nur durch Transparenz, Kommunikation und Interessenausgleich lösen lassen, wobei eine sachlich korrekte, ideologiefreie Diskussion und eine informierte und objektive Öffentlichkeit wichtige Voraussetzungen sind. Die derzeitige öffentliche Debatte zeigt sowohl Ansätze zu einer sachlichen und objektiven Tendenz als auch gegenteilige Entwicklungen zu unsachlicher Meinungsmache, hinter der oft Lobbyarbeit für die Erhaltung von Besitzständen steht, die mit dem alten fossilen Energiesystem verknüpft sind. Die Vermeidung und die Moderation von Interessenkonflikten und der Versuch, durch Kompromissuche annehmbare und wirtschaftlich funktionierende Lösungen zu finden, wird eine wichtige Aufgabe der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft sein, um dieses Risiko zu minimieren.

Alle drei Risiken sind für sich und im Zusammenwirken so groß, dass ein Scheitern der (Bio)EnergieDorf-Bewegung – und damit auch der Konkurs der konzipierten (Bio)EnergieDorf-Entwicklungsgenossenschaft – nicht völlig ausgeschlossen werden kann. Allerdings stimmt der Aufbruch vieler Gemeinden in den vergangenen drei Jahren optimistisch. Es bestehen realistische Chancen für einen Erfolg in dem prognostizierten Korridor zwischen der minimalen und der optimalen Entwicklung.

7. Umsetzung, Umsetzungsteam und Organisationsaufbau

Bei der Umsetzung des Konzepts ist zunächst noch mal darauf hinzuweisen, dass die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft und der revolvingierende Eigenkapitalfonds institutionell und finanziell getrennt zu betrachten sind. Die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft ist als ein Unternehmen der Bio-Energiedörfer konzipiert, das Dienstleistungen für den Aufbau, die Weiterentwicklung und den laufenden Betrieb der (Bio)EnergieDörfer anbietet und sich aus diesen Dienstleistungen finanziert, und zwar zunächst regional begrenzt auf Westmecklenburg.⁷

Der revolvingierende Eigenkapitalfonds ist ein landesweites Finanzinstrument, das organisatorisch bei einer Landeseinrichtung (Landesbank, LFI, Stiftung o.ä.) eingerichtet werden soll und das für (Bio)EnergieDörfer und andere Investoren *regionaler* Erneuerbarer Energien verschiedene Finanzierungen (Förderungen, Eigenkapital und Kredite) bereitstellt.

Beide Konzepte ergänzen sich, können aber unabhängig voneinander umgesetzt werden und bedürfen daher auch unterschiedener Umsetzungsstrategien. Die Einrichtung des Fonds benötigt auch mehr Zeit und setzt einen politischen Entscheidungsprozess auf Landesebene voraus.

7.1. Umsetzung; Gründung und Arbeitsbeginn der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft (Arbeitsplan)

November 2011: Treffen der Koordinierungsgruppe (ANE, Landkreis, LU, Staatskanzlei)

- Stand der Vorbereitung zur Gründung der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft
- Diskussion: Welches sind die ersten 5 bis 10 Dörfer, die 2012 durch die (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft in Form von Projektentwicklungen betreut werden könnten? Welche Maßnahmen sind zu treffen, um diese Dörfer auf den Weg zu bringen? Welche Vorbereitungen für die Projektentwicklung sind noch erforderlich? Welche politische Unterstützung muss noch mobilisiert werden?

November 2011: Treffen der potenziellen Gründungsmitglieder

- Festlegung des Kreises der Gründungsmitglieder

⁷ Für die Bioenergiedörfer in den mittleren und östlichen Landesteilen bestehen perspektivisch zwei Möglichkeiten. Entweder entstehen dort ähnliche Organisationen wie die hier konzipierte ELW; regionale Nähe wäre der Vorteil dieser Variante. Oder die ELW muss ihren Wirkungskreis sukzessive ausdehnen, wenn zunehmend Dörfer aus anderen Landesteilen die Dienstleistungsangebote in Anspruch nehmen wollen. Welcher Weg hier beschritten werden wird, ist derzeit noch nicht absehbar.

- Absprache über den endgültigen Namen, die Satzung, den Sitz und den Gründungs-termin
- Vorschläge für Vorstand und Aufsichtsrat
- Ausschreibung der Stellen für die beiden Vorstandspositionen, Bewerbungsgespräche. Vorschläge für die Besetzung der Aufsichtsratspositionen. Vorbereitung des Webauftritts. Arbeitsberatung des Kooperationsbeirats: Prüfung der Gründungsplanung, evtl. Unterstützung durch Kooperationspartner, evtl. Management von Interessenkonflikten
- Vorbereitung der Projektentwicklung für die ersten 5 bis 10 Dörfer: Absprachen mit den Bürgermeistern

Dezember 2011: Beratung mit den wichtigsten Kooperationspartnern (WEMAG, Stadtwerke, Landkreisverwaltungen, Ingenieurbüros)

- Abstimmung der Kooperationsmöglichkeiten, Vorbereitung der Kooperationsverträge

Januar 2011: Gründung der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft. Gründungsveranstaltung, Pressekonferenz. Start der Webseite

Aufbauphase, 1. Jahr

Ab Januar 2012: Organisationsaufbau,

Für die Aufbauphase von insgesamt 2 Jahren ist eine Förderung in Höhe von 150.000 € oder eine Vorfinanzierung durch einen Kredit (mit Bürgschaft) erforderlich. Die Möglichkeit, den Finanzbedarf der Gründungsperiode durch Einlagen der Mitglieder zu decken, ist angesichts der Finanzlage der Kommunen als gering einzuschätzen. Im Weiteren gehen wir von einer Gründungsfinanzierung durch Förderung entsprechend Anlage C aus. Die Förderung wird in Form projektbezogener Personalkosten und projektbezogener Sachmittel zum Aufbau der beiden Bereiche eingesetzt. Die Förderung muss im ersten Jahr etwa 60 % der Kosten decken, im zweiten Jahr weniger als 20 % (da ein Teil der Einnahmen aus den Projekten des ersten Jahres im zweiten Jahr zu Buche schlägt), ab dem dritten Jahr soll sich die Genossenschaft aus den eigenen Einnahmen voll finanzieren und zumindest kostendeckend arbeiten. Sofern Überschüsse entstehen, werden diese für Investitionen eingesetzt oder an die Mitglieder rückvergütet.

- Aufbau der zwei Bereiche, die jeweils durch einen der beiden Vorstände geleitet werden:

I Projektentwicklung, Dienstleistungen zum laufenden Betrieb, Vermarktung

II Forschung und Entwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und Bildung

Der Organisationsaufbau ist flexibel geplant, je nach Anzahl der entstehenden (Bio)EnergieDörfer, den wachsenden Aufgaben und der Ausgestaltung der einzelnen Geschäftsfelder ist eine minimale und eine optimale Ausstattung konzipiert. Im ersten Jahr sind zwei bis drei Mitarbeiter, im Jahr 2015 vier bis sieben und im Jahr 2017 vier bis neun Mitarbeiter vorgesehen, bei Betrieb eigener Energieanlagen jeweils ein Mitarbeiter mehr. Das Konzept folgt den drei in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterschiedenen Varianten (Minimal, Optimal, Optimal mit eigenen Energieanlagen).

Mit der Gründung ist zunächst die Besetzung der beiden Vorstandspositionen, des Aufsichtsrats, die Einrichtung eines Büros und die Herstellung der Arbeitsfähigkeit zu realisieren. Für jeden der beiden Bereiche wird ein Mitarbeiter im ersten Jahr aus projektbezogenen Personalmitteln finanziert. Ab dem zweiten Jahr sollen alle Mitarbeiter und ab dem dritten Jahr auch alle weiteren Sachkosten aus Einnahmen gedeckt werden.

Februar 2012: Gründung und erste Arbeitsberatung des Kooperationsbeirats: Auswertung des Gründungsablaufs, evtl. Nachsteuern und wenn nötig Management von Interessenkonflikten, im Weiteren alle drei Monate.

Ab Februar 2012: Aufbau der Geschäftsfelder Bereich I

Aufbau des Geschäftsfeldes Projektentwicklung, Erprobung eines Verfahrens zur Projektentwicklung für (Bio)EnergieDörfer und Contracting bei öffentlichen Gebäuden. Die wichtigste Voraussetzung ist, möglichst schon Ende 2011 zu klären, welches die ersten Projekte der Startphase sein werden und die Vorabsprachen zu tätigen. Es wird von 5 (Bio)EnergieDorf-Projekten und einem Contracting-Projekt ausgegangen. Gleichzeitig soll ein Projekt für den Aufbau einer ersten eigenen Erneuerbare-Energie-Anlage entwickelt werden. Mit dem Abschluss der ersten Investitionen wird der Aufbau von Dienstleistungen zum laufenden Betrieb begonnen. Für das Umsetzungsteam ist eine zweckmäßige Besetzung dieser Vorstandsposition entscheidend. Es sollte sich um eine engagierte Führungskraft mit den Fähigkeiten zur Führung eines Unternehmens und mit Kenntnissen und Erfahrungen in der Projektentwicklung und der Finanzierung von Investitionen handeln. Engagement für den Ausbau der Erneuerbaren Energien ist vorausgesetzt.

Im Bereich I müssen die ersten Projekte der Startphase genutzt werden, um ein funktionierendes Arbeitsregime für die Projektentwicklung aufzubauen und zu erproben, Erfahrungen zu sammeln und das Arbeitsregime schnell weiterzuentwickeln und ggf. zu korrigieren. Im

Zentrum steht dabei die Zusammenarbeit mit dem Bürgermeister, dem Amt, dem Ingenieurbüro und dem oder den Finanzierern. Ablauf und Funktionsweise der Projektentwicklung sind laufend zu kontrollieren und zu korrigieren. Ziel muss sein, mit den ersten Projekten einen effizienten Ablauf und Arbeitsstil sowie gute Kooperationsbeziehungen zu den zuständigen Behörden, Akteuren und Finanzierern aufzubauen, so dass ein effizientes und routiniertes Verfahren entwickelt wird, welches ermöglicht, im zweiten Jahr zehn bis fünfzehn Projekte parallel zu entwickeln und dafür die Finanzierung zu akquirieren. Wenn dies gelingt, ist die finanzielle Grundlage der (Bio)EnergieDörfer-Genossenschaft gesichert.

Erarbeitung folgender Dokumente:

- Entwurf Ablaufplan Projektentwicklung
- Entwurf Checkliste Förderung und Projektfinanzierung
- Checkliste Kontrolle rechtlicher Voraussetzungen der Vertretung von (Bio)EnergieDörfern, Rechtlicher Rahmen (Bio)EnergieDörfer, Checkliste Vertragsgestaltung
- Checkliste Behörden und Genehmigungen
- Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu Ingenieurbüros (auf der Grundlage des bestehenden Runden Tisches der Ingenieurbüros)

Ab Februar 2012: Aufbau der Geschäftsfelder Bereich II

Für die Forschung und Entwicklung steht zunächst die weitere Arbeit am Konzept und der Umsetzung zum Aufbau eines landesweiten revolvierenden Eigenkapitalfonds und eines Finanzierungsverfahrens für (Bio)EnergieDörfer und Contracting-Projekte im Zentrum.

Darüber hinaus soll die Entwicklung von ein bis zwei Pilotprojekten im Bereich Neue Lösungen im Biomassebereich vorangetrieben werden (Abfall- und Reststoffverwertung, Kups, Miscanthus, Stroh, Konzipierung eines Netzwerkes von Biomassehöfen). Einbeziehung kleiner Städte und Stadtteile.

Weitere Aufgaben sind die Durchführung eines Workshops zum Netzausbau und der Beginn von Recherchen zur Frage Vermarktung, der Regelenergie und der CO₂-Emissions-Zertifikate.

Darüber hinaus sind der Aufbau einer Webseite Energie-Dörfer und zwei öffentliche Veranstaltungen zu Themen der Erneuerbaren Energien im ländlichen Raum geplant.

Für die Besetzung dieser Position sind Fähigkeiten bei der Organisation von Forschungsarbeiten, eigene einschlägige Forschungstätigkeit und Erfahrungen in der öffentlichen Kommunikation sowie dem Konfliktmanagement wichtig.

Juni 2012: Kooperationsbeirat, ANE und Vertreter der Landkreise und der Landesregierung

- Kontrolle des bisherigen Verlaufs des Organisationsaufbaus
- Kontrolle des Standes an den ersten Projektentwicklungen
- Kontrolle der Einnahmen und Ausgaben sowie des Wirtschaftlichkeitsplanes
- Ggf. Beschlüsse zur Unterstützung oder Korrektur des Konzepts

2. Jahr

Im zweiten Jahr wird die Arbeitsfähigkeit durch die Einstellung einer Assistenz für die Geschäftsführung erweitert, in der Optimalvariante wird diese Stelle bereits im ersten Jahr besetzt. Erforderlich sind Fähigkeiten im Management des Bürobetriebs.

Bereich I: Aufbau des Geschäftsfeldes Dienstleistungen zum laufenden Betrieb. Je nach Geschäftslage wird ein Mitarbeiter für die Dienstleistungen zum laufenden Betrieb eingestellt. Die Projektentwicklung wird aus- und der Bereich Dienstleistungen zum laufenden Betrieb aufgebaut. Hierfür sind Mitarbeiter mit Hoch- oder Fachschulqualifikation und Fähigkeiten in der Planung und Finanzierung von Investitionen und im Bereich Erneuerbare Energien erforderlich.

Bereich II

Entwicklung eines Konzepts zum Netzausbau (gemeinsam mit der WEMAG) unter dem Gesichtspunkt einer besseren Vermarktung (ggf. Regelenergie, Clusterkraftwerk usw.) und zum Zertifikatehandel.

Weitere Arbeit an Pilotprojekten für neue Biomasseproduktion entsprechend der Beschreibung des Geschäftsfelds FuE (Anlage *Geschäftsmodell*).

3. und 4. Jahr

Der Unternehmensstart wird abgeschlossen, d.h. alle Kernaufgaben und Strukturen sollen vorhanden sein und funktionieren.

Für den Bereich Projektentwicklung wird ein weiterer Mitarbeiter eingestellt, der zusätzlich zum Vorstand (Bereich I) Projektentwicklungen übernimmt. Jährlich sollen dann 10 bis 12 Projekte ((Bio)EnergieDorf) und bis zu 5 Contracting-Projekte realisiert werden.

Ein weiterer Mitarbeiter soll für die Aufgabenbereiche Vermarktung und CO₂-Emissionzertifikate und die Vertragsgestaltung mit spezieller juristischer Kompetenz (Vertragsgestaltung) und Kenntnissen im Erneuerbaren Energierecht eingestellt werden.

Im Bereich II wird ein Mitarbeiter für Forschung und Entwicklung eingestellt. Die konkrete Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte erfolgt im Ergebnis der strategischen Recherchen des Vorjahres.

In den Folgejahren erfolgen ggf. weitere Einstellungen, die aber die bestehenden Arbeitsfelder erweitern, z.B. die Dienstleistungen zum laufenden Betrieb, die wahrscheinlich Jahr für Jahr anwachsen werden, weil neue (Bio)EnergieDörfer und Contracting-Anlagen hinzukommen. Ein möglicher Organisationsaufbau in der zeitlichen Entwicklung ist in der Abbildung *Organigramm* in der Anlage *Geschäftsmodell* dargestellt.

Für die Umsetzung ist eine enge Kooperation mit Kommunen, Landkreisen, Landesregierung, Stadtwerken und Netzbetreibern erforderlich. Die Zusammenarbeit mit dem (Bio)EnergieDorf-Coaching der ANE, dem LEEA und den Bioenergieregionen sowie anderen Klimainitiativen soll weiter gepflegt und zweckorientiert ausgebaut werden. Unabhängig von regelmäßigen Einzelkontakten zu allen diesen Partnern und dem Abschluss von Kooperationsvereinbarungen über gemeinsam mit diesen voranzubringenden Aufgaben empfiehlt sich die Bildung eines Arbeitskreises oder Beirates, in dem wichtige gemeinsame Probleme und Aufgaben regelmäßig beraten, Konflikte moderiert und Entscheidungen vorbereitet werden können.

7.2. Umsetzung zum Aufbau eines revolvierenden Fonds zur Finanzierung regionaler Erneuerbarer Energie-Projekte insbesondere in (Bio)EnergieDörfern

Bei der Umsetzung des Vorschlags geht es um drei Fragen: Erstens muss eine relevante und nachhaltige politische Unterstützung für diese Idee organisiert werden. Zweitens muss eine organisatorische Plattform gefunden werden. Drittens geht es um die weitere Ausarbeitung, Diskussion und Präzisierung des Konzepts. Ziel soll sein, den Fonds 2012 zu gründen.

Da die Umsetzung dieses Vorschlags in hohem Maße von der politischen Unterstützung abhängt, geht es bei dem Umsetzungsplan noch nicht um die Schritte zur Errichtung dieses Fonds selbst, sondern um die nächsten Schritte, um politische Unterstützung zu gewinnen und die fachliche Kompetenz zur Weiterentwicklung dieses Vorschlags auszubauen.

- Bereits stattgefunden haben Gespräche mit dem Vorstand der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft MV. Die BMV steht der Idee offen gegenüber und würde dies fachlich und organisatorisch unterstützen, wenn entsprechende politische Weichenstellungen erfolgen.
- Oktober 2011: Gespräche mit Vertretern des Landesförderinstituts (LFI) zur Möglichkeit und zur fachlichen und organisatorischen Ausgestaltung eines solchen Fonds. Insbesondere muss geklärt werden, ob Fördertatbestände (Hausanschlüsse, Nahwärmenetze), Eigenkapitalbeteiligung und Kreditvergabe organisatorisch durch einen Fonds abgewickelt werden können oder getrennter Organisationsformen bedürfen. Darüber hinaus ist die Förderkulisse für die kommenden Jahre zu diskutieren und die Einrichtung einer integrierten Förderberatung für (Bio)EnergieDörfer zu diskutieren.
- Dezember 2011: Vorstellung und Diskussion des Konzepts bei Landtagsabgeordneten und Vertretern von Landespolitik und Landesverwaltung. Hier geht es vor allem darum, parteiübergreifend Unterstützung für die Einrichtung eines Fonds zu gewinnen und Präferenzen für bestimmte organisatorische Lösungen zu ermitteln.
- Januar 2012: Fachgespräche mit Experten sowie mit Vertretern der KfW, der europäischen Investitionsbank und ähnlicher Finanzeinrichtungen. Überarbeitung des Konzepts bis April. Hier wird es vor allem um die Finanzierungs- und Refinanzierungsmöglichkeiten des Fonds gehen.
- Mai 2012: Vorstellung des Konzepts im der Öffentlichkeit.
- Ab Mai 2012: Bei positiver Resonanz: Mitwirkung an der Vorbereitung entsprechender gesetzlicher bzw. verwaltungstechnischer Voraussetzungen, Einrichtung eines Gründungsausschusses, Erarbeitung des Geschäfts- und Organisationsmodells und der Verwaltungsabläufe für Fonds und Fondsmanagement.