

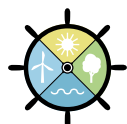


Landesagentur für
Energie und Klimaschutz



Regionalwerke: Aufbau und Struktur

Wie ländliche Regionen ihre Energiezukunft selbst in die Hand nehmen können



Landesagentur für
Energie und Klimaschutz



Inhalt

Einleitung und Zielbestimmung.....	4
Grundlagen	5
Was ist ein Regionalwerk?	5
Wie funktioniert ein Regionalwerk und welche Vorteile hat es?	6
Welche Akteure prägen ein Regionalwerk?	7
Gründung	9
Welche Rechtsformen eignen sich für ein Regionalwerk?	9
Worauf ist bei der Gründung zu achten?	12
Wie läuft die Gründung eines Regionalwerks ab?	14
Erfolgsfaktoren und Positivbeispiele	16
Was sind Erfolgsfaktoren für ein gutes Regionalwerk?	16
Beispiel 1: ZENOB	17
Beispiel 2: Regionalwerk Chiemgau-Rupertiwinkel	18
Impressum	19

Einleitung und Zielbestimmung

Regionalwerke sind lokale Versorgungsunternehmen, die sich auf die Versorgung einer bestimmten Region konzentrieren und oft in kommunaler oder regionaler Hand liegen. Sie sollen regionale Wertschöpfung im ländlichen Raum schaffen und diese mit einer nachhaltigen Energieversorgung verbinden. In jüngster Zeit ist das Interesse an Regionalwerken in vielen Kommunen, insbesondere aus Süddeutschland, gestiegen.

Für die Regionen wirkt eine selbstbestimmte lokale Energieerzeugung und -versorgung verlockend. Denn Kommunen können sich hierüber neue Wirtschaftsfelder erschließen und auf eine widerstandsfähige dezentrale Energieversorgung bauen. Für die Endkunden vor Ort sollen sich zusätzliche Vorteile wie langfristig stabile Preise, Beteiligung an lokalen Energiewende-Projekten und Identifikation mit der Region ergeben.

Wichtiger Hinweis: Dieser Leitfaden dient nur zu einer ersten Orientierung. Er ersetzt keine Wirtschaftlichkeits- oder Rechtsberatung, die absolute Voraussetzung für die Gründung für interessierte Landkreise oder Kommunen, sind.

Der vorliegende Leitfaden dient kommunalen Akteuren, regionalen Energieversorgungsunternehmen sowie allen an diesem Thema Interessierten dazu, sich mit dem Thema vertraut zu machen. Er liefert Informationen zu den wichtigsten Themen und zeigt auch die ersten Schritte hin zu »Ihrem« Regionalwerk.

Zunächst wird geklärt, wie das Konstrukt aufgebaut ist, wie Regionalwerke funktionieren und wo der Unterschied zu herkömmlichen Energieversorgern liegt. Die verschiedenen geeigneten Rechtsformen werden erläutert: Was ist bei der Gründung besonders wichtig? Wie sollte diese ablaufen? Beispiele von erfolgreich gegründeten Regionalwerken berichten schließlich aus der gelebten Praxis.

Grundlagen

Was ist ein Regionalwerk?

Ein Regionalwerk ist ein wirtschaftlich agierendes Unternehmen, welches sich grundsätzlich mit dem Thema Energie auseinandersetzt und regional verankert ist. Häufig agiert das Regionalwerk als gemeinsames Unternehmen mehrerer Kommunen und gegebenenfalls weiterer kommunaler Akteure (z. B. Stadtwerke, Energiegenossenschaften, lokale Energieversorgungsunternehmen). Dabei können Regionalwerke eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Dienstleistungen für »ihre« Kommunen wahrnehmen. Diese können von der klassischen Versorgung mit Energie, d. h. Strom, Gas und Wärme bis zur Wasserversorgung oder übergreifenden Dienstleistungen z. B. Digitalisierung reichen.

In letzter Zeit wurden Regionalwerke oftmals vor dem Hintergrund der zunehmenden Dezentralisierung der Energieversorgung gegründet, vorrangig, um in erneuerbare und zukunftsorientierte Technologien zu investieren. Mit dem stetigen Zubau dezentraler erneuerbarer Energien wie Wind- und Photovoltaik-Anlagen steigt auch das Potenzial möglicher kommunaler oder regionaler Wertschöpfungseffekte. Regionalwerke übernehmen dann häufig die Funktion, die Wertschöpfungspotenziale zu steuern und für die zugehörigen Kommunen zu sichern. Die klimaneutrale Energieversorgung ist keine Pflichtaufgabe, sollte dennoch ein zentraler Bestandteil der Vision eines modernen Regionalwerkes sein.

Mehr als ein Energieversorger

Aus diesem Grund sind Regionalwerke mehr als nur ein »klassischer« Energieversorger. Sie haben eine zentrale Rolle bei der dezentralen Energieversorgung in Deutschland inne und übernehmen folgende Funktionen:

Koordinierungs- und Initiierungsaufgaben: Regionalwerke sollen die Auswahl, die Planung und auch den Betrieb von Energieprojekten innerhalb einer Region zentral steuern. Dies erfolgt zum Beispiel durch die Mitarbeit am Regionalplan Energie¹ und/oder durch interkommunale bzw. überregionale Absprachen bezüglich geeigneter Flächen für Energieprojekte.

Bündelung von Expertise: In den Regionalwerken wird Know-how zum Energie-Management vor Ort gebündelt, indem sie Innovationen sammeln und Zukunftsthemen aktiv planen. Oftmals haben die

kleineren Stadtwerke aufgrund des Fachkräftemangels nicht die notwendigen personellen Kapazitäten, sich neben dem Tagesgeschäft in größeren Umfang damit zu befassen.

Flexible Plattform: In Abhängigkeit ihrer (Gesellschafts-)Struktur können sich Regionalwerke an die lokalen Gegebenheiten (z. B. Marktsituation) flexibel anpassen, sie sind auch im gewünschten Umfang auf weitere Geschäftsfelder ausbaufähig (z. B. Breitband-Ausbau, gemeinsamer Betrieb von Bauhöfen usw.).

¹ Der Regionalplan Energie regelt die Entwicklung einer Region in Bezug auf die Flächennutzung für die Energieerzeugung. Er legt fest, wo erneuerbare Energieanlagen (z. B. Windenergieanlagen) errichtet werden dürfen und welche Gebiete für den Ausbau der Energieinfrastruktur geeignet sind. Er enthält auch Informationen über Ausschlussgebiete (z. B. Naturschutzgebiete), in denen keine Energieanlagen gebaut werden dürfen. Er wird von den regionalen Planungsverbänden auf Basis von gesetzlichen Vorgaben erstellt mit dem Ziel, eine nachhaltige und koordinierte Energiewende auf regionaler Ebene umzusetzen.

Lokale Kooperation und Vorbildfunktion

Regionalwerke vernetzen unterschiedliche lokale Akteure miteinander und tragen zur Stärkung der Region bei. Dies geschieht auch, indem aktiv nach Potenzialen und deren Nutzungsmöglichkeiten in der Region gesucht wird. Deshalb können solchen Regionalwerken neben kommunalen Akteuren wie Gemeinden, Städten oder Landkreisen auch regionale oder lokale Stadt- und Gemeindewerke angehören. In einigen Fällen sind auch Energieversorgungsunternehmen oder Energiegenossenschaften Gesellschafter eines Regionalwerks. Dies geht dann mit einem gewissen Verlust kommunaler Unabhängigkeit einher.

Ökologisch-ökonomisches Leitbild: Da sich Regionalwerke für den Ausbau erneuerbarer Energien in der Region einsetzen, nehmen sie hier eine wichtige Vorreiterfunktion ein. Sie entwickeln und gestalten ein ökologisch-ökonomisches Leitbild und bündeln Know-how durch die verschiedenen Einzelprojekte. Zudem lassen sie sich durch ihr Format individuell weiterentwickeln und in Abhängigkeit der sonstigen Rahmenbedingungen skalieren. Dazu gehört auch, dass sie in moderne Technologien wie Energiespeicher oder intelligente Netze (Smart Grids) investieren können, um so die lokale Energieversorgung effizienter zu gestalten.

Wie funktioniert ein Regionalwerk und welche Vorteile hat es?

Die Funktionen und Aufgaben eines Regionalwerks können unterschiedlich sein: manchmal fokussiert auf ein bestimmtes Feld, manchmal vielfältig auf mehrere Tätigkeitsfelder. Diese hängen stets von der Ausrichtung und Zielsetzung der meist kommunalen Gesellschafter eines Regionalwerks ab. Die häufigsten Tätigkeitsfelder sind:

1. Lokale und dezentrale Energieerzeugung:

Als Betreiber eigener Anlagen zur Strom- und Wärmeerzeugung nutzen Regionalwerke vorrangig Anlagen erneuerbare Energiequellen wie Biomasse, Solar-, Wind- oder Wasserkraft. So wird ein großer Teil des Energiebedarfs der Region direkt vor Ort gedeckt bzw. erzeugt, wodurch Verluste bei Transport

und Übertragung minimiert werden. Daneben können Regionalwerke auch in weitere Zukunftsfelder wie Energiespeicherung (z. B. Großspeicher, Power-to-X), intelligente Leittechnik und die Steigerung der Energieeffizienz investieren.

2. Netzbetrieb und Verteilung:

Regionalwerke sind häufig in der Rolle des Betreibers lokaler Verteilnetze, die Strom oder Gas zu den Endkunden bringen, zu finden. Sie kümmern sich dann durch gezielte Investitionen um den Ausbau und die Wartung der Netzinfrastruktur, um eine sta-

bile Versorgung sicherzustellen. Auch in Krisensituationen sind Regionalwerke flexibel und können schnell auf lokale Bedürfnisse reagieren.

3. Versorgung und Vertrieb:

Regionalwerke treten auch als klassischer Energieversorger auf. Da Regionalwerke oft keine Gewinnmaximierung als Hauptziel verfolgen, sondern das Gemeinwohl im Vordergrund steht, setzen sie auf faire und stabile Preise für die Energieversorgung. Das bringt Versorgungssicherheit für die Region, da sie sich in kommunaler Hand befindet. Sie arbeitet nicht gewinngetrieben, sondern bedarfsorientiert.

Durch die regionale Ausrichtung und Ansässigkeit wird der persönliche Kontakt und die Erreichbarkeit mit den Kunden erleichtert. Zudem wird dadurch

die Identifikation und damit auch das Vertrauen zwischen Regionalwerk und Kunden gestärkt. Kundenanfragen werden oft schnell und direkt bearbeitet, da die räumlichen Wege kurz und persönlichen Verbindungen eng sind.

Der digitale Zugang für Bürger zu Leistungen der Gemeinden kann ebenfalls über eine gemeinsam genutzte Plattform umgesetzt werden. Diese kann auch für den Handel von Produkten und Dienstleistungen genutzt werden (z.B. Stromvertrieb).

4. Lokale Wertschöpfung und Bürgerbeteiligung:

Regionalwerke schaffen und sichern Arbeitsplätze in der Region, was die lokale Wirtschaft stärkt und Wachstum in ländliche und häufig strukturschwache Regionen bringt. Gewinne bleiben größtenteils in der Region und werden für neue Projekte vor Ort reinvestiert. Durch den Zusammenschluss von mehreren Kommunen in einem Regionalwerk können zudem Skaleneffekte erzielt werden, z. B. durch die Bündelung von Ausschreibungen.

Viele Regionalwerke bieten Bürgern die Möglichkeit, Anteile zu erwerben oder sich finanziell an Energie-

projekten zu beteiligen. So fließen Gewinne aus dem Betrieb erneuerbarer Energieanlagen in die Region zurück und kommen der lokalen Wirtschaft zugute.

Regionalwerke werden immer beliebter, weil sie die Vorteile einer lokalen, nachhaltigen Energieversorgung mit regionaler Unabhängigkeit kombinieren. Sie sind oft wichtiger Teil der Infrastruktur und fördern eine zukunftsfähige Energieversorgung für den ländlichen Raum. Damit stellen sie eine sinnvolle Alternative zu großen und überregionalen Versorgern dar.

Welche Akteure prägen ein Regionalwerk?

Regionalwerke können als zentrale Plattform genutzt werden, auf der unterschiedliche Akteure miteinander in Verbindung stehen. Diese Akteure sind idealerweise allesamt aus einer Region und auf unterschiedlichste Art und Weise betroffen. Entsprechend entwickeln sie auch im Laufe ihrer Tätigkeit im Regionalwerk eigene Rollen und Ziele.

Kommunen und Landkreise sind in den Regionalwerken organisiert und gestalten diese nach ihren Bedürfnissen. In der überwiegenden Zahl aller Regionalwerke sind Kommunen und Landkreise Initiatoren und maßgebliche Gesellschafter von Regionalwerken. Sie sollten die Hauptakteure mit einer großen Entscheidungsgewalt bleiben.

Energiegenossenschaften sind Gruppen regionaler Akteure, die sich für die Energiewende engagieren. Sie können – wie Stadtwerke oder Projektentwickler – in bestimmten Fällen auch Gesellschafter eines Regionalwerks sein.

Energieversorgungsunternehmen sind meist bereits in unterschiedlichste Energieprojekte der Region involviert und betreiben unter Umständen auch die lokalen Netze. Sie zählen – wie die Kommunen – zu den potenziellen Gesellschaftern eines Regionalwerks.

Bürgerinnen und Bürger wählen die politischen Vertreter ihrer Kommunen und sind durch die veranlassten Projekte des Regionalwerkes betroffen, indem sie deren Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Behörden begleiten und überprüfen bestimmte Vorhaben, die von Regionalwerken und den von ihnen beauftragten Unternehmen umgesetzt werden.

Flächeneigentümer sind durch Projekte des Regionalwerkes direkt betroffen (z. B., wenn ein Windpark auf ihren Grundstücken entsteht) und können somit unmittelbar profitieren.

An der aktiven Steuerung und Umsetzung von Projekten für die Regionalwerke sind noch weitere Akteure beteiligt:

Erfahrene unabhängige Beratungsunternehmen werden häufig als Dienstleister mit der Startbegleitung sowie mit der Begleitung von Projekten beauftragt. Dies ist notwendig, da solche Berater über langjähriges Know-how verfügen, was in den Kommunen bzw. gegründeten Regionalwerken anfangs noch nicht vorhanden ist (z. B. strategische Ausrichtung, Flächensicherung, Öffentlichkeitsarbeit). Außerdem fehlen den Regionalwerken zu Beginn, aber auch im weiteren Prozess oftmals die notwendigen Personalkapazitäten, um diese Dienstleistungen zu erbringen.

Projektentwickler bzw. Investoren treiben Energieprojekte (z. B. einen Windpark) im Auftrag des Regionalwerkes voran. Mit einem bevorzugten Projektierer, womöglich sogar ebenfalls aus der Region, können mehrere regionale Projekte aus einer Hand umgesetzt werden. Dieser bringt ebenfalls Erfahrung sowie auch finanzielle Mittel mit. Projektentwickler können ggf. als Gesellschafter eines Regionalwerkes mit auftreten, bringen allerdings auch eigene, womöglich nicht-kommunale Interessen mit ein.

Zusätzlich sind noch Banken und Versicherungen für die Finanzierung des Gesamtprojekts wie auch einzelner Energie-Projekte einzubeziehen. Einen Überblick über die gesamten Akteure in einem aktiven Regionalwerk gibt die folgende Abbildung 1:

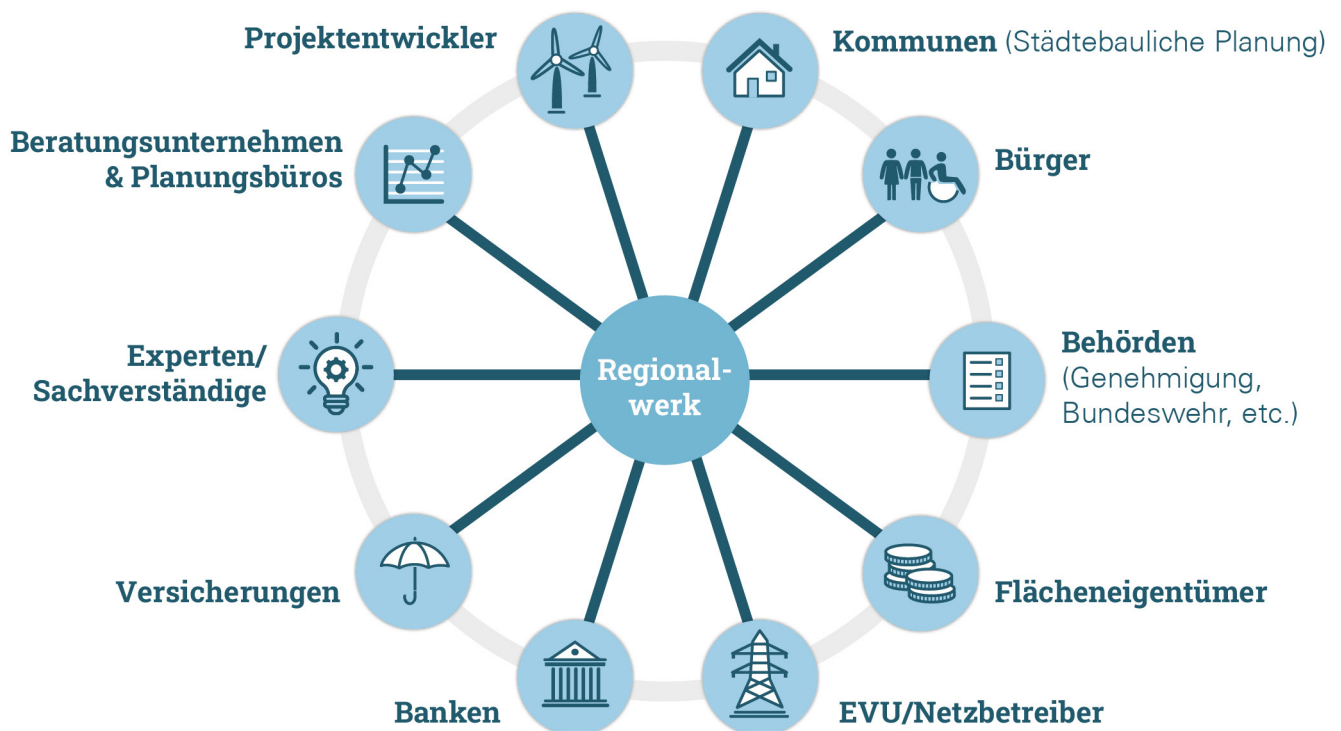


Abbildung 1:
Mit einem Regionalwerk in Verbindung stehende Akteure (Eigene Darstellung).

Gründung

Für die Gründung eines Regionalwerks ist viel Vorarbeit vonnöten. Dieses Kapitel beleuchtet die möglichen Rechtsformen, die gängigen Einstiegshürden sowie die einzelnen Schritte bis zur Gründung.

Welche Rechtsformen eignen sich für ein Regionalwerk?

Regionalwerke haben verschiedene Rechtsformen inne, die abhängig von der Organisation, den Eigentümern und den wirtschaftlichen Zielen gewählt werden. Häufig genutzte Rechtsformen sind:

1. GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)

Eigenschaften: Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, bei der die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen begrenzt ist.

Vorteile: Klare Haftungsbegrenzung für die Gesellschafter. Geeignet für Kooperationen zwischen Kommunen und privaten Partnern. Flexibel in der Gestaltung der Gesellschafterstruktur.

Nachteile: geringe Flexibilität für Änderungen im Gesellschaftsvertrag und höhere Steuern (insbesondere bei Gewinnen) als bei anderen Rechtsformen.

Beispiel: Regionalwerke, die gemeinsam von einer Kommune und einem Energieunternehmen betrieben werden.

2. Kommunale Eigenbetriebe oder Anstalten des öffentlichen Rechts (AöR)

Eigenschaften: Diese Rechtsformen sind direkt an die Kommunen gebunden.

Vorteile: Hohe Kontrolle durch die öffentliche Hand. Direkte Verknüpfung mit kommunalen Interessen.

Nachteile: Eingeschränkte Flexibilität in Bezug auf private Beteiligungen.

Beispiel: Regionalwerke, die ausschließlich von Kommunen betrieben werden.

3. Gemeinschaftskommunalunternehmen (gKU)

Eigenschaften: Diese Rechtsform ist insbesondere in Deutschland für interkommunale Kooperationen vorgesehen, bei denen mehrere Gemeinden oder Städte gemeinsam Aufgaben wahrnehmen. Die besonderen Merkmale werden in einem eigenen Unterkapitel näher beschrieben.

Vorteile: Dienstherrenfähigkeit, Finanzierung über Kommunalkredit möglich wegen Anstaltslast / Gewährträgerhaftung, weder umsatz- noch gewerbe- oder körperschaftssteuerpflichtig.

Nachteile: Haftung der Kommunen für Verbindlichkeiten.

Beispiel: Regionalwerke, die eine hohe kommunale Kontrolle bewahren, aber (Projekt-)Risiken ausgliedern wollen.

4. Genossenschaft (eG)

Eigenschaften: Eine demokratisch organisierte Unternehmensform, bei der die Mitglieder (z. B. Bürger, Gemeinden) gemeinschaftlich das Unternehmen tragen.

Vorteile: Förderung von Bürgerbeteiligung. Demokratische Entscheidungsfindung (ein Mitglied = eine Stimme).

Nachteile: vergleichsweise aufwändige Grün-

dung und Verwaltung (z. B. langwierige Abstimmungsprozesse), schwierige Kapitalbeschaffung (Kapitalerhöhung oft nur durch neue Mitglieder, geringere Attraktivität für externe Kapitalgeber) und geringere Flexibilität (z. B. Satzungsänderung)

Beispiel: Bürger-Regionalwerke mit starkem Fokus auf lokaler Einbindung und erneuerbare Energien.

5. Mischformen (z. B. Public-Private-Partnerships)

Eigenschaften: Kombination verschiedener Rechtsformen, oft durch Beteiligung von Kommunen und privaten Partnern.

Vorteile: Nutzung der Ressourcen und Expertise privater Partner bei gleichzeitiger kommunaler Kontrolle.

Nachteile: Komplexität (z. B. Vertragsgestaltung) und »Privatisierung von Gewinnen und Sozialisierung von Verlusten« (z. B. Einspringen der Kommune, um Insolvenz zu verhindern)

Beispiel: Regionalwerke als GmbH, an denen sowohl die Kommune als auch ein Energieversorger Anteile halten.

Die Wahl der Rechtsform hängt also stark von den Zielen des Regionalwerks ab: Soll die Kommune vollständige Kontrolle haben, eignen sich Eigenbetriebe oder Anstalten des öffentlichen Rechts. Insbesondere das Gemeinschaftskommunalunternehmen bietet sich hier an. Für Flexibilität und Beteiligung von Bürgern sind GmbHs oder Genossenschaften ideal. Aktiengesellschaften sind für die Umsetzung von Regionalwerken nur geeignet, wenn der Zugang zu Kapitalmärkten unbedingt gewünscht ist und es sich um sehr große Infrastrukturprojekte handelt.

Fokus Gemeinschaftskommunalunternehmen

Das Gemeinschaftskommunalunternehmen (gKU) ist eine Sonderform der Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR). Es wird von mehreren Kommunen getragen und verfolgt gemeinwohlorientierte Ziele. Durch die Rechtsform der Anstalt öffentlichen Rechts werden kommunalhoheitliche Aufgaben durch die Gemeinden übertragen. Träger sind ausschließlich kommunale Körperschaften (z. B. Städte, Gemeinden oder Landkreise). Somit befindet es sich in den Händen der Allgemeinheit. Es ist keine private Beteiligung möglich.

Die Rechtsgrundlage für ein gKU wird in den jeweiligen Landesgesetzen geregelt. In Bayern regelt das Kommunalunternehmen-Gesetz (KommZG) die Gründung und Organisation

solcher Unternehmen. Die Gründung erfolgt als gemeinsames Kommunalunternehmen durch die Kommunen eines Landkreises. Die Kommunen sind Eigentümer der AöR. Es wird von einem Verwaltungsrat und einer Geschäftsleitung geführt. Der Verwaltungsrat setzt sich aus Vertretern der beteiligten Kommunen zusammen, so dass jede Kommune Mitspracherecht hat.

Eine geschäftsführende Verwaltungs-GmbH ist vollständig in der Hand der AöR. Durch Gründung von Tochterunternehmen als GmbH & Co. KG wird die Aufnahme wirtschaftlicher Tätigkeiten für gewünschte Geschäftsbereiche möglich. Dieses Prinzip ist in Abbildung 2 visualisiert.

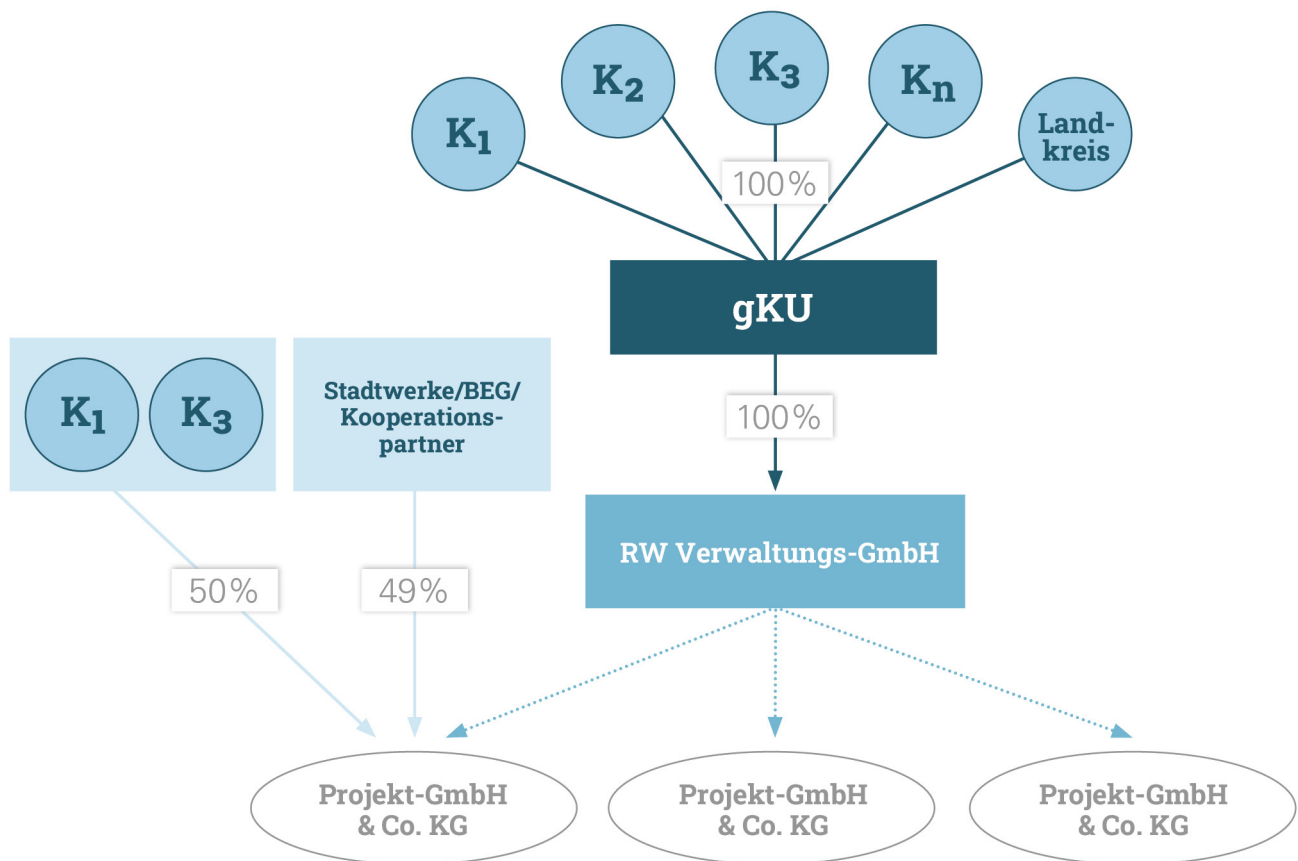


Abbildung 2:

Struktur eines Gemeinschaftskommunalunternehmens (gKU). Hier sind mehrere Kommunen beteiligt. Eine Verwaltungs-GmbH befindet sich vollständig in der Hand des gKU. Diese verwaltet verschiedene Projektgesellschaften. Stadtwerke und Kommunen können sich wiederum an den Projektgesellschaften beteiligen (Eigene Darstellung).

Wirtschaftliches Risiko steckt in Projektgesellschaften

Ein gKU ist eine attraktive Option, wenn mehrere Kommunen ein Regionalwerk gemeinsam betreiben und die Versorgung in der Region gemeinwohlorientiert gestalten möchten. Es eignet sich besonders für Projekte, bei denen eine vollständige kommunale Kontrolle gewünscht wird. Risiken können an eine Regionalwerk-Verwaltungs-GmbH übertragen werden. Das Risiko für die einzelnen Projekte steckt zusätzlich in den Projektgesellschaften

Worauf ist bei der Gründung zu achten?

Bei der Gründung eines Regionalwerkes müssen Grundvoraussetzungen beachtet werden, die für die Ausrichtung des Regionalwerks essentiell sind. Hier geht es um individuelle Beweggründe der einzelnen Gesellschafter, die Ausgestaltungs- oder Betreiberform, um das verantwortliche Personal sowie um Kommunikation. Es gilt, die folgenden Hinweise zu berücksichtigen:

Ziel- und Rollenklarheit schaffen

Die richtigen Entscheidungen zum rechten Zeitpunkt zu treffen, stellt eine große Herausforderung für die Gründung eines Regionalwerkes dar. Wichtige Entscheidungen betreffen die Zielsetzung mit einer Vision sowie die Rollenklärung. Es müssen unterschiedliche Menschen mit teils gegensätzlichen (politischen) Auffassungen überzeugt werden. Zudem haben einzelne Kommunen eigene Interessen und Ziele. Der erste Schritt ist deshalb ein gemeinsamer und ausführlicher Zielfindungsprozess unter Beteiligung aller Akteure. Es empfiehlt sich, dies durch externe Begleitung durchzuführen. Hier sollten alle Unklarheiten beseitigt werden und die Beteiligten mitgenommen werden, denn im Nachgang sind

spätere Kurskorrekturen nur mit höherem und teils unnötigem Aufwand verbunden.

Bei interkommunalen Zusammenschlüssen stellt sich früh die Frage, wer die Führungs- bzw. Leitungsrolle einnimmt. Dies birgt insbesondere deshalb Konfliktpotenzial, da Entscheidungen alle betreffen, jedoch vielleicht nicht jede Kommune mit der Entscheidung zufrieden ist. In der Regel sollten solche Entscheidungen direkt zu Beginn der Regionalwerk-Gründung in einem eigenen Arbeitsprozess gefällt werden. Es bietet sich an, dies als Teil des Zielfindungsprozesses durchzuführen.

Früh und offen kommunizieren

Die Energiewende vor Ort kann nur gelingen, wenn lokale Akteure hinter der Transformation stehen. Das gilt sowohl für die allgemeine Öffentlichkeit, die Politik, die Verwaltung in den Kommunen und Landkreisen als auch für ortsansässige Unternehmen und weitere lokale Zusammenschlüsse. Die Energiewende betrifft alle und ist ein gesamtgesellschaftliches Vorhaben. Hieraus entsteht ein großer Informations- und Kommunikationsbedarf – und die Möglichkeit, das Regionalwerk als zentrale koordinierende Instanz zu etablieren. Das Ziel ist dabei immer, die Parteien vor Ort zu einem breiten Konsens zusammenzubringen, Potenziale aufzuzeigen und gleichzeitig Risiken für Projekte zu vermeiden. Durch strategische Kommunikation können auch sich entwickelnde, schwierige Dynamiken vorweggenommen und im Sinne des Regionalwerks adressiert werden, insbesondere auch gegenüber den Medien.

Großangelegte Infrastrukturvorhaben wie der Ausbau der erneuerbaren Energien führen zwangsläufig zu Veränderungen in der Landschaft und der lokalen Lebenswelt. Wie stark diese Veränderung empfunden wird und ob die Menschen darauf positiv oder

negativ reagieren, hängt entscheidend von der kommunikativen Begleitung ab: Werden Bürgerinnen und Bürger früh in ein Projekt eingebunden, umfassend informiert und idealerweise sogar beteiligt, steigt erwiesenermaßen die Akzeptanz. Konflikte können vermieden oder zumindest entschärft werden. Dies ist insbesondere bei Windenergieprojekten von Bedeutung, die eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit erfahren.

Die Kommunen sind primärer Ansprechpartner für die Anliegen und Bedürfnisse der Bevölkerung. Der Zusammenschluss im Regionalwerk schafft neue Möglichkeiten für die Kommunikation. Eine nachhaltige Information und Beteiligung der Öffentlichkeit muss aber strategisch geplant und professionell in Schrift und Bild, online oder in Präsenz auf Veranstaltungsformaten umgesetzt werden. Im Regionalwerk können sich die hierfür nötigen Ressourcen bündeln bzw. neue Kapazitäten aufgebaut werden.

Falls in der Region bereits unterschiedlichste Akteure aus der Energiewirtschaft tätig sind, gilt es, diese vom Sinn einer Zusammenarbeit zu überzeugen.

gen. Das stellt sich häufig als schwierig heraus, da auch diese Akteure eigene, oftmals nicht-kommunale Interessen verfolgen. Die beste Möglichkeit, um diese von einer gemeinsamen Kooperation zu überzeugen, ist es, diese frühzeitig einzubinden. Dies ermöglicht es, ihre Interessen einzubringen. Häufig ergeben sich für das Regionalwerk dadurch neue Perspektiven, welche dem Regionalwerk insgesamt zugutekommen.

Um die Kommunikation zwischen den Kommunen aufrecht zu erhalten, bedarf es einer Arbeitsgruppe,

welche aus Vertreterinnen und Vertretern aus allen beteiligten kommunalen Akteuren besteht. Diese trifft sich in regelmäßigen Abständen.

Insofern bietet sich für die Kommunikation nach außen und innen ein schlüssiges Kommunikations- und Beteiligungskonzept an, welches den individuellen Anforderungen eines Regionalwerks Rechnung trägt.

Finanzierung klären

Die Frage nach der Finanzierung ist eine zentrale Frage, wenn es um die Gründung eines Regionalwerkes geht. Direkten Einfluss auf die Finanzierung hat die gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung. Um die Frage der Finanzierung zu klären, muss sich daher intensiv mit den Rechtsformen beschäftigt werden.

Am Anfang steht deshalb die gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung: Dies ist zunächst die Wahl der entsprechenden Rechtsform (s. oben). Dies orientiert sich wiederum an den Bedürfnissen und Zielen des Regionalwerkes.

Zusätzlich geht es um die Finanzierung des Regionalwerkes und der Projekte, aber auch um

Fördermittel und die entstehenden Anlaufkosten bis zum »Funktionieren« des Regionalwerkes. Eine sehr wichtige Rolle spielt die Stromvermarktung, da insbesondere kleine, dezentrale Erzeugungsanlagen im Strommarkt der Zukunft gefordert sind. Ein umfassender, flexibler Businessplan sichert eine Langfristplanung für ein Regionalwerk ab.

Fördermittel können im Regelfall lediglich für Projekte in Anspruch genommen werden (z. B. Bau eines Wärmenetzes), dennoch sollten die aktuell verfügbaren Programme im Einzelfall geprüft werden.

Mitarbeitende begeistern

Möglicherweise stellt dies für viele Regionalwerke gerade zu Beginn die größte Herausforderung dar, denn Entscheidungen in kommunalpolitischen Gremien müssen vorbereitet werden, um Finanzierung und Kommunikation sicherzustellen.

Das Personal sollte nicht nur fachlich qualifiziert, sondern zudem auch die Idee und Vision eines Regionalwerks verkörpern, um für die Idee des Regionalwerks glaubhaft überzeugen zu können. Insofern sich Mitarbeitende aktiv einbringen können und Ideen Berücksichtigung finden, steigt auch die Identifikation mit Projekt und Vision.

Ein essenzieller Schritt für ein erfolgreiches Regionalwerk ist die Wahl einer geeigneten Geschäftsfüh-

rung. Diese muss nicht nur Führungsqualitäten und Begeisterung für eine regionale Energiewende mitbringen. Fachwissen insbesondere aus der Energiebranche sind ebenso erforderlich wie Erfahrung im Projektmanagement und im Umgang mit politischen Gremien.

Gerade in der Anfangszeit gilt es, sich auch gegen Widerstände einzelner Akteure durchzusetzen, den Mut und Antrieb nicht gleich zu verlieren und an die gemeinsam getragene Vision zu glauben. Hierfür sind motivierte und engagierte Mitarbeitende der Schlüssel zum Erfolg.

Wie läuft die Gründung eines Regionalwerks ab?

Die formelle Gründung eines Regionalwerks läuft idealerweise nach den folgenden Schritten ab:

1. Grundsatzentscheidung

Die Initiatoren arbeiten im kleinen Kreis eine Idee aus und verabschieden zunächst eine Abschlusserklärung bzw. einen Grundsatzbeschluss zur Gründung eines Regionalwerks. Es ist hilfreich, wenn engagierte und in der Region bekannte Persönlichkeiten (z. B. Landräte und -rätinnen, engagierte Bürgermeisterinnen und Bürgermeister) diesen ersten Impuls setzen. Im Anschluss erfolgt die Festlegung der möglichen personellen Ausgestaltung und / oder die Einbeziehung von Dienstleistern, unter anderem zur Erstellung einer Machbarkeitsstudie.

2. Machbarkeitsstudie

In der Machbarkeitsstudie müssen konkrete Projekte ermittelt werden, denen sich das Regionalwerk widmet. Hier sind auch kommunale Ausbaukonzepte zu berücksichtigen. Eine Machbarkeitsanalyse kann je nach Umfang über ein Jahr in Anspruch nehmen und geschätzt 40.000 bis 100.000 € kosten.

3. Business Plan

Es wird ein Business Plan erstellt mit in der Machbarkeitsstudie ermittelten konkreten Projekten und deren Ausgestaltung. Um diesen zu erstellen, sind konkrete Parameter für zukünftige Projekte zu ermitteln, z. B. Anzahl möglicher Projekte, Wirtschaftspotenziale, Einschätzung zur Realisierbarkeit.

4. Vertragserstellung

Das erforderliche Vertragswerk wird erstellt. Dies geschieht in Vorabstimmung des Vorhabens mit den/der Aufsichtsbehörde(n). Die verantwortlichen Gremien müssen sich mit dem Vertragswerk intensiv auseinandersetzen.

5. Gründung

Es erfolgt die »formelle« Gründung. Das neu gegründete Regionalwerk wird dann bei der Kommunalaufsicht angezeigt und öffentlich bekannt gemacht.

6. Geschäftsführung

Eine Geschäftsführung wird eingesetzt. Auch hierfür können Fördermittel in Anspruch genommen werden.

In Abbildung 3 ist der potenzielle Ablauf zur Gründung eines Regionalwerkes beispielhaft anhand der einzelnen Schritte aufgeführt. Die Dauer von

der Entscheidung bis zur Gründung beläuft sich auf etwa ein Jahr. Als Rechtsform wurde ein gemeinsames Kommunalunternehmen (gKU) gewählt.

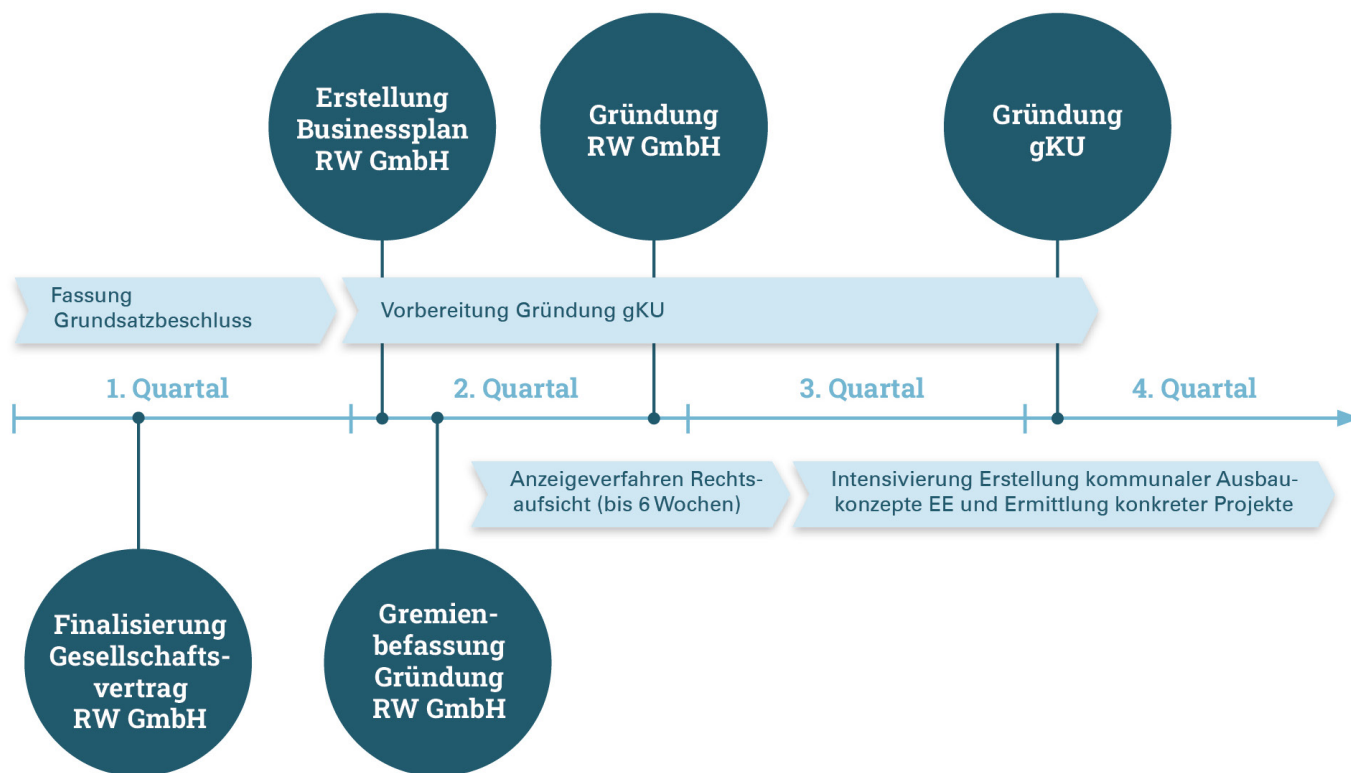


Abbildung 3:
Potenzieller Zeitplan bis zur Gründung eines Regionalwerkes (Eigene Darstellung).

Erfolgsfaktoren und Positivbeispiele

Was sind Erfolgsfaktoren für ein gutes Regionalwerk?

Ob ein Regionalwerk erfolgreich ist oder nicht, hängt nicht nur von der Rechtsform, vorhandenem Potenzial oder dem verfügbaren Kapital ab, sondern von verschiedenen Faktoren.

1. Klare Vision

An zentraler Stelle steht eine klare Vision des Vorhabens. Die zur Gründung ausgearbeitete Vision sollte zur Gründung festgelegt (siehe Kapitel zur Gründung) und auch im weiteren Prozess nachjustiert werden. Dies geschieht im Idealfall in einem eigenen Strategie-Workshop, vorzugsweise mit externer Begleitung. Wichtig ist hierbei, die Erwartungen und Ziele stets mit realistisch umsetzbaren Maßnahmen abzugleichen.

2. Know-How Transfer

Der stetige Wissensaustausch unter den Beteiligten ist notwendig, um gemeinsam zu wachsen. Die Erfahrungen der einzelnen Gesellschafter und Akteure werden gebündelt, und die Erfahrungen können auf weitere Projekte übertragen werden. Hierfür wird auch eine interkommunale Arbeitsgruppe benötigt.

3. Stabile Finanzierung

Ein umfangreicher Business- und Finanzierungsplan führt zur nötigen Planungssicherheit. Für das zukünftige flexible Energiesystem wird insbesondere die Rolle der Stromvermarktung immer wichtiger.

4. Stehende Partnerschaften

Durch die Kooperation mit anderen Unternehmen oder Regionalwerken bringt das Regionalwerk Stärken ein. Es profitiert selbst vom Know-How, der Kapazität und ggf. dem Kapital der Partner.

5. Menschliches Engagement

»Treibende Persönlichkeiten«, die das Regionalwerk als ihr »Werk« betrachten, sind hier die zentrale Kraft. Die Geschäftsführung und Mitarbeitende treiben die strategische Weiterentwicklung, einzelne Projekte und die Suche nach Partnern voran. Mit ihrer innovativen Expertise und einer anschlussfähigen Überzeugung können sie die betroffenen Akteure (Behörden, Kapitalgeber, Öffentlichkeit etc.) für den Regionalwerk-Zweck gewinnen. Die einzige Konstante ist oftmals die Veränderung und hier gilt es, die Menschen mitzunehmen.

6. Kommunikations- und Beteiligungskonzept

Die Kommunikation nach innen wie nach außen muss dauerhaft gewährleistet sein, insbesondere bei der Gründung. Hierfür müssen klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Vor allem in der Gründungsphase sind örtliche Behörden über Existenz sowie Sinn und Zweck ausreichend einzubinden.

Beispiel 1: ZENOB

Die ZENOB wurde bereits 2011 als Zukunftsenergie Fichtelgebirge GmbH gegründet und hat sich zunächst auf den Erwerb und Betrieb von Windparks in der Region und die dortige Umsetzung von Bürgerbeteiligungen fokussiert. 2021 erfolgte die Umbenennung der Gesellschaft und die Erweiterung des Gesellschaftszwecks auf weitere (Energie-)Themen.

Heute ist die Zukunftsenergie Nordostbayern GmbH (kurz: ZENOB) ein Regionalwerk aus Nordostbayern mit aktuell 20 Kommunen, sieben kommunalen Stadtwerken und fünf Landkreisen als Gesellschafter (Stand 2024). Sofern die regionale Verankerung gegeben ist, können gegen Zahlung einer entsprechenden Einlage neue Gesellschafter in die ZENOB aufgenommen werden. Die Kommunen profitieren hier vom Know-How des Regionalwerkes und der beteiligten kommunalen Energieversorgungsunternehmen insbesondere beim Auf- und Ausbau einer klimaneutralen Energieversorgung.

Die ZENOB hat eine kommunale, dekarbonisierte und dezentrale Energiezukunft sowie die Steige-

rung der lokalen Wertschöpfung als Ziele und treibt daher u.a. den Ausbau von Erneuerbaren Energien, Energiespeichern und Wärmeprojekten voran. Ziel ist es ganzheitliche und über alle Ebenen vernetzte und alle Sektoren gekoppelte Energiesysteme umzusetzen. In diesem Zusammenhang wurden mit festen Partnerunternehmen eigene Projektentwicklungsgesellschaften gegründet, an denen die ZENOB gesellschaftsrechtlich beteiligt ist. Für Photovoltaik-Projekte ist dies beispielsweise die ZENOB PV, für Windenergie-Projekte die WINOB, für die Entwicklung, Planung, Bau und Betrieb von Batteriespeichern die ZENOB Storage GmbH, für die Strukturierung und die Vermarktung der Energie die ZENERGIE GmbH. Die ZENOB selbst ist Teilhaberin und Besitzerin von Projektgesellschaften (Wind- und PV-Parks), aber auch von Entwicklungs- und Betriebsgesellschaften.

Auch Bürger können diese aktiv nutzen, indem sie sich finanziell an den einzelnen Projektgesellschaften beteiligen können. Sie investieren dabei ausschließlich in Projekte ihrer Region und erhalten dafür Zinsen über Sparbuchniveau.

Was die ZENOB so erfolgreich macht:

- Klare Vision: eine dekarbonisierte, dezentrale, vernetzte und über die Sektoren gekoppelte und kommunale Energiezukunft aus unterschiedlichsten Einzelprojekten ist das Fundament
- Know-How Transfer: Die Erfahrungen der einzelnen Gesellschafter aus über 10 Jahren Betrieb erneuerbarer Erzeugungsanlagen werden in der ZENOB gebündelt und können auf weitere Projekte übertragen werden
- Stehende Partnerschaften: In Kooperation mit anderen Unternehmen bringt die ZENOB ihre Stärken ein und profitiert selbst vom Know-how, der Kapazität und dem Kapital der Partner
- Menschen: Geschäftsführung und Mitarbeiter treiben Weiterentwicklung und Projekte durch ihre Überzeugung
- Kommunikation: Die Projekte sind in der Region bekannt und finden breite Akzeptanz, in der Bevölkerung sowie bei Partnerunternehmen und Kommunen
- Etablierung lokaler Energiesysteme und Märkte schafft Akzeptanz

Weitere Informationen unter <https://www.zenob.de>

Beispiel 2: Regionalwerk Chiemgau-Rupertiwinkel

Das Regionalwerk Chiemgau Rupertiwinkel ist ein Zusammenschluss von Kommunen als gKU im Eigentum von über 30 Städten und Gemeinden als gemeinsames Kommunalunternehmen (gKU). Ziel ist es nach eigener Aussage, das Thema Energie (wieder) in die eigene Hand der beteiligten Kommunen zu nehmen und Energie aus der Region für die Region bereitzustellen.

Inhaltlich wird der Fokus auf Regionalstrommodelle, die Wärmewende und Dienstleistungen gelegt. So werden aus der Förderung gefallene EEG-Anlagen gepoolt und gemeinsam in einem virtuellen Kraftwerk vermarktet. Somit kann der Kreislauf aus Erzeugern und Abnehmern geschlossen werden und Wertschöpfung für die Region geleistet werden. Im Wärmesektor werden gemeindeübergreifend unterschiedliche Abwärmepotenziale (u. a. Geothermie,

Biogasanlagen, Industrie) analysiert mit dem Ziel, lokale Nahwärmenetzen zu errichten und diese perspektivisch untereinander zu vernetzen.

Das Regionalwerk Chiemgau-Rupertiwinkel agiert dabei sowohl als Beteiligungsgesellschaft und auch als Dienstleister für lokale Aktivitäten im Energiesektor. Es unterstützt örtliche Projektgesellschaften der einzelnen Gemeinden u. a. bei der Planung und Umsetzung der einzelnen Projekte, beim späteren Betrieb sowie der Abrechnung. Zudem beteiligt sich das Regionalwerk ggf. an den einzelnen Projektgesellschaften, an denen die jeweils betroffenen Gemeinden die strategische Hoheit behalten sollen. Darüber hinaus beauftragt, koordiniert und realisiert das Regionalwerk übergeordnete Fragestellungen und Machbarkeitsstudien. Bürger können sich an den einzelnen Projektgesellschaften beteiligen.

Was das Regionalwerk Chiemgau-Rupertiwinkel so erfolgreich macht:

- Entlastung für die Kommunen: Gemeinden lagern Agenden der Daseinsvorsorge im Energiebereich an gemeinsames Regionalwerk aus
- Regionale Wertschöpfung und Bürgerbeteiligung schaffen Akzeptanz und fördern Folgeprojekte
- Eigentümergemeinden können Leistungen und Energie des Regionalwerkes über Inhouse-Vergabe beziehen

Weitere Informationen unter <https://r-cr.de/startseite.html>

Impressum

Herausgeber:

Landesagentur für Energie und Klimaschutz (LENK)
im Bayerischen Landesamt für Umwelt (LfU)
Bürgermeister-Ulrich-Straße 160
86179 Augsburg
Tel.: 0821 9071-0
E-Mail: poststelle@lfu.bayern.de
Internet: www.lfu.bayern.de/

Konzept/Redaktion:

Landesagentur für Energie und Klimaschutz (LENK)
Franz-Mayer-Straße 1
93053 Regensburg
Tel.: 0941 46297-871
E-Mail: poststelle@lenk.bayern.de
Internet: www.lenk.bayern.de

endura kommunal GmbH

Wiesenmühle 1
95632 Wunsiedel
E-Mail: info@endura-kommunal.de
Internet: www.endura-kommunal.de

Gestaltung:

Ulrike Huber (uhu-design.de)

Bildnachweis:

Titelfoto: Adobe Stock/wesolowski

Stand:

Mai 2025

Diese Publikation wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Publikation nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Publikation zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die publizistische Verwertung der Veröffentlichung – auch von Teilen – wird jedoch ausdrücklich begrüßt. Bitte nehmen Sie Kontakt mit dem Herausgeber auf, der Sie – wenn möglich – mit digitalen Daten der Inhalte und bei der Beschaffung der Wiedergaberechte unterstützt.

Diese Publikation wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Tel. 0 89 12 22 20 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.