

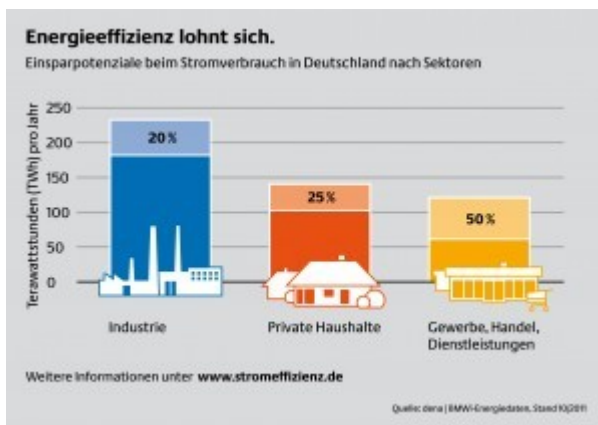
## Arbeitspapier - Geschäftsplan Regionale EnergieEffizienzGenossenschaft (REEG) (Stand 20.11.2014)

### Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation
2. Geschäftsidee
3. Unternehmensziele
4. Die Energiegenossenschaft
5. Gründungsmitglieder
6. Satzung und Geschäftsordnung
7. Marketing und Vertrieb
8. Organisation und Personal (Geschäftsbetrieb)
9. Planung für die ersten Geschäftsjahre
10. Risikoabschätzung und Absicherungsstrategie

#### 1. Ausgangssituation

Von den beiden Säulen der Energiewende – Ausbau der erneuerbaren Energien und Steigerung der Energieeffizienz – ist die zweite noch zu wenig im Blickpunkt der Akteure. Dabei ist Energieeffizienz unsere größte heimische „Energiequelle“. Sowohl in Unternehmen wie in öffentlichen Einrichtungen und in Privathaushalten bestehen enorme Einsparpotentiale. Z.B. könnten bis 2020 in der Industrie rd. 20 %, in Privathaushalten 25 % und in Gewerbe, Handel, Dienstleistungen rd. 50 % Strom eingespart werden.



Doch die Realisierung der Effizienzpotentiale scheidet häufig an zwei Barrieren: Informations-, Kompetenz-, Zeitmangel und/oder fehlendes Budget. Hier gilt es Abhilfe zu schaffen. Dazu müssen sich alle Betroffenen und Beteiligten zusammenschließen: Öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürger. Am ehesten und besten ist dies auf regionaler bzw. kommunaler Ebene möglich. Als besonders geeignete Form der Zusammenarbeit zum Thema Energieeffizienz & Klimaschutz bietet sich die Genossenschaft als gemeinwohlorientierte Organisation an: Hilfe durch Selbsthilfe, aus der Region, für die Region.

## 2. Geschäftsidee

Vor diesem Hintergrund haben sich die Stadt (der Landkreis) NN, Vertreter der Wirtschaft und der Bürger in NN dazu entschlossen, eine Regionale EnergieEffizienzGenossenschaft NN (REEG NN) zu gründen. Die neue Genossenschaft bietet ihren Mitgliedern ein Dienstleistungspaket, das beide o.g. Barrieren überwindet. Sie informiert und berät, sie führt zusammen mit qualifizierten Technikpartnern Energieeffizienzinvestitionen durch und finanziert diese ganz oder teilweise. Hauptgegenstand der genossenschaftlichen Tätigkeit ist Energieeffizienz. Die REEG NN soll aber auch auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien tätig werden können.

Die Mittel für Investitionen sollen zum einen aus dem Eigenkapital der Genossenschaft kommen, das sich aus den Einzahlungen der Mitglieder auf den obligatorischen Anteilserwerb sowie den von Mitgliedern gegebenen Nachrangdarlehen zusammensetzt. Darüber hinaus kann die Genossenschaft auch Fremdkapital zur Durchführung von Maßnahmen aufnehmen. Sie refinanziert ihre Leistungen aus den durch die Investition erzielten Einsparungen.

Die Geschäftsidee führt somit zu einer Win-Win-Situation. Mitglieder der Genossenschaft können doppelt profitieren: Als Nutzer erhalten sie Expertenwissen über die effizientesten Techniken und sie müssen kein Eigenkapital einsetzen, sondern können Effizienzmaßnahmen und damit Energiekosteneinsparungen bilanz- bzw. haushaltsneutral realisieren. Als Geldgeber können sie von Gewinnausschüttungen auf die erworbenen Anteile sowie festen Zinsen auf gewährte Darlehen profitieren, und das bei einer ethisch korrekten und vergleichsweise sicheren Geldanlage in der Heimatregion.

Zu leistende Entwicklungsschritte sind die Identifizierung und Akquirierung geeigneter Energieeffizienzmaßnahmen in den drei Zielgruppen und die Akquirierung von Kapital, um die Maßnahmen finanzieren zu können. Von diesen beiden Kriterien, hängt die Machbarkeit und Umsetzung der Geschäftsidee ab. Die Beteiligten sind zuversichtlich, dass beide Kriterien erfüllt werden. Erste Projekte wurden bereits akquiriert (s. Punkt ...). Eine Abschätzung der durch die REEG aktivierbaren Effizienzpotenziale durch B.A.U.M. Consult hat ein ausreichendes Volumen für eine positive wirtschaftliche Entwicklung der REEG NN ergeben (s. Zif. 7.). Für die Akquirierung ausreichenden Kapitals sprechen die Attraktivität des Modells einer regionalen Effizienzgenossenschaft, die von den drei großen gesellschaftlichen Gruppen vor Ort - Kommune, Wirtschaft, Bürger – getragen bzw. unterstützt wird, die vergleichsweise hohe Sicherheit des Geldanlagenangebots sowie die Erfahrungen aus den bestehenden rund 900 Bürgerenergiegenossenschaften.

## 3. Unternehmensziele

Oberste Unternehmensziele sind die Beseitigung überflüssigen Energieverbrauchs in NN bei Unternehmen, kommunalen Einrichtungen und Privathaushalten sowie die Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Im Fokus stehen dabei rentable Energieeffizienzmaßnahmen, die - aus welchen Gründen immer- bisher nicht erschlossen wurden.

Einzelne Ziele der Geschäftstätigkeit sind:

- die zielgruppenspezifische Information und Beratung der Mitglieder in Sachen Energieeffizienz

- die operative Durchführung von Energieeffizienzmaßnahmen, ggf. in Verbindung mit erneuerbaren Energien, in den drei Zielgruppen
- die Finanzierung der von der Genossenschaft getätigten Investitionen

Ein besonderes Ziel der Genossenschaft ist die Aktivierung und Mobilisierung der regionalen Wissens- und Wirtschaftspotenziale für den Genossenschaftszweck. Die Aufträge sollen – soweit möglich und wirtschaftlich sinnvoll – vorrangig an leistungsfähige Unternehmen der heimischen Region vergeben werden, um somit auch einen Beitrag zur wirtschaftlichen Förderung der Region und der hier ansässigen Betriebe zu leisten.

Die Ziele auf der Zeitachse sind: Zum Ende des Pilotprojekts (März 2016) sollen sich die ersten Projekte in Umsetzung befinden und die Genossenschaft soweit etabliert sein, dass sie auch ohne Hilfe des Projektmanagements durch B.A.U.M. eigenständig und nachhaltig arbeiten kann. In spätestens fünf Jahren sollte die Genossenschaft ein revolvierendes System entwickelt haben, in dem die Mittel, die aus Einsparungen in bestehenden Projekten an die Genossenschaft zurücklaufen, regelmäßig zum Teil wieder in neue Effizienzprojekte investiert werden. In 10 Jahren sollte die Genossenschaft eine feste Größe in der NN Energiewende sein.

#### 4. Die regionale EnergieEffizienzGenossenschaft

Die REEG NN eG wird am ....2014 auf Initiative der Stadt/des Landkreises NN gemeinsam mit Vertretern der regionalen Wirtschaft und Bürgern gegründet.

Die eingetragene Genossenschaft (eG) ist allein und ausschließlich der Förderung der Interessen ihrer Mitglieder verpflichtet. Sie bietet zur Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele überzeugende Vorteile und setzt auf Kooperation, Flexibilität und regionale Kompetenz. Sie ist eine demokratische Gesellschaftsform. Jedes Mitglied hat eine Stimme – unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung. Dies schützt vor der Dominanz Einzelner und sichert die Unabhängigkeit von externen Interessen.

Ein Geschäftsanteil beträgt xxx Euro. Diese Mindestbeteiligung ist bei Erwerb der Mitgliedschaft voll einzuzahlen. Über die Zulassung als Mitglied entscheidet der Vorstand. Jedes Mitglied kann sich mit Zustimmung des Vorstands mit weiteren Geschäftsanteilen (max. xx Geschäftsanteile) beteiligen. Der Vorstand der Genossenschaft wird immer nur so viele Geschäftsanteile zulassen, wie für die Finanzierung von Projekten benötigt wird. Gibt es darüber hinaus interessierte Bürgerinnen und Bürger werden diese auf Wartelisten geführt. Mitglied werden können natürliche und juristische Personen. So soll den Bürgerinnen und Bürgern aber auch den Unternehmen in unserer Region die Möglichkeit gegeben werden, Mitglied in der REEG NN zu werden und sich individuell aktiv am Klimaschutz zu beteiligen. Die Haftung jedes Mitglied ist auf die Höhe der Geschäftsanteile beschränkt. Die Genossenschaft ist eine juristische Person, die mit Eintragung in das Genossenschaftsregister eine eigene Rechtspersönlichkeit erlangt. Sie hat grundsätzlich drei Pflichtorgane: Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung sowie als freiwilliges Organ einen Beirat. Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sollten selbst Mitglieder der Genossenschaften sein.

Die Genossenschaft ist Mitglied in einem genossenschaftlichen Prüfungsverband, der im Interesse der Mitglieder regelmäßig die wirtschaftlichen Verhältnisse und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sowie bei größeren Genossenschaften den Jahresabschluss

prüft. Aufgrund der internen Kontrolle durch ihre Mitglieder und die unabhängige Prüfung durch den Prüfungsverband ist sie die bei weitem insolvenz sicherste Rechtsform in Deutschland.

#### 5. **Gründungsmitglieder**

Die Energieeffizienzgenossenschaft NN eG wird am ....2014 mit folgenden Gründungsmitgliedern gegründet:

01. Stadt/Landkreis NN, vertreten durch NN
  02. Wirtschaftsorganisation NN, vertreten durch NN
  03. Organisation NN, vertreten durch NN
  04. Organisation NN, vertreten durch NN
  05. NN
  06. NN
  07. NN Privatpersonen
  08. NN
  09. NN
  10. NN
- usw.

Desweiteren haben sich nach Presseveröffentlichungen über die geplante Gründung einer Energiegenossenschaft zahlreiche Bürgerinnen und Bürger aus NN gemeldet und ihr Interesse an einer Mitgliedschaft bekundet. Mit Einladung vom ....2014 unter amtlichen Bekanntmachungen in der Tagespresse sind alle Bürgerinnen und Bürger von NN eingeladen, am Tag der Gründungsversammlung Gründungsmitglied zu werden.

Der Vorstand wird aus x Vorständen bestehen. Vorgesehen sind aus den Reihen der Gründungsmitglieder NN als (derzeitige Funktion), NN als (derzeitige Funktion) usw.

Der Aufsichtsrat wird zunächst aus y Mitgliedern bestehen. Aus den Reihen der Gründungsmitglieder sind dafür vorgesehen:

- NN
  - NN
  - NN
- usw.

Der Beirat als freiwilliges Organ der REEG NN wird aus folgenden Mitgliedern bestehen

- NN
  - NN
  - NN
- Usw

Für die Entwicklung der Genossenschaft sind neue Mitglieder ein maßgebliches Element. Ziel ist es im ersten Jahr mindestens 100 Mitglieder zu gewinnen.

## 6. **Satzung und Geschäftsordnung**

Auf der Basis einer Mustersatzung für Energiegenossenschaften des Genossenschaftsverbandes NN wurde die Satzung der EnergieEffizienzGenossenschaft NN eG erstellt. Die erstellte Satzung wurde dem Genossenschaftsverband zur juristischen Prüfung vorgelegt. Die entsprechenden Anmerkungen und Anregungen des Verbandes wurden mit aufgenommen bzw. entsprechend der Satzung eingearbeitet. Die Satzung und die Geschäftsordnungen für Vorstand, Aufsichtsrat und Beirat sind in der Anlage beigefügt.

## 7. **Marketing und Vertrieb**

Zur Entwicklung der REEG NN eG ist es erforderlich, zum einen geeignete Energieeffizienzmaßnahmen und zum anderen ausreichend Kapital zu akquirieren.

Die Suche nach Effizienzprojekten erfolgt in erster Linie durch gezielte Informations- und Aktivierungsmaßnahmen der Genossenschaft. Darüber hinaus werden die an der REEG beteiligten gesellschaftlichen Gruppen ihre Mitglieder regelmäßig auf das Angebot der Genossenschaft hinweisen. Nutzer der Genossenschaft haben den Vorteil, ohne eigenes Expertenwissen in Energieeffizienz und ohne eigenen Investitionsmittel Einsparinvestitionen tätigen und sofort Kosten sparen zu können.

Die Kapitalakquise für das Eigenkapital der Genossenschaft erfolgt über die Werbung neuer Mitglieder und die Einwerbung von Nachrangdarlehen. Hierbei sucht die REEG die Unterstützung der örtlichen Genossenschaftsbank(en), die mit der Rechtsform der Genossenschaft bestens vertraut sind. Die Mitglieder erhalten für ihre Beteiligung eine Dividende in Abhängigkeit des geschäftlichen Erfolgs der Genossenschaft. Die Nachrangdarlehen werden zu einem fest vereinbarten Zinssatz verzinst. Zudem besteht die Möglichkeit, sich aktiv an der Weiterentwicklung der REEG NN zu beteiligen, insbesondere im Rahmen der jährlichen Generalversammlung.

Die Darstellung der REEG NN eG soll über verschiedene Kanäle erfolgen. Gerade zu Beginn, d.h. während der Pilotprojektförderphase, ist das Ziel, durch häufige Presseveröffentlichungen die Wahrnehmung bei möglichen Interessenten zu erhöhen. Hierfür ergeben sich zahlreiche Ansätze i.R. der im Pilotprojekt vorgesehenen Kommunikationsstrategie, z.B. Informationsveranstaltungen für Betriebe und Kapitalanleger, die Gründungsversammlung oder der Start der ersten Projekte, die gezielt als „Leuchtturmprojekte“ ausgewählt werden. Weiter ist eine REEG-Homepage vorgesehen, die die wesentlichen Aufgaben und Projekte der drei Pilotprojekt-REEG präsentiert. Darüber hinaus wird es weitere Werbematerialien geben, die über das Ziel und den Zweck der REEG informieren.

Die Unternehmenstätigkeit der Genossenschaft steht im Wettbewerb zu sog. Contracting-Unternehmen, die vergleichbare Dienstleistungen (Durchführung von Effizienzinvestitionen und Finanzierung derselben) anbieten. Hauptgeschäftsziel von Contractingunternehmen ist i.d.R. die Erwirtschaftung eines definierten Gewinns für die Eigentümer. Im Unterschied dazu möchte die Genossenschaft die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belange ihrer Mitglieder fördern und wirtschaftet gemeinwohlorientiert.

Die REEG sieht sich nicht im Wettbewerb zu Kreditinstituten. Erstens zielt sie nur auf Effizienzmaßnahmen ab, die ohne das genossenschaftliche Leistungsangebot nicht zustande kämen. Speziell auf diese „zusätzlichen“ Maßnahmen ist auch die Marketingstrategie der

Genossenschaft ausgerichtet. Zweitens bietet sie nicht nur die Finanzierung, sondern ein Leistungspaket, das weit darüber hinausgeht.

## 8. **Organisation und Personal (Geschäftsbetrieb)**

Auf die Genossenschaft kommen v.a. folgende Aufgaben zu:

- Information und Aktivierung der drei Zielgruppen zum Thema Energieeffizienz
- Identifizierung, Bewertung und Akquise von konkreten Effizienzprojekten in den drei Zielgruppen
- Beratung von Mitgliedern bzw. Vermittlung von Beratern in Effizienzfragen
- Ausschreibung von Effizienzinvestitionen (z.B. Heizungspumpentausch oder Beleuchtung einer Turnhalle)
- Abschluss von Verträgen zwischen der Genossenschaft und dem Nutzer sowie zwischen Genossenschaft und Handwerksbetrieb/Anlagenbauer
- Prüfung von Mitgliedsanträgen
- Verwaltungsmäßige Bearbeitung von Beitritts- und Beteiligungserklärungen
- Annahme und Verwaltung der eingezahlten Mitgliedsanteile
- Angebot, Annahme und Verwaltung von gewährten Nachrangdarlehen
- Erstellung Jahresabschluss
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Organsitzungen

Die Aufgaben können zum Teil, aber nicht zur Gänze, ehrenamtlich bewältigt werden. Neben ehrenamtlicher Aufgabenbewältigung ist eine professionelle Geschäftsführung notwendig. Sie wird in der REEG NN gegen Vergütung von NN übernommen.

An Betriebsvorrichtungen ist insbesondere ein Büro mit entsprechender technischer Ausstattung notwendig.

Die Betriebsorganisation gestaltet sich so, dass eingehende Anfragen zu Energieeffizienzmaßnahmen von Effizienzinvestitionen von der Genossenschaft geprüft und einer Grob- bzw. Grundsatzbewertung unterzogen werden (v.a.: rechnet sich die Maßnahme?). Danach erfolgt die Detailanalyse des Projekts. Diese wird nicht von der REEG selbst durchgeführt, sondern die REEG vermittelt einen regionalen Energieberater, wenn möglich auf der Basis von Förderprogrammen wie der KfW-Initialberatung oder der KfW-Detailberatung. Alternativ wird von der Genossenschaft direkt ein Anlagenbauer zur Projektplanung eingeschaltet.

Die Auftragsbeschaffung erfolgt so, dass seitens der Zielgruppenmultiplikatoren regelmäßig auf das Leistungsangebot der Genossenschaft und die Möglichkeit der Inanspruchnahme hingewiesen wird. Zielgruppenmultiplikatoren sind insbesondere die Stadt/Landkreis NN, die Organisationen der Wirtschaft (Kammern, Kreishandwerkerschaft etc.) sowie „Bürgerorganisationen“ wie Kirchen, Vereine usw.

Der Vorstand entscheidet darüber, welche Maßnahmen von der Genossenschaft durchgeführt werden, d.h. in welchen Fällen die Genossenschaft operativ tätig wird.

Die Auftragsabwicklung und Fakturierung erfolgt durch die beauftragte Geschäftsführung (s. o.). Die Kosten dafür werden als Verwaltungskosten in die Maßnahmenkosten eingepreist.

Es wird betriebswirtschaftlich geschultes Personal für die Geschäftsführung benötigt. Die benötigte Mitarbeiterkapazität hängt vom Geschäftsverlauf ab. Zu Beginn der Genossenschaftstätigkeit dürfte eine Teilzeitkraft ausreichen.

Die technische und finanzielle Bewertung von Maßnahmenanträgen erfolgt durch den Vorstand in Verbindung mit dem Beirat auf ehrenamtlicher Basis. Soweit darüber hinaus Personalbedarf besteht (z.B. Energieberater) wird dieser extern abgedeckt und die Kosten werden eingepreist.

**9. Planung für die ersten Geschäftsjahre**

Basis für den Betrieb des Unternehmens REEG ist eine „Marktanalyse“. Dazu wurde von B.A.U.M. Consult auf der Basis langjähriger praktischer Erfahrung in der Effizienzberatung von Unternehmen, Kommunen und Privathaushalten eine qualifizierte Abschätzung vorgenommen. Die in der Region/Stadt NN vorhandenen Effizienzpotentiale in Unternehmen, kommunalen Einrichtungen und Privathaushalten, die durch die Genossenschaft operativ erschließbar sind, belaufen sich in NN auf ca. xx Maßnahmen pro Jahr mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von xx Mio. Euro.

Als Eigenkapitalbasis für die Finanzierung der Anschaffungs- und Installationskosten stehen der REEG zur Verfügung:

- die Einzahlung der Genossenschaftsanteile (Geschäftsguthaben) unserer Mitglieder
- projektbezogene Nachrangdarlehen der Mitglieder
- öffentliche Darlehen der bundeseigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bzw. sonstiger Darlehen von Banken
- Förderung durch Zuschüsse

Aufbauend auf den Abschätzungen der B.A.U.M. Consult wurden Finanzplanungen vorgenommen. Die zentralen Kennzahlen der Liquiditätsplanung und der Gewinn- und Verlustrechnung für die ersten fünf Jahre der Geschäftstätigkeit der Genossenschaft sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

<b>Kennzahlen</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Erträge aus Energieeinsparungen	430.000 €	1,1 Mio. €	1,7 Mio. €	2,3 Mio. €	2,7 Mio. €
Investitionen	1,8 Mio. €	1,5 Mio. €	1,5 Mio. €	1,5 Mio. €	1,5 Mio. €
Jahresüberschuss/ - fehlbetrag	-28.000 €	120.000 €	250.000 €	300.000 €	230.000 €

Die Laufzeit der Darlehen richtet sich nach der Amortisationsdauer der Effizienzmaßnahmen.

**10. Risikoabschätzung und Absicherungsstrategie**

Die Unternehmenstätigkeit der Genossenschaft birgt insbesondere folgende Risiken:

- Die vertraglich zugesicherte Energieeinsparung wird nicht erreicht
- Insolvenz eines privatwirtschaftlichen Unternehmens, in dem die Genossenschaft investiert, d.h. Effizienzmaßnahmen operativ durchgeführt hat
- Zahlungsunfähigkeit eines anderen Nutzers

Diese Risiken können wie folgt ausgeräumt bzw. minimiert werden:

- Die vertraglich vereinbarten Einsparungen lässt sich die Genossenschaft vom Anlagenhersteller garantieren.
- Die Genossenschaft hat bis zur vollständigen Refinanzierung einen Eigentumsvorbehalt an der eingebauten Effizienztechnik.
- Die Kommune als Nutzer kann praktisch nicht zahlungsunfähig werden.