



## ENERGIEWENDE JETZT Bürger machen Energie



# Nachhaltige Wachstumskonzepte mit Energiegenossenschaften entwickeln

*Das ganze Potenzial von Bürgerenergiegenossenschaften nutzenstiftend zur Geltung bringen: Das war das Ziel des Projektes Professionalisieren.Weiterentwickeln.Wachsen des Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.*

Nach einem Auftaktworkshop wurden fünf Energiegenossenschaften mit einem Coaching darin begleitet, einen Entwicklungs- und Wachstumskonzept mit Umsetzungsplan zu erstellen. Der Hauptfokus lag dabei auf der Entwicklung der Genossenschaft als Unternehmen, dem Schaffen von bezahlten Strukturen und dem Fokussieren auf Geschäftsfelder und -modelle, die auf den Stärken der Genossenschaft aufbauen und skalierbar sind.

Ausgangspunkt waren unsere Erfahrungen mit Bürgerenergiegenossenschaften als Netzwerk Energiewende Jetzt e.V. (NEWJ) und Bürgerwerke eG und die Frage: Was sind die Hebel, damit sich Bürgerenergiegenossenschaften (BEGen) nachhaltig entwickeln und wachsen?

Unsere Hypothese: Die Weiterentwicklung und das nachhaltige Wachstum von Energiegenossenschaften hängen wesentlich davon ab, dass sie die Themen Management und Unternehmensentwicklung in den Blick nehmen und eine kluge Wachstumsstrategie erarbeiten. Dabei sind u.a. folgende Fragen zu klären: Welche Wirkung wollen wir erzielen? Was sind unsere Ziele? Wieviel Erlöse sind regelmäßig zu erzielen, um fachlich qualifizierte Kräfte zu finanzieren? Welche Geschäftsmodelle bieten sich dafür an? Welche Kompetenzen braucht die BEG, um die Wachstumsziele zu erreichen

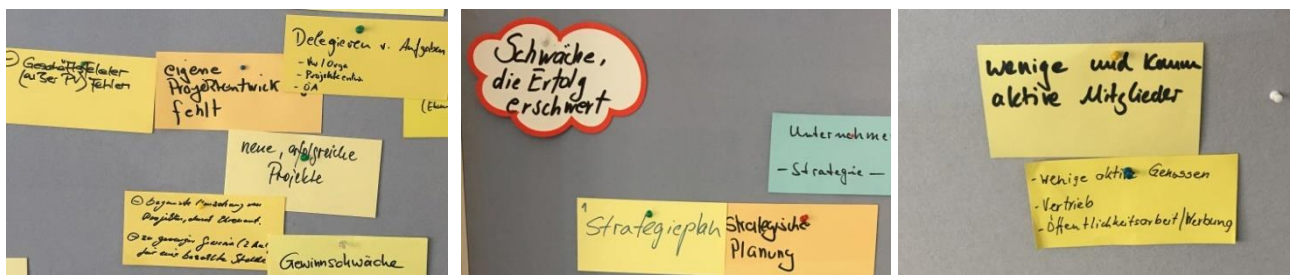
### Wieso Coaching?

Während Workshops einen einmaligen Impuls zu einem begrenzten Thema bieten, bietet das Coaching die Möglichkeit, jede Energiegenossenschaft in ihrer Besonderheit zu betrachten und individuell passende Strategien zu entwickeln. Es erlaubt, einen Prozess anzustoßen und ihn zielgerichtet eine Zeitlang zu begleiten.

### Workshops als Kickoff – Wir wollen wachsen und uns entwickeln, aber wie?

Drei Workshops in unterschiedlichen Bundesländern mit knapp 60 Energiegenossenschaften aus Nordrhein-Westfalen, Hessen und Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen. So startete das Projekt.

Wer sich entwickeln möchte, sollte zuerst die aktuelle Situation betrachten. Das Mittel dazu war eine Stärken-Schwächen-Analyse. Die Kernpunkte: Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnen uns aus? Worauf beruht der bisherige Erfolg unserer Genossenschaft? Was hat uns in Wachstum und Entwicklung unserer Genossenschaft bisher behindert?





## ENERGIEWENDE JETZT

### Bürger machen Energie



Die fehlende Strategie, zu wenig Projektentwicklungskompetenz, wenige und kaum aktive Mitglieder und Vorstände mit zu vielen Aufgaben. Bestimmte Themen wiederholten sich bei zahlreichen Genossenschaften. Schwerpunkt der Workshops war die Identifikation möglicher Wachstumsfelder, die Arbeit an ausgewählten Geschäftsmodellen und das Thema bezahlte Kräfte. Da das Thema fehlende zeitliche Ressourcen beherrschend ist, war hier das Interesse sehr groß, jedoch auch die Skepsis („Schaffen wir das?“)

### Coaching von fünf ausgewählten Energiegenossenschaften

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops konnten sich für die fünfmonatige Coachingphase bewerben. Fünf Bürgerenergiegenossenschaften aus fünf Bundesländern nahmen daran teil und erhielten das Angebot eines zweistündigen Telefoncoachings und eines 4-6stündigen Coachings vor Ort. Ein „Rahmenkonzept für Wachstum und Entwicklung“ mit einem ausführlichen Analyseteil war die gemeinsame Arbeitsgrundlage. Darauf aufbauend verständigten sich die Coaches wie die Verantwortlichen der BEGen auf die Schwerpunkte des Coachings. „Wir bekommen gespiegelt, wie uns Externe sehen“, „Ihr weist uns auf die Schwachpunkte hin“, „bringt neue Impulse“, „sehr praxisnah“, lauteten die Rückmeldungen.

<pre>I-Strategische-Ausrichtung¶ ¶ a)-Ziele-bis-2022¶ • -&gt; Welche-Wirkung-will-die-Energiegenossenschaft-Imtal-eG-bei-wem-erzielen?¶ • -&gt; Umsatz-¶ • -&gt; Personal¶ • -&gt; Verantwortliche-(Vorstand,-Aufsichtsrat)¶ • -&gt; Mitglieder-¶ • -&gt; Image¶ ¶ b)-Zukünftige-Geschäftsfelder¶ • -&gt; Geschäftsfelder-und-ihre-Priorisierung-/-Bedeutung-für-die-Zielerreichung¶   ¶   a)-&gt; PV-Anlagen¶   - -&gt; Größere-Dachanlagen¶   - -&gt; PV-Verpachtung-für-Gewerbekunden¶   - -&gt; Freiflächenanlagen-¶</pre>
--

Die Coachings vor Ort im August und September erlaubten mehrere Stunden am Stück am Thema Entwicklung zu arbeiten – mit einer konkreten To-Do-Liste am Ende. Die meisten der Genossenschaften hatten am Ende dieser Termine die potentiellen Geschäftsfelder klar und die Kunden segmentiert, zudem Ideen entwickelt, wie zusätzliche Aktive bzw. bezahltes Personal gewonnen werden können.

### Workshop Wachstumskonzept

Beim Abschlussworkshop im November in

Kassel stellten alle beteiligten Energiegenossenschaften das eigene Wachstumskonzept mit konkreten Zielen und geplanten Maßnahmen den KollegInnen vor. Die Geschäftsfelder, Ziele und Pläne, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu diskutieren, Ideen einzubringen machten laut Teilnehmenden den Tag „spannend“ und „ertragreich“.

### Was fördert Wachstum und Entwicklung?

Nach Ende des Projektes haben sich einige, wiederkehrende „Knackpunkte“ und Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Die wichtigsten Hindernisse, oder positiv formuliert Entwicklungsaufgaben, sind:

- Geschäftsfelder und -modelle sind nicht klar definiert, z.B. PV: angestrebte Anlagengrößen, Pachtmodelle usw.
- Schwächen bei Kernkompetenz Projektakquise bzw. zu wenig Zeit dazu
- Die potentiellen Kundengruppen sind nicht deutlich, z.B. PV: Kommunen, Vereine, Gewerbe usw.
- Der Akquiseprozess z.B. von Dacheigentümern oder Stromkunden ist nicht ausgearbeitet.
- Der Vorstand ist personell zu gering besetzt (z.B. zwei Personen, eine ist beruflich stark eingebunden)
- Vorstände machen „fast alles“ – zu wenig Arbeitspakete werden delegiert
- Entsprechend keine gezielte Ansprache von Aktiven für bestimmte Aufgaben wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliederverwaltung
- Fehlende Wachstumsziele, keine Planung der kommenden drei Jahre
- Keine konkrete Planung für Investition in Personal / bezahlte Kräfte

Diese Punkte waren bei praktisch allen beteiligten Genossenschaften wesentlicher Inhalt des Coachings.



## ENERGIEWENDE JETZT

### Bürger machen Energie



#### Was fördert Wachstum und Entwicklung?



- Eine klare Ausrichtung auf Grundlage einer Analyse: Stärken-Schwächen, Chancen und Herausforderungen
- Wachstumsziele, eine Planung der kommenden drei Jahre
- Der Fokus auf lukrative Geschäftsfelder
- Die Genossenschaft investiert in Personal / bezahlte Kräfte
- Sie setzt den Fokus auf wertschöpfende Tätigkeiten (solche, die einen zukünftigen Ertrag planbar werden lassen)
- Sie hat Zugriff auf alle Schlüsselkompetenzen und arbeitet mit Partnern zusammen
- Marktgebiet ist groß genug gewählt, auch regionale und überregionale Aktivitäten
- Sie gliedert Projektentwicklung (und Service) aus in Tochtergesellschaften

4

Quelle: Auswertung von Wachstumsgenossenschaften im Kreis der Bürgerwerke, Torsten Schwarz, unveröffentlicht

Wichtige Erfolgsfaktoren zeigt die Folie links. Bei den verantwortlichen Vorständen und Aufsichtsräten ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion und Motivation zur Veränderung ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.

#### Konkrete Ergebnisse

Die Installation einer Arbeitsgruppe für das Geschäftsfeld Elektromobilität, zwei neue eCarsharing-Standorte, Teilorte einer Verbandsgemeinde als Stromkunden, Akquise von größeren PV-Anlagen als Pachtmodell, ein Plan zur Einbindung weiterer Aktiver usw. sind einzelne Ergebnisse am Ende des

Coachings. Doch vor allem konzeptionell hat sich einiges getan: Vier der fünf Genossenschaften haben eine strategische Ausrichtung mit den Geschäftsfeldern und Ziele für die nächsten drei Jahre formuliert.

„Das Coaching hat zu einer stärkeren Fokussierung auf die wesentlichen Geschäftsbereiche geführt. Dies ist mit höherer interner Wertschöpfung und der fortführenden Professionalisierung heraus aus dem Ehrenamt hin zum Aufbau von Personalressourcen verbunden“, so das Fazit von Jörg Dahlke, Vorstand Helionat eG in Magdeburg. „Mit der Einstellung von zwei Projektingenieuren, die für die technische Projektplanung verantwortlich sind, kann sich der Vorstand durch die frei werdenden Kapazitäten stärker dem Thema Flächenakquise widmen.“ Zudem habe der Wissenstransfer zu einer klareren Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung zwischen Energiegenossenschaft und Servicegesellschaft sowie Haupt- und Ehrenamt geführt.

„Das Coaching hat uns sehr viel gebracht: Stärken und Schwächen zu sehen und gezielt daran zu arbeiten sowie realistische Ziele zu setzen“, sagt Thomas Schwab, Vorstand der Energiegenossenschaft Oberes Mühlbachtal eG (EGOM) in Strüth. Wichtig sei das Bilden von Arbeitsgruppen, das Delegieren von Arbeitspaketen und die Kooperation im Landesnetzwerk und mit anderen Genossenschaften. DIE EGOM hat eine Arbeitsgruppe E-Carsharing aufgebaut und erweitert, andere Arbeitsgruppen sind in Planung. „Wir haben den Bürgerstromvertrieb mit Werbung und Marketing erfolgreich voran gebracht, und bekommen derzeit zwei neue Stromkunden pro Woche“, sagt Schwab weiter. Ein Knackpunkt für die Entwicklung ist aus Sicht des Vorstandes, aktive verlässliche Mitstreiter zu finden. Allerdings sei die Wirkkraft durch die aktuelle Ehrenamtsstruktur begrenzt. „Das Potenzial beim Thema Energie ist groß, wir könnten noch mehr umsetzen.“

Und was ist die Lernkurve der beiden Coaches? Ein vertiefter Einblick in die Situation von Energiegenossenschaften. Zudem die Erfahrung, dass die individuelle Betrachtung einzelner Genossenschaften und Lösungen für „Entwicklungshürden“ eine viel höhere Wirkung entfalten können als z.B. allein der Fokus auf Geschäftsfelder.

**Rainer Lange, Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.**  
**Torsten Schwarz, Bürgerwerke eG, BürgerEnergie<sup>3</sup> GmbH**