
Teil II:
Disziplinäre Perspektiven

**C: Wirtschaftswissenschaften und
Wirtschaftsgeographie**

Theresia Theurl und Silvia Kleene

1 Einleitung

Energiegenossenschaften haben in den vergangenen Jahren zunehmende Bedeutung gewonnen. Mehrere Ursachen liegen dieser Entwicklung zugrunde. Erstens ist der Übergang zu einer dezentralen Energieversorgung, die technisch möglich geworden ist, und einer zunehmenden Bürgerbeteiligung in der Energieerzeugung erklärter Bestandteil der energiepolitischen Ziele, die unter der „Energiewende“ zusammengefasst werden. Zweitens wird der Wunsch nach Bürgerbeteiligung in Lebensbereichen, die von den Menschen als für sie wichtig eingeschätzt werden, heute deutlich stärker artikuliert und auch umgesetzt. Drittens bietet die genossenschaftliche Organisationsform Governancestrukturen, die sich durch Dezentralität und Partizipation auszeichnen und die daher sowohl für Individuen als auch für Unternehmen Ergebnis ihrer Suche nach optimalen Organisationen sein kann (Theurl, 2013a, S. 25–29). Viertens sind heute mehr und präzisere Informationen über die Voraussetzungen und die Verhaltensrestriktionen der genossenschaftlichen Zusammenarbeit verfügbar, die auch wahrgenommen werden und Interesse finden (Theurl & Wendler, 2011, S. 97–115; Theurl, 2013b, S. 88–89). Diese offensichtlichen Ursachen sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch zahlreiche Energiegenossenschaften ihren Gründungsimpuls letztlich durch die staatliche Förderung der Erzeugung von Energie aus erneuerbaren Ressourcen, die im Zusammenhang mit der Energiewende und ihren einzelnen Etappen, politisch entschieden wurde, erhalten haben.

Die institutionenökonomische Perspektive in der Betrachtung von Energiegenossenschaften einzunehmen bedeutet, deren Governance zu analysieren und dabei Anreiz- und Koordinationsstrukturen herauszuarbeiten. Dies setzt voraus, verfügbare Informationen über die Empirie von Energiegenossenschaften aufzubereiten. In Kapitel 2 erfolgt zuerst eine inhaltliche Abgrenzung, denn es hat sich inzwischen eine große Vielfalt von Genossenschaften in der Energiewirtschaft herausgebildet, sowie anschließend die Darstellung der Entwicklung von Energiegenossenschaften. Kapi-

tel 3, 4 und 5 beinhalten als Schwerpunkte die Analyse der genossenschaftlichen Governance. Abgestellt wird auf Wertschöpfungs-, Verfügungsrechts- und Anreizstrukturen. Dabei werden auch erste Ergebnisse einer Primärerhebung unter Mitgliedern von Energiegenossenschaften berücksichtigt, bevor in Kapitel 6 ein kurzes Fazit über die Bedeutung von Energiegenossenschaften aus institutionenökonomischer Perspektive gezogen wird.

2 Empirie der Energiegenossenschaften

2.1 Arten von Energiegenossenschaften

Wie alle Genossenschaften eignen sich auch Energiegenossenschaften besonders zur kollektiven Organisation von homogenen Leistungen wie Energie, zur Produktion von Vertrauensgütern und zur Organisation neuer Wertschöpfungsketten (Theurl, 2011, S. 86–87). Dies hat in den vergangenen Jahren zu unterschiedlichen Gründungskontexten und daraus folgend einem vielfältigen Aktivitätsspektrum von Energiegenossenschaften geführt. Dies gilt insbesondere, wenn – bezogen auf den Aktivitätsbereich – eine sehr umfassende Abgrenzung des Konzeptes von Energiegenossenschaften zugrunde gelegt und dabei berücksichtigt wird, dass sowohl Individuen als auch Unternehmen zu den Gründern zählen.

Genossenschaften in der Energiewirtschaft sind nicht nur in der Produktion von Energie und in der Versorgung mit Energie tätig, sondern sie organisieren heute eine Vielzahl von energiewirtschaftlichen Leistungen, sowohl für Private als auch für Unternehmen. So bieten etwa Handwerker-genossenschaften eine gewerkeübergreifende Organisation von Energiesparmaßnahmen und entsprechende Beratungsleistungen in Form von Wertschöpfungsnetzwerken an, die unterschiedliche Kompetenzen zusammenführen. Innovationsgenossenschaften wurden gegründet, um die Erforschung und Entwicklung von Technologien zur Verbesserung der Energieeffizienz und im Bereich der erneuerbaren Energien zu ermöglichen. Mit der aktuellen Verschiebung der Schwerpunkte der Energiewende auf die Energieeffizienz gewinnen sie zunehmende Bedeutung. Spezielle Einkaufsgenossenschaften übernehmen für ihre Kunden den gebündelten Einkauf von „sauberem“ oder von „grünen“ Strom. Greenpeace Energy (www.greenpeace-energy.de) kann als ein genossenschaftliches Unternehmen gesehen werden, dem diesbezüglich eine Pionierrolle und Vorbildfunktion zukommt. Beschaffungsgenossenschaften, die von Unternehmen gegründet werden, sind für den gebündelten Einkauf von energieschonenden Komponenten und Baustoffen zuständig, während Vorproduktgenossenschaften die Produktion von Biogas, Biokraftstoffen und eine entsprechende Verwertung von Holzabfällen durchführen (Theurl & Wendler, 2011, S. 77).

Zahlreiche Kraftwerksgenossenschaften wurden inzwischen gegründet, die Strom aus Wind, Wasser, Sonne und Biomasse produzieren. Zu nennen sind Photovoltaik-Genossenschaften, Windenergie- sowie Biogasgenossenschaften. Es sind die-

se genossenschaftlichen Unternehmen, die häufig auf der Grundlage von Bürgerengagement gegründet werden. Virtuelle Netzwerke der Kraft-Wärme-Kopplung als Genossenschaften dienen der Organisation von Einspeisung und Versorgung vieler kleiner dezentraler Kraftwerke und sind geeignet, deren Steuerbarkeit zu verbessern. Beratungsgenossenschaften ermöglichen die Organisation von Maßnahmen „aus einer Hand“, indem auf eine Bündelung und Dokumentation des Know-hows über Energiesparen, Energieeffizienz und erneuerbare Energien sowie relevante Fördermaßnahmen zurückgegriffen werden kann. „Rundum-Energiegenossenschaften“ übernehmen auf der Grundlage eigener Kraftwerke und Lieferverträge die Beratung, Konzeption und Durchführung aller Energiemaßnahmen. Meta-Genossenschaften vernetzen einschlägige Genossenschaften zu größeren Verbänden, um Größen- und Kompetenzvorteile zu nutzen und weiterzuentwickeln. Genossenschaften und genossenschaftliche Netzwerke zur Interessenvertretung bündeln schließlich Informations-, Kommunikations- und Lobbying-Aktivitäten.

Die genossenschaftliche Organisationsform findet somit im Energiebereich – der neben der Strom- und Wärmeversorgung, z. B. auch energierelevante Beratungsleistungen und die Interessensvertretung umfasst – eine Vielzahl von Anwendungen. Die einzelnen Ausprägungen der Energiegenossenschaften unterliegen jedoch unterschiedlichen wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen, was ihre Aktivitäten beeinflusst. Unter Berücksichtigung der Merkmale der einzelnen Arten von Energiegenossenschaften können allerdings in der folgenden Analyse der genossenschaftlichen Governance Ergebnisse abgeleitet werden, die für Energiegenossenschaften im Allgemeinen Gültigkeit beanspruchen können. Dennoch sollte nicht außer Acht bleiben, dass die Spielräume, die die genossenschaftliche Governance für das einzelwirtschaftliche Handeln bietet, von den Energiegenossenschaften in unterschiedlicher Intensität genutzt werden (Theurl, 2012a).

2.2 Entwicklung von Energiegenossenschaften

Der Schwerpunkt des genossenschaftlichen Gründungsgeschehens im Energiebereich liegt in der Stromversorgung bzw. in der Stromerzeugung. Das seit 2008/2009 deutlich wahrnehmbare Wachstum der Energiegenossenschaften wurde u. a. durch das politische Umfeld der umfassenden Förderung der erneuerbaren Energien begünstigt (Holstenkamp & Müller, 2013; Müller et al., 2015). Dabei sind, wie zuvor dargestellt, Tätigkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Stromversorgung möglich. Ausgehend von den Kraftwerksgenossenschaften, die ausschließlich im Bereich der Stromerzeugung tätig sind, können Energiegenossenschaften auch Stromlieferverträge anbieten und die Stromverteilung organisieren. Eigene Stromerzeugungsanlagen können, müssen jedoch nicht zwingendermaßen, von den Energiegenossenschaften betrieben werden (Poppen, 2015, S. 3–5).

Eine differenzierte Analyse des Genossenschaftsbestandes hinsichtlich der in Abschnitt 2.1 eingeführten Arten von Energiegenossenschaften ist im Zuge der dafür

notwendigen Informationsbasis nicht möglich (Poppen, 2015, S. 9). Allerdings konnten im Rahmen einer durchgeführten Erhebung des Bestandes der Energiegenossenschaften Aussagen bezüglich der Verteilung der Energiegenossenschaften getroffen werden, die die Ergebnisse bisheriger Studien unterstützen. Unabhängig von der geografischen Lage der umgesetzten Energieprojekte, werden Energiegenossenschaften tendenziell eher in ländlichen Gebieten gegründet (Poppen, 2015, S. 11; daneben: Maron & Maron, 2012, S. 145–146). Es zeigt sich weiter, dass Energiegenossenschaften in der Regel in Landkreisen oder im Umkreis von Landkreisen gegründet werden, in denen bereits Energiegenossenschaften bestehen und es somit zu regionalen Häufungen von Energiegenossenschaften kommt (Holstenkamp & Müller, 2013, S. 11; siehe auch den Beitrag zur Diffusion von Dorniok, in diesem Band).

Bezüglich des absoluten Bestandes der Energiegenossenschaften und der Entwicklung der Neuregistrierungen liegen aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethoden und der jeweils zugrunde gelegten Definitionen und Abgrenzungen in den bisher durchgeführten Erhebungen teilweise abweichende Ergebnisse vor. Dennoch kann für die vergangenen Jahre ein deutliches Wachstum des Bestandes der Energiegenossenschaften abgeleitet werden. Im Zuge aktueller politischer Entwicklungen zeigt sich für 2014 ein deutlicher Einbruch der Neuregistrierungen der Energiegenossenschaften (Müller et al., 2015, S. 98–99).

Der Anteil der Energiegenossenschaften am Genossenschaftsbestand insgesamt ist in den vergangenen Jahren allerdings deutlich gewachsen – von 4,4 % in 2009 auf 10,7 % in 2015 (Stappel, 2011, S. 40, 48 bzw. Stappel, 2016, S. 37, 46). In 2013 waren 49,1 % der genossenschaftlichen Neugründungen Energiegenossenschaften (Stappel, 2014, S. 41). Der genossenschaftlichen Organisation in der Energiewirtschaft kommt somit inzwischen eine entscheidende und weitreichende Bedeutung zu.

3 Genossenschaftliche Governance: Wertschöpfungsstrukturen

3.1 Gemeinsame Lösung eines übereinstimmenden Organisationsbedarfs

Die Besonderheiten der Governance von Genossenschaften beginnen mit ihrem Gründungskontext, der die Strukturen der Wertschöpfung ebenso prägt wie er die Verfügungsrechte sowie die Anreize der Akteure bestimmt. Dass sich in Genossenschaften mehrere Personen oder Unternehmen zusammentun, um gemeinsam etwas zu schaffen, was sie alleine nicht erreichen könnten, ist hinlänglich bekannt (Theurl & Schweinsberg, 2004). Wie jede Kooperation folgt auch die genossenschaftliche Zusammenarbeit in der Energiewirtschaft einem rationalen Kalkül. Kann die Zielfunktion durch ein individuelles Agieren nicht realisiert werden, stellt sich die Frage nach überlegenen Handlungsalternativen, die auch kooperative Strategien enthalten werden. Die Zusammenarbeit soll eine Kooperationsrente ermöglichen. Deren Inhalt ist von der konkreten Aktivität abhängig. Das gemeinsame Merkmal besteht darin, dass Ergebnisse geschaffen werden können, die ohne Zusammenarbeit nicht entstehen

würden. Häufig sind dies wirtschaftliche Werte, sie müssen es jedoch nicht sein. Es können unternehmerische Aktivitäten – wie die Stromproduktion oder -verteilung – ebenso zugrunde liegen wie anders gelagerte Aufgaben, so etwa die Umsetzung der Energiewende aus umwelt- und klimapolitischen Gründen.

Im Rahmen einer im Sommer 2015 durchgeführten Befragung wurden u. a. die Motive einer Beteiligung in einer Energiegenossenschaft aus Mitgliederperspektive erhoben. Mitglieder von dreizehn Energiegenossenschaften, deren Tätigkeitsschwerpunkt in der Stromerzeugung liegt, haben an der Befragung teilgenommen und einen tiefgehenden Einblick in ihre Mitgliedschaftsentscheidung gewährt. Dabei zeigt sich, dass Aspekte, die eine nachhaltige, regionale Energieversorgung betreffen, in besonderem Ausmaß in die Mitgliedschaftsentscheidung einfließen. Gleichzeitig wird eine Ausweitung der unternehmerischen Aktivitäten, die sich bei den befragten Energiegenossenschaften aktuell oftmals auf die Stromerzeugung konzentrieren, von den Mitgliedern der Energiegenossenschaften positiv eingeschätzt (Poppen, 2015, S. 20–22; zu den Motiven auch Holstenkamp, Kahla & Degenhart, in diesem Band).

Bei unternehmerischen Aktivitäten geht es darum, durch eine Kooperation überlegene wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen oder solche Untergrenzen zu erreichen, die eine unternehmerische Tätigkeit erst sinnvoll werden lassen. Erst durch die Kooperation entsteht in einer solchen Konstellation dann eine wirtschaftliche Existenzgrundlage. Kooperationsrenten entstehen jedoch auch, wenn soziale, kulturelle oder gesellschaftliche Projekte verwirklicht werden sollen, die die Zusammenarbeit Vierter erfordern, z. B. die Transformation der Energieversorgung und damit zusammenhängende Projekte. Die Klammer besteht also in einem gemeinsamen Organisationsbedarf, der nicht unbedingt ökonomischer Natur sein muss, dies jedoch häufig ist. Seine Lösung ermöglicht die Erfüllung individueller oder unternehmerischer Ziele. Dies gilt auch dann, wenn die Gründung primär auf eine förderungsgetriebene Rendite zielt, die bei isoliertem Agieren nicht erzielt werden könnte.

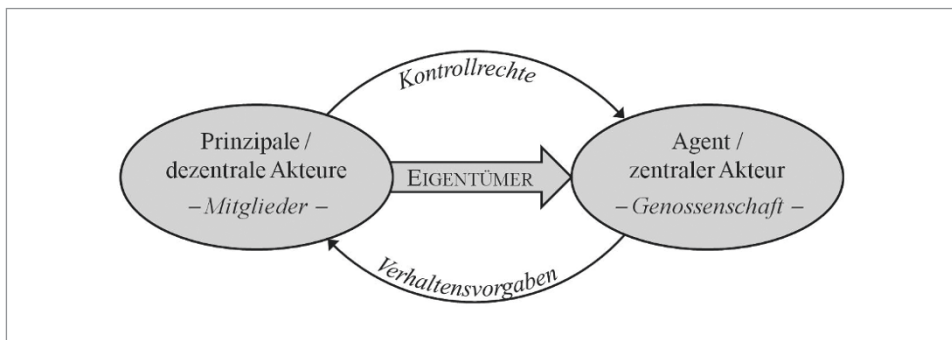
3.2 Wertschöpfung in Netzwerken

Genossenschaftliche Kooperationen zeichnen sich durch eine Wertschöpfungsstruktur aus, die durch die arbeitsteilige Zusammenarbeit dezentraler und zentraler Akteure geprägt ist. Die dezentralen Akteure delegieren als Prinzipale gemeinsame Aufgaben an ihren Agenten, das als Genossenschaft bezeichnete Unternehmen mit dem Status eines zentralen Akteurs. Diese Wertschöpfungsstruktur entspricht unterschiedlichen Stärken bzw. Zielen und Aktivitäten. Die Akteure der dezentralen Ebene sind gleichzeitig die Mitglieder der Kooperation und kollektiv die Eigentümer des Unternehmens. Ihre Stärken bestehen darin, dass sie lokale Informationen in die Kooperation einbringen sowie in ihrer dezentralen Verankerung, die eine direkte Bindung an lokale Akteure ermöglicht, um so Kommunikationsvorteile aufzubauen und individualisierte Lösungen entwickeln zu können. Dies zeigt sich insbesondere in der Einbindung der Mitglieder in der Umsetzung konkreter Energieprojekte. Im Rah-

men von Diskussionsforen und Informationsveranstaltungen können Mitglieder ihre Kenntnisse, z. B. bezüglich der Bedürfnisse und Befürchtungen der Anwohner von Energieprojekten, ausdrücken. Diese Möglichkeit wird von den Mitgliedern als ein wesentlicher Vorteil der genossenschaftlichen Organisation eingeschätzt. Mehr als 50,2 % der Mitglieder gaben in der durchgeführten Mitgliederbefragung an, dass ihnen die Beteiligung in der Entwicklung und Umsetzung von Energieprojekten wichtig ist. Gleichzeitig gaben 29,3 % der Mitglieder an, dass sie sich bewusst aufgrund der Partizipationsmöglichkeiten und der Möglichkeit eigene Ideen in die Umsetzung von Energieprojekten einzubringen für die Mitgliedschaft in ihrer Energiegenossenschaft entschieden haben.

Um größere Projekte – wie die Energiewende – zu stemmen, gilt es jedoch zusätzlich Größen- und Vielfaltsvorteile zu nutzen, ebenso Risiko-, Kompetenz- und Wissensvorteile. Diese Effekte sollen durch die Aktivitäten der zentralen Akteure ermöglicht werden. Die spezielle Kombination dieser beiden Aktivitätsebenen zeigt nicht nur die Netzwerkstruktur von genossenschaftlichen Kooperationen, sondern sie begründet auch gegenseitige Kontrollbeziehungen und spezielle Strukturen der Verfügungsrechte. Damit die Mitglieder keine negativen externen Effekte auf das Kollektiv verursachen, lassen sie Kontrolle und Verhaltensvorgaben durch die zentrale Ebene zu und im Gegenzug üben sie in den dafür vorgesehenen Gremien Kontrollrechte über das Management aus. Es kommt also zu gegenseitigen Kontrollbeziehungen (Kräkel, 2015, S. 356 ff.). Die Möglichkeit diese Mitbestimmungsrechte auszuüben, wird von den Mitgliedern geschätzt und genutzt. So informieren sich 56,1 % der befragten Mitglieder in der Generalversammlung über die Entwicklung der Energiegenossenschaft und wirken durch die Ausübung ihres Stimmrechts in der strategischen Ausrichtung der Energiegenossenschaft mit. Zu den Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance zählt es, dass es gelingt Größe und Kleinheit zu kombinieren, Dezentralität und Zentralität zu verbinden sowie Abhängigkeit und Selbstständigkeit gleichzeitig zu verwirklichen. Dieser Zusammenhang wird in Abb. 15.1 veranschaulicht.

Abb. 15.1 Prinzipal-Agent-Beziehung in Genossenschaften



3.3 Ordnungspolitische Konsequenzen der Organisationswahl

Obwohl die EEG-Förderung zur Gründung zusätzlicher Energiegenossenschaften beigetragen hat, sind diese Gründungen privatwirtschaftliche Aktivitäten auf der Grundlage regulatorischer und finanziell-fördernder Rahmenbedingungen, die jedoch nicht isoliert für Genossenschaften gelten. Diese unterscheidet von Organisationen mit abweichender Governance, die ebenfalls im Rahmen der Energiewende aktiv wurden, die spezielle Organisation und Verteilung der Kooperationsrente. Dies kommt auch durch den hohen Anteil an Mitgliedern, die sich in ihrer Energiegenossenschaft aktiv engagieren wollen, zum Ausdruck. In der durchgeführten Mitgliederbefragung gaben fast 10 % der Befragten an, dass sie bereits aktuell ein Amt in ihrer Energiegenossenschaft einnehmen. Darüber hinaus wären allerdings nahezu 40 % der Mitglieder grundsätzlich bereit ein Amt auszuüben, ohne dafür eine Aufwandsentschädigung zu erwarten. Gleichzeitig liegt der Anteil der Mitglieder, die sich unabhängig von der Ausübung eines Amtes stärker in ihre Energiegenossenschaft einbringen möchten, als es ihnen momentan möglich ist, bei fast 30 % (Poppen, 2015, S. 23–24). Die Mitglieder sind folglich bereit einen individuellen Beitrag zur Erreichung der Ziele der eigenen Energiegenossenschaft zu leisten.

Genossenschaften entstehen aus der unmittelbaren Anwendung des Subsidiaritätsprinzips, indem dezentrale mit gemeinsamen Elementen so kombiniert werden, dass eine Kooperationsrente entsteht. Diese ist der Inhalt der genossenschaftlichen Solidarität, die häufig missverstanden wird. Es geht nicht um altruistische Motive. In institutionenökonomischer Perspektive handelt es sich um Netzwerkstrukturen als Ergebnis einer Organisationswahl, die dann Markttransaktionen oder unternehmensinternen Transaktionen vorzuziehen ist, wenn diese durch höhere Produktions- und Transaktionskosten belastet werden. Dies lässt sich deutlich am Beispiel der Nahwärme-Genossenschaften aufzeigen. Die kooperative Leistungserbringung ist in diesem Fall einem Marktbezug aufgrund der im Zuge der notwendigen Netzwerkstrukturen ausgeprägten Standortspezifität und einem dauerhaften Leistungsbezug der Wärmeversorgung vorzuziehen. Während durch einen Aufbau paralleler Netzwerkstrukturen Größenvorteile verloren gehen würden, zeichnet sich eine kooperative Organisation im Vergleich zu den Markttransaktionen durch deutlich geringere Gesamtkosten aus. Die Höhe der Produktions- und Transaktionskosten wird durch die Besonderheiten von Strom, der Organisation seiner Produktion und seiner Verteilung bestimmt – sie hängt von der gewählten Organisationsform ab. Die Organisationswahl erfordert also die Berücksichtigung der kostenrelevanten Einflussfaktoren, z. B. von Größeneffekten in der Produktion und Verteilung, der Abhängigkeit von Standorten und Abnehmern, der Reversibilität der getätigten Investitionen, der Unsicherheit bezüglich des Regulierungsregimes, der Furcht vor Ausbeutung etc. Die theoretische Fundierung der Organisationswahl in Abhängigkeit von individuell einzuschätzenden relativen Kostenstrukturen zählt zu den institutionenökonomischen Schwerpunkten (Williamson, 1996, 2005; in Anwendung auf Genossenschaften auch Ménard, 2004). Sie ist sehr hilfreich in der Erklärung der großen institutionellen Vielfalt, die

sich im Zuge des Transformationsprozesses zu einer dezentralen Energieversorgung mit einem Schwerpunkt der Stromerzeugung aus erneuerbaren Ressourcen herausgebildet hat. Neben der genossenschaftlichen Institutionalisierung kooperativer Lösungen wurden auch andere Rechtsformen gewählt, dies neben Marktlösungen und integrierten Organisationen.

In diesem Analyserahmen können Energiegenossenschaften somit eine Antwort auf Abhängigkeit und das Ausbeutungspotenzial durch die integrierten ehemaligen Monopolanbieter sein, wenn der Wunsch berücksichtigt wird, individuellen Einfluss auf die als wichtig eingeschätzte Energieversorgung zu gewinnen. Zusätzlich können auf diese Weise die Größen- und Kompetenzerfordernisse von netzgebundenen Leistungen bewältigt werden (Theurl, 2010, S. 84–85).

4 Genossenschaftliche Governance: Verfügungsrechtsstrukturen

4.1 Mitglieder als dominante Akteure

Den Kern der Energiegenossenschaften bilden ihre Mitglieder, sie haben mehrere Funktionen. Sie sind nicht nur Eigentümer und damit Entscheidungsträger und Finanziers, sondern gleichzeitig auch Kunden in der genossenschaftlichen Leistungsbeziehung, Lieferanten, Mitarbeiter, die Nutznießer energiepolitischer Projekte oder deren Initiatoren aus energie- oder gesellschaftspolitischer Überzeugung. Wie die Mitglieder ihre Rolle innerhalb der Energiegenossenschaft wahrnehmen, hängt dabei entscheidend von der strategischen Ausrichtung der Energiegenossenschaft ab. Die Mitglieder von Energiegenossenschaften, deren Tätigkeitsschwerpunkt in der Stromerzeugung liegt, sehen sich vornehmlich in der Funktion eines Eigentümers und Investors (Poppen, 2015, S. 22–23). Die Selbstwahrnehmung der Mitglieder ist wesentlich durch die hohe Bedeutung des Betriebs bestehender und der Umsetzung neuer Energieprojekte beeinflusst. Die Kundenbeziehung zwischen den Mitgliedern und der Energiegenossenschaft ist weniger stark ausgeprägt, würde jedoch z. B. mit dem Angebot von Stromlieferverträgen in den Fokus treten. Unterschiedliche Typen von Energiegenossenschaften unterscheiden sich in der konkreten Ausprägung ihrer Leistungsbeziehung.

Jene, die das gemeinsame Unternehmen tragen, die strategischen Weichenstellungen entscheiden und von eventuellen Gewinnen und Verlusten betroffen sind, sind auch jene, die die gemeinsam organisierten Leistungen nachfragen. Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Ausgestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten. Denn aus der Personalunion der Mitglieder folgen Besonderheiten in der Eigentümerkontrolle und in der Unternehmensstrategie, die zu einer außergewöhnlichen Anreizkonsistenz führen. Diese kann eine genossenschaftliche Kooperation auch als einen Club verstehen lassen, der Clubgüter organisiert (Theurl, 2012b). Auf der Grundlage gesetzlicher Vorgaben haben ausschließlich Werte für die Mitglieder geschaffen zu werden, indem deren Aktivitäten zu fördern und ihre Bedürfnisse zu

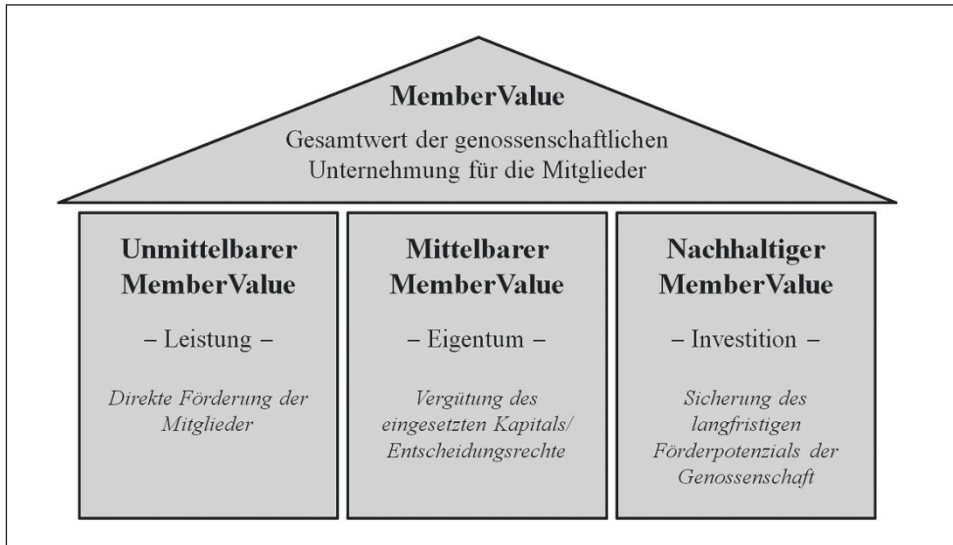
erfüllen sind (§ 1 Abs. 1 GenG). In anderen Worten hat also eine Orientierung ausschließlich an den Mitgliedern zu erfolgen und an niemandem sonst. Werden diese Zusammenhänge in die heutige Diktion des strategischen Managements übersetzt, geht es um die Schaffung des genossenschaftlichen Eigentümerwertes – eines MemberValues oder des Mitgliederwertes – aus der Sicht der Mitglieder.

4.2 Werte für die Mitglieder: Mitgliederförderung

Anders als der Eigentümerwert z. B. einer börsennotierten Aktiengesellschaft, der der ShareholderValue, der den Investoren unidimensional zufließt, setzt er sich bei Genossenschaften aus drei Komponenten zusammen (Theurl, 2002, S. 78–86, 2010, S. 79–82). Die sich ergebende MemberValue-Struktur wird in Abb. 15.2 zusammengefasst. Der unmittelbare MemberValue entsteht aus der Leistungsbeziehung zwischen Mitglied und genossenschaftlichem Unternehmen durch den Bezug der gemeinsam organisierten Leistungen mit den definierten Standards und zu vereinbarten Konditionen. Diese Leistungen einer Energiegenossenschaft unterstützen die Mitglieder in ihrer eigenen Wertschöpfung oder in der Erfüllung der Ziele, die sie mit energiewirtschaftlichen Projekten verfolgen (Volz, 2011). Es kann sich einerseits um die Produktion oder den Bezug von Strom mit definierten Merkmalen handeln. So übernehmen Kraftwerksgenossenschaften den Betrieb der gemeinschaftlich installierten Stromerzeugungsanlagen für die Mitglieder, während Einkaufsgenossenschaften die Mitglieder mit „grünem“ Strom versorgen. Andererseits kann die Umsetzung energiepolitischer oder gesellschaftspolitischer Ziele die Leistungsbeziehung zwischen Mitglied und Energiegenossenschaft definieren.

Der mittelbare MemberValue korrespondiert mit der Eigentümerfunktion der Mitglieder, die das Unternehmen mit Eigenkapital ausstatten. Er enthält die Verzinsung des Eigenkapitals und seine Ausschüttung in Form von Dividenden (finanzielle Eigentümerrechte) ebenso wie damit zusammenhängende Entscheidungs-, Gestaltungs- und Kontrollrechte. Die Ergebnisse und die Wirtschaftlichkeit mancher Energiegenossenschaften sind abhängig von den regulatorischen Rahmenbedingungen, z. B. der Höhe der Einspeisevergütung. Wurden zwecks Gewinnung von Mitgliedern Renditeversprechungen gemacht, was nicht sinnvoll und unverantwortlich war, können Akzeptanzprobleme und Konflikte entstehen, wenn diese Versprechen nicht eingehalten werden können. Bezüglich der Entscheidungs-, Gestaltungs- und Kontrollrechte des mittelbaren MemberValues hat sich herausgestellt, dass diese bei vielen Energiegenossenschaften eine besondere Bedeutung aufweisen. In der durchgeführten Mitgliederbefragung gaben lediglich 11 % der Mitglieder an, dass die Möglichkeit betriebliche Entscheidungen beeinflussen zu können keinen Einfluss auf ihre Mitgliedschaftsentscheidung hatte. Gleichzeitig messen 76,1 % der Mitglieder der Möglichkeit ihre Mitwirkungsrechte in ihrer Energiegenossenschaft ausüben zu können eine hohe Bedeutung zu. Dies sollte explizit festgehalten werden, kann es doch zu einem Teil das große Interesse an Energiegenossenschaften erklären.

Abb. 15.2 MemberValue-Struktur



Der nachhaltige MemberValue bringt die Investitionsbeziehung zum Ausdruck, die den langfristigen Elementen der Leistungs- und der Eigentümerfunktion entspricht und den Optionsnutzen durch die zukünftige Existenz und Leistungsfähigkeit der Genossenschaft darstellt. Seine Höhe wird u. a. bestimmt durch die Eigenkapitalbasis, die Rücklagen sowie durch aktuelle Investitionen in die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Genossenschaft, also Investitionen in Produkte, Prozesse und Institutionen.

Die drei Komponenten des MemberValues verhalten sich wie kommunizierende Gefäße. Dividenden und Leistungen begrenzen es z. B. zusätzliches Eigenkapital über Rücklagen zu bilden. Geplante Investitionsvolumina beschränken hingegen die Möglichkeiten zur Ausschüttung von Dividenden (Theurl & Schweinsberg, 2004, S. 41). Da Genossenschaften, anders als etwa Aktiengesellschaften, sich zusätzliches Eigenkapital nicht auf dem Finanzmarkt beschaffen können, erfordern Expansionsstrategien wirtschaftlichen Erfolg, sodass nie mehr verwendet werden kann, als an Werten geschaffen wurde. Diese kommen nur den Mitgliedern zugute, aktuell oder in Zukunft. Sie werden der Genossenschaft nicht entzogen, da die entsprechenden Ventile fehlen.

4.3 Genossenschaftliche Eigentümerkontrolle

Aus der skizzierten strategischen Orientierung von genossenschaftlich organisierten Unternehmen in der Energiewirtschaft folgen weitreichende Konsequenzen und eine spezielle Eigentümerkontrolle. Der fehlende Finanzmarktzugang von Genossenschaften führt dazu, dass Genossenschaften in der Realwirtschaft verankert bleiben. Unmittelbare Finanzmarkteinflüsse können unternehmerische Entscheidungen nicht konterkarieren und genossenschaftlich organisierte Unternehmen können nicht feindlich übernommen werden. Aus diesen Zusammenhängen folgt freilich, dass auch eine Disziplinierung des Managements durch die Investoren entfällt, was auf den ersten Blick als ein Nachteil der genossenschaftlichen Governance eingeschätzt werden könnte (Theurl, 2005, S. 177–179). Allerdings ist diesem Argument entgegenzuhalten, dass eine Disziplinierung des Managements über andere Mechanismen erfolgt. Zu diesen Mechanismen zählt der Wettbewerb auf dem Güter-, Arbeits- und Managermarkt, dem auch Genossenschaften ausgesetzt sind. Zusätzlich erfolgt eine Disziplinierung durch die Mitglieder über die vorgesehenen Kanäle der Entscheidungsfindung und der Ausübung der Kontrollrechte und im Falle einer Fremdkapitalfinanzierung durch die Fremdkapitalgeber.

Eine weitere Folge sind – wie bereits angeführt – die Grenzen, sich Eigenkapital vom Finanzmarkt zu beschaffen, denn der Kapitalmarkt steht nicht oder nur sehr eingeschränkt zur Verfügung. Auch diese Restriktion könnte als ein Nachteil eingeschätzt werden. Ihre Konsequenz besteht jedoch darin, dass Eigenkapital nur von den Mitgliedern kommen kann. Also muss das Management die Mitglieder von der Qualität der geplanten Investitionsprojekte sowie der angebotenen Leistungen immer wieder überzeugen. Um Rücklagen aufzubauen und um zu investieren, ist eine entsprechende wirtschaftliche Performance eine grundlegende Voraussetzung bzw. sind Gewinne oder Überschüsse, die im Unternehmen gehalten werden, notwendig. Dies gilt auch als Basis für die Fremdfinanzierung. Die Besonderheiten der genossenschaftlichen Innenfinanzierung und Eigenkapitalbeschaffung machen also ein gutes MemberValue-Management erforderlich.

Schließlich ist eine dritte Folge der MemberValue-Orientierung hervorzuheben. Sie ermöglicht Genossenschaften von vorneherein eine langfristige Orientierung. Diese langfristige Orientierung ist Teil der aus der genossenschaftlichen Governance abgeleiteten Strategie und kommt in der Gewichtung der einzelnen MemberValue-Komponenten zum Ausdruck. Die Gewichtung erfolgt nicht auf der Basis von Finanzmarktdeterminanten, sondern durch die Entscheidungen von Mitgliedern, die an der Leistungsbeziehung mit der Genossenschaft interessiert sind (Theurl & Wendler, 2011, S. 53, 97). Es ist Nicht-Mitgliedern nicht möglich, Genossenschaften über die Höhe der Anteilsverzinsung Kapital zu entziehen, wodurch die nachhaltige Komponente – also das verfügbare Investitionsbudget – geschwächt würde. Dieser Zusammenhang ist eine eindeutige Stärke der genossenschaftlichen Governance.

5 Genossenschaftliche Governance: Anreizstrukturen

5.1 Heterogene Mitglieder

Die genossenschaftliche Governance mit ihrer speziellen Zuordnung der Verfügungsrechte weist zwar eine Anreizkonsistenz auf, die den aufgezeigten Club-Merkmalen entspringt. Doch sie ist nicht frei von Herausforderungen, bei deren Auftreten und bei deren Bewältigung sich die Energiegenossenschaften in der wirtschaftlichen Praxis unterscheiden. Eine erste Herausforderung besteht in der Gefahr der Überbeanspruchung der gemeinsamen Leistungen, das typische Allmende-Problem (Ostrom, 1999), sowie Trittbrettfahrerproblemen, die aus kollektivem Eigentum und kollektiver Entscheidungsfindung resultieren können. Diese Konstellation ist exakt definierten, zugewiesenen und durchsetzbaren Individualrechten unterlegen (Demsetz, 1967). Mögliche Fehlentwicklungen steigen mit der Heterogenität der Mitglieder sowie mit der Größe von Genossenschaften. Zwar eint die Mitglieder ein homogener Organisationsbedarf, was Unterschiede in den individuellen Voraussetzungen und Anforderungen an die Genossenschaft jedoch nicht ausschließt. Diese können die Entscheidungsfindung erschweren oder strukturelle Verlierer schaffen. Die Heterogenität der Mitglieder in manchen Energiegenossenschaften zeigt sich in der Koexistenz von ausschließlich renditeorientierten Mitgliedern und solchen, die sich über ihr Interesse an den jeweiligen Leistungen definieren. Während in den Energiegenossenschaften, die sich ausschließlich auf den Betrieb von Stromerzeugungsanlagen konzentrieren, die Heterogenität der Mitglieder weniger zum Tragen kommt, ist deren Berücksichtigung in Energiegenossenschaften, die ihren Mitgliedern ein differenziertes Leistungsangebot bieten, eine zentrale Herausforderung. Es kann nicht ausbleiben, dass die Heterogenität der Mitglieder bzw. die Diskrepanz zwischen renditeorientierten Mitgliedern und solchen, die die Leistungen der Energiegenossenschaft in den Vordergrund stellen, zu Konflikten über die Gewichtung der MemberValue-Komponenten führt und damit Investitionsentscheidungen erschwert. Dies kann dazu führen, dass eine Energiegenossenschaft ihre langfristige Orientierung und damit einen wesentlichen Governancevorteil einbüßt.

5.2 Fragile Mikrostruktur

Zusätzlich bilden Genossenschaften ein Netz mehrerer sich überlagernder Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Im Ergebnis können diese nicht nur die aufgezeigten Konflikte zwischen den Mitgliedern hervorrufen, sondern auch Konfliktpotenziale zwischen dem Management des gemeinsamen Unternehmens und den Mitgliedern beinhalten. Heterogene Zielfunktionen in Kombination mit den typischen Informationsproblemen können zu den bekannten Problemen von Fehlern in der Auswahl von Mitgliedern und Führungskräften sowie in der Besetzung der Kontrollgremien führen. Opportunistisches Verhalten auf allen Ebenen ist nicht nur eine abstrakte institu-

tionenökonomische Kategorie, sondern gelebte Realität mancher Energiegenossenschaften. Ein häufiger Kritikpunkt seitens der Mitglieder ist nicht überraschend die Verselbstständigung des Managements und dessen Vorwurf an die Eigentümer, deren hohe Interventionsbereitschaft. Energiegenossenschaften, die ihre Existenz bürgerschaftlichem Engagement verdanken, finden sich nicht selten in einem schwer lösbaren trade-off zwischen Professionalität und Mitwirkung. Insbesondere für die Energiegenossenschaften, die sich in den vergangenen Jahren in Ausübung ehrenamtlichen Engagements gegründet haben, stellt sich im Hinblick auf die sinkende politische Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien und die damit oftmals notwendige strategische Neuausrichtung der Energiegenossenschaft sowie steigender betriebswirtschaftlicher Komplexität die Herausforderung einer Professionalisierung der Genossenschaft im Sinne einer Entlohnung der Führungskräfte.

Gleichzeitig gilt es durch eine zielgerichtete Kommunikation mit den Mitgliedern diese über die strategische Ausrichtung, aktuelle Projekte und die Leistungen der Energiegenossenschaft zu informieren, um die Mitglieder auf dem von der Genossenschaft eingeschlagenen Weg mitzunehmen. Wie wichtig den Mitgliedern eine umfassende Informationsbereitstellung ist, zeigt die durchgeführte Mitgliederbefragung. Nahezu 95 % der befragten Mitglieder gaben an, dass es ihnen wichtig ist, über die Energieprojekte der Energiegenossenschaft informiert zu sein. Darüber hinaus informieren sich 52,5 % der Mitglieder aktiv über die aktuellen Energieprojekte. Hervorzuheben ist, dass nur 60,3 % der Mitglieder mit der Kommunikation ihrer Energiegenossenschaft mit den Mitgliedern zufrieden sind und sich an dieser Stelle somit Handlungsbedarf für die Energiegenossenschaften abzeichnet.

Erfolgreiche Energiegenossenschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie es schaffen ein stabiles Gleichgewicht zwischen ihren dezentralen und zentralen Elementen herzustellen und dass sie in der Lage sind die Anpassung an sich verändernde Umwelanforderungen zu bewältigen, ohne die Mikrostruktur der genossenschaftlichen Kooperation zu gefährden. Die Problempotenziale stellen eine permanente Herausforderung für das Management dar, die typisch für die genossenschaftliche Governance sind.

6 Fazit: Systemvertrauen durch eine genossenschaftliche Governance

Die Existenz von Abhängigkeiten und Ausbeutungspotenzialen ist ein Merkmal von Kooperationen, auch von genossenschaftlichen, auch von solchen in der Energiewirtschaft. Eine wichtige Aufgabe besteht daher darin, Mechanismen mit Anreizen zu entwickeln, sich im Sinne der Kooperationsziele zu verhalten. Es geht um effektive und glaubwürdige Regeln. Erwartungsstabilisierende Institutionen senken die Transaktionskosten im Innenverhältnis und sind für die Funktionsfähigkeit und für die Stabilität von Energiegenossenschaften erforderlich. Mit der Zunahme der Umweltdynamik werden klare Regeln, wie sie die genossenschaftliche Governance zu-

sammenfasst, zunehmend wichtiger, gleichwohl sind sie nicht hinreichend. „Weiche Faktoren“, also Vertrauen, Sozialkapital und eine Toleranzkultur – informelle Institutionen – müssen sie ergänzen. Die skizzierte Anreizkonsistenz der genossenschaftlichen Governance ist in der Lage, den Aufbau von Systemvertrauen zu fördern, das nur in einer dauerhaften Beziehung entstehen kann (Luhmann, 2014; Ripperger, 1998). Es besteht dann nicht die Notwendigkeit jede einzelne Transaktion isoliert zu betrachten, denn ein Aufeinandertreffen der einzelnen Kooperationspartner erfolgt in unterschiedlichen Facetten der Zusammenarbeit und immer wieder. Langfristig gesehen müssen Rechte und Pflichten von den Partnern als gerecht eingeschätzt werden, darf es keine strukturellen Verlierer geben. Dies führt dazu, dass kostspielige Schutzmaßnahmen durch die Schaffung zusätzlicher Abhängigkeiten und die Vereinbarung detaillierter Verträge unterbleiben. Zusätzlich können sich interne und externe Erwartungen über das Verhalten von genossenschaftlichen Akteuren ohne Bezug auf konkrete Akteure herausbilden. In einem Umfeld, in dem viele Unternehmen ihre klare Identität (Bonus, 1994) und politische Handlungen ihre Konturen verloren haben, kann dies zu einem wichtigen Abgrenzungsmerkmal werden. Auf diese Weise werden Energiegenossenschaften zu wertvollen Gesellschaftsmitgliedern. Sind sie in der Erfüllung ihrer Kooperationsziele erfolgreich, dann leisten sie einen Beitrag zur Stabilisierung von Wirtschaftsräumen, zur Aufwertung von Lebensräumen sowie zur Umsetzung gesellschaftspolitischer Ziele und tragen zum Gelingen der energiepolitischen Wende bei.

Literatur

- Bonus, H. (1994). *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder*. Tübingen: Mohr.
- Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 57(2), 347–359.
- Holstenkamp, L. & Müller, J. R. (2013). *Zum Stand der Energiegenossenschaften in Deutschland: Ein statistischer Überblick zum 31.12.2012* (Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht, 14). Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Kräkel, M. (2015). *Organisation und Management* (6. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Maron, B. & Maron, H. (2012). *Genossenschaftliche Unterstützungsstrukturen für eine sozial-räumlich orientierte Energiewirtschaft* (Machbarkeitsstudie, KNi Papers, 1/2012). Köln: Klaus-Novy-Institut.
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160 (3), 345–376.
- Müller, J. R., Dorniok, D., Fliieger, B., Holstenkamp, L., Mey, F. & Radtke, J. (2015). Energiegenossenschaften – das Erfolgsmodell braucht neue Dynamik. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society* 24 (2), 96–101.

- Ostrom, E. (1999). *Die Verfassung der Allmende*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Poppen, S. (2015). *Energiegenossenschaften und deren Mitglieder: Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung* (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, 157). Münster: IfG.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 101). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Stappel, M. (2011). *Die deutschen Genossenschaften 2011: Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- Stappel, M. (2014). *Die deutschen Genossenschaften 2014: Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- Stappel, M. (2016). *Die deutschen Genossenschaften 2016: Entwicklungen – Meinungen – Zahlen*. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- Theurl, T. (2002). „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“: Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? In T. Theurl & R. Greve (Hrsg.), *Vom Modell zur Umsetzung: Strategische Herausforderungen für Genossenschaften* (Münstersche Schriften zur Kooperation, 54; S. 51–91). Aachen: Shaker.
- Theurl, T. (2005). From Corporate to Cooperative Governance. In T. Theurl (Ed.), *Economics of interfirm networks* (pp. 149–192). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Theurl, T. (2010). Genossenschaftliche Kooperation. In D. Ahlert & M. Ahlert (Hrsg.), *Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke* (S. 71–105). Frankfurt am Main: Dt. Fachverl.
- Theurl, T. (2011). Genossenschaftliche Kooperationen: Trends und Zukunftsfelder. In T. Theurl & Raiffeisenverband Südtirol (Hrsg.), *Genossenschaften auf dem Weg in die Zukunft* (Münstersche Schriften zur Kooperation, 92; S. 71–90). Aachen: Shaker.
- Theurl, T. (2012a). Energiegenossenschaften zwischen Rendite, Romantik und Realität. *Wirtschaftliche Freiheit: Das ordnungspolitische Journal*, 20. Oktober 2012. Online verfügbar unter <http://wirtschaftlichfreiheit.de/wordpress/?p=10370>.
- Theurl, T. (2012b). Genossenschaftliche Organisation globaler öffentlicher Güter. In M. Maring (Hrsg.), *Globale öffentliche Güter in interdisziplinären Perspektiven* (S. 215–233). Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Theurl, T. (2013a). Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, Gesamtwirtschaftlicher Erfolg, Gesellschaftliche Werte. In J. Brazda, M. Dellinger & D. Rossl (Hrsg.), *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bd. 1: Hauptvorträge und Podiumsdiskussionen* (S. 23–44). Münster: LIT.
- Theurl, T. (2013b). Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 63(2), 81–94.
- Theurl, T. & Schweinsberg, A. (2004). *Neue kooperative Ökonomie: Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen* (Ökonomik der Kooperation, 2). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Theurl, T. & Wendler, C. (2011). *Was weiß Deutschland über Genossenschaften?* (Münstersche Schriften zur Kooperation, 96). Aachen: Shaker.
- Volz, R. (2011). Zur Umsetzung des Förderauftrags in Energiegenossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 61(4), 289–304.

- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Williamson, O. E. (2005). Networks: Organizational Solutions to Future Challenges. In T. Theurl (Ed.), *Economics of Interfirm Networks* (pp. 3–28). Tübingen: Mohr Siebeck.