

## **Zu fördernden und hemmenden Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften und ihren Transformationspotenzialen im Kontext einer nachhaltigen und dezentralen Energieversorgung**

*Genossenschaften; Bürgerenergie; Gründungsprozess; Gründungsperson; Gründungsumfeld; Gründungsunternehmen;*

*In diesem Beitrag werden die Einschätzungen von Gründer\*innen zum Neugründungsprozess von Energiegenossenschaften aus dem Jahr 2011 analysiert und in den Kontext aktueller Forschung gesetzt. Hemmende und fördernde Faktoren werden dabei den vier Dimensionen von Unternehmensgründungen, der Gründungsperson, dem Gründungsumfeld, dem Gründungsunternehmen und dem Gründungsprozess zugeordnet. Die Attraktivität von Energiegenossenschaften wird mit ihren Transformationspotenzialen im Kontext einer nachhaltigen und dezentralen Energieversorgung erklärt. Als größtes Hemmnis für Neugründung stellen sich die Novellen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) seit 2012 heraus. Damit Energiegenossenschaften zukunftsfähig bleiben, scheinen Anpassungen der rechtlichen Rahmenbedingungen und/oder Anpassungen der Geschäftsmodelle an die rechtlichen Rahmenbedingungen nötig.*

### **I. Einleitung**

Bürgerenergiegesellschaften haben in Deutschland innerhalb der letzten Jahre beträchtlich an Bedeutung gewonnen. So stieg deren Anzahl im Zeitraum von 2000 bis 2016 von 142 auf 1747 (Kahla u. a. 2017, S. 12). Diese Entwicklung entspricht dem Ziel des Ausbaus einer dezentral ausgerichteten Energieversorgung auf Basis von erneuerbaren Energien (EE), das gerade im Hinblick auf den Klimawandel und die damit einhergehende Klimaschutzpolitik in den gesellschaftlichen Fokus gerückt wird (BMU 2019). Hierbei handelt es sich um eine Zielsetzung, die sowohl auf staatlicher und zivilgesellschaftlicher als auch auf wirtschaftlicher Initiative beruht. So sind zwei der energiepolitischen Kernforderungen des Bundesverbands mittelständischer Wirtschaft, neben der Senkung der Stromsteuer, der Ausbau von EE und die Förderung der Eigenstromversorgung zur Erreichung einer dezentralen Energiewende (BVMW 2018). Bürgerenergiegesellschaften geben eine mögliche Antwort auf eine der Schlüsselfragen der Zukunft bezüglich der intelligenten Nutzung und Verteilung von Energie und Ressourcen. Dabei haben sie das Potenzial, sowohl die gesellschaftlichen als auch die wirtschaftlichen Verhältnisse zu transformieren, hin zu einer solidarischen Ökonomie.

Eine besondere Unternehmensform im Rahmen der Bürgerenergiegesellschaften ist die Energiegenossenschaft, die wie Genossenschaften allgemein durch ihre doppelte Natur als Personenvereinigung und Gemeinschaftsbetrieb gekennzeichnet ist (Draheim 1955). Genossenschaften führen eine unternehmerische Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement zusammen. Sie erlauben ein nachhaltiges Wirtschaften und sozialverantwortliches Handeln und „bieten [folglich] in vielen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft langfristige Sicherheit und Stabilität“ (Blome-Drees 2018, S. 7). Als privatrechtliche Unternehmensform ist die Energiegenossenschaft „die einzige wirkliche Alternative zur gemeinwesenverantwortlichen staatlichen Organisation“ (Flieger 2011, S. 316), insbesondere aufgrund ihrer Mitgliederorientierung, die durch die gesetzliche Verpflichtung zur Förderung der Mitglieder gegeben ist. „Privatisierung unter Bürgerbeteiligung“ (Wegmann 2013) könnte der Kompromiss lauten, den Energiegenossenschaften im Diskurs um Rekommunalisierung und Privatisierung, welche das kombinierte Ziel aus Preisstabilität, Versorgungssicherheit und Klimaverträglichkeit nicht wie erhofft erfüllen konnte, bilden (Klemisch 2014).

Das Tätigkeitsfeld der Energiegenossenschaften beläuft sich dabei auf vielfältige Aktivitäten entlang der (zumeist regionalen) Wertschöpfungskette des Energiebereichs (Kahla 2018, S. 30). Klassische Anlagen, die von Energiegenossenschaften betrieben werden, sind beispielsweise Photovoltaik, Windkraft und Nahwärmnetze. Durch die regionale Verankerung bezieht sich die Tätigkeit der Energiegenossenschaften auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung vor Ort. Hier liegt das genossenschaftliche Potenzial insbesondere in der Netzwerkbildung und der damit verbundenen Stärkung der Region durch die genossenschaftliche Selbsthilfe (Schmale/Blome-Drees 2014).

Da das Gründungsgeschehen von Energiegenossenschaften innerhalb des letzten Jahrzehnts einem deutlichen Wandel unterliegt, der Neugründungsboom stark rückläufig ist und sich Energiegenossenschaften durch die Novellen des EEGs mit neuen Herausforderungen konfrontiert sehen, beschäftigt sich dieser Beitrag mit der Ermittlung und Untersuchung von Faktoren, welche die Gründungsmotivation sowie das allgemeine Gründungsgeschehen von Energiegenossenschaften beeinflussen. Neben allgemeinen Faktoren für eine erfolgreiche Genossenschaftsgründung werden Probleme und Hürden im Gründungsprozess, strukturelle Faktoren wie die Anzahl der Gründungsmitglieder und das Startkapital, Gründe und Motive zur Genossenschaftsgründung, die Beratungsleistungen durch verschiedene Akteur\*innen sowie die Bedeutung bestimmter Merkmale bzw. Attribute der eingetragenen Genossenschaft (eG) untersucht.

Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine explorative Untersuchung der vom Seminar für Genossenschaftswesen (SfG) der Universität zu Köln 2011 durchgeführten Studie zur Gründung von Energiegenossenschaften. Zur Informationskomprimierung und Aufdeckung latenter Faktoren wurden Hauptkomponentenanalysen durchgeführt, um darauf aufbauend deskriptive Analysen hinsichtlich der Rangordnung und Relevanz verschiedener Merkmale bzw. Faktoren durchzuführen. Die so gewonnenen Ergebnisse werden hier im Kontext aktueller Studien diskutiert, um Handlungsempfehlungen bzw. -bedarfe für Gründer\*innen und Politik abzuleiten.

Der folgende Abschnitt befasst sich mit den Grundlagen dieses Beitrags. Dabei wird eine Begriffsbestimmung der Genossenschaft als Wirtschafts- und Rechtsform vorgenommen. Die Rolle und Entwicklung der Energiegenossenschaften im Kontext einer dezentralen Energieversorgung wird in Abschnitt drei erläutert. Zudem wird der aktuelle Forschungsstand bezüglich der

die Neugründung von Energiegenossenschaften fördernden und hemmenden Faktoren dargestellt. Dieser bildet die Grundlage des Ergebnisvergleichs. Abschnitt vier befasst sich mit einer kurzen Darstellung des Forschungsdesigns sowie des Analyserahmens. In Abschnitt fünf werden die empirischen Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Handlungsbedarfe für Gründer\*innen und Politik vorgestellt. Im Fazit werden diese Ergebnisse abschließend beleuchtet und diskutiert und ein Ausblick für weitere Forschungen gegeben.

## II. Grundlagen

„Cooperatives are a reminder to the international community that it is possible to pursue both economic viability and social responsibility“.<sup>1</sup> Mit diesem Ausspruch des ehemaligen UN-Generalsekretärs Ban Ki-Moon und der Ausrufung des internationalen Jahres der Genossenschaften durch die Vereinten Nationen sollte die Öffentlichkeit auf den unschätzbaren Beitrag von Genossenschaften aufmerksam gemacht werden. Auch die europäische Kommission stellt den Beitrag der Genossenschaften zur Erreichung zahlreicher gemeinschaftspolitischer Ziele, etwa auf dem Gebiet der Beschäftigungspolitik, der sozialen Eingliederung, der Regionalentwicklung und der Entwicklung des ländlichen Raums sowie der Landwirtschaft, heraus und plädiert für eine stärkere Förderung (Europäische Kommission 2004). Welche Rolle Genossenschaften in Deutschland einnehmen zeigt sich unter anderem darin, dass der Genossenschafts-Sektor mit 22,6 Millionen Anteilseignern – folglich ist etwa jeder vierte Bundesbürger Genossenschaftsmitglied – die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation Deutschlands ist (Stappel 2019, S. 7 f.).

Im Folgenden findet zunächst die Genossenschaft als Rechts- und Wirtschaftsform in Abgrenzung zu anderen Selbst- und Fremdhilfeorganisationen sowie erwerbswirtschaftlichen Unternehmen Beachtung. Anschließend wird die Energiegenossenschaft als spezifische Genossenschaftsart charakterisiert und in den Kontext einer dezentralen Energieversorgung gesetzt. Daraufhin wird das Neugründungsgeschehen von Energiegenossenschaften beschrieben und die potenziellen Einflüsse verschiedener Faktoren wie des EEGs diskutiert.

### 1. Die Rechtsform der eG

An dieser Stelle gilt es herauszustellen, dass die Rechtsform der Genossenschaften bzw. Rechtsformen allgemein nur einen Instrumentalcharakter haben und letztlich entscheidend ist, welche Handlungen vollzogen und Ziele angestrebt werden. Da die in diesem Beitrag erfassten Genossenschaften alle in der Rechtsform der eG verfasst sind, soll aber auch die institutionelle Ordnung dieser, insbesondere im Hinblick darauf, welche relevanten Kennzeichen der Genossenschaften zu rechtlichen Merkmalen erhoben wurden, Beachtung finden. Schließlich gilt es

---

<sup>1</sup> Hier zitiert gemäß der Internetseite der Vereinten Nationen zum internationalen Jahr der Genossenschaften <https://social.un.org/coopsyear/>.

auch fördernde und hemmende Faktoren, die sich aus der Rechtsformwahl ergeben, zu analysieren.

Die Rechtsform der eG besteht seit dem Inkrafttreten des GenG 1889.<sup>2</sup> § 1 Abs. 1 des zuletzt 2017 novellierten GenG, beschreibt eGs ihrem Wesen nach als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturellen Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“.<sup>3</sup> Der besondere Zweck und Formalziel zugleich ist dabei in einen Förderwirtschaftsverkehr einzutreten, d.h. die Einbindung der Mitglieder durch den Vorstand in eine wechselseitig getragene förderwirtschaftliche Partnerschaft, um ihnen reale, soziale oder kulturelle Leistungen zur Verfügung zu stellen (Beuthien 2013 a, S. 57 f.). Dass die Mitglieder der Genossenschaftsgruppe durch den mitgliedergetragenen Genossenschaftsbetrieb Mitgliederförderung betreiben, bedingt und ergibt sich aus dem Identitätsprinzip, nach dem Mitglieder Eigentümer oder Träger der Genossenschaft und Kunden, Lieferanten oder Arbeitnehmer des Genossenschaftsbetriebes zugleich sind (Hanel 1992, S. 36).

Gemäß ihrer körperschaftlichen Verfassung besitzt die eG die drei Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung und handelt durch diese, wobei das Prinzip der Selbstorganschaft die Grundlage dieses Handelns bildet (Klemisch/Vogt 2012, S. 13). In der mindestens einmal jährlich stattfindenden Generalversammlung üben die Mitglieder ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft aus (§ 43 Abs. 1 GenG) und wählen sowohl den Aufsichtsrat, als auch den Vorstand.<sup>4</sup> Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats ist es, die Tätigkeit des Vorstands in allen Bereichen zu überwachen (§ 38 GenG). Der Vorstand wiederum vertritt die Genossenschaft gerichtlich und außergerichtlich nach außen (§ 24 GenG). Eine klare Klassifizierung und Abgrenzung der Kompetenzen von Aufsichtsrat und Vorstand in eingetragenen Genossenschaften ist für die Verwirklichung des Förderzwecks der Genossenschaft von besonderer Bedeutung. Die konkrete Leistung wiederum ist abhängig von der Genossenschaftsart<sup>5</sup> und dem statutarisch festgelegten Unternehmensgegenstand (§ 6 Nr. 2 GenG). Ein wichtiges Instrument zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ist die verpflichtende Prüfung und Beratung durch Genossenschaftsverbände. Insbesondere die Gründungsprüfung nimmt eine zentrale Stellung im Gründungsprozess von Genossenschaften ein (Degens/Blome-Drees 2013).

## 2. Genossenschaft als Wirtschaftsform

Genossenschaften sind gekennzeichnet durch ihre Doppelnatur als Gemeinschaftsbetrieb, der sich nach den aus dem Wirtschaften der Mitglieder ergebenden Bedürfnissen richtet, einerseits

2 Das GenG geht zurück auf das „Preußische Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften 1867“, vgl. Zerche/Schmale/Blome-Drees (1998, S. 9).

3 Damit bildet die eG die einzige unternehmerische Rechtsform, die zweckgebunden ist.

4 Zu Problemen moderner Genossenschaften im Bezug zur Selbstorganschaft und Ökonomisierungstendenzen vgl. Blome-Drees/Schmale (2006); Bonus (1994)..

5 Zu Arten von Genossenschaften vgl. Hanel (1992), zu neuen Genossenschaften vgl. Göler von Ravensburg (2012, S. 107 f.) und auch im Kontext der allgemeinen Ideengeschichte des Genossenschaftswesens Engelhardt (1985)..

und andererseits als Personenvereinigung, die auf vorwiegend außerwirtschaftlichen Motivationen und Wechselwirkungen beruht (Draheim 1955). Genossenschaften können auch als kollektive Selbsthilfeorganisationen mit gemeinsamem Geschäftsbetrieb beschrieben werden und treten auch als Nicht-Rechtsform-Genossenschaften auf. Daher gilt es neben der Rechtsform den besonderen Unternehmenszweck von Genossenschaften und die Grundprinzipien genossenschaftlichen Wirtschaftens in den Fokus zu rücken (Beuthien 2003, S. 2 f.). Mit dem hier angesprochenen Verständnis von Genossenschaften sind die klassischen genossenschaftlichen Grundprinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung verbunden, die um die Prinzipien der Identität, Demokratie und Förderung (Blome-Drees u. a. 2016); Ringle 2007; Zerche et al. 1998, S. 9–18) sowie weitere charakteristische Merkmale, wie Regionalität, Kleinheit, Nachhaltigkeit, Transparenz, Solidarität und Subsidiarität, erweitert werden können (Blome-Drees 2012 b; Grosskopf/Münkner/Ringle 2017; Ringle 2013). Eine solche Darstellung zeichnet ein sehr positives bzw. idealtypisches Bild von Genossenschaften. Daher gilt es zu erfassen, wie nah oder fern dieses Bild bzw. dieser Idealtypus der Wirklichkeit ist (Weber 1973, S. 190 f.). Für die Analyse dieses Beitrages bedeutet dies herauszustellen, welche der Prinzipien und Merkmale für Gründer\*innen als relevant wahrgenommen werden. Im Folgenden wird nun die Besonderheit der genossenschaftlichen Wirtschaftsform anhand der Grundprinzipien und charakteristischen Merkmale herausgearbeitet.

Die grundlegende Funktionsweise von Genossenschaften lässt sich dadurch zum Ausdruck bringen, dass sie Selbsthilfe in Selbstorganisation in Selbstverwaltung leisten (Schulz-Nieswandt 2019, S. 41). Gemäß des Zitats Raiffeisens „Was der einzelne nicht vermag, das vermögen viele“ können Genossenschaften als Instrument der gemeinsamen Selbsthilfe zur Erreichung gemeinsamer Ziele verstanden werden (Dülfer 1977, S. 322). Einher mit dem Prinzip der gemeinsamen Selbsthilfe gehen das bereits im Rechtsrahmen der Genossenschaft vorgestellte Identitätsprinzip, sowie das Prinzip der Förderung, welches sich aus dem genossenschaftlichen Förderauftrag ergibt. Bezüglich des genossenschaftlichen Förderzweckes ist an dieser Stelle herauszustellen, dass der Förderfolg von Genossenschaften nicht vom Markterfolg zu trennen ist, d.h. die doppelte Erfolgsverpflichtung von Genossenschaften besteht darin, den Markterfolg als Mittel sicherzustellen, um den Zweck des Fördererfolgs zu erreichen. Folglich gilt der Markterfolg als notwendige Bedingung, darf allerdings nicht als hinreichend verstanden oder angestrebt werden (Blome-Drees 2012 a, S. 201 ff.; Boettcher 1979, 1980, S. 48 f.; Schulz-Nieswandt 2018, S. 21 f.). Das Prinzip der Selbstverwaltung ergibt sich daraus, dass die Mitglieder die Besetzung des Aufsichtsrats und Vorstands selbst bestimmen und ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft auf der Generalversammlung ausüben können (§ 43 Abs. 1 GenG). Darüber hinaus sind die Aufsichtsrät\*innen und Vorstände, gemäß dem Prinzip der Selbstorganschaft, ebenfalls Mitglieder der Genossenschaft. Die gemeinsame Verwaltung basiert nach dem Demokratieprinzip darauf, dass Genossenschaften „eine spezifische Logik der Politik (Demokratie) in die wirtschaftliche Organisation selbst, dezidiert als Gegenpol zur Logik der Märkte [übertragen]“ (Degens 2018, S. 164). Die demokratische Willensbildung zeigt sich in der Rechtsform der Genossenschaft unter anderem darin, dass bei Entscheidungen jedes Mitglied, unabhängig von der Zahl der Genossenschaftsanteile die es besitzt, eine gleichwertige

Stimme hat (Hettlage 1979, S. 186).<sup>6</sup> Aus dem Demokratieprinzip ergibt sich zudem das Prinzip der gemeinsamen Verantwortung, also der Gleichverteilung der Risiken. Dabei haften die einzelnen Mitglieder nicht selbst, sondern der Genossenschaftsbetrieb (§ 2 GenG).

Ein weiteres Merkmal der Genossenschaftsorganisation ist ihre verbundwirtschaftliche Struktur, die sich durch einen horizontalen und vertikalen Austausch der in ihr zusammengefassten Einheiten definieren lässt (Blome-Drees 2009; Pester 1993). Die horizontale Zusammenarbeit ist gekennzeichnet durch das Solidaritätsprinzip. Dieses ergibt sich aus der Gleichheit der Bedürfnisse, Interessen und des Handelns und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gelingende Kooperation im Verbund (Ringle 2014). Die vertikale Zusammenarbeit bzw. Kooperation beruht auf dem Subsidiaritätsprinzip, demzufolge höhere Einheiten (nur) die Aufgaben bzw. Funktionen übernehmen, die niedrigere Einheiten nicht oder nur unzureichend erfüllen können. Die verbundwirtschaftliche Struktur erlaubt es Genossenschaften Größenvorteile zu nutzen, ohne auf die Vorteile bedingt durch ihre Kleinheit und regionale Verankerung verzichten zu müssen (Blome-Drees 2012 b, S. 370). Im Zusammenspiel mit den charakteristischen Merkmalen der Regionalität und Kleinheit ergeben sich für Genossenschaften, gemäß ihres Förderzweckes, ein räumlicher und sachlicher Arbeitsbereich, aus denen sich wiederum Vorteile nur für jene bieten, die innerhalb dieser stehen (Draheim 1955, S. 35) und an ihnen mitwirken: „Förderwirtschaftlichen Nutzen bringt eine Genossenschaft nur denjenigen, die mitmachen, also denen, die als Kunden das große Gemeinschaftsrad mitdrehen“ (Beuthien 2013 b, S. 240). Dadurch, dass Genossenschaften einen Zusammenschluss auf Dauer bilden und Beständigkeit in der Binnenstruktur, einen Dauerauftrag der Förderung, eine langfristig angelegte Mitgliedschaft und Risikovorsicht (Berechenbarkeit) aufweisen, lassen sie sich, aufgrund der sich hieraus ergebenden Stabilität und Dauerhaftigkeit, zusätzlich als wirtschaftlich nachhaltig klassifizieren (Ringle 2010). Genossenschaften können durch ihre Nachhaltigkeit einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit von Regionen und Ressourcen leisten.

### 3. Zur Verortung von Genossenschaften zwischen Staat, Markt und Familie

Zur Vervollständigung der Beschreibung der Genossenschaft als Organisationsform wird auf ein weiteres Merkmal, die Hybridität von Genossenschaften, eingegangen und diese als „demokratisch verfasste Unternehmen mit förderwirtschaftlicher Ausrichtung“ (Blome-Drees 2012 b, S. 372) im Dritten Sektor, dem „genuine[n] Ort bürgergesellschaftlichen Engagements“ (Vogt 2005, S. 41) verortet. An dieser Stelle wird auf das Vier-Sektoren-Modell Bezug genommen, in dem der Dritte Sektor intermediär zwischen den Polen Staat, Markt und Familie/Verwandtschaft angesiedelt ist. Die vielfältigen Gebilde des Dritten Sektors weisen dabei dynamische Interdependenzen zu den anderen sektoralen Systemen auf. Beispielsweise lassen sich Senioren-genossenschaften, da sie in der Tendenz auf solidarfähiger generalisierter Reziprozität beruhen,

---

6 Nach § 43 Abs. 1 hat jedes Mitglied eine Stimme. Allerdings können Mehrstimmrechte durch die Satzung gewährt werden: „Mehrstimmrechte sollen nur Mitgliedern gewährt werden, die den Geschäftsbetrieb besonders fördern. Keinem Mitglied können mehr als drei Stimmen gewährt werden.“ Diese Mehrstimmrechte gelten allerdings nicht für solche Sachverhalte, in denen eine qualitative Mehrheit erforderlich ist (z.B. Satzungsänderungen), vgl. § 43 Abs. 3.

näher an der Familie/Verwandtschaft ansiedeln, karitative Fremdhilfeorganisationen, aufgrund ihrer herrschaftlich organisierten Reziprozität, näher am Staat und Energiegenossenschaften, aufgrund der Tendenz zu einer tauschorientierten ausbalancierten Reziprozität, näher am Markt. Zudem lassen sich die einzelnen betrieblichen Gebilde sowohl anhand ihrer Position im Spannungsfeld zwischen gemeinwirtschaftlicher und erwerbswirtschaftlicher Orientierung des Handelns als auch zwischen informeller Netzwerklogik und professioneller formalisierter Organisationslogik unterscheiden (Schulz-Nieswandt 2008).

### III. Energiegenossenschaften

Die Literaturstudie von Kleene (2017) zeigt, dass Energiegenossenschaften zunehmende Berücksichtigung in der sowohl genossenschaftlichen als auch energiewirtschaftlichen Forschung finden. Um diese Entwicklungen zu erläutern und auch die Bestandsentwicklung von Energiegenossenschaften in den Kontext der Energiewende zu setzen, wird an dieser Stelle definiert, was unter den Begriff der Energiegenossenschaften subsumiert werden kann. In Anlehnung an die im vorigen Abschnitt beschriebene Rechts- und Wirtschaftsform und die damit einhergehenden Grundprinzipien von Genossenschaften ist für eine grundlegende Definition von Energiegenossenschaften lediglich die Tätigkeit im Energiesektor vorausgesetzt, „ohne Beschränkung auf bestimmte Wertschöpfungsstufen, d.h. entlang der gesamten Wertschöpfungskette“ (Holstenkamp/Müller 2012, S. 4). Diese Definition erscheint insoweit sinnvoll, als dass Energiegenossenschaften eine enorme Vielfalt aufweisen. Beispielsweise ließen sich Energiegenossenschaften anhand der Art der erzeugten Energie (bspw. Strom, Gas, Wärme), anhand der Art der Erzeugung (bspw. Wasserkraft, Windkraft, Photovoltaik, Biogasanlagen), anhand der Art der Verteilung (bspw. Nah- und Fernwärme) oder anhand ihres Regionalbezuges, ihrer Unternehmensgröße, ihrer Mitgliederzahl und -art sowie ihrer Kapitalkraft unterscheiden (Beuthien/Hanrath 2012, S. 47). Diese potenziellen Unterscheidungsmerkmale lassen eine Vielzahl verschiedener Ansätze zur Definition und Klassifizierung von Energiegenossenschaft zu.<sup>7</sup> Als Ausgangspunkt lassen sich nach Holstenkamp (2012) drei historische Typen von Energiegenossenschaften unterscheiden, alte Energiegenossenschaften (Elektrizitätsgenossenschaften), Energiegenossenschaften aus Zeiten der Ölpreiskrise (ländliche Energiegenossenschaften und Energieversorgungsgenossenschaften) und neue Energiegenossenschaften mit umfänglichen Aktivitätsfeldern und verschiedenen Formen, die heute den größten Teil ausmachen. Nach Flieger (2011) lassen sich Energiegenossenschaften auch weiter anhand ihrer Betätigungsfelder entlang der Wertschöpfungskette differenzieren. Dabei werden Energiedienstleistungsgenossenschaften, die Dienste wie Einkauf, Beschaffung und Beratung anbieten, Energieverbraucher-genossenschaften, die sich hauptsächlich um Handel und Vertrieb an die Endverbraucher\*innen küm-

7 Für einen kurzen Überblick vgl. Yildiz (2013). Für eine Systematisierung nach Aktivitätsfeldern vgl. Theurl (2008). Holstenkamp (2012) bietet einen guten Überblick über Systematisierungen nach Positionen in der Wertschöpfungskette sowie nach Art der Energienutzung und des Energieträgers. Volz (2011) bietet eine Typologie basierend auf verschiedenen Motivationen (Energie in Bürgerhand, soziale Faktoren, Rendite & Nachhaltigkeit) und unterscheidet zwischen Avantgardisten, nachhaltigen PV-Traditionalisten, aktiven Ökologen und Anlageorientierten.

mern, Energieproduktionsgenossenschaften, die neben der Produktion Vertrieb betreiben und schließlich Energie-Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften, wie Bioenergiehöfe und -regionen, unterschieden.

Die Förderung von EE ist nach Beuthien (2018) weder eine rein kulturelle noch eine soziale Angelegenheit, sondern eine wirtschaftspolitische Frage. Aus dem Wesen der Genossenschaft, als Verein mit angeschlossenem Geschäftsbetrieb und der Voraussetzung einer unmittelbaren oder zumindest mittelbaren förderwirtschaftlichen Leistungsbeziehung, ergibt sich für Energiegenossenschaften, dass weder eine reine Erwirtschaftung von Kapitalerträgen durch die Beteiligung an EE erzeugenden Unternehmen, noch die alleinige Erfüllung eines ideellen Begleitziels, wie die Förderung der EE, ausreicht: „Deshalb muss im Unternehmen oder Haushalt des Mitglieds nicht nur Geld oder gesellschaftspolitische Befriedigung, sondern [E]E ankommen“ (Beuthien/Wolff/Schöpfli 2018, S. 43).<sup>8</sup> Energiegenossenschaften stehen im Spannungsfeld zwischen informeller Netzwerklogik und professionalisierter formaler Organisationslogik sowie zwischen einer gemeinwirtschaftlichen und erwerbswirtschaftlichen Orientierung und lassen sich daher idealtypisch dem Dritten Sektor zuordnen. Ob „unechte“ Energiegenossenschaften, die weithin kapitalistischen oder rein ideellen Zwecken folgen, die Genossenschaftsidee stärken oder schwächen, ist eine gesellschaftspolitische Fragestellung, die es zukünftig zu diskutieren gilt (Beuthien/Wolff/Schöpfli 2018, S. 44).

## 1. Zum Neugründungsgeschehen von Energiegenossenschaften

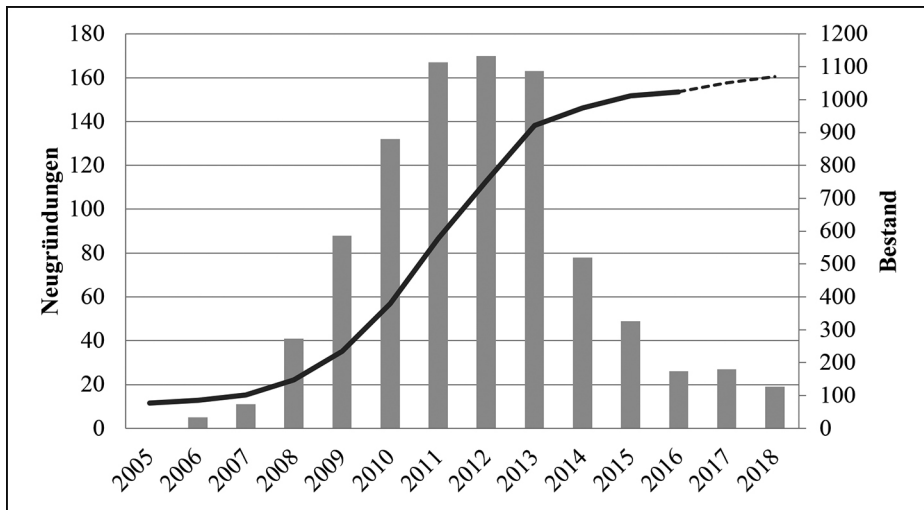
Im Folgenden wird die Entwicklung der Energiegenossenschaften über die letzten zwanzig Jahre allgemein beschrieben und herausgestellt, in welchen Bereichen sich Genossenschaften überwiegend gebildet haben. Darüber hinaus wird auch die geographische Verteilung der Energiegenossenschaften innerhalb Deutschlands beleuchtet. Abschließend werden potenzielle Faktoren, die ursächlich für diese Entwicklung sein könnten, herausgearbeitet.

Grundlage der Beschreibung des Neugründungsgeschehen von 2000-2019 bilden die Daten von Stappel (2016, 2019). Da dieser nur auf Neugründungen, nicht aber auf Löschungen und folglich den Bestand von Energiegenossenschaften eingeht, bzw. diese unter ländlichen und gewerblichen Genossenschaften subsumiert werden, wird weitere Literatur herangezogen, anhand derer sich der Bestand der Energiegenossenschaften von 2001 bis 2016 beschreiben lässt (Kahla u. a. 2017; Maron 2012; Yildiz 2013). Aufgrund leicht abweichender Werte ergeben sich zum Teil kleine Unstimmigkeiten bezüglich der Differenz aus dem Bestand der eG und der Zahl der Neugründungen im Vorjahr. Eine graphische Darstellung der Entwicklung der Neugründungszahlen als auch des Bestandes findet sich in Abbildung 1. Dabei basiert die Bestandsentwicklung nach 2016, aufgrund fehlender Daten zur Löschung von Energiegenossenschaften, lediglich auf der Addition der Neugründungen mit dem Bestand aus dem jeweiligen Vorjahr.

8 Damit wird die Unzulässigkeit sogenannter Dividendengenossenschaften angesprochen und die Verfehlung des mitgliederorientierten Fördergedankens bei Energiegenossenschaften zur Diskussion gestellt, die keine selbst-erzeugte EE an ihre Mitglieder liefern. Dieser Diskussion gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der verpflichtenden Direktvermarktung an Bedeutung, geht aber über den Rahmen dieses Beitrags hinaus.



Abb. 1: Neugründungsgeschehen und Bestand von Energiegenossenschaften 2005-2018



Quelle: Stappel (2016, S. 66, 2019, S. 39), Yildiz (2013) und Kahla u. a. (2017). Eigene Darstellung.

Im Folgenden wird die Entwicklung von Energiegenossenschaften in drei Perioden unterteilt: (1) „Alte“ Energiegenossenschaften<sup>9</sup> vom Anfang des 20. Jahrhunderts bis in das Jahr 2005, (2) der „Boom“ moderner Energiegenossenschaften von 2006 bis 2011 und (3) Stagnation und Neugründungsrückgang von 2012 bis 2019. Anfang des 20. Jahrhunderts, im Zeitraum zwischen dem ersten und zweiten Weltkrieg, sind etwa 30 Energiegenossenschaften registriert. Gleichzeitig gründeten sich aber etwa 6.000 nicht im Genossenschaftsregister erfasste Elektrizitätsgenossenschaften in ländlichen Bereichen, die für die Errichtung und den Betrieb von Stromnetzen aufkamen. Von all diesen Genossenschaften existieren heute nur noch wenige. Bis zur Jahrtausendwende lassen sich zudem nur wenige Neugründungen verzeichnen. Vereinzelt gründeten Akteur\*innen in den 90er Jahren Energiegenossenschaften um EE-Projekte voranzubringen. Letztlich waren im Jahr 2000 weniger als 10 Energiegenossenschaften registriert (Holstenkamp 2012; Maron 2012). Von einer Renaissance der Energiegenossenschaften lässt sich erst ab 2006 sprechen (Klemisch/Vogt 2012, S. 47). So stieg die Anzahl der Neugründungen, die 2005 noch bei null lag, bis 2008 auf 147 und lag in den Jahren 2011 und 2012 bei je etwa 170. Unter Einbezug der Löschungen wuchs der Bestand von Energiegenossenschaften somit von 77 in 2005 auf 751 in 2012 und hat sich folglich innerhalb von acht Jahren beinahe verzehnfacht.<sup>10</sup> Unter den (neuen) Energiegenossenschaft bilden die Photovoltaik(PV)-Genossenschaften, also Energieproduktionsgenossenschaften, die ausschließlich oder zum überwie-

9 Die hier verwendete Kategorie der alten Energiegenossenschaften bezieht sich sowohl auf die alten Energiegenossenschaften als auch die Energiegenossenschaften aus Zeiten der Ölpreiskrise nach Holstenkamp (2012).

10 Im Verhältnis zu den absoluten Zahlen der Neugründung anderer Unternehmenstypen im Energiebereich, wie der der GmbH, ist allerdings anzumerken, dass die Zahl der Neugründungen von Energiegenossenschaften eher klein ausfällt.

genden Teil PV-Anlagen errichten und betreiben, die größte Gruppe, gefolgt von Nahwärme(NW)-Genossenschaften, welche entweder eigene Anlagen zur Wärmeerzeugung – teils gekoppelt mit der Erzeugung von Strom – besitzen und betreiben oder aber die nötige Infrastruktur hierfür bereitstellen (Degenhart 2010; Holstenkamp/Kahla 2018, S. 24; Radtke 2016, S. 563).

Ein Rückgang der Neugründungswelle lässt sich seit 2012 verzeichnen. So sinkt die Anzahl der Neugründungen von 170 in 2012 bis 2013 leicht auf 163 und dann rapide, sodass 2014 nur noch 78 und 2018 letztlich nur noch 19 Energiegenossenschaften neugegründet wurden. Dies bedeutet eine Reduktion der Neugründungsrates um das Neunfache und führt zu einer Stagnation des Bestands, der 2016 bei 1024 liegt. Diese Entwicklung schlägt sich auch in den Umsatzentwicklungen nieder: Der Umsatz der 858 im DGRV organisierten Wasser- und Energiegenossenschaften blieb 2018, nach jahrelangem Anstieg, mit etwa 1,1 Milliarden Euro nahezu stabil (Stappel 2019, S. 15). Zuvor verhängten zudem viele Energiegenossenschaften, aufgrund fehlender Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger Projekte für Energieanlagen, einen Aufnahme-stopp für neue Mitglieder, womit sich auch das Klima in den Energiegenossenschaften verschlechtert hat (Müller u. a. 2015, S. 97).

## 2. Hemmende Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften

### a) Einflüsse des EEGs

In Deutschland bildet das im Jahre 2000 in Kraft getretene „Gesetz für den Vorrang erneuerbarer Energien“ (Erneuerbare-Energien-Gesetz – EEG) die Grundlage für die Nutzung von EE. Um den Anteil des Stroms aus EE bis zu einem festgelegten Zeitpunkt zu steigern,<sup>11</sup> bietet das EEG neben allgemeinen Vorschriften Regelungen zur Ausgestaltung der Vergütung und zum Ausgleich der abgenommenen Strommengen als zentrales Steuerungsinstrument (Goeke 2015, S. 52). An dieser Stelle sollen potenzielle Einflüsse des EEGs und der diesbezüglichen Novellen (EEG 2004, 2009, 2012, 2014, 2017) diskutiert werden.<sup>12</sup> Einen bestimmenden Einfluss auf den Gründungsboom der Energiegenossenschaften hatte das EEG durch gesetzlich garantierte Vergütungssätze für Einspeisungen, die sich insbesondere aus dem EEG 2009 ergaben. Dies bot Energiegenossenschaften, deren Geschäftsmodelle zu großen Teilen auf Aktivitäten in der Stromerzeugung basieren, ein Höchstmaß an Investitionssicherheit. Einen verstärkenden Effekt lässt sich der Novelle des GenG 2006 zurechnen. Die Senkung der Mindestgründer\*innenzahl, die Öffnung der Organisationsverfassung, die Erleichterungen der Prüfung und die Zulassung investierender Mitglieder haben die Genossenschaftsgründung, insbesondere für kleinere Genossenschaften, erleichtert und attraktiver gemacht (Blome-Drees u. a. 2016, S. 279 ff.).

11 Grundlegende Zielvorgabe ist Steigerung des Anteils des aus EE erzeugten Stroms am Bruttostromverbrauch um 40-45% bis 2025, um 55-60% bis 2035 und um mindestens 80% bis 2050. Dies soll durch einen stetigen, kosteneffizienten und netzverträglichen Ausbau geschehen (§ 1 Abs. 2 EEG 2017).

12 Für eine ausführliche Analyse der Marktrealitäten von Bürgerenergie und möglichen Auswirkungen von regulatorischen Eingriffen vgl. Degenhart/Nestle (2014)..

Unsicherheiten, insbesondere Planungsunsicherheiten aufgrund prekärer Rahmenbedingungen, ergeben sich für Energiegenossenschaften aus dem EEG 2012 und 2014 und schlagen sich im zahlenmäßigen Rückgang der Neugründungen wieder (Dorniok/Lautermann 2016, S. 177). Hier wurden die Grundlagen für einen Systemwechsel bezüglich der Festlegung der Vergütungshöhen gelegt. Festgelegt wurde, dass „die Vergütungen für den eingespeisten Strom bis zum Jahr 2017 grundsätzlich durch Ausschreibungen ermittelt werden [sollen]“ (Goeke 2015, S. 54). Die nicht mehr kostendeckenden Einspeisevergütungen erschweren sowohl die Gründung als auch die Expansion von Energiegenossenschaften, da ein erhöhtes fachliches Wissen und (Risiko-) kapital benötigt wird (Müller u. a. 2015, S. 99). Ausschreibungen bilden auch die Grundlage der Reform des EEG 2017; allerdings werden Anlagen, die weniger als 750kW<sup>13</sup> an Leistung installiert haben, von den Ausschreibungen ausgenommen. Auf die Erhöhung der Risiken und Transaktionskosten, die mit einer Erhöhung des Ausschreibungswettbewerbs einhergehen, wird neben der Differenzierung des Förderinstruments nach Anlagengröße durch die Einrichtung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten reagiert. Damit wird versucht, die Akteur\*innenvielfalt bei der Energiewende zu erhalten (Gawel/Purkus 2016). Inwieweit die Reformen des EEG 2017 eine Kehrtwende bedeuten können, ist zukünftig zu beurteilen. Allerdings scheint die gewählte Form der Steuerung aus demokratietheoretischer und partizipativer Perspektive für die Energiewende bedenklich und könnte zu einer stärker zentralisierten Besitzstruktur der Erzeugungsanlagen führen (Ohlhorst 2018, S. 118). Die Reformen des EEGs seit 2012 scheinen sich dysfunktional auf die Entwicklung der Energiegenossenschaften ausgewirkt zu haben und stehen konträr zu einer positiven Hervorhebung der Bürgerenergie als Form und Ausdruck zivilgesellschaftlichen Wirtschaftens (Dorniok/Lautermann 2016, S. 177). Die Dysfunktion des EEGs für Energiegenossenschaften schlägt sich, der empirischen Untersuchung von Dorniok/Paech (2018) folgend, auch in den Einschätzungen der Gründer\*innen von Energiegenossenschaften nieder. So beziehen sich zwölf der vierzehn hemmenden Faktoren, denen die Gründer\*innen eine überdurchschnittliche Bedeutung zuschreiben, auf die Novellen des EEGs.

*„Als wichtigste Hemmnisse stellen sich Ausschreibungsverfahren heraus [...] Weiterhin wird auch hier die Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) aus dem Jahr 2014 als besonders hemmend angesehen, insbesondere die damit verbundenen Markteintrittsbarrieren sowie Vergütungskürzungen für Photovoltaikprojekte [...] Daraus folgt zugleich, dass bislang funktionierende Geschäftsmodelle bei Neugründungen nicht mehr imitiert werden können, da sie nach der EEG-Novelle obsolet sind. Die tendenzielle Begünstigung größerer Investoren wirkt sich per se zuungunsten von Energiegenossenschaften aus, da diese Organisationsform nicht die Kontrolle gewährt, die im Falle hoher Einlagen zumeist verlangt wird“ (Dorniok/Paech 2018, S. 111 f.).*

Zur Stabilisierung und Verbreitung von Energiegenossenschaften stellt sich nach Dorniok/Paech – insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein Wandel institutioneller Rahmenbedingungen nicht absehbar ist – die Frage, wie Diffusionspotenziale jenseits politischer Veränderungen

13 Für Biomasseanlagen und Wasserkrafttechnologien werden Anlagen mit <150 kW Leistung von Ausschreibungen ausgenommen.

genutzt und verstärkt werden können. Dabei sehen sie das größte Potenzial darin, dass Energiegenossenschaften ihren gesellschaftlichen Durchdringungsgrad durch Kommunikation und soziale Interaktion steigern, und dabei insbesondere auf ihr Innovationspotenzial aufmerksam machen (Dorniok/Paech 2018, S. 117 ff.).

Unter besonderer Berücksichtigung des MemberValues<sup>14</sup> unterzieht Kleene (2017) die Herausforderungen, die sich für Energiegenossenschaften und deren Geschäftsmodelle ergeben, einer empirischen Analyse. Als hemmenden Faktor stellt auch sie die EEG Novellen heraus und entwickelt diesbezüglich drei Strategieoptionen, um auf die Herausforderungen, die sich aus der Umstellung auf eine Ausschreibung der EEG-Förderung und der Verpflichtung zur Direktvermarktung ergeben, zu reagieren. Die erste Strategieoption ist die Konzentration auf bereits umgesetzte Projekte. Dies könnte in der Folge allerdings bedeuten, dass genossenschaftliche Tätigkeiten in der Stromerzeugung langfristig reduziert werden. Die anderen zwei Strategieoptionen sind die intensive Suche nach neuen rentablen Energieprojekten und die Ausweitung des Tätigkeitsfeldes auf nachgelagerte Geschäftsfelder wie den Stromvertrieb. Insbesondere diese Strategieoptionen würden eine deutliche Komplexitätssteigerung bedeuten, die mithilfe einer Steigerung der horizontalen wie vertikalen Kooperationsaktivität sowie einer Professionalisierung des Vorstandes zu bewerkstelligen wären (Kleene 2017, S. 51 ff.).

## b) Finanzierung

Die sich aus den rechtlichen Rahmenbedingungen ergebende Komplexität und langwierige Projektakquise verstärkt das Problem der strukturellen Eigenkapitalschwäche von Genossenschaften. Diese ergibt sich daraus, dass das GenG kein bestimmtes Mindesthaftkapital vorschreibt und das Geschäftsguthaben variabel ist, d.h. durch die Kündigung von Geschäftsanteilen reduziert werden kann. Zudem schmälert die Stimmrechtsregelung den Anreiz für die Mitglieder, weitere Geschäftsanteile zu übernehmen und damit die Eigenkapitalbasis der eG zu stärken (Beuthien/Wolff/Schöpflin 2018, S. 93). Zur Behebung der strukturellen Eigenkapitalschwäche der eG gibt es kein Patentrezept. Daher „obliegt es dem Vorstand, bereits in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten für eine möglichst stabile förderwirtschaftliche Bindung der Mitglieder an die Genossenschaft zu sorgen“ (Beuthien/Wolff/Schöpflin 2018, S. 94). Am Beispiel der genossenschaftlichen Windenergie stellen Holstenkamp/Degenhart (2014) die Beschaffung von Eigenkapital, insbesondere von Risikokapital zu Projektbeginn, als ein zentrales Problem heraus. Zur Stärkung des Eigenkapitals entwickeln sie fünf potenzielle Strategien: (1) Den Mitgliederkreis über den lokalen Raum hinaus auszudehnen, (2) strategische Partner oder private Investoren als investierende Mitglieder zu integrieren, (3) andere Gesellschaftsstrukturen aufzubauen und eine Beteiligungs-eG statt einer Betreiber-eG zu gründen, (4) sekundäre bzw. dachgenossenschaftliche Strukturen aufzubauen zur Vermittlung und Bündelung von Kapital und/oder (5) durch alternative Finanzierungsformen wie stillen Beteiligungen die Kapitalbasis zu erweitern (Holstenkamp/Degenhart 2014, S. 194 ff.). Allerdings stoßen die Lösungsansätze zwei bis fünf

<sup>14</sup> Dieser stellt die genossenschaftliche Kooperationsrente bzw. den genossenschaftlichen Eigentümerwert der Zusammenarbeit dar und kann als Zweck der genossenschaftlichen Zusammenarbeit bezeichnet werden. Vgl. Theurl (2013) für eine umfassende Erörterung des genossenschaftlichen MemberValues.

auf kapitalmarktregulatorische Hindernisse<sup>15</sup> und konnten daher nicht für einen Anstieg der Neugründungen, insbesondere bei Großprojekten, und mehr Wachstum bestehender Energiegenossenschaften sorgen (Müller u. a. 2015, S. 99).

### c) Salienz

In der Studie von Theurl/Wendler (2011) „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ gaben nur 23,3% der Befragten an zu wissen, dass im Energiesektor Genossenschaften vertreten sind. Zudem zeigen die Auswertungen von Experteninterviews, dass die Kenntnis der genossenschaftlichen Rechtsform im allgemeinen sehr gering und oberflächlich ausfällt (Blome-Drees u. a. 2016, S. 125 f.). Auch lassen sich ein „Mangel an ausreichendem Wissen über die Organisationsform der Energiegenossenschaft und ihre Möglichkeiten in breiten Teilen der Gesellschaft“ sowie „keine nahegelegenen Energiegenossenschaften, in denen sich potenzielle Mitglieder engagieren können“ als hemmende Faktoren mit überdurchschnittlicher Bedeutung aus der Perspektive potenzieller Mitglieder herausstellen (Dorniook/Paech 2018, S. 110). Dies liegt auch darin begründet, dass die Genossenschaft selten Gegenstand in Schulen und an Universitäten ist und folglich kaum potenzielle Promotoren ausgebildet werden, die bei Teamgründungen und Rechtsformentscheidungen eine entscheidende Rolle einnehmen könnten. Auch Akteur\*innen, die beratende Positionen einnehmen und einen positiven Einfluss nehmen könnten, wie Wirtschaftsprüfer\*innen, Steuer-, Unternehmens- und Gründungsberater\*innen sowie Rechtsanwälte\*innen, verfügen selten über ein ausreichendes Wissen bezüglich der Rechtsform der eG (Blome-Drees 2010, S. 26 f.). Masson/Fischer (2018) stellen ein deutliches Muster sozialer Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern von Energiegenossenschaften fest, „in dem neben regionalen Unterschieden (Ost/West) und früheren Beteiligungserfahrungen der Befragten insbesondere den traditionellen Schichtungsvariablen (Einkommen, Bildung) Vorhersagekraft für die Beitrittsabsicht zukommt“ (Masson/Fischer 2018, S. 236). Ein gesellschaftlicher Mentalitätswandel hin zu EE und dezentraler Energieversorgung kann sich nur dann positiv auf die Neugründungen und die Weiterentwicklung von Energiegenossenschaften auswirken, wenn die gesellschaftliche Salienz der Genossenschaften steigt, sei es durch (bildungs-)politische Maßnahmen oder die Werbung der breiten lokalen bzw. regionalen Öffentlichkeit durch Genossenschaften und Verbände (Blome-Drees 2010).

### d) Vom Ehrenamt zum Hauptamt

Viele Energiegenossenschaften sind insbesondere durch ehrenamtliche Tätigkeiten gekennzeichnet. Laut der Vollerhebung von Volz (2012) wird in 94% aller befragten Energiegenossenschaften der Vorstand im Ehrenamt ausgeführt. Dabei scheint der Wechsel vom Ehrenamt zum Hauptamt noch nicht als künftige Herausforderung wahrgenommen worden zu sein. Die steigende Komplexität in der Geschäftsführung, bedingt durch die zuvor genannten hemmenden

<sup>15</sup> Hier zu nennen insbesondere das Kleinanlegerschutzgesetz und das Kapitalanlagegesetzbuch.

Faktoren der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Finanzierung, wirft allerdings ein strukturelles Dilemma bei der Weiterentwicklung und Neugründung von Energiegenossenschaften auf: „Die Ressourcen sind begrenzt, zukünftig komplexere Geschäftsfelder erfordern mehr Arbeitsaufwand, zusätzliche fachliche Qualifikationen und auch neue Motivationen“ (Stangl/Lange/Blittersdorff 2018, S. 53 f.). So hat auch der Faktor „Mangel an hauptamtlichen Beschäftigten; ehrenamtliche Mitglieder an Belastungsgrenze“ bei der Befragung nach hemmenden Faktoren für Gründer\*innen eine überdurchschnittliche Bedeutung (Dorniok/Paech 2018, S. 114). Aufgrund der Kapitalausstattung und der Unternehmensgröße sind Energiegenossenschaften nur bedingt in der Lage, qualifiziertes Personal anzuwerben und zu beschäftigen. Daher stehen Genossenschaften vor der Herausforderung, das bestehende Personal weiter zu qualifizieren, Kooperationslösungen zu finden und gegebenenfalls einzelne Leistungen einzukaufen (Holstenkamp/Kahla 2018, S. 29). In weiteren Tätigkeitsfeldern innerhalb der Energiegenossenschaften kann neben fehlenden Kompetenzen ein Hauptproblem im Wandel des Ehrenamtes, also in der Erosion langfristigen Engagements hin zu punktuelltem Aktionismus, liegen. Deshalb sind auch hier Kooperationslösungen und Förderprogramme gefragt (Radtke/Schaal 2018, S. 152).

## e) Marktsättigung

Aus Sicht potenzieller Genossenschaftsmitglieder ist ein hemmender Faktor, dem eine überdurchschnittliche Bedeutung zugeschrieben wird, dass viele engagierte Bürger bereits aktiv sind, d.h. dass eine Sättigung erreicht ist und eine Neumobilisierung anderer Bevölkerungsschichten nötig ist (Dorniok/Paech 2018, S. 110). Es lässt sich also davon ausgehen, dass engagierte Bürger\*innen, die über die Kenntnis der genossenschaftlichen Rechtsform verfügen, bereits Energiegenossenschaften gegründet haben (Müller u. a. 2015, S. 100). Zusätzlich kann die Ernüchterung, im Zusammenhang mit den zuvor beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen, negative Auswirkung nicht nur auf die Weiterentwicklung von bestehenden Genossenschaften, sondern auch auf die Mobilisierung anderer haben (Holstenkamp/Kahla 2018, S. 29 f.). Die Betrachtung der Verteilung von Energiegenossenschaften in Deutschland wirft zudem die Frage auf, inwieweit Genossenschaften als „Kinder der Not“ bezeichnet werden können, da diese vor allem in wohlhabenden und strukturstarken Bundesländern gegründet wurden. Gerade im Osten Deutschlands fällt die Zahl der Neugründungen sehr gering aus (Blome-Drees u. a. 2016, S. 108 ff.; Haunstein/Thürling 2017; Maron 2012).<sup>16</sup> Dass Genossenschaften zudem überwiegend in wohlhabenden und strukturstarken Regionen gegründet und überwiegend PV-Energieträger verwendet wurden, lässt sich eventuell damit begründen, dass „Bürger mit höherem Einkommen eine stärkere investive Kraft und ein stärkeres Umweltbewusstsein sowie Affinität zu bürgerschaftlichem Engagement aufweisen“ (Radtke 2016, S. 163). Für eine flächendeckende Diffusion gilt es bisher nicht energiepolitisch aktive Bevölkerungsgruppen zu mobilisieren und Möglichkeiten der Teilhabe zu schaffen.

16 Ähnliche Ergebnisse finden sich für neugegründete Genossenschaften des Gemeinwesens, vgl. Thürling (2018) und Blome-Drees u. a. (2016, S. 103 ff.).

## f) Transformation von Geschäftsmodellen

Geschäftsmodelle, von Bürgerenergiegesellschaften generell und folglich auch von Energiegenossenschaften, müssen sich an den hier vorgestellten rechtlichen Rahmensetzungen orientieren. Dementsprechend besteht die Notwendigkeit einer ständigen Anpassung. Konkret bedeutet dies, dass viele etablierte Geschäftsmodelle nicht mehr tragfähig und reproduzierbar sind und einer Transformation bedürfen (Müller u. a. 2015, S. 99). Dabei können Größenvorteile im Wettbewerb nur von wenigen überregionalen Energiegenossenschaften genutzt werden. Für regionale Energiegenossenschaften erschwert der Druck hin zu innovativen und tragfähigen Geschäftsmodellen die Weiterentwicklung sowie das Neugründungsgeschehen und erfordert eine kontextspezifische Entwicklung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Umsetzbarkeit (Klagge u. a. 2016). Zukunftsfähige Geschäftsmodelle könnten die Weiterentwicklung zu Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften beinhalten. Des Weiteren müssen Energiegenossenschaften Kooperationsstrategien entwickeln und durch Kooperation, beispielsweise mit anderen Bürgerenergiegesellschaften oder lokalen Akteur\*innen wie Städten und Kommunen, neue Geschäftsfelder erschließen, um den mit dem Markterfolg gekoppelten Fördererfolg sicherzustellen. Dies setzt Professionalisierung voraus und kostet Zeit (Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH 2016; Holstenkamp/Kahla 2018, S. 27 f.; Müller/Holstenkamp 2015; Stangl/Lange/Blittersdorff 2018).

## 3. Fördernde Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften und ihr Transformationspotenzial im Kontext einer nachhaltigen und dezentralen Energieversorgung

Das Energiesystem lässt sich, aufgrund der niedrigen Rivalität bzw. Subtrahierbarkeit und des niedrigen Exklusionsgrades, idealtypisch als öffentlich Gut charakterisieren.<sup>17</sup> Wie die Diskussion um das (Welt)Klima zeigt, können (und müssen) auch öffentliche Güter unter Gemeingutaspekten betrachtet werden. So besteht unter einem Menschenrechtsrahmen die Verpflichtung und Verantwortung sicherzustellen, dass die Mitglieder der Gemeinschaft an der Gestaltung der Architektur des Energiesystems, beispielsweise durch Dezentralisierungskonzepte, beteiligt sind (Martinez 2017). Eine Möglichkeit zur Lösung des generellen Organisationsproblems des Energiesystems ist es, globale Akteur\*innen zu finden, die hierzu in der Lage sind. Klassische Ansätze bieten hier Theorien, die entweder staatliche Eingriffe oder Mechanismen des Marktes als Lösungsmöglichkeiten vorschlagen. Die vorgestellten Annahmen sowie die damit einhergehenden aktuellen politischen Rezepte, die Übertragung ins Privateigentum oder staatliche Verwaltungsformen, wurden von der Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom (1999) in Frage gestellt. Ihre Lösungsmöglichkeiten zeigen auf, wie lokale, genossenschaftliche oder genossenschaftsartige Selbsthilfe- und Selbstverwaltungsformen ent- und bestehen und dass diese in bestimmten

17 Innerhalb der Wirtschaftstheorie lassen sich idealtypisch vier Güterarten unterscheiden, private und öffentliche Güter sowie Gemein- und Klubgüter. Dabei gilt es diese Idealtypen hinsichtlich ihrer Nähe und Ferne zur Wirklichkeit zu überprüfen und herauszustellen, dass Güter nicht genuin einer der Kategorien zugehörig sind, sondern zu diesen gemacht werden, vgl. Ostrom (2012) und Helfrich (2014)..

Fällen den aktuellen politischen Rezepten überlegen sein können (Schmale 2009, S. 766). „Dies setzt die Existenz entsprechender Präferenzen<sup>18</sup> voraus und wird vor allem in Konstellationen effektiv sein, in denen es um die Summation der einzelnen Beiträge geht“ (Theurl 2012, S. 229). Ob der Ausbau von EE in Deutschland weitgehend politischer Konsens ist, ist strittig. Allerdings werden vermehrt überregionale, zentrale und monostrukturelle Versorgungssysteme in Frage gestellt. Zudem scheint der Entwicklungstrend von Energiegenossenschaften ein gutes Indiz für eine Dezentralisierung der Energieversorgung darzustellen (Maron 2012, S. 41). Neben der allgemeinen Beschreibung der Neugründungsentwicklung und der Herausstellung hemmender Faktoren für die Neugründung von Energiegenossenschaften gilt es, die die Neugründung fördernden Faktoren in den Blick zu nehmen. Damit wird die theoretische Grundlegung der Bedingungen und Möglichkeiten bei der Bewältigung an Energiegenossenschaften gestellter Herausforderungen abgeschlossen.<sup>19</sup>

Im Folgenden werden, unter Einbeziehung der von Lautermann/Pfriem (2018) und Dorniok/Lautermann (2016) aufgeführten Transformationspotenziale von Energiegenossenschaften, fördernde Faktoren zur Neugründung von Energiegenossenschaften vorgestellt. Transformationspotenziale werden dabei wie folgt verstanden:

*„Veränderungsmöglichkeiten, die durch die Bindung an ihre Trägerin (hier die Genossenschaft als energiewirtschaftliche und –politische Akteurin) und durch deren substantielle und kontextuelle Besonderheiten (hier die Bedeutung der Genossenschaftsprinzipien im Kontext der Bürgerenergiebewegung) spezifische Entfaltungswege und Ausgestaltungsformen implizieren“ (Lautermann/Pfriem 2018, S. 83).*

### **a) Emanzipation und Selbstbemächtigung**

Energiegenossenschaftliches Unternehmertum kann als Emanzipation hin zu energiewirtschaftlicher Souveränität lokaler und regionaler Akteur\*innen verstanden werden. Grundlage der Emanzipation und der Selbstbemächtigung, beispielsweise durch die Verwirklichung eigener ökonomischer Interessen, bilden die genossenschaftlichen Grundprinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung (Lautermann/Pfriem 2018, S. 84 f.).

### **b) Nahraumentwicklung**

Ein weiteres Transformationspotenzial von Energiegenossenschaften stellt die Nahraumentwicklung dar. Hier decken sich die genossenschaftlichen Prinzipien der Regionalität und Kleinheit mit dem grundlegenden Ziel der Bürgerenergie, „der gemeinschaftlichen, nahräumlichen Versorgung mit Energie, die teilweise auch als [...] gemeinschaftliche Energieversorgung im

18 Zu Präferenzwandel und der Diskussion um Metapräferenzen, d.h. die reflexive Selbstbewertung, als definitivische Grundlage des menschlichen Individuums, vgl. Hirschman (1988)..

19 Die Ausrichtung sowie die Aufgaben einer transformativen Wirtschaftswissenschaft werden in dieser Arbeit wie von Pfriem (2017, S. 254) beschrieben verstanden: *Bedingungen und Möglichkeiten individueller wie kollektiver Akteure bei der Bewältigung an sie gestellter Probleme und Herausforderungen*“



lokalen oder regionalen Maßstab bezeichnet wird“ (Lautermann/Pfriem 2018, S. 73). Energiegenossenschaften können durch ihre Nachhaltigkeit und räumliche Verankerung einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit von Regionen leisten. Zudem erlaubt ihr Organisationsgrad und ihre verbundwirtschaftliche Struktur eine überproportional hohe kommunikative Präsenz (Kahla u. a. 2017, S. 24). So sind Best-Practice Beispiele von Energiegenossenschaften in direkter Umgebung ein fördernder Faktor, dem potenzielle Mitglieder und Gründer\*innen von Energiegenossenschaft eine überdurchschnittliche Bedeutung zuschreiben. Daneben nennen Gründer\*innen die regionale Stärkung, gekoppelt mit der Möglichkeit zur Umverteilung der Macht, als fördernden Faktor (Blome-Drees u. a. 2016, S. 145 f.; Dorniok/Paech 2018, S. 105 ff.).

### c) Gesellschaftsgestaltung

Gleichzeitig liegt die Attraktivität der genossenschaftliche Wirtschaftsweise nicht nur in der Möglichkeit zur Selbstbemächtigung und Nahrungsentwicklung, sondern auch in ihrer Möglichkeit zur Gesellschaftsgestaltung. So schreiben potenzielle Mitglieder den fördernden Faktoren „Gesellschaftspolitisches Engagement“, „Gemeinsames Erreichen größerer Ziele“, „Aktives Mitwirken an der Energiewende“ und „Aktiver Umwelt-/Klimaschutz“ eine überdurchschnittliche Bedeutung zu. Zudem heben potenzielle Gründer\*innen die Bedeutung der Kompatibilität von Energiegenossenschaften mit dem Geist der Bürgerenergie hervor sowie die Bedeutung einer dauerhaften, formalen Strukturgebung durch Energiegenossenschaften (Dorniok/Paech 2018, S. 105 ff.). Energiegenossenschaften leisten einen bedeutenden ideellen Beitrag zur Energiewende, da sie in der Lage sind, in einer Leitbildfunktion Mitglieder und Nicht-Mitglieder indirekt zu beeinflussen, indem sie gelingende Kooperation vorleben und als praktizierten Interaktions- und Wirtschaftsstil stärken (Hettlage 1988, S. 127). Best-Practice-Beispiele und das positive Image von Genossenschaften steigern die Akzeptanz der Energiewende sowie die der Genossenschaften bzw. des genossenschaftlichen Wirtschaftsstils allgemein und sind bedeutende Faktoren für genossenschaftliche Neugründungen (Stappel 2011).

### d) Ökonomischen Mäßigung

Ein weiteres Transformationspotenzial von Energiegenossenschaften besteht in ihrer potenziellen ökonomischen Mäßigung. Aus den Grundprinzipien der Förderung, Demokratie, Selbstverwaltung und Identität ergibt sich, dass Energiegenossenschaften Investitionen unabhängig von hohen Renditeerwartungen vornehmen und sich nicht einseitig an rein finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen orientieren (Holstenkamp/Kahla/Degenhart 2018, S. 286 ff.; Lautermann/Pfriem 2018, S. 89 f.). Zudem verfolgen Energiegenossenschaften tendenziell langfristige Strategien zur Förderung ihrer Mitglieder (Blome-Drees 2012 b, S. 371). Die genossenschaftliche Attraktivität lässt sich folglich auch durch das beschreiben, was durch sie vermieden werden kann: „Staatlicher Paternalismus einerseits und eine eindimensionale Ausrichtung der Wirtschaftsordnung am Ziel der Gewinnmaximierung andererseits. Genossenschaften können damit auch Ausdruck von Metapräferenzen für eine bestimmte Wirtschaftsweise und Wirtschaftsordnung sein“

(Maier-Rigaud 2013, S. 74). Neben internen Prüfungen durch die Mitglieder und unabhängige Prüfungen durch den Genossenschaftsverband trägt die ökonomische Mäßigung zu einer hohen Insolvenzsicherheit bei, die sich als bedeutender fördernder Faktor bei der Neugründung herausstellen lässt (Blome-Drees u. a. 2016, S. 143). Als weitere fördernde Faktoren lassen sich die Möglichkeit, sich bereits mit geringen Mitteln zu beteiligen sowie der nicht kapitalorientierte Ansatz nennen (Dorniok/Paech 2018, S. 105 ff.; Volz 2012, S. 522).

#### **e) Demokratisches Wirtschaften**

Die im vorherigen Abschnitt beschriebene ökonomische Mäßigung bedeutet nicht, dass die Motivation der Gründer\*innen und Mitglieder jenseits von ökonomischen Motiven liegt. Ganz im Gegenteil sind Energiegenossenschaften Institutionen, die, gemäß dem Förderprinzip, die Beteiligung der Bevölkerung an Investitionen in Energieprojekte ermöglichen und folglich auch eine Realisierung von Renditen versprechen. Dabei macht es einen großen Unterschied, ob unternehmerische Entscheidungen in kapitalistischer, d.h. unter rein finanziellen Renditegesichtspunkten, oder genossenschaftlicher Tradition, d.h. im Hinblick auf optimale Leistungserstellung für Mitglieder, gefällt werden (Blome-Drees 2012 b, S. 369). Die Besonderheit der kapitalistischen Teilhabe in Energiegenossenschaften ergibt sich neben dem Förderprinzip aus dem Demokratieprinzip, also daraus, dass über eine reine finanzielle Beteiligung eine aktive und gemeinschaftliche Mitgestaltung möglich ist (Lautermann/Pfriem 2018, S. 87 ff.). Der gemeinschaftliche Charakter der genossenschaftlichen Wirtschaftsform stellt zudem eine hohe Kohärenz mit den lokalen Gegebenheiten sicher. Das hervorzuhebende Bestimmungskriterium der Energiegenossenschaften ist hier die kooperative Nutzenstiftung, wonach Zusammenarbeit bzw. das Prinzip der gemeinsamen Selbsthilfe Mittel und Ziel der Genossenschaft zugleich sind. Zudem basiert die genossenschaftliche Unternehmung auch auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, demzufolge jegliche Kooperation auf freiwilliger Basis erfolgt und es den Mitglieder freisteht, ob und in welcher Intensität sie mit dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb zusammenarbeiten (Blome-Drees u. a. 2016, S. 23). So wird die demokratische Partizipation mit geringem Aufwand bzw. die demokratische Organisationsform, von Mitgliedern und Gründer\*innen als einer der bedeutendsten fördernden Faktoren für die Neugründung von Energiegenossenschaften bewertet (Dorniok/Paech 2018, S. 105 ff.; Volz 2012, S. 522).

#### **f) Unternehmerische Befähigung und Kompetenzbildung**

Als letztes Transformationspotenzial führen Lautermann/Pfriem (2018, S. 92 f.) die unternehmerische Befähigung und Kompetenzbildung auf. Dieses Transformationspotenzial steht im Spannungsverhältnis zu dem hemmenden Faktor des Wechsels vom Ehrenamt zum Hauptamt. So kann die bisherige starke Abhängigkeit von ehrenamtlich Tätigen auch als Potenzial beschrieben werden. Gemeint ist hier die wechselseitige Befähigung und Kompetenzbildung von engagierten Mitgliedern und Energiegenossenschaften, die als Ausdruck der Emanzipationsbe-

strebungen der Bürgerenergiebewegung und Stärkung genossenschaftlicher Partizipationskultur gewertet werden können.

Masson/Fischer (2018) gehen der Forschungsfrage nach, welche Motive Mitglieder und Nicht-Mitglieder bezüglich der Beteiligung an Energiegenossenschaften als wichtig erachten und wie diese das sozial-ökologische Transformationspotenzial von Energiegenossenschaften bewerten. Ihre Ergebnisse decken sich größtenteils mit den vorab beschriebenen fördernden Faktoren und Transformationspotenzialen. So werden insbesondere der Umweltschutz, die Beteiligung der Bürger an der Gestaltung der Energiewende und die Sicherung der Energiepreise als besonders wichtige Motive hervorgehoben. Allerdings zeigt sich gerade bei Nicht-Mitgliedern eine vergleichsweise geringe Relevanz bezüglich aller präsentierten Motive, die mit einer potenziell geringen Vertrautheit mit dem Untersuchungsgegenstand begründet wird. Bezüglich des Transformationspotenzials wird von Energiegenossenschaften erwartet, dass diese insbesondere zum Umweltschutz, zur Bürgerbeteiligung und zur lokalen Energiegewinnung beitragen können. Zudem schreiben sowohl Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder Energiegenossenschaften eine (eher oder sehr) wichtige Rolle beim Umbau des Energiesystems zu. Eine deutliche Zufriedenheit der Mitglieder zeigt sich bezüglich der Beteiligungsmöglichkeit, dem Umgang mit Konflikten und der Bereitstellung von Informationen. Die länderübergreifende Studie von Viardot (2013) zeigt, dass Genossenschaften mit gemeindebasierten Sozialmarketing-Initiativen, die ein sicheres Investitionsumfeld schaffen, die Bedenken potenzieller Mitglieder ausräumen und diese in die Lage versetzen, Lebensstile zu ändern und somit effektiv zur Einführung von EE beitragen.

Im Folgenden werden ergänzend die Ergebnisse der quantitativen Studie von Blome-Drees u. a. (2016) zu Potenzialen und Hemmnissen von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft dargestellt. Fokussiert wird hier auf die fördernden Faktoren zur Gründung von Genossenschaften allgemein und Energiegenossenschaften im Speziellen. Bezüglich der Kenntnis der genossenschaftlichen Rechtsform lässt sich feststellen, dass der Großteil der Gründer\*innen von Energiegenossenschaften von der Rechtsform über den Genossenschaftsverband, Genossenschaftsbanken oder ihre Kommunen erfahren haben und diese demnach eine besonders wichtige Stellung im Gründungsprozess einnehmen (Blome-Drees u. a. 2016, S. 139 f.). Eine Diskrepanz zwischen Energiegenossenschaften und Nichtenergiegenossenschaften zeigt sich bei der Beratung und Betreuung im genossenschaftlichen Gründungsprozess. So werden etwa 50% der Energiegenossenschaften, im Kontrast zu 80% der Nichtenergiegenossenschaften, vom Genossenschaftsverband beraten. Trotzdem nimmt auch hier der Genossenschaftsverband neben Genossenschaftsbanken und Kommunen eine bedeutende Rolle ein, was sich daran zeigt, dass etwa 40% der Energiegenossenschaften den genossenschaftlichen Prüfungsverband als entscheidenden Berater angeben. Abgesehen von Steuerberater\*innen, von denen etwa jede/r fünfte Gründer\*in eine Rechtsformwahlberatung erhielt, spielen klassische Gründungsberater\*innen nur eine untergeordnete Rolle (Blome-Drees u. a. 2016, S. 140 ff.). Zudem ist die Zufriedenheit mit Prüfungsverbänden bei allen Genossenschaften hoch. 87% zeigten sich zufrieden bzw. sehr zufrieden, da diese insbesondere Sicherheit geben und Vertrauen bei Mitgliedern, Banken und Geschäftspartnern\*innen schaffen (Blome-Drees u. a. 2016, S. 148 ff.). Neben der Rechtsform der eG wurden andere Rechtsformen nur in geringem Ausmaß in Betracht gezogen, hier insbesondere die GmbH & Co. KG und die GmbH. Die bedeutends-

ten Entscheidungskriterien bei der Wahl der Rechtsform und damit die Faktoren, die die Attraktivität der eG ausmachen, sind die demokratische Entscheidungsfindung, das Image der Genossenschaft, der einfache Ein- und Austritt, die Betreuung durch den Prüfungsverband sowie die geringe Insolvenzquote. Rechtsformspezifische Kosten und Aufwand spielen bei der Wahl eine untergeordnete Rolle. Zusammenfassend sind die Gründe zur Rechtsformwahl die spezifischen Vorteile der Genossenschaft, die spezifischen Nachteile anderer Rechtsformen und Best-Practice-Beispiele. Hier lässt sich vermuten, dass einige Genossenschaften bereits vor den Beratungen die Entscheidung zur Rechtsformwahl getroffen haben. Diese Ergebnisse decken sich mit den im Kontext der Transformationspotenziale vorgestellten fördernden Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften. Als weiteres Ergebnis lässt sich herausstellen, dass der Großteil der Gründer\*innen (95%), mit ihrer Entscheidung die Rechtsform der eG zu wählen, zufrieden ist (Blome-Drees u. a. 2016, S. 142 ff.). Eine weitere Diskrepanz zwischen Energiegenossenschaften und Nichtenergiegenossenschaften zeigt sich bezüglich der Inanspruchnahme von Förder- bzw. Unterstützungsangeboten. So gaben 48% der befragten Gründer\*innen von Energiegenossenschaften (gegenüber 37% bei Nichtenergiegenossenschaften) an, keine Leistung benötigt zu haben und nur 22% (gegenüber 42%), dass keine passende Förderleistung gefunden wurde. Der Verzicht auf öffentliche Gründungsförderung lässt sich damit begründen, dass Energiegenossenschaften zur Zeit der Befragung über vielseitige Unterstützungsmöglichkeiten verfügten und eine hohe Rentabilität aufwiesen (Blome-Drees u. a. 2016, S. 147). Gefragt nach dem Zweck der Genossenschaft gaben 92% der Gründer\*innen an wirtschaftliche Zwecke, 20% soziale und vier Prozent kulturelle Zwecke zu verfolgen. Damit weisen Energiegenossenschaften im Vergleich eine hohe wirtschaftliche Zweckorientierung auf (Blome-Drees u. a. 2016, S. 159 f.).

## IV. Forschungsdesign

Nach der Ausarbeitung der Grundlagen gilt es nun die Ergebnisse empirisch einzubetten. In diesem Abschnitt wird die genutzte Datenbasis, die Untersuchungspopulation, die Analysemethode der Hauptkomponentenanalyse sowie der der explorativen Analyse zugrundeliegende konzeptionelle Analyserahmen vorgestellt.

### 1. Fragebogen, Daten und Methode

Basis der Untersuchung ist der „Fragebogen zur Gründung von Energiegenossenschaften“ des SfG. Die bundesweit durchgeführte Erhebung fand Ende 2011 statt. Befragt wurden Energiegenossenschaften, die sich nach der Novellierung des GenG 2006 gegründet haben. Insgesamt wurden an 331 Energiegenossenschaften Fragebögen verschickt und 86 Antwortbögen zurückgesendet. Damit beläuft sich die Rücklaufquote auf etwa 26%.<sup>20</sup> 84 der 86 untersuchten Ener-

20 Die Anzahl der Energiegenossenschaften lag 2011 bei 577. Damit umfassen die Daten der vorliegenden Erhebung etwas mehr als 15% der 2011 existierenden Energiegenossenschaften.

giegenossenschaften wurden nach 2006 gegründet. Die zwei vorherigen Gründungen fanden 1968 und 1995 statt. Die restlichen Gründungen konzentrieren sich zum Großteil auf die Jahre 2009 bis 2011 (85%). Von 74 der 86 (88%) Energiegenossenschaften ließen sich die Tätigkeitsfelder auswerten. Der überwiegende Anteil dieser betreibt PV-Anlagen (74,3%) und 18,9% betreiben NW-Genossenschaften, wovon wiederum etwa ein Fünftel Bioenergiedörfer sind. Damit bleiben 6,8% die auf die Kategorie der sonstigen Energiegenossenschaften entfallen. Alle 86 untersuchten Energiegenossenschaften bestanden zum Zeitpunkt der Untersuchung in der Rechtsform der eG und sind dementsprechend zur Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband verpflichtet.

Die Analyse der Daten erfolgte anhand üblicher Verfahren der deskriptiven Statistik (Häufigkeiten, Prozente, Mittelwerte und Streuungsmaße). Vor der deskriptiven Analyse wurde auf einige Fragebatterien die statistische Analysemethode der Hauptkomponentenanalyse angewandt. Bei den Fragebatterien handelt es sich um Einschätzungen der Relevanz bezüglich bestimmter den Gründungsprozess beeinflussenden Variablen durch die Gründer\*innen, die mit standardisierten Likert-Skalen abgefragt werden. Bei der Hauptkomponentenanalyse werden unter der Annahme, dass Zusammenhänge zwischen den Variablen bestehen, Korrelationen innerhalb des bestehenden Sets von Variablen aufgedeckt, um diese in möglichst wenige Hauptkomponenten bzw. Faktoren zu transformieren. Dabei werden die Faktoren verwendet, die die meiste Varianz erklären. Die den Konstrukten bzw. Faktoren zugeordneten Variablen werden dann zur Bildung von Skalen verwendet und die Faktorwerte als individuelle Messwerte für die ermittelten Konstrukte verwendet. Mit der Hauptkomponentenanalyse wurden drei Ziele verfolgt: (1) Die Bestimmung der dimensional Struktur der Variablenmenge und damit einhergehend (2) die Identifikation von Variablen, die besonders gut für die Messung des zugrundeliegenden latenten Konstruktes geeignet sind. (3) Drittes Ziel war die Datenreduktion, also die Reduktion der Komplexität, durch Skalenkonstruktion (Blasius/Baur 2019; Wolff/Bacher 2010).

## 2. Konzeptioneller Analyserahmen

Ein Rahmen für die Analyse von Unternehmensgründungen integriert nach Gartner (1985) vier Hauptperspektiven im Bereich des Unternehmertums: die Eigenschaften der Person(en), die das Unternehmen gründen, die Organisation, die sie gründen, die Umgebung, die das neue Unternehmen umgibt und den Prozess, mit dem das neue Unternehmen gestartet wird.

Abb. 2: Konzeptioneller Analyserahmen



Quelle: Leiner (2007, S. 5).

Zur systematischen Analyse hemmender und fördernder Faktoren bei Neugründungsprozessen werden diese den folgenden Dimensionen zugeordnet: (1) der Gründungsperson, (2) dem Gründungsunternehmen (Energiegenossenschaft) und (3) dem Gründungsumfeld (Hillebrandt 2016, S. 27 ff.; Leiner 2007, S. 4 ff.; Müller-Böling/Klandt 1990). Diese Dimensionen wiederum wirken interdependent auf den (4) Gründungsprozess, dementsprechend ist das letztliche Ziel „den von Gründern, [Energie]Genossenschaften und vom genossenschaftlichen Umfeld determinierten Gründungsprozess differenziert zu analysieren“ (Blome-Drees/Degens 2013, S. 337). Dabei werden die empirischen Ergebnisse in den Kontext der zuvor vorgestellten Grundlagen gesetzt. Eine graphische Darstellung des Rahmenmodells findet sich in Abbildung 2.

Gründer\*innen wird in der Gründungsforschung eine große Aufmerksamkeit gewidmet, da diesen eine proaktive Rolle bei der Bewältigung von Herausforderungen im Neugründungsprozess zukommt. Hierbei spielen sowohl die persönlichen Eigenschaften als auch das Humankapital der Gründer\*innen eine entscheidende Rolle. Wichtige persönliche Eigenschaften sind eine grundlegende Leistungsmotivation, ein Erfolgsbedürfnis, ein Machbarkeitsdenken, also die Überzeugung, auf wichtige Ergebnisse Einfluss nehmen zu können und eine erhöhte Risikobereitschaft (Frank/Korunka/Lueger 1999, S. 86 f.; Klandt 1990).<sup>21</sup> Für Genossenschaftsgründer\*innen lässt sich diese Liste noch um die Eigenschaft der Kooperationsbereitschaft oder Kooperativneigung erweitern, da die Teamgründung ein Spezifikum von Genossenschaften ist (Blome-Drees/Degens 2013). Das Humankapital beschreibt (erworbene) Fähigkeiten wie kon-

21 An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass sich, bezogen auf die hier aufgelisteten persönlichen Eigenschaften, kein einheitliches Bild zeichnen lässt. Für eine Einschätzung persönlicher Eigenschaften als Einflussfaktoren auf den Gründungserfolg von Genossenschaften aus der Perspektive der Gründungsberater\*innen regionaler Prüfungsverbände vgl. Blome-Drees/Degens (2013, S. 339 ff.).

zeptionelles Denken und praktische Umsetzungsfähigkeit sowie allgemeine und genossenschaftsspezifische Kenntnisse. Hierunter fallen branchen- und rechtsformspezifische Kenntnisse sowie betriebswirtschaftliches Wissen (Blome-Drees/Degens 2013, S. 339 ff.). Neben Gründer\*innen ist die zweite den Gründungsprozess determinierende Dimension die Art des zu gründenden Unternehmens. Hier liegt der Fokus auf den fördernden und hemmenden Faktoren, die sich aus der genossenschaftsspezifischen Wirtschafts- und Rechtsform ergeben. Die dritte den Gründungsprozess determinierende Dimension ist das Unternehmensumfeld. Unter das Unternehmensumfeld fallen standortspezifische Charakteristika und die sozialräumliche und regionale Verankerung von Genossenschaften. Daneben sind Unternehmen stark von raumwirtschaftlichen Faktoren beeinflusst. Hier lassen sich beispielhaft die konjunkturelle Lage, ökonomische Trends, das Gründungsklima und rechtliche Rahmenbedingungen aufführen (Leiner 2007, S. 5). Zudem werden in diesem Beitrag das Vorhandensein und die Inanspruchnahme lokaler und regionaler Unterstützungs- und Beratungsangebote als wichtige, den Gründungsprozess beeinflussende Faktoren des Unternehmensumfeldes betrachtet.

Der Gründungsprozess ist eingebettet in einen Rahmen, bestehend aus den drei hier beschriebenen Dimensionen, d.h. individuelle Gründungsprozesse sind beeinflusst durch personenspezifische, unternehmenszentrierte und raumwirtschaftliche Wirkungen. Die verschiedenen Dimensionen lassen sich dabei nur in gegenseitiger Abhängigkeit betrachten, da sie integral wirken (Leiner 2007, S. 4 f.). Der Gründungsprozess lässt sich in drei idealtypische Phasen unterteilen (Leiner 2007, S. 47 ff.). Die erste Phase, die Vorgründungsphase, reicht von der Gründungserwägung bis zum Gründungsentschluss und ist durch die Suche und Prüfung der Gründungsidee gekennzeichnet. Die zweite Phase ist die Gründungsphase, in der die Aufgabe in der Planung und Errichtung des Unternehmens besteht. Diese Phase reicht von dem Gründungsentschluss bis zum Markteintritt. Die dritte Phase, die Nachgründungsphase, beginnt mit dem Markteintritt und ist durch die Geschäftstätigkeit zur Existenzsicherung gekennzeichnet. Nur wenn alle drei Phasen durchlaufen werden ent- und besteht ein neues Unternehmen.

## V. Darstellung der empirischen Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Hauptkomponentenanalysen und deskriptiven Auswertungen vorgestellt. Im Anschluss werden die Ergebnisse systematisiert und im Kontext der in Kapitel zwei erörterten Grundlagen diskutiert. Dieses Kapitel gliedert sich in allgemeine Fragen zur Gründung und zum Unternehmen, Fragen zur Dauer des Gründungsprozesses, Einschätzungen zur Wahl der Rechtsform, zu Beratungsleistungen, zu fördernden und hemmenden Faktoren im Gründungsprozess und schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen/-bedarfen für Gründer\*innen und Politik ab.

### 1. Allgemeine Fragen zur Gründung und zum Unternehmen

Ergänzend zur Beschreibung der Untersuchungspopulation werden im Folgenden die Ergebnisse bezüglich der allgemeinen Fragen zur Gründung und zum Unternehmen vorgestellt. An-

schließlich folgt die Analyse der Motive zur Genossenschaftsgründung. Der Großteil der Befragten (98%) war an der Gründung der Energiegenossenschaften beteiligt, etwa zwei Drittel sahen sich zudem als Initiator\*in des Gründungsgeschehens. Des Weiteren verfügte ein Großteil des Gründungsteams über Erfahrungen im Energiebereich (77%). Deutlich geringer fällt der Anteil der Gründungsteams aus, die über Erfahrungen mit Genossenschaftsgründungen verfügen (47%). Die zum Teil fehlende Erfahrung kann als erstes Indiz für die positive Bedeutung der verpflichtenden Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband gedeutet werden. Zwölf der 86 Energiegenossenschaften (14%) wurden mit weniger als sieben Mitgliedern gegründet und machten folglich von der Gesetzesänderung des GenG 2006 Gebrauch. Der Großteil der Gründungsteams bestand aus sieben bis 20 Mitgliedern (51%), 10% aus 21-50 und 24% aus über 50 Mitgliedern. Unterschiede zur Zahl der Unternehmensgründer\*innen von Energiegenossenschaften zu anderen Genossenschaften zeigen sich nur bezüglich der Gründungen mit weniger als sieben Personen, die hier bei etwa 30% liegt (Blome-Drees u. a. 2016, S. 139). Folglich kann die Bedeutung der Gesetzesnovelle bezüglich der Reduzierung der festgelegten Mindestanzahl der Gründer\*innen für Energiegenossenschaften etwas geringer eingeschätzt werden. Die Nachfrage an und das Potenzial von Energiegenossenschaften zeigt sich bei der Betrachtung der Entwicklung der Mitgliederzahl. So bestehen zum Befragungszeitpunkt (Ende 2011) nur noch 8% der 86 Energiegenossenschaften aus weniger als 20 Mitglieder und 13% aus 21-50 Mitgliedern. Dagegen geben 79% an aus mehr als 50 Mitgliedern zu bestehen. Folglich können die Energiegenossenschaften eine deutliche Zuwachsrate ihrer Mitglieder aufweisen.

Betrachtet man die Zahl der Mitarbeiter\*innen sowohl zum Zeitpunkt der Gründung als auch zum Zeitpunkt der Erhebung wird deutlich, dass Energiegenossenschaften sehr stark durch das Ehrenamt geprägt sind. So gaben 94% der Befragten an, dass ihre Energiegenossenschaft zum Zeitpunkt der Gründung ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen beschäftigt, wobei die Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen von 1 bis 15 reicht. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter\*innen beträgt hier etwa vier, der Median liegt bei drei, d.h. dass 50% der Energiegenossenschaften drei oder weniger ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen beschäftigten. Deutlich geringer fällt der Anteil der geringfügig, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten zum Gründungszeitpunkt aus.<sup>22</sup> Hier liegt die Zahl derer, die geringfügig Beschäftigte angestellt haben, bei 7,2%, für Teilzeitbeschäftigte bei 6% und für Vollzeitbeschäftigte bei 4,8%. Eine Energiegenossenschaft, die zum Gründungszeitpunkt 60 Vollzeitangestellte beschäftigt, stellt hier einen deutlichen Ausreißer dar. Das Wachstum der Energiegenossenschaften, das sich im Zuwachs der Mitglieder widerspiegelt, spiegelt sich nur begrenzt im Zuwachs der Mitarbeiter\*innen wider. Konkret steigt die Anzahl der Mitarbeiter\*innen bei 19,5% und sinkt bei 13,4% der Energiegenossenschaften. Eine nennenswerte Steigerung weist lediglich die Zahl der Energiegenossenschaften auf, die geringfügig Beschäftigte anstellen. Diese stieg von 7,2% auf 17,1%. Eine Tendenz, hin zur Professionalisierung und Hauptamtlichkeit, ist zum Zeitpunkt der Erhebung folglich nicht zu erkennen.

22 Als geringfügig Beschäftigte gelten Arbeitnehmer, die monatlich bis zu 450€ verdienen. Teilzeitbeschäftigung bezeichnet ein Arbeitsverhältnis, in dem die regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.



Deutliche Unterschiede zeigen sich hinsichtlich des Startkapitals, zu dem vom 73 Energiegenossenschaften Daten vorliegen.<sup>23</sup> Dieses reicht von 2.500€ bis 5.420.000€. 20,5% der Energiegenossenschaften hatten ein Startkapital von <10.000€, 11% von 10.000€ bis <25.000€, 9,6% von 25.000€ bis <50.000€, 17,8% von 50.000€ bis <100.000€, 15,1% von 100.000€ bis <250.000€, 10,9% von 250.000 bis <500.000, 5,5% von 500.000€ bis <1.000.000€ und 9,6% über 1.000.000€. Hinsichtlich der Finanzierung des Startkapitals zeigt sich, dass ein Großteil der Energiegenossenschaften nicht auf Fremdkapital angewiesen ist. Von 77 Energiegenossenschaften die Angaben hierzu machen, geben 71,4% an, dass das Startkapital vollständig aus Eigenkapital bestand und 2,6%, dass sie vollständig aus Fremdkapital finanziert wurden.<sup>24</sup> Nur 22 Energiegenossenschaften geben an, ihr Startkapital vollständig oder teilweise mit Hilfe von Fremdkapital gedeckt zu haben; hiervon haben mehr als zwei Drittel auf Kredite von Genossenschaftsbanken zurückgegriffen. Die nächstgrößte Quelle stellen staatliche Förderdarlehen dar, die von etwas mehr als einem Drittel in Anspruch genommen wurden.<sup>25</sup> An dieser Stelle wird deutlich, dass viele der hier untersuchten Energiegenossenschaften zum Zeitpunkt der Erhebung nicht auf staatliche Förderung angewiesen waren.

## a) Gründe und Motive bei der Genossenschaftsgründung

### Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse

Mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse lassen sich 17 der 18 Variablen, die die Bedeutung von Gründen und Motiven bei der Genossenschaftsgründung erfassen, auf fünf Hauptkomponenten reduzieren bzw. zusammenfassen. Die erste Hauptkomponente besteht aus den Variablen „Kostensenkung“, „kostengünstige Energieversorgung“ und „Versorgungssicherheit“. Das latente Konstrukt, das geringere Kosten und eine damit verbundene höhere Versorgungssicherheit misst, wird im Folgenden Verwirklichung von Kostenvorteilen und Versorgungssicherheit genannt. Die zweite Hauptkomponente besteht aus den Variablen „Erschließung von Märkten“, „Stärkung der Marktposition“ und „Ausgleich von Marktdefiziten“ und wird im Folgenden als Stärkung der Marktposition bezeichnet, da die Erschließung von Märkten und der Ausgleich von Marktdefiziten hierunter subsumiert werden können. Die dritte Hauptkomponente setzt sich aus den vier Variablen „Identifikation mit der Genossenschaftsidee“, „Investieren nach ethischen Prinzipien“, „Wirtschaften nach dem Demokratieprinzip“ und „gegenseitige Nutzung von Wissen“ zusammen und beschreibt folglich genossenschaftliches Wirtschaften, wonach diese im Folgenden auch benannt ist. Die vierte Hauptkomponente wird aus den Variablen „Rendite“, „Wachstum“, und „Erlössteigerung“ gebildet und als Verwirklichung von Wachstums- und Gewinnpotenzialen bezeichnet. Die fünfte und letzte Hauptkomponente setzt sich aus den Variablen „Verwirklichung von Innovation“, „Förderung erneuerbarer Energie“, „Wert-

23 Ebenfalls erhoben wurden der Umsatz zum Gründungsjahr und im Jahr 2010. Aufgrund der hohen Zahl fehlender Werte werden diese jedoch nicht ausgewertet.

24 Eine vollständige Finanzierung widerspricht der Wirtschafts- und Rechtsform der Genossenschaft, daher wird davon ausgegangen, dass es sich hier um fehlerhafte Angaben handelt.

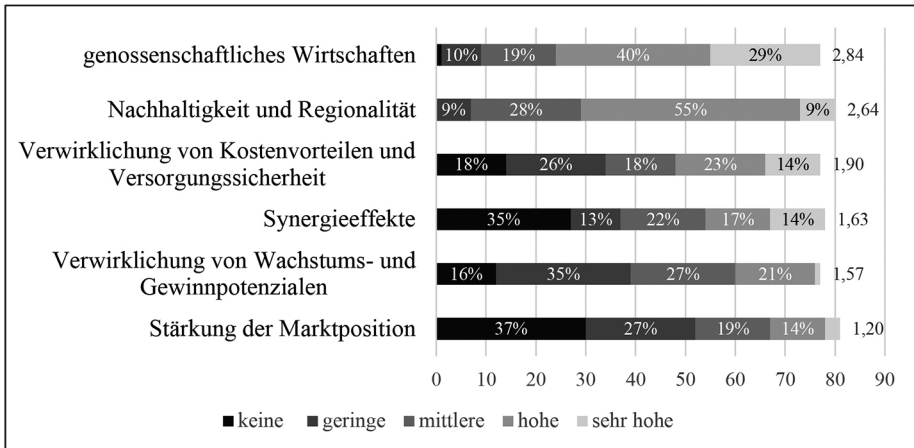
25 Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

schöpfung in der Region“ und „Erhalt von Fördermitteln“ zusammen und wird im Folgenden als Nachhaltigkeit und Regionalität bezeichnet. An dieser Stelle zeigt sich, dass Nachhaltigkeit und Regionalität und dementsprechend die Förderung von EE nicht getrennt von Fördermitteln betrachtet bzw. diskutiert werden können. Daraus wiederum wird deutlich, wie wichtig es für den Ausbau von Energiegenossenschaft ist, dass das EEG vor Unsicherheiten schützt und beispielsweise eine kostendeckende Einspeisevergütung für Photovoltaikanlagen gewährleistet (Müller u. a. 2015, S. 99). Lediglich die Variable „Synergieeffekte“ lässt sich keiner der fünf Hauptkomponenten zuordnen und wird als einzelne Variable aufgeführt.

## **Deskriptive Analyse der Gründe und Motive bei der Genossenschaftsgründung**

Die Frage nach der Bedeutung von Gründen und Motiven, die entscheidend für die Rechtsformwahl sind, gibt Aufschluss darüber, welche Merkmale der genossenschaftlichen Rechtsform die Attraktivität für diejenigen ausmacht, die diese wählen. Abbildung 3 zeigt die konkreten Motive zur Genossenschaftsgründung nach ihrer jeweiligen Bedeutung. Die höchste Bedeutung wird genossenschaftlichem Wirtschaften zugesprochen. Dies spiegelt den demokratischen Gedanken und damit den Kern von Genossenschaften wider. 69% der Befragten schreiben diesem eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu und nur 12% eine geringe oder keine. Dem Motiv der Nachhaltigkeit und Regionalität wird die zweithöchste Bedeutung zugesprochen. Konkret schreiben 64% der Befragten diesem Motiv eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu und nur 9% eine geringe. Diese Ergebnisse machen deutlich, dass die Gründer\*innen von Energiegenossenschaften die Transformationspotenziale des demokratischen Wirtschaftens, der Nahraumentwicklung und der Gesellschaftsgestaltung erkennen und als wichtig erachten. Eine mittlere Bedeutung wird der Verwirklichung von Kostenvorteilen und Versorgungssicherheit zugeschrieben, gefolgt von Synergieeffekten und der Verwirklichung von Wachstums- und Gewinnpotenzialen. Aus der geringen Bedeutung von Wachstum und Gewinn lässt sich schließen, dass die Entscheidung zur Genossenschaftsgründung, gemäß der Transformationspotenziale der ökonomischen Mäßigung und des demokratischen Wirtschaftens, nicht unter rein finanziellen Renditegesichtspunkten gefällt wird. Die geringste Bedeutung wird dem Motiv der Stärkung der Marktposition zugeschrieben. Nur 17 % der Befragten schreiben diesem Motiv eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu und 64% eine geringe oder keine. Hier wird deutlich, dass die Stärkung der Marktposition gegenüber anderen (privatwirtschaftlichen) Unternehmen nicht entscheidend bei der Wahl der Rechtsform zu sein scheint bzw. dieser keine hohe Bedeutung beigemessen wird. Die seit dem EEG 2012 auftretende Verschlechterung der finanziellen Bedingungen von Verbrauchskonzepten, die Vergütungsreduktionen, die Direktvermarktungsverpflichtung und die damit verbundenen Unsicherheiten lassen vermuten, dass die Konkurrenzfähigkeit von Energiegenossenschaften sich zu einem stärker hemmenden Faktor bei Neugründungsentscheidung entwickelt hat (Dorniok/Paech 2018, S. 111 ff.).

Abb. 3: Konkrete Motive zur Genossenschaftsneugründung nach Bedeutung



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

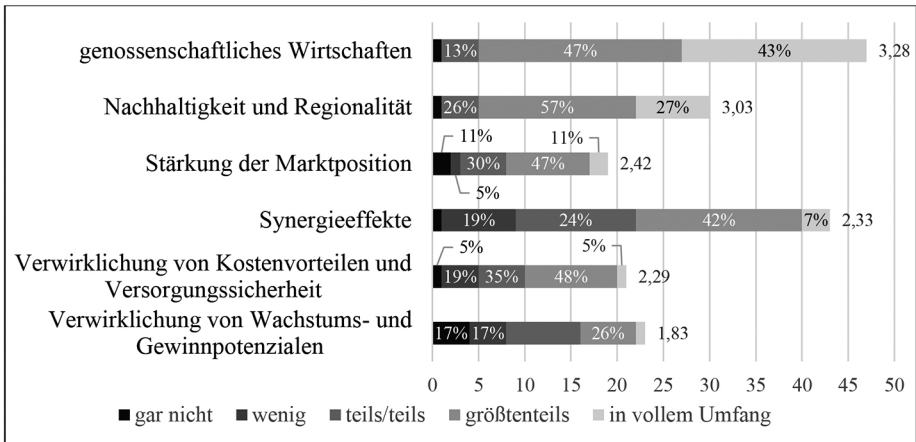
## b) Erfüllung der Zielsetzung

### Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse

Aufgrund der niedrigen Fallzahl bezüglich der Variablen der Frageatterie bei der angegeben werden sollte inwieweit die Motive zur Genossenschaftsgründung erfüllt wurden, ließ sich keine gesonderte Hauptkomponentenanalyse durchführen. Als Hauptgrund für die niedrige Fallzahl ist anzunehmen, dass die Befragung nur kurze Zeit nachdem die meisten Genossenschaften gegründet wurden stattgefunden hat und dementsprechend ein großer Teil der Befragten noch nicht in der Lage war, hierzu abschließend Stellung zu nehmen. Da die Variablen identisch mit der im vorherigen Abschnitt durchgeführten Hauptkomponentenanalyse bezüglich der Motive zur Neugründung sind und davon auszugehen ist, dass dieselben latenten Faktoren gemessen werden, werden diese dementsprechend zusammengefasst.

## Deskriptive Analyse der Gründe und Motive bei der Genossenschaftsgründung

Abb. 4: Ursprüngliche Zielsetzungen nach ihrem Grad der Erfüllung



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Die ursprüngliche Zielsetzung nach ihrem Grad der Erfüllung ist in Abbildung 4 dargestellt. Eine Einschätzung in welchem Ausmaß die Motive zur Neugründung erfüllt wurden gaben bezüglich des genossenschaftlichen Wirtschaftens etwas mehr als die Hälfte der Befragten ab. Davon gaben 90% an, dass das Ziel in vollem Umfang erfüllt wurde. Bezüglich der Nachhaltigkeit und Regionalität gab etwa ein Drittel der Befragten eine Einschätzung ab. Diese wurde in 84% der Fälle größtenteils oder in vollem Umfang erfüllt. Daraus lässt sich schließen, dass die Transformationspotenziale des demokratischen Wirtschaftens, der Nahrungsentwicklung und der Gesellschaftsgestaltung von den Befragten nicht nur erkannt und als wichtig erachtet werden, sondern sich aus ihrer Perspektive auch nach kurzer Zeit erfüllen. Auch zur Zielsetzung der Synergieeffekte konnten zum Zeitpunkt der Befragung bereits die Hälfte der Befragten eine Aussage treffen. Diese wurde demnach in 49% der Fälle größtenteils oder in vollem Umfang erfüllt und in 27% der Fälle wenig oder gar nicht. Der hohe Erfüllungsgrad steht im Kontrast dazu, dass 35% der Befragten Synergieeffekten als konkretes Motiv zur Gründung keine Bedeutung zugeschrieben haben. Hier lässt sich vermuten, dass das Transformationspotenzial der unternehmerischen Befähigung und Kompetenzbildung bei der Neugründung nicht sonderlich präsent ist, nach Gründung aber eine positive Wirkung entfaltet.

## 2. Dauer des Gründungsprozesses

Daten zur Registereintragung und damit zum Zeitpunkt der Neugründungen liegen für 81 der 86 Energiegenossenschaften vor. Hiervon gründete sich der Großteil während des Neugründungsbooms, folglich in den Jahren 2009 (26,7%), 2010 (26,7%) und 2011 (30,2%). In der Regel dauerte es nach der initialen Gründungsidee mehrere Monate bis zu über einem Jahr bis zur

tatsächlichen Neugründung. Der Großteil der Befragten gab an, dass die Gründung einen Zeitraum von drei bis sechs (32%) oder sieben bis zwölf Monaten (33%) in Anspruch nahm. Nur 16% der Befragten gaben an, dass die Dauer unter drei Monaten lag und 19%, dass die Gründung über ein Jahr dauerte.

Etwa 86% gaben an, dass zwischen der initialen Gründungsidee und der Kontaktaufnahme zum genossenschaftlichen (Prüfungs-)Verband weniger als sechs Monate vergingen und 88%, dass es nach der Kontaktaufnahme weniger als sechs Monate bis zur tatsächlichen Gründung dauerte. Folglich könnte eine frühe Kontaktaufnahme die Gründungsdauer verkürzen.

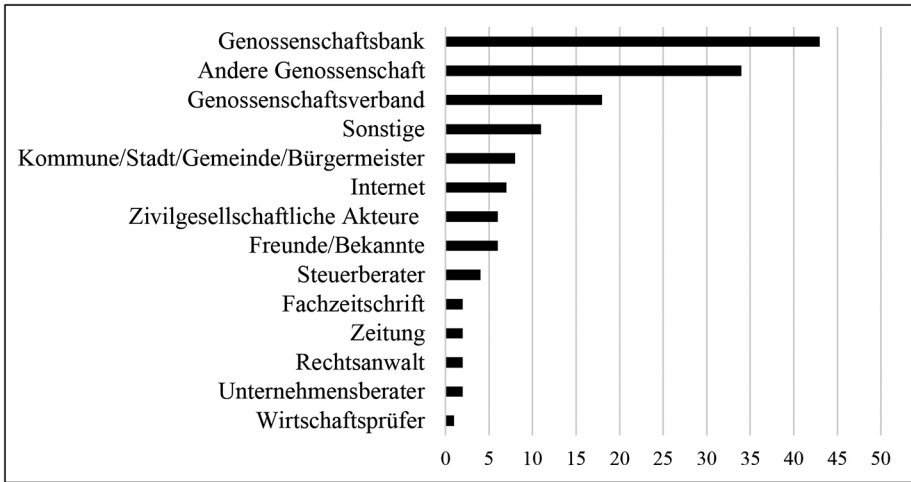
### 3. Einschätzungen zur Wahl der Rechtsform

Um die Frage zu beantworten, warum Gründer\*innen die Rechtsform der Genossenschaft wählen, gilt es herauszufinden, wie die Befragten von dieser erfahren haben. In der Studie von Blome-Drees u. a. (2016) wurden die Bedeutung des Genossenschaftsverbands und für Energiegenossenschaften insbesondere die Bedeutung von Genossenschaftsbanken, Best-Practice-Beispielen und der Kommune herausgestellt. Wie in Abbildung 5 dargestellt, sind auch in dieser Studie der Großteil der Befragten durch Genossenschaftsbanken (50%), andere Genossenschaften (40%) und den Genossenschaftsverband (21%) auf die Rechtsform der eG aufmerksam geworden.<sup>26</sup> Ein deutlich geringerer Anteil ist durch die Kommune (9%) aufmerksam geworden. Zudem spielen klassische Gründungsberater\*innen wie Steuer- und Unternehmensberater\*innen, Rechtsanwälte\*innen und Wirtschaftsprüfer\*innen (<5%) eine untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse bestätigen den Umstand, dass Energiegenossenschaftsgründungen häufig durch Vertreter der Volks- und Raiffeisenbanken, Best-Practice Beispiele und den Genossenschaftsverband mitinitiiert werden. Bei der Analyse wie die Befragten auf die Rechtsform aufmerksam geworden sind zeigt sich eine Einschränkung. Gemeint ist, dass die Option „Eigene Recherche“ in dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragebogen nicht abgefragt wird, aber einen bedeuten, wenn nicht sogar den bedeutendsten Faktor ausmacht (Blome-Drees u. a. 2016, S. 139 f.).

---

26 Mehrfachnennungen waren möglich.

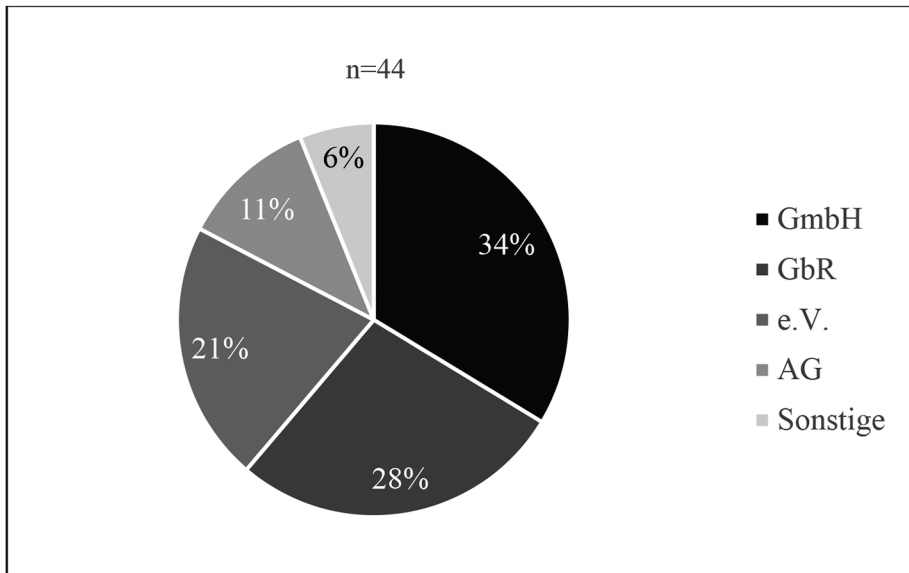
Abb. 5: Wie sind Sie auf die Rechtsform der eG aufmerksam geworden?



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

#### a) Die Genossenschaft in der Konkurrenz zu anderen Rechtsformen

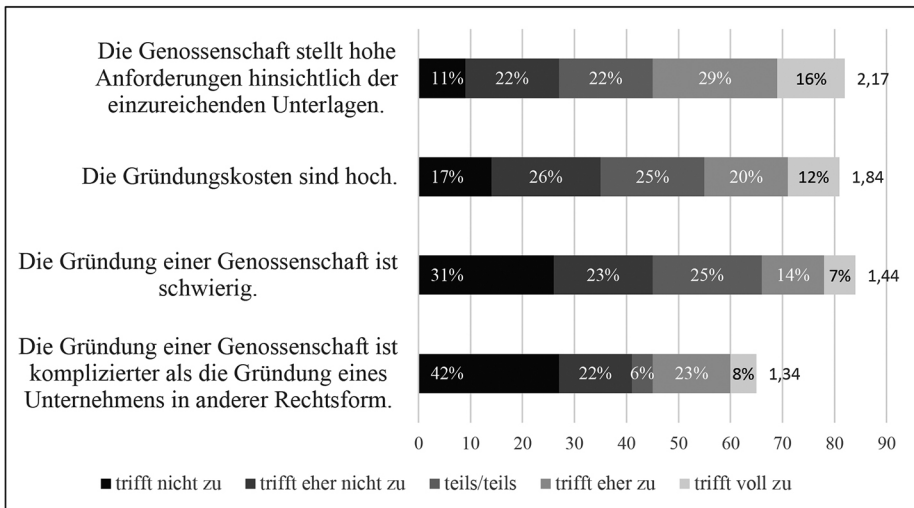
Abb. 6: Rechtsformen, die neben der eG in Betracht gezogen wurden



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Etwa 63% der Befragten gaben an, konkrete Vorbilder in Form anderer Genossenschaften gehabt zu haben. Davon waren beim Großteil (71%) Energiegenossenschaften Best-Practice-Beispiele. Allerdings zeigt sich auch, dass nur 42% der Befragten vor der Gründung ausschließlich die Rechtsform der eG in Betracht gezogen haben. Folglich steht die Rechtsform der eG in Konkurrenz zu anderen Rechtsformen. Abbildung 6 zeigt die Rechtsformen, mit denen sich die Befragten neben der eG auseinandergesetzt haben.<sup>27</sup> Ein Drittel der Befragten hat die GmbH in Betracht gezogen, gefolgt von der GbR und dem e.V. Nur in 11% der Fälle spielte die Rechtsform der AG eine Rolle.

Abb. 7: Einschätzungen bzgl. der eG



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Einschätzungen bezüglich des Schwierigkeitsgrades und der Kosten bei der Gründung von Energiegenossenschaften fallen gemischt aus (Abbildung 7). So stimmen 45% der Befragten teilweise oder voll der Aussage zu, dass die Anforderungen hinsichtlich der einzureichenden Unterlagen hoch sind und etwa ein Drittel, dass die Gründungskosten hoch sind. Allerdings stimmen 54% der Befragten der Aussage, dass die Gründung einer Genossenschaft schwierig ist, (eher) nicht zu und gleiches gilt für 64% der Befragten bezüglich der Aussage, dass die Gründung einer Genossenschaft komplizierter ist als die Gründung eines Unternehmens in anderer Rechtsform. Aus den Einschätzungen der Befragten lässt sich an dieser Stelle schließen, dass die Rechtsform der eG hinsichtlich der Gründungsanforderungen, also der Kosten und des Schwierigkeitsgrades, konkurrenzfähig gegenüber anderen Rechtsformen wie der der GmbH ist. Unterstrichen wird dieses Ergebnis durch die Zufriedenheit mit der Rechtsform. So gaben beinahe alle Befragten (97,6%) an, dass sie heute wieder eine eG gründen würden.

27 Mehrfachnennungen waren möglich.

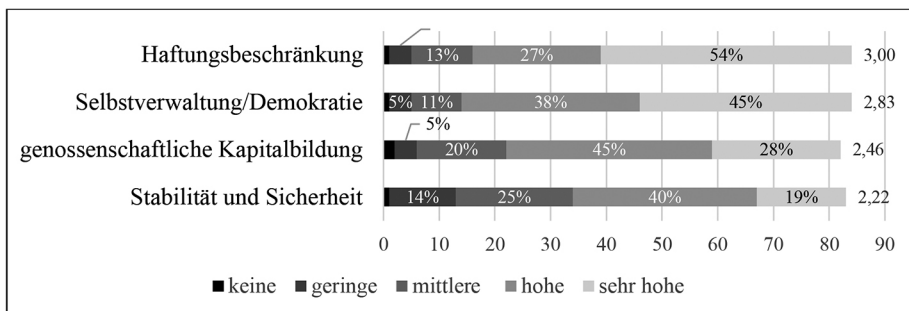
## b) Bedeutung bestimmter Merkmale bei der Wahl der Rechtsform eG

### Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse

Mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse lassen sich neun der zehn Variablen, die die Bedeutung bestimmter Merkmale bei der Wahl der Rechtsform eG erfassen, auf drei Hauptkomponenten reduzieren bzw. zusammenfassen. Die erste Hauptkomponente besteht aus den Variablen „offene Mitgliederzahl“, „einfache Kapitalbeschaffung“, „keine Mindestkapitalanforderung“ und „flexibles Kapital“. Das dahinterliegende latente Konstrukt ist die (genossenschaftliche) Kapitalbildung. Die zweite Hauptkomponente setzt sich aus den Variablen „demokratische Willensbildung“ und „Selbstverwaltung“ zusammen. Aus inhaltlichen Gründen werden dieser Komponente noch „genossenschaftliche Werte“ zugeordnet. Da die demokratische Willensbildung im genossenschaftlichen Grundprinzip der Selbstverwaltung enthalten ist, wird die Hauptkomponente im Folgenden als Selbstverwaltung/Demokratie bezeichnet. Die dritte Hauptkomponente setzt sich aus den Variablen „Prüfung und Beratung durch den Verband“ und „Geringe Insolvenzquote bei Genossenschaften“ zusammen und misst somit genossenschaftliche Stabilität und Sicherheit. Lediglich die Variable Haftungsbeschränkung lässt sich keiner der drei Hauptkomponenten zuordnen.

### Deskriptive Analyse bestimmter Merkmale bei der Wahl der Rechtsform eG

Abb. 8: Merkmale der Rechtsform eG nach Bedeutung



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden Merkmale der Rechtsform eG hinsichtlich ihrer Bedeutung bei der Gründung analysiert. Die Merkmale Selbstverwaltung/Demokratie, Haftungsbeschränkung, genossenschaftliche Kapitalbildung und Stabilität und Sicherheit sind aufgeschlüsselt nach dem Grad ihrer Bedeutung in Abbildung 8 dargestellt. Eine hohe bis sehr hohe Bedeutung haben demnach die grundlegenden Genossenschaftsprinzipien der Demokratie und Selbstverwaltung (83%), die den Kern des genossenschaftlichen Wirtschaftens widerspiegeln, dicht gefolgt von der im GenG festgelegten Haftungsbeschränkung (81%). Aber auch der genossenschaftlichen Kapitalbildung wird von 73% der Befragten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zugeschrieben. Gleich-



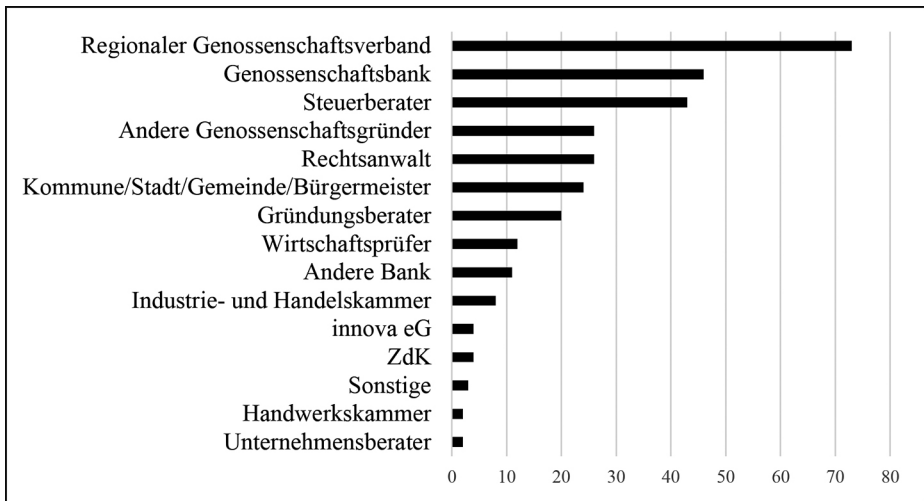
ches gilt für 59% der Befragten bezüglich der rechtsformspezifischen Stabilität und Sicherheit. Auch diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Merkmale, die sich unter den Transformationspotenzialen des demokratischen Wirtschaftens und der ökonomischen Mäßigung subsumieren lassen, eine hohe Bedeutung für die Gründer\*innen von Energiegenossenschaften haben und demnach als fördernde Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften zu betrachten sind. Diese Ergebnisse decken sich mit den Ergebnissen der Studie von Blome-Drees u. a. (2016, S. 143 ff.), nach der dem Merkmal der demokratischen Entscheidungsfindung die höchste Bedeutung zugeschrieben wird, gefolgt vom Image der Rechtsform, der Möglichkeit des einfachen Ein- und Austrittes von Mitgliedern, der Haftungsbeschränkung, Beratungs- und Betreuungsmöglichkeiten durch den genossenschaftlichen Prüfungsverband sowie der geringen Insolvenzquote.

#### 4. Einschätzungen zu Beratungsleistungen

In diesem Abschnitt werden die Auswertungen bezüglich der Beratungsleistung verschiedener Akteur\*innen und insbesondere des genossenschaftlichen (Prüfungs-) Verbandes vorgestellt. Bezüglich der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen bestimmter Akteur\*innen (Abbildung 9) sticht deutlich der regionale Genossenschaftsverband hervor, der von 84% der Befragten in Anspruch genommen wurde.<sup>28</sup> Eine hohe Inanspruchnahme zeigt sich ebenfalls für Genossenschaftsbanken und Steuerberater\*innen, die bei etwa 50% liegt. Rund ein Drittel nahm zudem die Beratungsleistungen von anderen Genossenschaftsgründer\*innen, Rechtsanwäl\*innen und/oder der Kommune in Anspruch. Die Ergebnisse machen deutlich, dass Genossenschaften selbst eine große Rolle spielen, wenn es um die Salienz dieser geht. So nahmen alle Befragten die Beratungsleistungen von mindestens einem der drei Akteur\*innen regionaler Genossenschaftsverband, Genossenschaftsbank und andere Genossenschaften in Anspruch. Diese Ergebnisse sind größtenteils deckungsgleich mit denen der Studie von Blome-Drees u. a. (2016, S. 141), abgesehen von den Beratungsleistungen des regionalen Genossenschaftsverbandes, der dort nur von etwa 50% der Energiegenossenschaften genannt wurde.

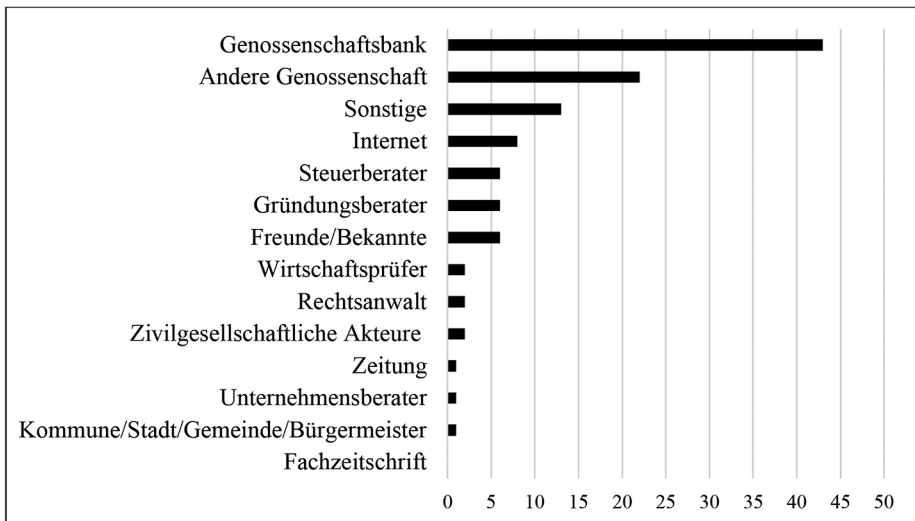
<sup>28</sup> Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

Abb. 9: Inanspruchnahme von Beratungsleistungen bestimmter Akteur\*innen



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Abb. 10: Wie haben Sie vom genossenschaftlichen (Prüfungs-)Verband als Ansprechpartner in Gründungsfragen erfahren?

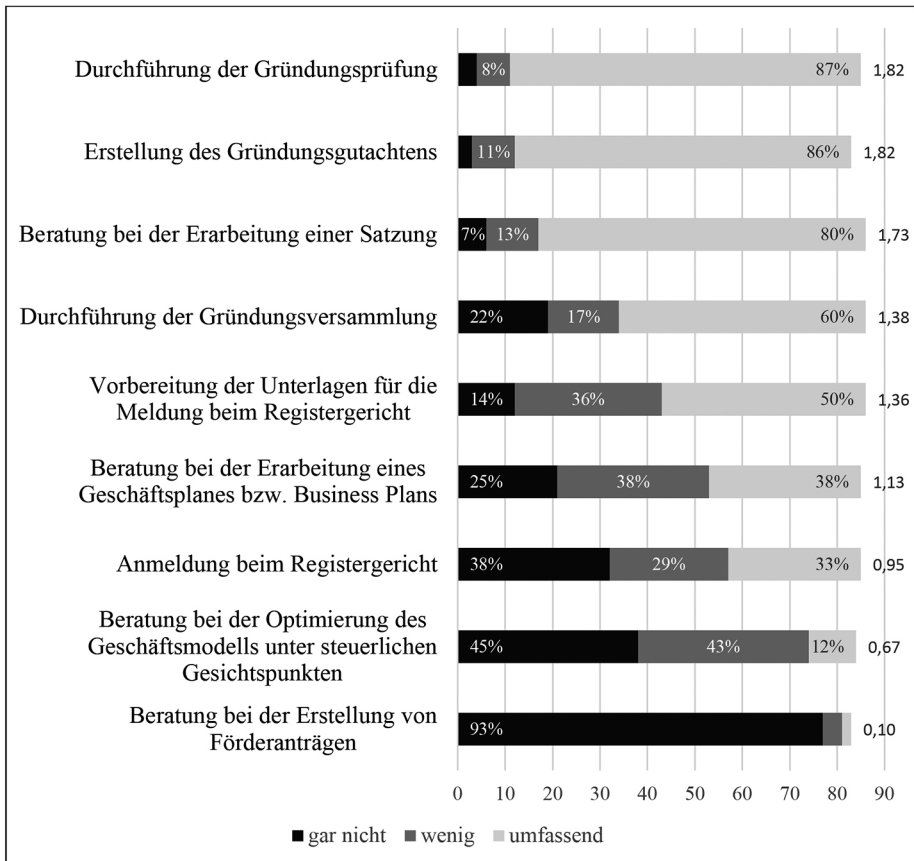


Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Bei der Darstellung der Rechtsform der eG wurde bereits erörtert, dass die verpflichtende Prüfung und Beratung durch Genossenschaftsverbände ein Instrument zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ist und eine zentrale Stellung im Gründungsprozess einnimmt. An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie die Befragten vom ge-

nossenschaftlichen (Prüfungs-)Verband als Ansprechpartner in Gründungsfragen erfahren haben. Abbildung 10 zeigt deutlich, dass hier Genossenschaftsbanken eine wichtige Rolle spielen. Diese wurden von 50% der Befragten genannt. Weitere 25% gaben an, vom genossenschaftlichen (Prüfungs-)Verband durch andere Genossenschaften erfahren zu haben. Die restlichen 25% verteilen sich recht gleichmäßig auf andere Akteur\*innen und Plattformen wie Steuerberater\*innen und das Internet.

Abb. 11: Inanspruchnahme von Leistungen genossenschaftlicher (Prüfungs-)Verbände



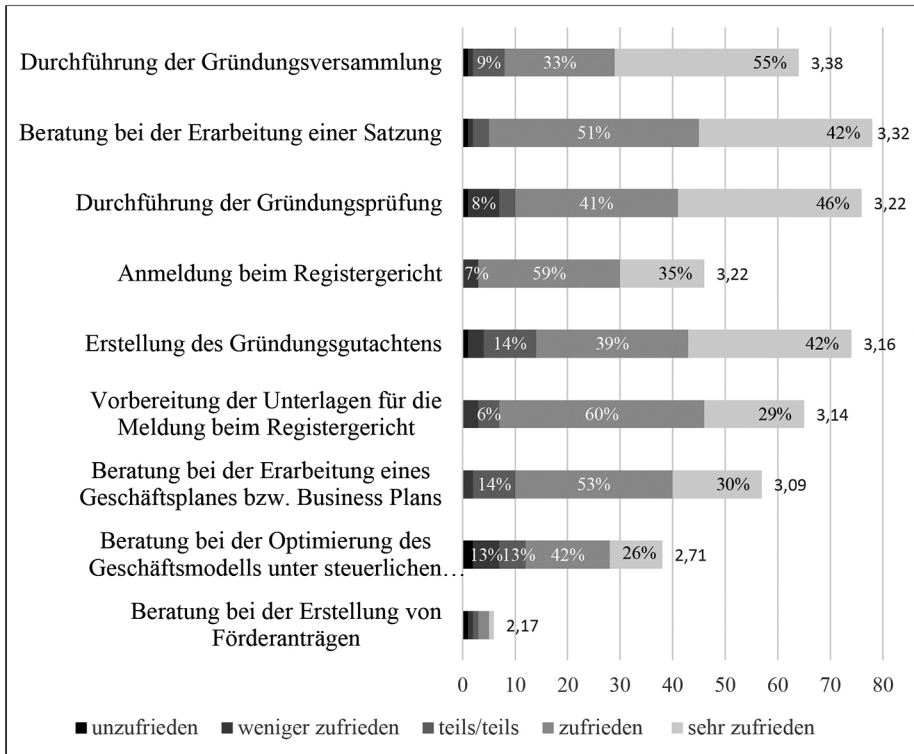
Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Konkrete Leistungen, die von genossenschaftlichen (Prüfungs-)Verbänden in Anspruch genommen wurden sowie der Grad der Inanspruchnahme, werden in Abbildung 11 dargestellt. Dass drei bis fünf Prozent der Befragten angeben, die Leistungen bezüglich der Durchführung der Gründungsprüfung und der Erstellung des Gründungsgutachtens nicht in Anspruch genommen zu haben, lässt sich nur durch fehlendes Wissen erklären, da beides Teil der verpflichtenden Prüfung durch den Genossenschaftsverband ist. Darüber hinaus wurden die hier erfassten Energiegenossenschaften insbesondere bei der Erarbeitung einer Satzung und der Durchführung der

Zu fördernden und hemmenden Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften

Gründerversammlung unterstützt. Deutlich geringer fällt der Anteil derer aus, die bezüglich der Optimierung des Geschäftsmodells unter steuerlichen Gesichtspunkten beraten wurden. 93% gaben zudem an, keine Beratungsleistungen bei der Erstellung von Förderaufträgen in Anspruch genommen zu haben. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen, nach denen nur ein sehr kleiner Teil der Energiegenossenschaften Förderleistungen in Anspruch genommen hat bzw. nehmen musste. Inwieweit dies an tatsächlich fehlendem Bedarf oder aber fehlender Kenntnis liegt, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

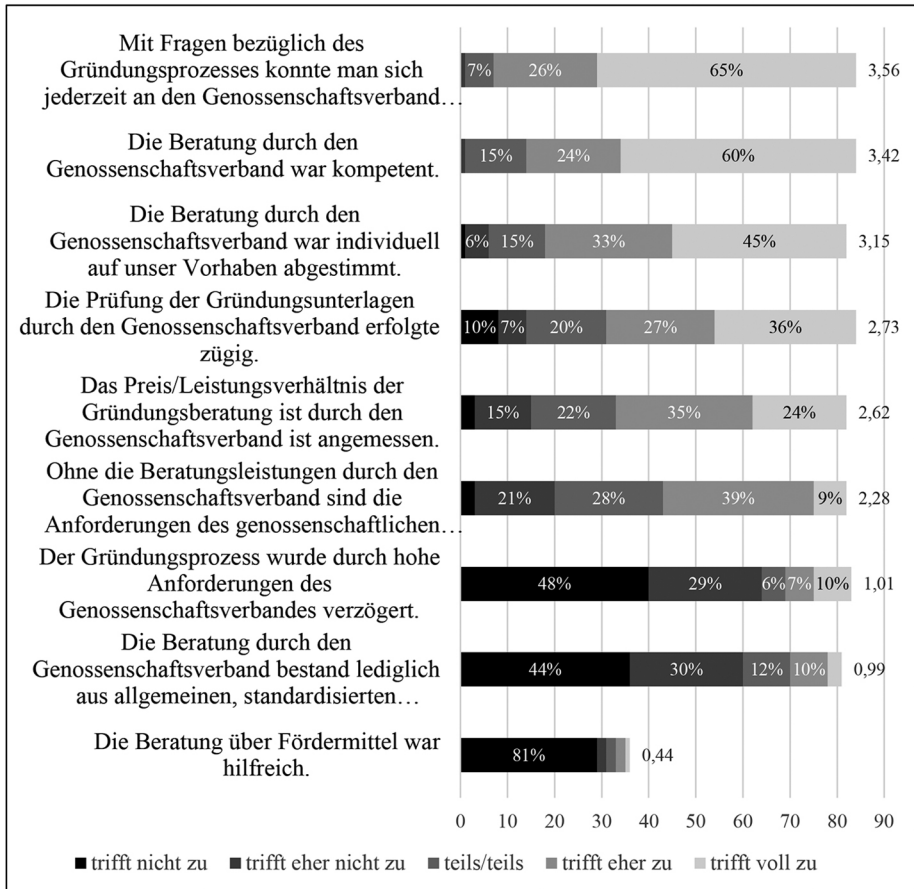
Abb. 12: Zufriedenheit mit konkreten Leistungen genossenschaftlicher (Prüfungs-) Verbände



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Die Zufriedenheit mit den hier aufgeführten konkreten Leistungen ist unter den Befragten sehr hoch (Abbildung 12). Im Durchschnitt sind über 85% mit diesen eher oder sehr zufrieden. Dies gilt insbesondere für die Beratung bei der Erarbeitung einer Satzung und der Anmeldung beim Registergericht, mit denen über 90% eher oder sehr zufrieden sind. Die geringste Zufriedenheit, neben der Beratung bei der Erstellung von Förderanträgen, zu der nur Angaben von fünf Personen vorliegen, liegt bei der Beratung zur Optimierung des Geschäftsmodells unter steuerlichen Gesichtspunkten. Allerdings zeigen sich von den 44% die hierzu Angaben machen nur 18% weniger zufrieden oder unzufrieden.

Abb. 13: Einschätzungen bzgl. der Beratungsleistung genossenschaftlicher (Prüfungs-) Verbände



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

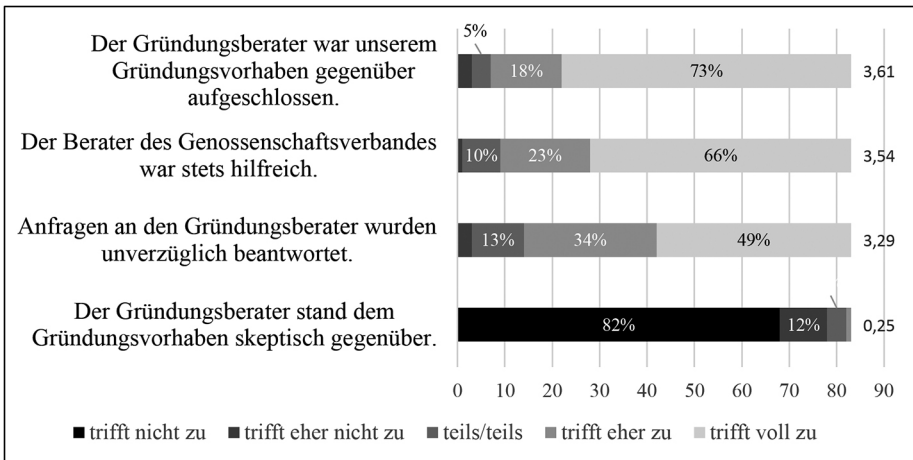
Die Zufriedenheit mit konkreten Leistungen der genossenschaftlichen (Prüfungs-) Verbände spiegelt sich auch in allgemeinen Einschätzungen bezüglich der Beratungsleistungen wider (Abbildung 13). So werden genossenschaftliche (Prüfungs-) Verbände als verlässliche und kompetente Ansprechpartner\*innen eingeschätzt, deren Beratung auf die individuellen Vorhaben abgestimmt ist. Etwa die Hälfte der Befragten gibt zudem an, dass der genossenschaftliche (Prüfungs-)verband den Gründungsprozess nicht verlangsamt hat und dass das Preis-Leistungsverhältnis angemessen ist. Allerdings sind nur etwas weniger als 50% der Überzeugung, dass der Verband zur Meisterung des Aufwandes des genossenschaftlichen Gründungsprozesses unverzichtbar ist. Ein hohe Zufriedenheit mit dem Prüfungsverband von Genossenschaften allgemein weisen auch Blome-Drees u. a. (2016, S. 148 f.) nach. Dabei stellen sich das Sicherheitsgefühl auf Seiten der Gründer\*innen und die Schaffung von Vertrauen auf Seiten der Mitglieder

Zu fördernden und hemmenden Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften

als die besonderen Vorteile der Gründungsberatung heraus. Unzufriedenheit zeigt sich hier insbesondere mit dem erhöhten Zeit- und Arbeitsaufwand.

Die positive Einschätzung der Beratungsleistungen der genossenschaftlichen (Prüfungs-)Verbände schlägt sich auch in den Einschätzungen zu deren Berater\*innen nieder (Abbildung 14). Diese lassen sich als aufgeschlossen und hilfreich und durch ihre hohe kommunikative Präsenz charakterisieren.

Abb. 14: Einschätzung bzgl. der Beratungsleistung der Gründungsberater\*innen

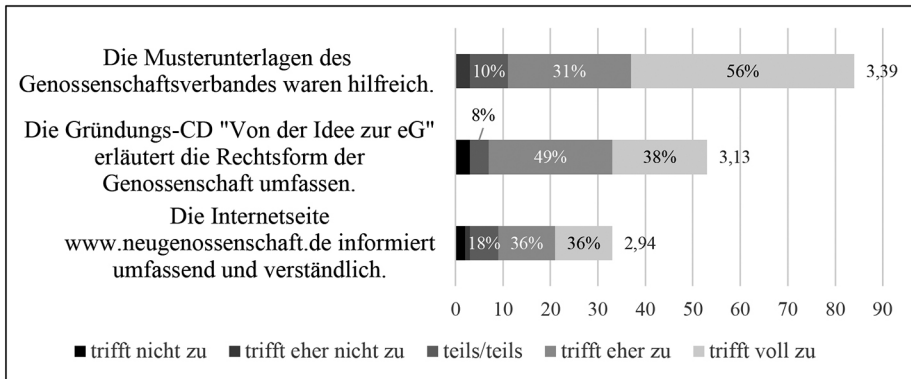


Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Auch die bereitgestellten Hilfsmittel werden größtenteils als positiv eingeschätzt (Abbildung 15). Hier stechen vor allem die Musterunterlagen des Genossenschaftsverbandes heraus, die von fast allen Befragten genutzt wurden. Etwa 60% griffen auf die Gründungs-CD zurück und rund ein Drittel nutzte die Internetseite [www.neuegenossenschaft.de](http://www.neuegenossenschaft.de) zur Informationsbeschaffung.<sup>29</sup>

29 Bereits zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit existiert die hier aufgeführte Internetseite nicht mehr. Über Genossenschaften generell und Neugründungen im Speziellen informiert die Internetseite des DGRV [www.genossenschaften.de](http://www.genossenschaften.de).

Abb. 15: Einschätzungen bzgl. bereitgestellter Hilfsmittel



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

## 5. Einschätzungen zu fördernden und hemmenden Faktoren beim Gründungsprozess

Für eine abschließende Einschätzung des Gründungsprozesses werden die Aussagen der Befragten hinsichtlich konkreter Probleme und Hürden, fördernder Faktoren für eine Genossenschaftsgründung sowie der Beurteilung der zukünftigen Entwicklung der jeweiligen Genossenschaft analysiert.

### a) Probleme und Hürden im Gründungsprozess

#### Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse

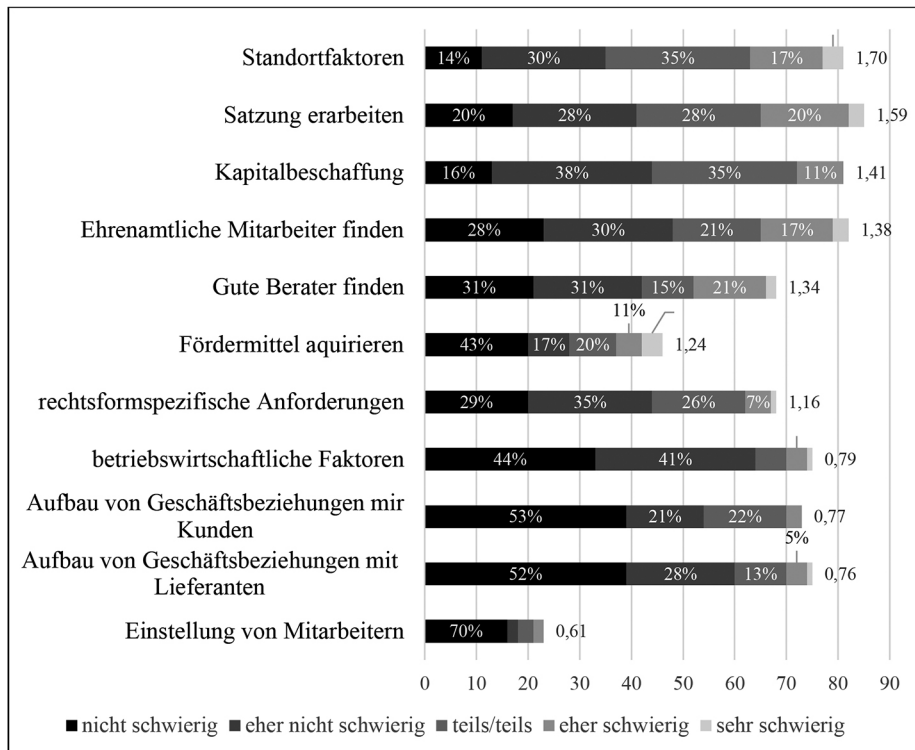
Aufgrund der geringen Fallzahl bei den Variablen, die die Schwierigkeit der Einwerbung von Fördermitteln und der Einstellung von Mitarbeiter\*innen messen, wurden diese nicht mit in die Hauptkomponentenanalyse aufgenommen. Sie werden im Folgenden einzeln aufgeführt. Mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse lassen sich 14 der verbleibenden 19 Variablen, die den Schwierigkeitsgrad hemmender Faktoren im Gründungsprozess messen, auf vier Hauptkomponenten reduzieren bzw. zusammenfassen. Die erste Hauptkomponente besteht aus den Variablen „Betriebsorganisation“, „Geschäftsplan erstellen“, „Liquiditätsplanung“ und „Investitionsplanung“ und misst folglich betriebswirtschaftliche Faktoren. Die zweite Hauptkomponente basiert auf den Variablen „Gründungsformalitäten“, „Anforderungen des Genossenschaftsverbandes“ und „rechtliche Anforderungen“. Hierbei handelt es sich um rechtsformspezifische Anforderungen. Die dritte Hauptkomponente setzt sich aus den Variablen „Mitgliedergewinnung“, „Beschaffung von Fremdkapital“, „Beschaffung von Eigenkapital“ und „Aufbau von Geschäftsbeziehung zu Banken“ und folglich aus Variablen, die die Schwierigkeit der Kapitalbeschaffung messen, zusammen. Die vierte Hauptkomponente misst die Rolle der Standortfaktoren, „technische Anforderungen“, „Standortentscheidung“ und „Informationsdefizite überwin-

Zu fördernden und hemmenden Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften

den“. Keiner Hauptkomponente zugeordnet und daher im Folgenden einzeln aufgeführt sind die Variablen „Gute Berater finden“, „Satzung erarbeiten“, „Ehrenamtliche Mitarbeiter finden“, „Aufbau von Geschäftsbeziehung mit Lieferanten“ und „Aufbau von Geschäftsbeziehung mit Kunden“.

## Deskriptive Analyse der Probleme und Hürden im Gründungsprozess

Abb. 16: Probleme und Hürden im Gründungsprozess nach Schwierigkeitsgrad



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Bezüglich der Frage nach konkreten Problemen und Hürden im Gründungsprozess lässt sich grundsätzlich feststellen, dass keiner der aufgeführten Faktoren für einen großen Teil der Befragten als besonders schwierig wahrgenommen wird (Abbildung 16). Positiv ausgedrückt bewerten über 50% der Befragten die Einstellung ehrenamtlicher Mitarbeiter\*innen als (eher) nicht schwierig. Gleiches gilt für über 60% bezüglich der rechtsformspezifischen Anforderungen und wenn es darum geht, gute Berater zu finden und für über zwei Drittel der Befragten bezüglich des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen mit Kunden und Lieferanten sowie betriebswirtschaftlicher Faktoren. Dass betriebswirtschaftliche Faktoren und rechtsformspezifische Anforderungen keine grundlegenden Hürden darstellen, verdeutlicht die Konkurrenzfähigkeit von



Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen. 21% der Befragten bewerten Standortfaktoren als eher oder sehr schwierig. Als Gründe hierfür lassen sich die grundlegenden technischen Anforderungen der verschiedenen Erzeugungsarten von EE sowie die Anforderungen bezüglich des größeren Flächenbedarfs im Vergleich zur fossilen Energieerzeugung durch wesentlich raumwirksamere Stromerzeugung aus EE aufführen (BMVI 2015). Damit wären die Standortfaktoren kein genuin genossenschaftliches Problem, sondern eines, das für die Erzeugung von EE in jeglicher Rechtsform gilt. Etwa ein Viertel der Befragten bewertet das Erarbeiten der Satzung als eher oder sehr schwierig. 23% der Befragten finden es zudem eher oder sehr schwierig gute Berater zu finden. Die hohe Zufriedenheit mit den genossenschaftlichen (Prüfungs-)Verbänden und ihren Beratern legt die Vermutung nahe, dass diese, indem sie in stärkerem Ausmaß und früher auf ihre Beratungsleistungen aufmerksam machen, zu einer Reduzierung dieser Hürde beitragen können. Als weiteres Problem im Gründungsprozess nennen 21% der Befragten ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen zu finden. Die hemmenden Faktoren, die sich hiermit in Verbindung bringen lassen, sind die Abhängigkeit von ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen und eine Marktsättigung, d.h. dass viele engagierte Bürger bereits aktiv sind und eine Neumobilisierung anderer Bevölkerungsschichten notwendig ist.

## **b) Faktoren für eine erfolgreiche Genossenschaftsgründung**

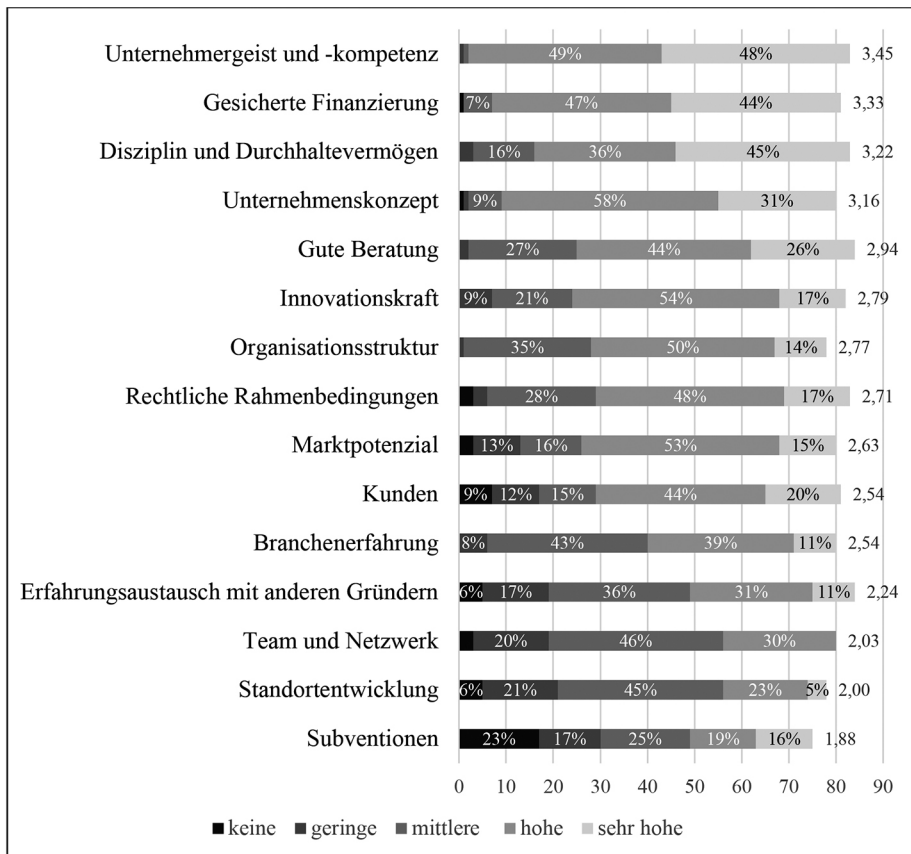
### **Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse**

Mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse lassen sich 17 der 26 Variablen, die die Relevanz verschiedener Faktoren für eine erfolgreiche Genossenschaftsgründung messen, auf sechs Hauptkomponenten reduzieren bzw. zusammenfassen. Die erste Hauptkomponente besteht aus den Variablen „Geeignete Geschäftsidee“, „Ausgefeiltes Gründungskonzept“ und „Ausgefeilter Business-Plan“ und misst folglich die Bedeutung eines geeigneten Unternehmenskonzeptes. Die zweite Hauptkomponente misst die Relevanz des Unternehmergeistes und der Unternehmerkompetenz. Diese setzen sich aus „Fachwissen und Kompetenz“, „Persönlicher Einsatz und Engagement“ und „Unternehmergeist“ zusammen. Die dritte Hauptkomponente basiert auf den Variablen „Geeignete Organisationsstruktur“, „Geeignetes Informationsmanagement“ und „Geeignete Technologie“ und wird im Folgenden als Organisationsstruktur bezeichnet. Die vierte Hauptkomponente misst die Relevanz des Teams und Netzwerks und basiert auf den Variablen „Breit aufgestelltes Team“, „Breites Netzwerk“ und „Gute Zusammenarbeit im Team“. Die fünfte Hauptkomponente setzt sich aus den zwei Variablen „Kreativität“ und „Risikobereitschaft“ zusammen, also aus Variablen die Innovationskraft messen. Die sechste und letzte Hauptkomponente misst die Bedeutung der Standortentwicklung und damit die Relevanz eines „geeigneten Standortes“, der „Konjunkturlage“ und von „Förderprogrammen“. Keine Hauptkomponente zugeordnet und daher im Folgenden einzeln aufgeführt sind die Variablen „Gesicherte Finanzierung“, „Disziplin und Durchhaltevermögen“, „Gute Beratung“, „Rechtliche Rahmenbedingungen“, „Marktpotenzial“, „Kunden“, „Branchenerfahrung“, „Erfahrungsaustausch mit anderen Gründern“ und „Subventionen“.

## Deskriptive Analyse der Faktoren für eine erfolgreiche Genossenschaftsgründung

Bei der Analyse von Faktoren für eine erfolgreiche Genossenschaftsgründung, also die Neugründung von Energiegenossenschaften fördernder Faktoren, geben die Befragten persönlichen Eigenschaften der Gründungspersonen eine besonders hohe Bedeutung (Abbildung 17). Einen besonderen Stellenwert haben demnach Unternehmergeist und -kompetenz, denen 97% der Befragten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zuschreiben. Weitere Eigenschaften, die förderlich für die Genossenschaftsgründung sind, sind Disziplin und Durchhaltevermögen. Diesen schreiben 81% der Befragten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu. Zudem hat die Branchenerfahrung für den Großteil der Befragten eine mittlere bis sehr hohe Bedeutung. Diese ist bei einem Großteil der Befragten über ihre Erfahrung im Energiebereich und bei etwa der Hälfte über ihre Erfahrung mit Genossenschaftsgründungen zumindest in Teilen gegeben.

Abb. 17: Faktoren für eine erfolgreiche Genossenschaftsgründung nach Bedeutung



Quelle: Daten des SfG. Eigene Darstellung.

Bedeutsame Faktoren für eine erfolgreiche Genossenschaftsgründung, die das Gründungsunternehmen betreffen, sind eine gesicherte Finanzierung, das Unternehmenskonzept, Innovationskraft und die Organisationsstruktur. Bezüglich des Gründungsumfeldes geben über zwei Drittel guter Beratung und den rechtlichen Rahmenbedingungen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Die hohe Bedeutung guter Beratung sowie die Inanspruchnahme und Zufriedenheit mit Beratungsangeboten wurde bereits erörtert. Durch die hohe Bedeutung der rechtlichen Rahmenbedingungen lässt sich daneben die Bedeutung (der Novellen) des EEGs betonen. Der Erfahrungsaustausch mit anderen Gründer\*innen wiederum wird nur von 44% mit einer hohen bis sehr hohen Bedeutung versehen. Eine geringe Bedeutung haben die Qualität des Teams und Breite des Netzwerkes sowie die Standortentwicklung. Dass der Qualität des Teams keine hohe Bedeutung zugeschrieben wird, ist unerwartet, da die Gründung im Team ein Spezifikum von Genossenschaften darstellt (Blome-Drees/Degens 2013, S. 338; Hillebrandt 2016, S. 32). Die geringste Bedeutung wird Subventionen zugeschrieben. Die geringe Bedeutung ist konsistent mit dem Ergebnis, dass viele der hier untersuchten Energiegenossenschaften auf keine staatliche Förderung angewiesen sind und damit, dass kaum Beratung zu Förderleistungen in Anspruch genommen wurden.

## **6. Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen/-bedarfe für Gründer\*innen und Politik**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Analyse zusammengefasst und Handlungsempfehlungen bzw. Bedarfe für Gründer\*innen und Politik aufgezeigt. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich viele (rechtliche) Rahmenbedingungen seit der Erhebung 2012 stark verändert haben, werden die Ergebnisse dieser Arbeit mit den in Kapitel zwei vorgestellten aktuellen Studien und theoretischen Arbeiten zu hemmenden und fördernden Faktoren ergänzt. Hierfür wird der Analyserahmen herangezogen und die Ergebnisse und Bedarfe den vier Dimensionen Gründungsperson, Gründungsunternehmen, Gründungsumfeld und Gründungsprozess zugeordnet. Dabei gilt es zu betonen, dass das Ziel dieser Arbeit nicht die Entwicklung von optimalen und allgemeingültigen Handlungsempfehlungen oder unternehmerischen Designprinzipien ist, da „die Komplexität der sich ständig verändernden biophysikalischen und sozioökonomischen Welt in Verbindung mit der Komplexität der Regelsysteme bedeutet, dass jede vorgeschlagene [Änderung] mit einer nicht-trivialen Fehlerwahrscheinlichkeit behaftet ist (Ostrom 2005, S. 243). Das Ziel ist es daher, die Bedingungen und Möglichkeiten in den Blick zu nehmen, die energiegenossenschaftliche Gründer\*innen befähigen, die an sie gestellten Probleme und Herausforderungen selbst zu lösen. Es gilt Komplexität auszuhalten und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen als dynamischen Prozess zur Verbesserung eben jener Bedingungen zu verstehen.

## **a) Gründungsperson**

Die diesem Beitrag zugrundeliegenden Daten basieren auf den Angaben und Einschätzungen von Personen, die am Gründungsprozess beteiligt waren und zum Großteil zu den Initiator\*innen der erfassten Energiegenossenschaften gehören. Daher sollen im Folgenden Entstehursachen und Erfolgsbedingungen beschrieben werden, die sich auf die Person des Gründers bzw. der Gründerin zurückführen lassen. Als besonders fördernder Faktor zur Gründung von Energiegenossenschaften lassen sich Unternehmergeist und -kompetenz sowie Disziplin und Durchhaltevermögen herausstellen. Damit werden sowohl persönliche Führungseigenschaften wie Motivationsfähigkeit, Beharrlichkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft angesprochen, als auch ein gewisses Humankapital, d.h. Fähigkeiten und Kenntnisse, die eine besondere Bedeutung für den Gründungserfolg von Energiegenossenschaften haben. Dass die Befragten den aufgeführten persönlichen Eigenschaften und dem Humankapital unter allen aufgeführten Faktoren eine besondere Bedeutung zuschreiben, verdeutlicht, dass die proaktive Rolle, die Gründer\*innen bei der Bewältigung von Herausforderungen im Neugründungsprozess zukommt, einen starken Einfluss auf den Gründungserfolg von Energiegenossenschaften hat. Zudem lassen sich als persönliche Eigenschaften der Gründer ebenfalls eine Kooperationsbereitschaft und Kooperativneigung vermuten, da diese den genossenschaftlichen Merkmalen der Demokratie und Selbstverwaltung eine hohe Bedeutung zuschreiben. Individualisten, die der Kooperation keinen eigenen Wert zuschreiben, würden eher keine Genossenschaften bilden (Hettlage 1983, S. 197). Die Daten, die über die erfolgreichen Gründer\*innen von Energiegenossenschaften vorliegen, legen die Vermutung nahe, dass die Erfolgsaussichten bei der Neugründung von Energiegenossenschaften steigen, wenn die Gründer bereits über Erfahrungen mit dem Bereich von EE haben und/oder über Erfahrungen mit (Genossenschafts-)Gründungen verfügen.

## **b) Gründungsunternehmen**

An dieser Stelle werden die die Neugründung von Energiegenossenschaften fördernden und hemmenden Faktoren, die sich aus der genossenschaftsspezifischen Wirtschafts- und Rechtsform ergeben, beschrieben. Dabei gilt zu beachten, dass sich die Ergebnisse auf Rechtsformgenossenschaften beziehen bzw. dass alle erhobenen Energiegenossenschaften in der Rechtsform der eG gegründet wurden. Gefragt nach konkreten Motiven zur Genossenschaftsgründung gaben die Befragten insbesondere genossenschaftlichem Wirtschaften eine hohe Bedeutung. Damit wird der demokratische Gedanke als Kern von Genossenschaften angesprochen. Dies spiegelt sich auch darin wieder, dass für die Befragten die genossenschaftlichen Grundprinzipien Demokratie und Selbstverwaltung als Merkmale der Rechtsform eG den höchsten Stellenwert einnehmen. Weitere Motive von besonderer Bedeutung sind Nachhaltigkeit und Regionalität. Als die Neugründung fördernd lässt sich folglich herausstellen, dass die Genossenschaft von Gründer\*innen als Wirtschafts- und Rechtsform bewertet wird, durch die sich insbesondere die Transformationspotenziale des demokratischen Wirtschaftens, der Nahraumentwicklung und der Gesellschaftsgestaltung verwirklichen lassen. Ein weiterer fördernder Faktor ist, dass Ge-

nossenschaften als stabil und sicher bewertet werden, was sich sowohl mit der Haftungsbeschränkung als auch der Verwirklichung des Transformationspotenzials der ökonomischen Mäßigung begründen lässt. Fördernde Faktoren, die nicht genuin genossenschaftlich sind, sind zudem ein ausgefeiltes Unternehmenskonzept sowie eine für die jeweilige Art der erzeugten EE geeignete Organisationsstruktur.

Eine Hürde für Neugründungen und die Weiterentwicklung von Energiegenossenschaften stellt die Abhängigkeit vom Ehrenamt dar. So bewerten die Befragten das Finden von ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen als eher schwierig. Veränderungen der Rahmenbedingungen, insbesondere die Novellen des EEG seit 2012, stellen Energiegenossenschaften zudem vor neue Probleme. Hier zu nennen sind die Notwendigkeit der Qualifizierung von Mitarbeiter\*innen und der Geschäftsmodelltransformation und damit einhergehend die Notwendigkeit des Wandels vom Ehrenamt zum Hauptamt. Die Rahmenbedingungen, die verantwortlich dafür sind, dass Geschäftsmodelle nicht mehr tragfähig und reproduzierbar sind und einer Transformation bedürfen, werden im nächsten Abschnitt zusammengefasst. Um unter den gegebenen Bedingungen zukunftsfähig zu sein, müssen die bisherigen Geschäftsmodelle allerdings angepasst bzw. weiterentwickelt werden. Weitere unternehmenszentrierte Probleme und Hürden, die sich für die Befragten ergeben, sind nicht genuin genossenschaftlich. Hier lassen sich beispielhaft Standortfaktoren für EE, die Einrichtung zur Erzeugung von EE und das Erarbeiten einer Satzung nennen. Grundsätzlich wird die Rechtsform der eG als konkurrenzfähig zu anderen Rechtsformen bewertet. Auch wenn die Anforderungen hinsichtlich der einzureichenden Unterlagen sowie die Gründungskosten als hoch bewertet werden, geben die Befragten an, dass rechtsformspezifische Anforderungen kein grundlegendes Problem darstellen und die Neugründung einer Energiegenossenschaft in der Rechtsform der eG nicht schwieriger ist, als die eines Unternehmens zur Förderung von EE in anderer Rechtsform. Dies wird dadurch unterstrichen, dass fast alle Befragten (97%) angeben, dass sie mit der Gründung zufrieden sind und heute wieder eine eG gründen würden. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass diese Einschätzung zum Hochpunkt des Neugründungsbooms getätigt wurde und es fraglich ist, ob sie genauso unter den veränderten Rahmenbedingungen getroffen worden wäre.

### c) Gründungsumfeld

Das Gründungsumfeld von Energiegenossenschaften lässt sich in standortspezifischen Charakteristika sowie raumwirtschaftliche Faktoren wie die sozialräumliche und regionale Verankerung von Genossenschaften unterteilen. Darin eingebunden sind lokale und regionale Unterstützungs- und Beratungsangebote sowie die Bewertung dieser. Bereits im vorigen Abschnitt wurden Standortfaktoren als potenzielle Hürde für Neugründungen benannt. Die Herausforderung, die es zu bewältigen gilt, ist eine für die Art der EE passende Standortentscheidung zu fällen und dabei technischen Anforderungen gerecht zu werden sowie Informationsdefizite zu überwinden. Um dem Motiv der Wertschöpfung in der Region gerecht zu werden, gilt es diese Hürden zu überwinden.

Zur Überwindung der Hürden, die sich sowohl aus der Rechtsform als auch aus dem Umfeld ergeben, spielen Unterstützungs- und Beratungsangebote eine wichtige Rolle. So wird gute Be-

ratung von den Befragten als ein die Neugründung von Energiegenossenschaften fördernder Faktor bewertet. Ein diesbezügliches Problem ist, dass klassische Berater\*innen selten über ein ausreichendes Wissen bezüglich der Rechtsform der eG verfügen. So erfahren die Gründer\*innen von der Rechtsform der eG insbesondere über Genossenschaftsbanken, Genossenschaftsverbände und andere Genossenschaften. Ein äußerst positives Bild lässt sich an dieser Stelle bezüglich der Beratungsleistungen der Genossenschaftsverbände zeichnen. Diese wurden in hohem Ausmaß in Anspruch genommen und als positiv bewertet. Dies betrifft die Genossenschaftsverbände allgemein, aber auch ihre Berater\*innen und die bereitgestellten Hilfsmittel.

Mit dem fehlenden Wissen bezüglich der (Rechtsform der) Genossenschaft unter klassischen Berater\*innen wurde bereits ein weiteres grundlegendes Problem angesprochen: die Salienz von Genossenschaften. Sollen Genossenschaften eine größere Rolle bei der Dezentralisierung der Energieversorgung spielen, müssen Politik und Genossenschaftsverbände in stärkerem Ausmaß für diese werben, sei es durch (bildungs-) politische Maßnahmen oder die Werbung der breiten lokalen bzw. regionalen Öffentlichkeit. Folglich ist eine zukünftig zu bewältigende Aufgabe, das genossenschaftliche Potenzial, welches insbesondere in der Netzwerkbildung und der damit verbundenen Stärkung der Region durch die genossenschaftliche Selbsthilfe liegt (Schmale/Blome-Drees 2014), zu bewerben bzw. auf dieses aufmerksam zu machen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen spielen für die Gründer\*innen zum Zeitpunkt der Befragung eine mittlere bis hohe Bedeutung. Es gilt zu vermuten, dass diese in ihrer Bedeutung deutlich gestiegen sind bzw. verstärkt als hemmender Faktor wahrgenommen werden, da gezeigt wurde, dass sich die Reformen des EEGs seit 2012 dysfunktional auf die Entwicklung der Energiegenossenschaften ausgewirkt haben. Um den positiven Hervorhebungen der Bürgerenergie, hier insbesondere der Energiegenossenschaften, als Form und Ausdruck zivilgesellschaftlichen Wirtschaftens gerecht zu werden, gilt es die rechtlichen Rahmenbedingungen an diese anzupassen. Rechtliche Rahmenbedingungen, die stark hemmend auf die Entwicklung des Neugründungsgeschehens von Energiegenossenschaften gewirkt haben, sind insbesondere Ausschreibungsverfahren, Markteintrittsbarrieren, Vergütungskürzungen und die verpflichtende Direktvermarktung.

#### **d) Gründungsprozess**

Der Gründungsprozess lässt sich in drei Phasen unterteilen, die Vorgründungsphase, die Gründungsphase und die Nachgründungsphase. Für eine differenzierte Analyse wird versucht, die potenzielle Einflüsse der Gründungsperson, des Gründungsunternehmens und des Gründungsumfeldes auf den Gründungsprozess zu betrachten. Die Ausgangssituation innerhalb der jeweiligen Phasen und die damit einhergehenden Aufgaben, Anforderungen und Probleme basieren dabei auf dem Phasenmodell zum Gründungsprozess eines Unternehmens nach Leiner (2007, S. 47 ff.). Die Reformen des EEGs seit 2012 werden als hemmend sowohl für den Neugründungsprozess als auch die Entwicklungsphase bereits bestehender Energiegenossenschaften bewertet. Ihr Einfluss auf die einzelnen Phasen wird an dieser Stelle nicht genauer betrachtet.

Die Vorgründungsphase beschreibt den Weg von der Gründungserwägung und -idee werdender Gründer\*innen hin zum Gründungschluss. Dabei müssen Gründer\*innen ihre Gründungs-

idee prüfen und Probleme bei der Entscheidungsfindung bewältigen. Eine hohe Salienz der Genossenschaft als Unternehmensform ist förderlich, da so die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass diese bei Gründungserwägungen in Betracht gezogen wird. I.a.W. muss die Option einer Unternehmensgründung, in der Rechtsform der eG, werdenden Gründer\*innen überhaupt bekannt sein. Gründer\*innen, die Potenziale im demokratischen Wirtschaften und dem Prinzip der Selbstverwaltung sehen, sollten möglichst früh sowohl durch klassische Gründungsberater\*innen als auch durch Genossenschaftsverbände auf die Rechtsform der eG aufmerksam gemacht und durch diese beraten werden. „Ausschlaggebend für eine Gründungsentscheidung müssen [...] nicht ausschließlich rationale Aspekte wie beispielsweise ökonomische Faktoren sein“ (Leiner 2007, S. 48). Daher sollte, neben der Stabilität und Sicherheit von Energiegenossenschaften, auf ihre Transformationspotenziale aufmerksam gemacht werden, da diese Ausdruck bestimmter Metapräferenzen sein können. Die Reifung der Gründungsentscheidung ist zusätzlich geprägt vom situativen Hintergrund der Gründerperson und damit einhergehend von dessen/deren Unternehmergeist und -kompetenz.

In der Gründungsphase ist die Generierung einer Idee abgeschlossen und die Neugründung besteht als konkretes Vorhaben. So ist diese Phase durch die eigentliche Planung und Errichtung des Gründungsunternehmens gekennzeichnet. Hier stehen die Gründer\*innen vor vielfältigen Realisierungsproblemen, die zum Teil durch die verpflichtende Gründungsprüfung durch Genossenschaftsverbände erkannt und behoben werden können. Die Aufgabe der Gründer\*innen ist es, den technischen und standortspezifischen Anforderungen gerecht zu werden sowie die Beschaffung von Ressourcen und damit einhergehend die Finanzierung sicherzustellen. Dabei lässt sich herausstellen, dass die Kapitalbeschaffung für die hier befragten Energiegenossenschaftsgründer\*innen kein Problem darstellt. Ein Problem, welches es während der Gründungsphase zu lösen gilt, ist vornehmlich ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen zu finden und zu beschäftigen. Auch hier kann eine erhöhte Salienz der Energiegenossenschaften förderlich sein. Auch die Erarbeitung der Satzung ist mit Schwierigkeiten verbunden. Hier greift ein großer Teil auf Beratungsleistungen der genossenschaftlichen (Prüfungs-)Verbände zurück.

Mit abgeschlossener Gründungsprüfung und Bewältigung verschiedener Realisierungsprobleme können Energiegenossenschaften in den Markt eintreten und ihre Geschäftstätigkeit beginnen. Eine abschließende Aussage, für wen die Basisentscheidung eine Energiegenossenschaft zu gründen die richtige ist, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nur begrenzt treffen, da die Einschätzungen von Gründer\*innen gescheiterter Energiegenossenschaften nicht erhoben wurden. Dafür lässt sich hier erneut herausstellen, dass der Großteil der Befragten mit der Gründung zufrieden ist und heute wieder eine Energiegenossenschaft gründen würde. Zudem ließ sich zeigen, dass viele der Befragten die grundlegenden Motive des demokratischen Wirtschaftens, der Nachhaltigkeit und der Regionalität verwirklichen konnten. Für eine heutige Neugründung und die Entwicklungsphase bereits bestehender Energiegenossenschaften scheint die wichtigste Herausforderung eine Anpassung an die rechtlichen Rahmenbedingungen zu sein. Damit verbunden sind Geschäftsmodelltransformationen und eine Professionalisierung des Geschäftsbetriebes, d.h. ein Wandel vom Ehrenamt zum Hauptamt.

## VI. Fazit

Ziel dieses Beitrages ist die Untersuchung der die Neugründung von Energiegenossenschaften hemmenden und fördernden Faktoren. Die Relevanz der Untersuchung lässt sich mit dem Transformationspotenzial von Energiegenossenschaften im Kontext einer nachhaltigen und dezentralen Energieversorgung herausstellen. Dabei stellen Energiegenossenschaften eine Möglichkeit dar, EE durch demokratisches Wirtschaften und in Selbstverwaltung zu gewinnen. Zugleich besitzen (Energie)Genossenschaften das Potenzial kooperationsbereite Menschen an sich zu binden und durch ihre Organisationsform und -praxis Kooperativverhalten zu erzeugen. Die Gründung von Energiegenossenschaften und die durch sie gelebte Kooperationsform können als ein Schritt in Richtung einer auf Nachhaltigkeit und Kooperation beruhenden Gesellschaft verstanden werden.<sup>30</sup>

Um Energiegenossenschaften, d.h. Genossenschaften, die im Energiesektor tätig sind, als Unternehmensform zu definieren, wurde die Genossenschaft in ihrer Wirtschafts- und Rechtsform beschrieben und als Gebilde des Dritten Sektors klassifiziert. Daraufhin wurde der Neugründungsboom (2006-2012) von Energiegenossenschaften sowie der Rückgang und die letztliche Stagnation des Neugründungsgeschehens beschrieben. Um die Neugründungsentwicklung zu erklären, wurde der Forschungsstand zu hemmenden und fördernden Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften dargestellt. Als größter hemmender Faktor haben sich dabei die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere die Novellen des EEGs seit 2012, herausgestellt. Damit einher gehen Finanzierungsprobleme sowie die Notwendigkeit der Professionalisierung und der Geschäftsmodelltransformation. Als weitere hemmende Faktoren ließen sich die fehlende gesellschaftliche Salienz der Genossenschaft und die Marktsättigung von hauptamtlich und ehrenamtlich Engagierten im Bereich der EE aufführen. Als fördernde Faktoren für die Neugründung von Energiegenossenschaften wurden insbesondere die folgenden Transformationspotenziale herausgestellt: Emanzipation und Selbstbemächtigung, Nahraumentwicklung, Gesellschaftsgestaltung, ökonomische Mäßigung, demokratisches Wirtschaften und unternehmerische Befähigung und Kompetenzbildung.

Die Grundlage des empirischen Teils bildet eine Erhebung von 86 Energiegenossenschaften aus dem Jahr 2012. Die mittels Hauptkomponentenanalysen und deskriptiver Statistik gewonnenen Ergebnisse wurden im Kontext aktueller Studien diskutiert und den drei Dimensionen Gründungsperson, Gründungsunternehmen und Gründungsumfeld zugeordnet. Letztliches Ziel war dabei, die potenziellen Einflüsse dieser drei Dimensionen auf den Gründungsprozess zu beschreiben und Handlungsempfehlungen für Gründer\*innen, Genossenschaftsverbände und Politik abzuleiten. Die empirischen Ergebnisse stützen die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus aktuellen Studien. Demnach besteht die Attraktivität von Energiegenossenschaften insbesondere in den genossenschaftlichen Grundprinzipien des demokratischen Wirtschaftens und der Selbstverwaltung und darin, dass sich durch sie die Motive der Nachhaltigkeit und Regionalität verwirklichen lassen. Zudem werden Energiegenossenschaften als stabil, sicher und kon-

---

30 Eine auf Nachhaltigkeit, Kooperation und Solidarität beruhende Gesellschaft wird hier als reale Utopie im Sinne von Blochs Ontologie des Noch-Nicht-Seins, als „Anderssein-Können als Werden eines Neuen“ verstanden, vgl. Schulz-Nieswandt (2015, S. 11)..



kurrenzfähig gegenüber Unternehmen in anderer Rechtsform bewertet. Für potenzielle Neugründungen und die weitere Entwicklungsphase von Energiegenossenschaften besteht der dringlichste Handlungsbedarf bezüglich der rechtlichen Rahmenbedingungen. Hier ist die Politik gefragt, die Regelungen des EEGs hinsichtlich der Ausschreibungspflicht und der verpflichtenden Direktvermarktung anzupassen. Zudem müssen Gründer\*innen ihre Geschäftsmodelle transformieren und an die rechtlichen Rahmenbedingungen anpassen. Energiegenossenschaften können einen Beitrag zur Erreichung zahlreicher gemeinschaftspolitischer Ziele hinsichtlich der Dezentralisierung und Umsetzung einer nachhaltigen Energiewende und damit der Regionalentwicklung und der Entwicklung des ländlichen Raums leisten. Zur Verfolgung dieses Zieles bedarf es einer Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen sowie einer stärkeren Förderung und gesellschaftlichen Saliens von Energiegenossenschaften.

## Abstract

*Promoting and inhibiting factors for the foundation of energy cooperatives and their transformation potentials in the context of a sustainable and decentralized energy provision.*

*Cooperatives; Citizen energy; Founding process; Founding person; Founding environment; Founding company;*

*In this article, the assessments of founders of energy cooperatives from 2011 are analysed and put into the context of current research. Inhibiting and promoting factors are assigned to the four dimensions of business foundations, the founding person, the founding environment, the founding company and the founding process. The attractiveness of energy cooperatives is explained with their transformation potentials in the context of a sustainable and decentralized energy provision. The amendments to the Renewable Energy Sources Act (EEG) since 2012 have proved to be the greatest obstacle to the founding of new cooperatives. In order for energy cooperatives to remain viable for the future, adjustments to the legal framework and/or adaptation of the business models to the legal framework seem necessary.*

## Literaturverzeichnis

- Beuthien, Volker (2003), Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Göttingen.
- Beuthien, Volker (2013 a), Die Genossenschaftsidee im Spiegelbild von Rechtsform, Unternehmen und Gesellschaft – Wie geht es weiter?, in: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, hrsg. von Johann Brazda, Markus Dellinger und Dietmar Röhl, Wien, S. 45–59.
- Beuthien, Volker (2013 b), Genossenschaften: Ein Gewinn für alle oder nur eine Chance für jeden?, in: Die eingetragene Genossenschaft, Idee und Wirklichkeit, hrsg. von Volker Beuthien, Baden-Baden, S. 237–250.
- Beuthien, Volker und Stephanie Hanrath (2012), Dach- und verbundgenossenschaftliche Lösungen zur Kooperation und wechselseitigen Sicherung im Bereich der Erneuerbaren Energien, Expertise im Rahmen des Forschungsprojektes Genossenschaftliche Unterstützungsstrukturen für eine sozialräumlich orientierte Energiewirtschaft.
- Beuthien, Volker, Reinmar Wolff und Martin Schöpflin (2018), Genossenschaftsgesetz, Mit Umwandlungs- und Kartellrecht sowie Statut der Europäischen Genossenschaft, 16. Aufl., München.

- Blasius, Jörg und Nina Baur (2019), Multivariate Datenstrukturen, in: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, hrsg. von Nina Baur und Jörg Blasius, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1379–1400.
- Blome-Drees, Johannes (2009), Die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme aus der Perspektive der Systemtheorie, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU, 32. Jg., Heft 4, S. 356–369.
- Blome-Drees, Johannes (2010), Ansatzpunkte zu einer Erhöhung der Neugründungsquote von Genossenschaften, in: Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Grundlagen und Fallstudien, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Baden-Baden, S. 23–35.
- Blome-Drees, Johannes (2012 a), Vom Nutzen einer strategischen Führung von Genossenschaften, in: Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, hrsg. von Günther Ringle und Hans-H. Münkner, Baden-Baden, S. 189–209.
- Blome-Drees, Johannes (2012 b), Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU, 35. Jg., Heft 4, S. 365–385.
- Blome-Drees, Johannes (2018), Potenziale und Hemmnisse genossenschaftlicher Neugründungen in der Bundesrepublik Deutschland, Wien.
- Blome-Drees, Johannes, Nikolaj Bøggild, Philipp Degens, Judith Michels, Clemens Schimmele und Jennifer Werner (2016), Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft, Berlin–Münster.
- Blome-Drees, Johannes und Philipp Degens (2013), Gründerpersönlichkeit und genossenschaftlicher Gründungserfolg, in: Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele; Dokumentation zum 10. Internationalen NPO-Forschungssymposium 2012 an der Universität Fribourg/Freiburg 29. und 30. März 2012, hrsg. von Markus Gmür, Bern, S. 335–343.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2006), "Starke" genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? Einige kritische Anmerkungen, in: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, hrsg. von Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle, Bern, S. 49–72.
- BMU (2019), Klimaschutzplan 2050, Klimaschutzpolitische Grundsätze und Ziele der Bundesregierung, [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Klimaschutz/klimaschutzplan\\_2050\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/klimaschutzplan_2050_bf.pdf).
- Boettcher, Erik (1979), Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 29. Jg., S. 198–216.
- Boettcher, Erik (1980), Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften, Tübingen.
- Bonus, Holger (1994), Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- BVMW (2018), Mittelstand. Motor der Energiewende, Energiepolitische Forderungen des Mittelstandes, <https://bvmw.info/2Gi4MErv>.
- Degenhart, Heinrich (2010), Die Finanzierung von Biomasse-Nahwärme-Genossenschaften, Ein Überblick, in: Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht, 6. Jg., S. 1–15.
- Degenhart, Heinrich und Uwe Nestle (2014), Marktrealität von Bürgerenergie und mögliche Auswirkungen von regulatorischen Eingriffen, Eine Studie für das Bündnis Bürgerenergie e.V. (BBEn) und dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND).
- Degens, Philipp (2018), Geld als Gabe, Zur sozialen Bedeutung lokaler Geldformen, Bielefeld.
- Degens, Philipp und Johannes Blome-Drees (2013), Beratungsleistungen der Genossenschaftsverbände im Gründungsprozess von Genossenschaften, in: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, hrsg. von Johann Brazda, Markus Dellinger und Dietmar Röhl, Wien, S. 481–501.
- Dorniok, Daniel und Christian Lautermann (2016), Energiegenossenschaften als soziale Unternehmen in der dezentralen Energiewende, in: CSR und Energiewirtschaft, Organische Reaktionen, Stereochemie, Moderne Synthesemethoden, hrsg. von Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer, 3. Aufl., Berlin, S. 173–184.
- Dorniok, Daniel und Niko Paech (2018), Fördernde und hemmende Faktoren bei der Verbreitung von Energiegenossenschaften, Eine empirische Untersuchung, in: Die Energiewende der Bürger stärken, hrsg. von Christian Lautermann, Marburg, S. 101–126.
- Draheim, Georg (1955), Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen.
- Dülfer, Eberhard (1977), Die Evaluierung von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 27. Jg., Heft 1, S. 318–338.
- Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH (2016), Geschäftsmodelle für Bürgerenergiegenossenschaften, Markterfassung und Zukunftsperspektiven.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1985), Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens, Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt.
- Flieger, Burghard (2011), Energiegenossenschaften – Eine klimaverantwortliche, bürgernahe Energiewirtschaft ist möglich, in: Ökosoziale Transformation, Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens; [Perspektiven und Ansätze von unten], hrsg. von Susanne Elsen, Neu-Ulm, S. 307–316.

- Frank, Hermann, Christian Korunka und Manfred Lueger (1999), Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess, Strategien zur Ausschöpfung des Unternehmerpotentials in Österreich: eine Studie des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.
- Gartner, William B. (1985), A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, in: *Academy of Management Review*, 10. Jg., Heft 4, S. 696–706.
- Gawel, Erik und Alexandra Purkus (2016), EEG 2017 — Mehr Markt bei der Erneuerbare-Energien-Förderung?, in: *Wirtschaftsdienst*, 96. Jg., Heft 12, S. 910–915.
- Goeke, Berthold (2015), Politik zur Förderung der Erneuerbaren Energien in Deutschland, in: *Finanzierung Erneuerbarer Energien*, hrsg. von Gerhard Markus, Thomas Rüsch und Armin Sandhövel, 2. Aufl., Frankfurt am Main, S. 49–64.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2012), Wirtschaftliche und soziale Elemente genossenschaftlicher Kooperation in Deutschland, in: *Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!*, hrsg. von Günther Ringle und Hans-H. Münkner, Baden-Baden, S. 99–116.
- Grosskopf, Werner, Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle (2017), *Unsere Genossenschaft, Idee – Auftrag – Leistungen*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Hanel, Alfred (1992), Genossenschaftsbegriff und Genossenschaftsarten, in: *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, hrsg. von Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG, Marburg, S. 34–47.
- Haunstein, Stefan und Marleen Thürling (2017), Aktueller Gründungsboom – Genossenschaften liegen im Trend, in: *Nationalatlas aktuell*, 11. Jg.
- Helfrich, Silke (2014), Gemeingüter sind nicht, sie werden gemacht, in: *Commons, Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*, hrsg. von Silke Helfrich und Heinrich-Böll-Stiftung, Bielefeld, S. 85–91.
- Hettlage, Robert (1979), *Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion*, Frankfurt/M. usw.
- Hettlage, Robert (1983), Genossenschaftsmodelle als Alternative, in: *Chancen und Grenzen des Sozialstaats, Staatstheorie, politische Ökonomie, Politik*, hrsg. von Peter Koslowski, Philipp Kreuzer und Reinhard Löw, Tübingen, S. 193–214.
- Hettlage, Robert (1988), Wann kommt der "homo cooperativus"?, in: *Geschichte und Gegenwart*, Heft 2, S. 111–132.
- Hillebrandt, Marius (2016), *Hemmende und fördernde Faktoren im Gründungsprozess der Familiengenossenschaft Nordeifel-Euskirchen*, Berlin–Münster.
- Hirschman, Albert O (1988), *Engagement und Enttäuschung, Über das Schwanken der Bürger zwischen Privatwohl und Gemeinwohl*, Frankfurt am Main.
- Holstenkamp, Lars (2012), Ansätze einer Systematisierung von Energiegenossenschaften, in: *Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht*, Heft 11.
- Holstenkamp, Lars und Heinrich Degenhart (2014), Problemfelder und mögliche Lösungsansätze bei genossenschaftlichen Bürgerwindparks: Ressourcenmobilisierung und Projektakquise, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 64. Jg., Heft 3, S. 185–200.
- Holstenkamp, Lars und Franziska Kahla (2018), Stand und Herausforderungen der Bürgerenergie in Deutschland, in: *Die Energiewende der Bürger stärken*, hrsg. von Christian Lautermann, Marburg, S. 17–35.
- Holstenkamp, Lars, Franziska Kahla und Heinrich Degenhart (2018), Finanzwirtschaftliche Annäherungen an das Phänomen Bürgerbeteiligung, in: *Handbuch Energiewende und Partizipation*, hrsg. von Lars Holstenkamp und Jörg Radtke, S. 281–301.
- Holstenkamp, Lars und Jakob R. Müller (2012), Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland, Ein statistischer Überblick zum 31.12.2012, in: *Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht*, 14. Jg., S. 1–14.
- Kahla, Franziska (2018), *Das Phänomen Bürgerenergie in Deutschland, Eine betriebswirtschaftliche Analyse von Bürgergesellschaften im Bereich der Erneuerbaren Energien-Produktion.*, Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg.
- Kahla, Franziska, Lars Holstenkamp, Jakob R. Müller und Heinrich Degenhart (2017), Entwicklung und Stand von Bürgerenergiegesellschaften und Energiegenossenschaften in Deutschland, in: *Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht*, 27. Jg.
- Klage, Britta, Hanna Schmole, Irmi Seidl und Susanne Schön (2016), Zukunft der deutschen Energiegenossenschaften, in: *Raumforschung und Raumordnung*, 74. Jg., Heft 3, S. 243–258.
- Klandt, Heinz (1990), Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflussfaktoren der unternehmerischen Aktivität, in: *Entrepreneurship, Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe*, hrsg. von Norbert Szyperski, Stuttgart, S. 88–96.
- Kleene, Silvia (2017), *Strategische Ausrichtung von Energiegenossenschaften*, Dissertation.
- Klemisch, Herbert (2014), Chance für den Strukturwandel, Energiegenossenschaften, in: *Alternative Kommunale Politik*, 35. Jg., Heft 1, S. 33–35.
- Klemisch, Herbert und Walter Vogt (2012), Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Lautermann, Christian und Reinhard Pfriem (2018), Transformationspotentiale von Energiegenossenschaften, in: *Die Energiewende der Bürger stärken*, hrsg. von Christian Lautermann, Marburg, S. 65–99.

## Zu fördernden und hemmenden Faktoren bei der Neugründung von Energiegenossenschaften

- Leiner, Robert (2007), Wie werden Unternehmen gegründet?, Gründungsprozess und Gründungserfolg geförderter Unternehmensgründungen, Regensburg.
- Maier-Rigaud, Remi (2013), Genossenschaftliche Kooperation in der Sozial- und Entwicklungspolitik., Ansätze in den Werken von Gunnar Myrdal und Alexander Rüstow, in: Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin-Münster, S. 69–105.
- Maron, Bernhard (2012), Entwicklung und Verteilung von Energiegenossenschaften in Deutschland, in: Ökologisches Wirtschaften, 1. Jg., S. 41–45.
- Martinez, Cecilia (2017), From Commodification to the Commons: Charting the Pathway for Energy Democracy, in: Energy Democracy, Advancing Equity in Clean Energy Solutions, hrsg. von Denise Fairchild und Al Weinrub, Washington, DC, S. 21–36.
- Masson, Torsten und Beate Fischer (2018), Motivlagen und sozial-ökologisches Transformationspotential von Genossenschaften, in: Die Energiewende der Bürger stärken, hrsg. von Christian Lautermann, Marburg, S. 215–242.
- Müller, Jakob R., Daniel Dorniok, Burghard Flieger, Lars Holstenkamp, Franziska Mey und Jörg Radtke (2015), Energiegenossenschaften — das Erfolgsmodell braucht neue Dynamik, in: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society, 24. Jg., Heft 2, S. 96–101.
- Müller, Jakob R. und Lars Holstenkamp (2015), Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland, Aktualisierter Überblick über Zahlen und Entwicklungen zum 31.12.2014, in: Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht, Heft 20.
- Müller-Böling, Detlef und Heinz Klandt (1990), Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit einigen empirischen Ergebnissen, in: Entrepreneurship, Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, hrsg. von Norbert Szyperski und Paul Roth, Stuttgart, S. 135–178.
- Ohlhorst, Dörte (2018), Akteursvielfalt und Bürgerbeteiligung in Deutschland: das EEG und seine Reform, in: Handbuch Energiewende und Partizipation, hrsg. von Lars Holstenkamp und Jörg Radtke, S. 101–124.
- Ostrom, Elinor (1999), Die Verfassung der Allmende, Jenseits von Staat und Markt, Tübingen.
- Ostrom, Elinor (2005), Understanding institutional diversity, Princeton, New Jersey–Oxford.
- Ostrom, Elinor (2012), Was mehr wird, wenn wir teilen, Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter, 2. Aufl., München.
- Pester, Marion (1993), Das Prinzip Kooperation, Dimensionen strategischer Kooperation und ihre Relevanz für den genossenschaftlichen Finanzverbund, Regensburg.
- Pfriem, Reinhard (2017), Lebensklugheit auf den Weg bringen. Ökonomik als Möglichkeitswissenschaft, in: Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung, hrsg. von Reinhard Pfriem, Uwe Schneidewind, Jonathan Barth, Silja Graupe und Thomas Korbun, Marburg, S. 237–260.
- Radtke, Jörg (2016), Bürgerenergie in Deutschland, Dissertation.
- Radtke, Jörg und Gary S. Schaal (2018), Die Energiewende in Deutschland, Versuch einer demokratietheoretischen Systematisierung, in: Handbuch Energiewende und Partizipation, hrsg. von Lars Holstenkamp und Jörg Radtke, S. 143–156.
- Ringle, Günther (2010), Genossenschaften: Ein Hort der Nachhaltigkeit, in: Verbands-Management, 36. Jg., Heft 1, S. 52–61.
- Ringle, Günther (2013), Genossenschaftliche Werte und deren Nutzen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg., Heft 2, S. 79–80.
- Ringle, Günther (2014), Genossenschaftliche Solidarität auf dem Prüfstand, Wismar.
- Schmale, Ingrid (2009), Institutionelle Diversität ist wichtig, Zum Nobelpreis an Elinor Ostrom, in: Wirtschaftsdienst, 89. Jg., Heft 11, S. 765–769.
- Schmale, Ingrid und Johannes Blome-Drees (2014), Genossenschaften als Akteure der regionalen Entwicklung, in: Sozialer Fortschritt, 63. Jg., Heft 8, S. 186–190.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2008), Zur Morphologie des Dritten Sektors im Gefüge zwischen Staat, Markt und Familie, Ein Diskussionsbeitrag zur Ciriec-Studie "Die Sozialwirtschaft in der Europäischen Union", in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU, 31. Jg., Heft 3, S. 323–336.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015), Metamorphosen zur gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft, Grenzüberschreitungen in subsidiärer Geometrie und kommunaler Topologie, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2018), Morphologie und Kulturgeschichte der genossenschaftlichen Form, Eine Metaphysik in praktischer Absicht unter besonderer Berücksichtigung der Idee des freiheitlichen Sozialismus, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2019), Person – Selbsthilfe – Genossenschaft – Sozialversicherung – Neo-Korporatismus – Staat, Transformationen des frei-gemeinwirtschaftlichen Mutualismus zwischen Lebenswelt und System, Baden-Baden.
- Stangl, Susanne, Rainer Lange und Dietmar von Blittersdorff (2018), Bürgerenergie jetzt erst recht, Energiegenossenschaften gründen und erfolgreich entwickeln zu (Un-)Zeiten der "Marktintegrations-Politik", in: Die Energiewende der Bürger stärken, hrsg. von Christian Lautermann, Marburg, S. 37–61.

- Stappel, Michael (2011), Trends bei Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61. Jg., Heft 3, S. 187–200.
- Stappel, Michael (2016), Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes, Geht der Boom der "2000er-Genossenschaften" zu Ende?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 66. Jg., Heft 2, S. 61–78.
- Stappel, Michael (2019), Die deutschen Genossenschaften 2018, Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden.
- Theurl, Theresia (2008), Klimawandel, Herausforderungen und Tätigkeitsfelder für Genossenschaften, in: Institut für Genossenschaftswesen, IfG Intern, 1. Jg.
- Theurl, Theresia (2012), Genossenschaftliche Organisation globaler Gemeingüter, in: Globale öffentliche Güter in interdisziplinären Perspektiven, hrsg. von Matthias Maring, S. 215–233.
- Theurl, Theresia (2013), Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg., Heft 2, S. 81–94.
- Theurl, Theresia und Caroline Wendler (2011), Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Aachen.
- Thürling, Marleen (2018), Analyse: Gemeinwohl liegt im Trend, in: weconomy, 1. Jg., S. 22–27.
- Viardot, Eric (2013), The role of cooperatives in overcoming the barriers to adoption of renewable energy, in: Energy Policy, 63. Jg., S. 756–764.
- Vogt, Ludgera (2005), Das Kapital der Bürger, Theorie und Praxis zivilgesellschaftlichen Engagements, Zugl.: Dortmund, Univ., Habil.-Schr., 2003, Frankfurt/Main.
- Volz, Richard (2011), Zur Umsetzung des Förderauftrags in Energiegenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61. Jg., Heft 4, S. 289–304.
- Volz, Richard (2012), Bedeutung und Potenziale von Energiegenossenschaften in Deutschland, Eine empirische Aufbereitung, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9-10, S. 515–524.
- Weber, Max (1973), Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von Max Weber und Johannes Winckelmann, 4. Aufl., Tübingen, S. 146–214.
- Wegmann, Jürgen (2013), Im Spannungsfeld zwischen kommunaler Daseinsvorsorge, Rekommunalisierung und Privatisierung, in: Energiegenossenschaften gründen und erfolgreich betreiben, hrsg. von Wolfgang George und Thomas Berg, 2. Aufl., Lengerich, S. 40–46.
- Wolff, Hans-Georg und Johann Bacher (2010), Hauptkomponentenanalyse und explorative Faktorenanalyse, in: Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, hrsg. von Christof Wolf und Henning Best, Wiesbaden, S. 333–366.
- Yildiz, Özgür (2013), Energiegenossenschaften in Deutschland – Bestandsentwicklung und institutionenökonomische Analyse, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg., Heft 3, S. 173–185.
- Zerche, Jürgen, Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees (1998), Einführung in Die Genossenschaftslehre, Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München–Wien.