



# HILFEN & INSTRUMENTE

KOMMUNALE  
WÄRMEPLANUNG

WÄRME-  
GEMEINSCHAFTEN

Kommunale Wärmeplanung

**Betreibermodelle für gemeinschaftliche  
Nahwärmenetze | Steckbriefe**

**INHALT**

Einleitung..... 2

Kapitel 1: Modell Genossenschaftlicher Betrieb..... 5

Kapitel 2: Gemeinsame Projektgesellschaft von BEG und Kommune..... 11

Kapitel 3: Kooperation von BEG und Gemeindewerken ..... 15

## Einleitung

Die kommunale Wärmeplanung schreitet in vielen Gemeinden in großen Schritten voran. Einige Städte und Gemeinden sind bereits am Ende des Wärmeplanungsprozesses angekommen und stehen somit vor der Frage: Wärmeplan schön und gut – Aber wie setze ich ihn um? Wie und mit wem kann ich in einem identifizierten Netzgebiet ein Wärmenetz realisieren?

Kommunale Wärmeplanung noch nicht fertig? Auf das Ergebnis muss eine BEG nicht warten, um ein Wärmenetz umzusetzen. Ein Projekt frühzeitig und eigeninitiativ entwickeln, lohnt sich.

Die Kommunale Wärmeplanung (KWP) nach dem Wärmeplanungsgesetz (WPG) bietet Gemeinden die Chance, eine lokale, zukunftsfähige und sichere Wärmeversorgung aufzubauen und gleichzeitig die lokale Wertschöpfung nachhaltig zu stärken. Damit dieses Potenzial realisiert werden kann und der in der KWP entstandene strategische Wärmeplan nicht in der Schublade verstaubt, kommt für viele Kommunen die Zusammenarbeit mit engagierten und kompetenten Bürger\*innen einer Bürgerenergiegemeinschaften (BEG) in Frage. Bereits seit vielen Jahren haben sich BEGen in der lokalen Wärmeversorgung in Deutschland bewiesen. Mit der KWP und der wachsenden Dringlichkeit der Wärmewende, wächst auch die Relevanz der BEGs als Wärmeversorger. Sie planen und realisieren Wärmenetze z.B. dort, wo kommerzielle Organisationen aus wirtschaftlichen Gründen nicht aktiv werden oder keine Stadtwerke existieren. Mit privatem Eigenkapital können die Bürger\*innen so Investitionslücken teils schließen und kommunale Haushalte entlasten. BEGen dienen als Brücke zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft. Sie sorgen für stabile Anschlussquoten, hohe Transparenz und langfristige Bindung.

### HEAT it! Kommunikationshilfen

Weitere Gründe für die Zusammenarbeit mit BEGen finden sie [hier](#).

BEGs sind demokratisch organisierte Zusammenschlüsse von Bürger\*innen, die demokratisch und selbstbestimmt Projekte im Bereich erneuerbarer Energien finanzieren und umsetzen. Je nach Rechtsform und Projektkonstellation können auch Kommunen oder Unternehmen beteiligt sein oder mit der Bürgerenergiegemeinschaft kooperieren. Wärmegemeinschaften finanzieren, produzieren und verteilen gemeinschaftlich Wärme und können beispielsweise als eingetragene Genossenschaft oder GmbH & Co. KG organisiert sein. Die Beteiligung der Bürgerinnen schafft zusätzliches Finanzierungspotenzial, stärkt die regionale Wertschöpfung und erhöht die Identifikation mit dem Projekt sowie die Akzeptanz für die Wärmewende.

Gemeinschaftliche Betreibermodelle, wie z.B. mit Genossenschaften, sind längst als relevantes Modell anerkannt. Dieser Leitfaden knüpft an bestehende Infomaterialien an und zeigt konkret auf: Welche verschiedenen Betreibermodelle mit Beteiligung von Bürgerenergiegemeinschaften gibt es und wie funktionieren diese? Welche Rolle übernimmt darin die Kommune und welche die Bürgerenergie? Welche Vor- und Nachteile haben unterschiedliche Modelle? Und welche Best Practices lassen sich aus bestehenden Projekten ableiten?

Betrachtet werden in diesem Leitfaden drei typologische Modelle

1. Rein genossenschaftlich betriebenes Nahwärmenetz
2. Wärmeprojektgesellschaft (z.B. GmbH & Co. KG) von BEG und Kommune
3. Kooperation von BEG mit Stadt- oder Gemeindewerken

Dabei werden die relevanten Akteure im Zusammenhang mit umgesetzten Projekten betrachtet.

### **Allgemeiner Hinweis zum Leitfaden**

Der vorliegende Leitfaden soll Kommunen, BEGen und weiteren Akteuren eine praxisnahe Orientierung bieten, um geeignete Betreibermodelle zu verstehen und vor Ort zu entwickeln – als gemeinsamer Beitrag zu einer klimaneutralen und regional verankerten Wärmeversorgung. Die drei vorgestellten Modelle dienen als abstrahierte Typologie – wie genau die Rollen- und Aufgaben in Ihrer Gemeinde oder Stadt aufgeteilt werden variiert stark. Wie der Prozess aussieht, wie viele Aufgaben die BEG übernimmt und an welchen Stellen sie Partner braucht, ist in jedem Wärmeprojekt unterschiedlich. Dieser Leitfaden spricht daher keine allgemeingültigen Empfehlungen aus. Bei konkreten Fragen zum Wärmeprojekt Ihrer BEG oder Kommune steht das HEAT it! Projekt als Ansprechpartner zur Verfügung. Individuelle Fallberatungen zur Entwicklung eines Wärmeproyektes bietet darüber hinaus das ViBE Beratungsnetzwerk des Bündnis Bürgerenergie und Netzwerk Energiewende Jetzt.

### **Allgemeine Hinweise für die Startphase**

- Im Projekt sollte entschieden werden, wie viel Einfluss die Kommune oder ihre Gemeindewerke in einer Kooperation haben sollen und wieviel Einfluss die Genossenschaft?
- Unabhängig vom gewählten Betreibermodell kann die Zusammenarbeit mit erfahrenen und professionellen Partnern – etwa in den Bereichen Planung, Betriebsführung, Finanzierung oder Kundenmanagement – wesentlich zum Projekterfolg beitragen.
- Es ist zu klären, wer Eigentümer und Betreiber der zentralen Wärmeerzeugungsanlagen sein soll. Der Zugang zur Wärmequelle sollte geprüft

werden: Möchte ich als BEG das Heizhaus besitzen und betreiben oder soll die BEG nur das Wärmenetz betreiben?

- Eigene Kompetenzen strategisch nutzen: Je mehr Aufgaben rund um Planung, Bau, Betrieb oder Kundenmanagement die Bürgerenergiegemeinschaft selbst übernimmt, desto mehr Erträge verbleiben bei der Gemeinschaft und stärken die regionale Wertschöpfung. (Mehr dazu in der BBE-Broschüre "Geschäftsmodelle sinnvoll entwickeln und die Wertschöpfung steigern" S. 11)
- Es gilt stets das geltende Vergaberecht zu beachten.

## Kapitel 1: Modell Genossenschaftlicher Betrieb

Im genossenschaftlichen Modell übernimmt eine BEG in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) die, abhängig ihrer jeweiligen Rahmenbedingungen und Kompetenzen, Verantwortung für Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb eines Nahwärmenetzes. Ziel ist es, die Wärmeversorgung in Bürger\*innenhand zu organisieren, regionale Wertschöpfung zu sichern und langfristig stabile, faire Wärmepreise zu gewährleisten. Das Modell zeichnet sich durch eine klare Zuordnung von Aufgaben, eine demokratische Entscheidungsstruktur und eine enge Einbindung der künftigen Wärmekund\*innen aus. Im Regelfall sind die Anschlussnehmer\*innen Mitglieder in der Genossenschaft. Im rein genossenschaftlichen Betrieb gilt die Idee der gemeinschaftlichen Selbstversorgung (Prosumer-Modell): Die Mitglieder betreiben ihr Wärmenetz selbst und versorgen sich gemeinsam mit Wärme. Ziel ist in der Regel eine langfristig sichere, kostendeckende und möglichst preisgünstige Wärmeversorgung.

Im Falle, dass die Genossenschaft Betreiberin des Wärmenetzes ist, übernimmt sie, je nach Projektkonstellation, vorhandenen Kompetenzen und Zusammenarbeit mit Partnern dabei mitunter (anteilig) folgende Rollen:

- Finanzierung und Investitionen: Je nach Projekt übernimmt die Genossenschaft ganz oder teilweise die Strukturierung von Eigen- und Fremdkapital, Beantragung von Fördermitteln, Verhandlungen mit Banken.
- Planung und Projektentwicklung: Beantragung von Modul 1 BEW-Machbarkeitsstudie und Genehmigungsplanung (vergleichbar HOAI LP 1-4) und Umsetzung dieser Leistungsphasen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Akquise von Anschlussnehmer\*innen. Ggf. kann auch die Kommune hier in Vorleistung treten und diese Phasen abwickeln. Das reduziert das Projektentwicklungsrisiko für die BEG.
- Eigentümerin des Wärmenetzes und ggf. der Erzeugungsanlagen.
- Flächenerwerb/-pacht z.B. für Heizzentralen. Hierzu schließt die BEG die erforderlichen Verträge ab: Abschluss von Wärmelieferverträgen mit Endkund\*innen (Haushalte, Gewerbe, öffentliche Gebäude). Die Laufzeit beträgt in der Regel 10 Jahre gemäß § 32 (1) AVBFernwärmeV.
- Bau und Inbetriebnahme: Die technische Planung und Umsetzung erfolgen in der Regel mit Unterstützung von Ingenieurbüros und Bauunternehmen.
- Betrieb, Wartung, Abrechnung und Kundenservice: Die Genossenschaft kann die Organisation der technischen Betriebsführung, Wartungsverträge, Verbrauchsabrechnung, Ansprechpartnerin für Mitglieder selbst übernehmen oder teilweise abgeben an spezielle Partner. Hinweis: Für die Betriebsführung sollte die BEG direkt ansässig sein, so dass sie im Zweifel schnell vor Ort sein kann.

## **Finanzierung**

Die Finanzierung des Wärmenetzes erfolgt über genossenschaftliches Eigenkapital und Fremdkapital in Form von Bankkrediten und Förderprogrammen (z.B. BEW, KfW 432) und ggf. weiteren Investoren.

Das Eigenkapital setzt sich zusammen aus den Genossenschaftsanteilen der Bürger\*innen und Bürger -und/oder Nachrangdarlehen. In diesem Fall stellen Mitglieder der Genossenschaft Kapital als Darlehen zur Verfügung.

Die Genossenschaftsanteile können bei Wärmegenossenschaften höher liegen, gerade wenn nur Anschlussnehmer\*innen Genossenschaftsmitglied sind, da Wärmenetze finanziell komplexer sind als Investitionen in Stromerzeugungsanlagen. Die Anteilshöhe wird oft in Abhängigkeit der Anschlusskosten kalkuliert und ersetzt die Hausanschlusskosten.

Viele Genossenschaften setzen ein Wärmenetzprojekt in der eigenen Kommune um. Betrieb, Finanzierung und Organisation erfolgen direkt durch die Genossenschaft. Wenn die Genossenschaft z.B. auch überregional mehrere Projekte umsetzen möchte, kann sie für einzelne Netze eigene Betriebsgesellschaften gründen, beispielsweise eine GmbH & Co. KG, bei der sie alleinige Gesellschafterin ist. Dies kann steuerliche und haftungsrechtliche Vorteile bieten. Gleichzeitig hat die direkte Betriebsführung durch die eG zahlreiche strukturelle Vorteile (z.B. klare Verantwortlichkeiten, schlanke Struktur).

## **Haupt- oder Ehrenamt?**

Ob ein Wärmenetz haupt- oder ehrenamtlich gestemmt wird, hängt stark vom Projekt ab. Die Entscheidung kann z.B. abhängig davon sein, wie komplex das Projekt ist, wie groß das Netz ist oder welche Kompetenzen und Ressourcen die BEG-Mitglieder mitbringen.

In der Startphase arbeiten viele Genossenschaften stark ehrenamtlich. Auch im dauerhaften Betrieb bleiben viele BEGs erfolgreich im Ehrenamt. Der Aufbau hauptamtlicher Strukturen kann aber hilfreich sein, da Wärmenetze komplexe Projektvorhaben sind. Das Hauptamt kann auch die Perspektive schaffen, dass der Betrieb des Wärmenetzes nicht nur vom Engagement ausgewählter Personen abhängt, sondern auch in Zukunft gesichert ist. Jedoch stemmen auch viele ehrenamtliche Projekte erfolgreich große Investitionen. Zudem müssen im Hauptamt die Personalkosten im Wärmepreis abgebildet werden. Ein Erfolgsfaktor vieler ehrenamtlich initiierten und geführter Wärmegenossenschaften ist auch eine klare Arbeitsteilung zwischen ehrenamtlich Aktiven und hauptamtlicher Umsetzung, z.B. durch das Planungsbüro. Dies entlastet die Arbeit im Ehrenamt, teilt Verantwortung und bindet zusätzliche Fachkompetenz.



### Vorteile des Modells

- Erleichterte Kund\*innenakquise durch Bürger\*innennähe und Mitbestimmung der Genossenschaftsmitglieder → erhöht Wirtschaftlichkeit
- Bürger\*innen als Eigentümer\*innen der eigenen Wärmeversorgung: Finanzierung bleibt in Bürger\*innenhand
- Geringe Renditeansprüche im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Modellen ermöglichen niedrige Anschluss- und Wärmepreise
- Keine Mindesthöhe beim Eigenkapital zur Gründung einer Genossenschaft
- Unabhängigkeit von konventionellen Wärmelieferanten



### Nachteile des Modells

- Erschwerter Zugang zu Fremdkapital sowie teilweise ungünstigere Zinskonditionen. Aufgrund ihrer oft geringeren Eigenkapitalausstattung und fehlender Referenzprojekte verfügen BEGen im Vergleich zu größeren Unternehmen häufig über eine geringere Bonität. Ohne starke Partner kann dies die Kreditaufnahme erschweren, zu schlechteren Zinskonditionen und zu höheren Anforderungen der Banken führen. Wirtschaftlichkeit stark abhängig von Anschlussquote und belastbarer Planung
- BEGs bisher wenig bekannt als Betreiber von Wärmenetzen
- Vorleistungsrisiken in der Projektentwicklung: Wie bei anderen Projektträgern sind bereits vor der Investitionsentscheidung finanzielle und personelle Vorleistungen erforderlich. Aufgrund begrenzter Ressourcen und häufig ehrenamtlicher Strukturen können diese Risiken für BEGen jedoch besonders herausfordernd sein.

Auch wenn die Genossenschaft alleiniger Betreiber ist, ist es für den Erfolg des Projekts entscheidend, dass die Kommune das Vorhaben unterstützt. Das kann wie folgt aussehen:

- Gründung initiieren, z.B. durch Öffentlichkeitsarbeit, konkrete Ansprache von engagierten Bürger\*innen mit Know-how
- Mitglied der Genossenschaft werden (als Kommune oder z.B. Bürgermeister\*in) à finanzielle und ideelle Beteiligung
- Ankerkundin: Anschluss kommunaler Liegenschaften
- Bereitstellung von Flächen für Netz und Heizzentrale

- Unterstützung bei Genehmigungsverfahren (Konzessions- & Gestattungsverträge, die immer über die Kommune laufen).
- Unterstützung bei der Beantragung von Fördergeldern
- In Vorleistung bei Modul 1 BEW (Machbarkeitsstudie) gehen.

### Mögliche Rollen relevanter Akteure – Wer macht was?

|                                                     |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bürger*innen / Mitglieder                           | Finanzieren das Projekt, sichern die Anschlussquote und tragen die demokratische Legitimation.                                                                                   |
| Vorstand und Aufsichtsrat der eG                    | Verantwortlich für operative Umsetzung, strategische Steuerung, Finanzierung und Kontrolle.                                                                                      |
| Kommune (Verwaltung, Gemeinderat, Bürgermeister*in) | Unterstützt durch Flächenbereitstellung, Mitgliedschaft in Genossenschaft, Anschluss kommunaler Liegenschaften, Öffentlichkeitsarbeit und bei der Beantragung von Fördergeldern. |
| Banken und Fördermittelgeber                        | Stellen Fremdkapital bereit; entscheidend für Investitionsfähigkeit.                                                                                                             |
| Planungsbüros und Ingenieurdienstleister            | Sichern technische Qualität, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und professionelle Umsetzung.                                                                                       |

### Praxisblick: Energie Wasenberg eG

- ★ <https://energie-wasenberg.de/>
- ★ Erfolgsfaktor: 11 öffentliche Informationsveranstaltungen für Einwohner\*innen in 11 Monaten
- ★ Größte Herausforderung: Zusammenarbeit mit der Kommune

Die Energie Wasenberg eG wurde 2014 von Bürger\*innen gegründet und betreibt ein Wärmenetz – von der Energiezentrale bis in über 300 Gebäude der 265 Mitglieder – einschließlich der Hausübergabestation – das mit der Abwärme aus sieben BHKW (Biogas und Biomethan) heizt. Das Wärmenetz von rund 14 km verläuft etwa zur Hälfte auf Privatgrundstücken. Der Bau erfolgte in zwei Bauabschnitten von 5 und 4 Monaten Bauzeit. Die BEG konnte beim Bau Kosten einsparen, da sie Leitungen durch kommunale und private Grundstücke statt durch die Straße verlegte. Damit konnte sie streckenweise die Leitungslänge verkürzen und so Kosten reduzieren und entscheidende Zeit sparen.

Die Wasenberg eG arbeitet erfolgreich im Ehrenamt und sehr eigenständig. Entscheidende Partner sind der regionale Energieversorger EAM EnergiePlus GmbH und der Betreiber der Biogasanlage, von denen die Genossenschaft die Wärme bezieht. Im Bau waren lokale Unternehmen entscheidend.

Zur Finanzierung des Wärmenetzes von rund 6 Million € trugen 1,8 Million € Eigenkapital und 1,8 Million € Förderung Bafa 4.0 Förderung bei.

### **Praxisblick: Boben op Nahwärme eG**

- ★ <https://www.bobenopnahwaerme.de/>
- ★ Erfolgsfaktor: Engagiertes ehrenamtliches Team
- ★ Größte Herausforderung: Zeitschienen von Finanzierungszusagen, Heizsaison, Tiefbaumöglichkeiten, Förderbewilligungen managen.

Die Boben Op Nahwärme eG betreibt ein rund 16 km langes, wachsendes Nahwärmenetz mit derzeit 296 Mitgliedern. Die technische Basis bilden aktuell Knickholz, Pellets und Kraft-Wärme-Kopplung (KWK). Die Umsetzung des Projekts erfolgte seit 2017 in mehreren Bauabschnitten.

Die Entstehung der Genossenschaft geht auf einen engagierten Gründungskreis zurück, der sich aus Gemeindevertreter\*innen und Mitgliedern eines lokalen Klimaschutzvereins zusammensetzte. Schnell wurde deutlich, dass ein Verein u.a. wegen seiner Gemeinnützigkeit für die Umsetzung eines Nahwärmenetzes nicht ausreicht. Daher fiel die Entscheidung für die Gründung einer Genossenschaft. Die Ideen wurden eng mit dem Gemeinderat abgestimmt. Es bestand eine große personelle und inhaltliche Überlappung sowie ein kontinuierlicher Informationsfluss. So konnte die Genossenschaft z.B. die Straßenöffnungen bei Kanalbaumaßnahmen der Gemeinde nutzen, um Teile der Leitungen zu verlegen. Dazu gab es einen Gemeinderatsbeschluss.

Die Genossenschaft arbeitet größtenteils ehrenamtlich, während vier Personen in Teilzeit angestellt sind, um juristische und bürokratische Fragen zu klären sowie die Verwaltung und Fördermittelbeantragung zu stemmen. Wichtige Partner im Projekt waren neben der Gemeinde das gut erreichbare und kompetente Planungsbüro. Im Tiefbau gab es sowohl Kooperationen mit der Gemeinde als auch eigenständig beauftragte lokale Unternehmen (Einholung von drei Angeboten).

Erfolgsfaktor des Projektes war das hohe ehrenamtliche Engagement. Die Aktiven sind sehr gut im Dorf vernetzt, und konnten so aktiv auf Bewohner\*innen zugehen und informieren. Die persönliche Ansprache, Infomaterialien und ausreichend Zeit für Gespräche mit Bewohner\*innen waren entscheidend. Für die Mobilisierung war es auch hilfreich, dass die Genossenschaft 2022 dank des Förderprogramms KfW 432 über die Gemeinde ein Büro für das Sanierungsmanagement einrichten konnte, das einmal pro Woche auch abends öffnet und so für tagsüber Berufstätige da ist.

Die Zusammenarbeit mit Banken für die Finanzierung bleibt eine große Herausforderung. Die Finanzierung des Wärmenetzes erfolgt zu einem geringen Anteil aus Eigenkapital aus Genossenschaftsanteilen (2.500 € pro Anschluss), Fördermitteln von Land (LPW) und Bund (KWKG), sowie Fremdkapital. Für weitere Ausbaustufen, v.a. die Investition in Solarthermie und einen Saisonspeicher auf einer Konversionsfläche im Eigentum der

Genossenschaft, soll die BEW genutzt werden. Die Hausanschlusskosten betragen 2.500 € netto. Der Tiefbau für den Hausanschluss und der Heizungsbau wird von Anschlussnehmenden selbst organisiert. Alle Kosten stellt die Genossenschaft auf ihrem [Preisblatt](#) zur Verfügung.

## Kapitel 2: Gemeinsame Projektgesellschaft von BEG und Kommune

Beschreibung & Aufgabenverteilung In diesem Modell bündeln ein kommunaler und ein genossenschaftlicher Partner ihre Stärken in einer gemeinsamen Projektgesellschaft. Gemeinsam gründen die eingetragene Genossenschaft (eG) und die Kommune eine gemeinsame Nahwärme Projektgesellschaft in Form einer GmbH oder GmbH & Co. KG in der sie (z.B. zu gleichen Teilen) als Kommanditisten beteiligt sind (Mehr dazu in der BBEn-Broschüre "[Kooperationsmodelle von Kommunen und Bürgerenergiegenossenschaften in Wind- und Solarparks](#)"). Die Rolle des Komplementärs bei einer GmbH & Co. KG kann eine Verwaltungs-GmbH übernehmen, die die Geschäftsführung der Gesellschaft stellt. Je nach Ausgestaltung sind an dieser Verwaltungs-GmbH die Genossenschaft und die Kommune gemeinsam oder einer der beiden Partner beteiligt. So können Entscheidungen und regionale Wertschöpfung langfristig in der Hand lokaler Akteure bleiben. Zugleich können die Aufgaben der Genossenschaft und Kommunalverwaltung aufgeteilt werden. In der Regel liegt jedoch meist der gesamte operative Betrieb bei der Genossenschaft, während die Kommune z.B. im Aufsichtsrat vertreten ist und über dieses Gremium Einfluss übt.

Die BEG sowie die Kommune sind als Kommanditisten die Gesellschafter der Projektgesellschaft. Beide bringen entsprechend ihrer Anteile oder nach individueller Vereinbarung Eigenkapital in die Gesellschaft ein, z.B. zu je 50 Prozent. Der operative Betrieb des Nahwärmenetzes wird durch die Genossenschaft organisiert, während Planung, Bau und technische Umsetzung meist an externe Dienstleister vergeben werden. Die Kommune übernimmt unterstützende Aufgaben, z.B. im Bereich Genehmigungen, Daten, und Zugang zu Flächen. Je nach geltendem Vergaberecht müssen ab z.B. 50 % Beteiligung der Kommune, vergaberechtliche bzw. kommunalrechtliche Ausschreibungspflichten beachtet werden. Dies gilt es fallabhängig in der eigenen Gemeinde zu prüfen.

- Finanzierung, Förderung und Investitionen: Beide Partner. Die Beteiligung der Kommune wird von Banken oft positiv bewertet.
- Planung und Projektentwicklung: Beauftragen der Machbarkeitsstudie und Wirtschaftlichkeitsberechnungen durch die Projektgesellschaft, Akquise von Anschlussnehmer\*innen durch die Genossenschaft.
- Bau und Inbetriebnahme: Beauftragung von Ingenieurbüros und Bauunternehmen
- Betrieb, Wartung, Abrechnung und Kundenservice: Die Genossenschaft ist in der Regel zuständig für die gesamte operative Geschäftsführung (Organisation der technischen Betriebsführung, Wartungsverträge, Verbrauchsabrechnung, Ansprechpartnerin für Mitglieder).
- Direkter Zugang zu Flächen über Kommune
- Verträge: Kommune ermöglicht Konzessions- & Gestattungsverträge. Wärmelieferverträge werden von der Genossenschaft organisiert (nach AVBFernwärmeV).

### Haupt- oder Ehrenamt?

Die beteiligten kommunalen Akteure sind i.d.R. über die Gemeinde hauptamtlich angestellt. Ob die Genossenschaft im Haupt- oder Ehrenamt arbeitet, ist stark projektabhängig. Je nach Komplexität, Größe, Kompetenzen der Mitglieder ist ein ehrenamtlicher Betrieb möglich (vgl. Modell 1).

### Finanzierung

Das Eigenkapital zur Finanzierung der Projektgesellschaft auf Seiten der Genossenschaft erfolgt in erster Linie über Genossenschaftsanteile. Darüber hinaus können sogenannte Bürgerdarlehen als Nachrangdarlehen eingesetzt werden. Die Kommune bringt Eigenmittel i.d.R. aus dem kommunalen Haushalt ein. Ergänzend wird Fremdkapital in Form von Bankkrediten aufgenommen. Zudem können verschiedene Förderprogramme, wie KfW 432 und die BEW genutzt werden. Unter Umständen kann die Kommune auch für die Fremdkapitaldarlehen bürgen, so dass sich die Finanzierungsbedingungen verbessern.



### Vorteile des Modells

- Erleichterte Kundenakquise durch Bürger\*innennähe und Mitbestimmung → erhöht Wirtschaftlichkeit
- Finanzierung und Entscheidungshoheit in lokaler Hand
- Ermöglicht größere und komplexere Projekte
- Zugang zu Eigenkapital der Bürger\*innen vor Ort
- Investitionen sind auf mehrere Schultern verteilt
- Kommune als Projektgesellschafterin fest an Board, so dass sie z.B. potenzieller Ankerkunde sein kann, Zugang zu Flächen schafft, Genehmigungen unkompliziert gestaltet, und ggf. kommunale Bürgschaft für die Finanzierung einbringt
- Geteiltes Risiko und Beteiligung der Kommune wird von Banken positiv bewertet
- Hauptamtliche Ressourcen in der Kommune
- Kommune als Partner wirkt vertrauensfördernd in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und Bürger\*innen



### Nachteile des Modells

- Höherer Abstimmungsbedarf – Je mehr Gemeinden oder Partner involviert sind, desto komplexer wird dieser
- Komplexere Governance (Gesellschaftervertrag, unterschiedliche Kulturen, z.B. Entscheidungsstrukturen, Exit-Regeln, wenn ein Partner die Projektgesellschaft verlassen möchte)
- Mehr „Bürokratie“, z.B. u.U. Ausschreibungspflichten aufgrund kommunaler Beteiligung

Das Modell ist grundsätzlich auch mit mehreren Kommunen oder Gemeindewerken möglich. Allerdings steigt mit der Anzahl der beteiligten Partner die Komplexität der Abstimmungsprozesse. Daher ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Beteiligten eine zentrale Voraussetzung. Eine Vertrauensbasis kann z.B. durch bestehende Beziehungen entstehen, etwa wenn bereits gemeinsame Projekte umgesetzt wurden oder wenn personelle Verflechtungen bestehen, wie die Mitgliedschaft eines Bürgermeisters im Aufsichtsrat der Genossenschaft.

### Mögliche Rollen relevanter Akteure in diesem Modell – Wer macht was?

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bürger*innen / Mitglieder</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilfinanzieren das Stammkapital der Projektgesellschaft</li> <li>• Sichern die Anschlussquote</li> <li>• Demokratische Legitimation</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| <b>Geschäftsführung der Projektgesellschaft</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eG in der operativen Geschäftsführung, verantwortlich für strategische Steuerung, Finanzierung und Kontrolle</li> <li>• Kommune i.d.R. im Aufsichtsrat, z.B. Bürgermeister*in als Aufsichtsratsvorsitzende*r</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>Kommune (Verwaltung, Gemeinderat, Bürgermeister*in)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilfinanziert das Stammkapital der Projektgesellschaft</li> <li>• Im Aufsichtsrat der eG verantwortlich für strategische Steuerung und Kontrolle</li> <li>• Flächenbereitstellung</li> <li>• Schließt ggf. kommunale Liegenschaften an (Ankerkunde)</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Beantragung von Fördergeldern</li> </ul> |
| <b>Bürgerenergiegemeinschaft</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative Geschäftsführung der Gesellschaft</li> <li>• Strategische Steuerung und Kontrolle</li> <li>• Teilfinanziert das Stammkapital der Projektgesellschaft</li> <li>• Beantragung von Fördergeldern</li> </ul>                                                                                                                        |
| <b>Banken und Fördermittelgeber</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Fremdkapital bereit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Planungsbüros und Ingenieurdienstleister</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichern technische Qualität, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und professionelle Umsetzung.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |

### **Praxisblick: Fernwärme Amerang GmbH**

- ★ <https://www.egis-energie.de/projekte/fernwaerme-amerang/>
- ★ Erfolgsfaktor: Kooperation von Gemeinde mit Genossenschaft
- ★ Größte Herausforderung: Erreichung der erforderlichen Anschlussquote für die Wirtschaftlichkeit

Die Fernwärme Amerang GmbH setzt als gemeinsame Projektgesellschaft der Gemeinde Amerang und EGIS eG ein innovatives Fernwärmeprojekt um. Das Netz wird vollständig mit erneuerbaren Energien (Wärmepumpe mit Strom aus nahegelegtem Photovoltaikpark, Elektrokessel, Hackschnitzel mit Warmwasserpufferspeicher) versorgt. Dabei werden sowohl Neubau-, als auch Bestandsgebiete angeschlossen. Geplant sind 160 Hausanschlüsse an einem 10 km Wärmenetz.

Die EGIS eG wurde 2013 gegründet und setzt seither Strom-, sowie seit 2020 auch Wärmeprojekte, in der Region und darüber hinaus um. Dank einer Vielzahl erfolgreicher Projekte arbeitet die EGIS eG mit einem mehrköpfigen hauptamtlichen Team von 20 Personen, davon alleine sieben im Bereich Fernwärme.

Zusammenarbeit mit der Gemeinde: Die EGIS eG ist zusammen mit der Gemeinde an der Projektgesellschaft beteiligt. Die operative Geschäftsführung liegt bei der EGIS eG, während die Gemeinde im Aufsichtsrat vertreten sein soll. Im Projekt zeigt sich, dass die Kombination aus Genossenschaft und Gemeinde für Sicherheit bei interessierten Anschlussnehmer\*innen sorgt.

Die Finanzierung des Wärmenetzes läuft über die gemeinsame Projektgesellschaft, welches aus dem Eigenkapital der Gemeinde Amerang und den Genossenschaftsanteilen der EGIS eG besteht. Das Fremdkapital besteht aus einem Bankkredit plus Fördermittel. Der Investitionsumfang des Projektes liegt insgesamt bei rund 11 Million Euro.

### Kapitel 3: Kooperation von BEG und Gemeindewerken

Häufig werden Stadtwerke und gemeinschaftliche Energieversorger, wie BEGen, als direkte Konkurrenten verstanden. Dabei können sich die beiden Akteure gut ergänzen. BEGen sorgen dafür, dass Stadt- oder Gemeindewerke Bürger\*innen vor Ort einbinden. Insbesondere angesichts des massiven Investitionsbedarfs in die erneuerbare Wärmeversorgung von rund 200 Milliarden € bis 2045 ist diese Zusammenarbeit für Stadtwerke interessant (Agora Energiewende, 2025). Bürger\*innenkapital kann den Um- und Ausbau der Wärmeinfrastruktur mitfinanzieren. Zugleich profitieren BEGen bei Wärmeprojekten von den professionellen Strukturen und der Expertise von Stadtwerken.

Die gemeinsame Umsetzung eines Wärmenetzes durch BEG und Gemeindewerke kann unterschiedlich gestaltet sein.

- So können eine Energiegenossenschaft und die Gemeindewerke eine gemeinsame Projektgesellschaft in Form einer GmbH oder GmbH & Co. KG gründen. Dabei stellen beide anteilig Stammkapital der Wärmeprojektgesellschaft (vgl. Modell 2).
- Alternativ kann die Energiegenossenschaft auch Anteile an den Gemeindewerken halten, z.B. wenn die Gemeindewerke als GmbH organisiert sind.
- Wenn die Gemeindewerke bereits ein Wärmenetz betreiben, ist es möglich, dass eine Genossenschaft dieses Netz ausbaut und ein gemeinschaftliches Wärmenetz daran anknüpft.
- Auch können die Gemeindewerke die Wärmequelle bzw. das Heizhaus finanzieren und betreiben und eine Genossenschaft finanziert, baut und betreibt das zugehörige Wärmenetz.

Die Gemeindewerke und BEG können gemeinsam das Wärmenetz finanzieren, errichten und betreiben. Die Aufgabenverteilung kann unterschiedlich gestaltet sein.

- Finanzierung und Investitionen: Eigenkapital durch Genossenschaftsanteile und Kapital der Gemeindewerke, Verhandlungen mit Banken am besten durch Gemeindewerke, Fördermittelanträge durch beide Partner möglich.
- Planung und Projektentwicklung: Beauftragen der Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsberechnungen (ggf. mit externen Dienstleistern), Akquise von Anschlussnehmer\*innen durch BEG.
- Bau und Inbetriebnahme: Beauftragung von Ingenieurbüros und Bauunternehmen.
- Betrieb, Wartung, Abrechnung und Kundenservice: Ansprechpartnerin für Mitglieder ist die Genossenschaft. Organisation der technischen Betriebsführung, Wartungsverträge, Verbrauchsabrechnung abhängig von Kooperationsmodell durch Gemeindewerke oder Genossenschaft möglich.
- Eigentümerin (Wärmenetz und ggf. Erzeugungsanlagen) können beide Partner gemeinsam sein. Je nach Modell kann die BEG Eigentümer des Netzes sein, und das Heizhaus im Eigentum des Gemeindewerks liegen.
- Flächenerwerb/-pacht z.B. für Heizzentralen durch beide Partner möglich

- Verträge durch beide Partner möglich. Kommune ermöglicht Konzessions- & Gestattungsverträge.

## Finanzierung

Bei der Zusammenarbeit von BGen und Gemeindewerken können sowohl Eigenkapital der Genossenschaft als auch der Gemeindewerke – je nach Ausgestaltung der Kooperation – genutzt werden. Das Eigenkapital der Genossenschaft finanziert sich in erster Linie über Genossenschaftsanteile. Darüber hinaus können sogenannte Bürgerdarlehen als Nachrangdarlehen eingesetzt werden. Das Eigenkapital der Stadtwerke besteht aus dem Betriebsvermögen. Fremdkapital kann über Bankkredite und Förderprogramme, wie die BEW, geleistet werden.



### Vorteile des Modells

- Erleichterte Kund\*innenakquise und -bindung durch Bürger\*innennähe und Mitbestimmung → erhöht Wirtschaftlichkeit
- Verbesserte Bonität des Projektes durch privaten Partner
- Zugang zu Eigenkapital der Bürger\*innen vor Ort (Investitionen auf mehrere Schultern verteilt)
- Ermöglicht größere und komplexere Projekte
- Hauptamtliche Ressourcen und Expertise der Gemeindewerke
- Verbesserte Öffentlichkeitskommunikation für die Gemeindewerke



### Nachteile des Modells

- Komplexer Abstimmungsbedarf und komplexe Governance
- Echte Bürger\*innenbeteiligung muss trotz privatwirtschaftlicher Interessen der Gemeindewerke sichergestellt werden

## Mögliche Rollen relevanter Akteure in diesem Modell – Wer macht was?

Je nach Form der Kooperation von Bürgerenergie und Gemeindewerken, gestaltet sich die Rollenverteilung unterschiedlich.

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bürger*innen / Mitglieder</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genossenschaftsanteile bzw. Teil der Stammkapital der Projektgesellschaft</li> <li>• Sichern die Anschlussquote</li> <li>• Demokratische Legitimation</li> </ul>                 |
| <b>Vorstand und Aufsichtsrat der eG</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsam mit Gemeindewerken verantwortlich für strategische Steuerung, Finanzierung und Kontrolle</li> </ul>                                                                    |
| <b>Gemeindewerke</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilfinanziert das Projekt</li> <li>• Stellt ggf. bestehende Wärmeinfrastruktur</li> <li>• Hauptamtliche Ressourcen</li> <li>• Technische und kaufmännische Expertise</li> </ul> |
| <b>Kommune (Verwaltung, Gemeinderat, Bürgermeister*in)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächenbereitstellung</li> <li>• Ermöglicht Konzessions- &amp; Gestattungsverträge.</li> <li>• Schließt ggf. kommunale Liegenschaften an (Ankerkunde)</li> </ul>                 |
| <b>Banken und Fördermittelgeber</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Fremdkapital bereit</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <b>Planungsbüros und Ingenieurdienstleister</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichern z.B. technische Qualität und Wirtschaftlichkeitsberechnungen</li> </ul>                                                                                                  |

### Praxisblick: BürgerEnergie Jena eG in den Stadtwerken

- ★ <https://www.buergerenergie-jena.de/>
- ★ Erfolgsfaktor: Bekanntheit und Vertrauen der BEG in der Region
- ★ Größte Herausforderung: Spannungsfeld Gewinne für Gesellschafter der Stadtwerke und Mitglieder der BEJ versus Kosten für Wärmekunden

Die BürgerEnergie Jena eG (BEJ) beteiligt sich seit 2012 an der Stadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH (SWEJP). Ziel ist, die Fernwärme durch Nutzung der Abwasserwärme, Flusstermie, Geothermie, Solarthermie, Bioenergie und/oder strombasierte Lösungen, vollständig zu dekarbonisieren.

Die BEJ gründete sich 2011 anlässlich der Beteiligungsmöglichkeit an den SWEJP. Diese ergab sich als die Stadt Jena 10 % der SWEJP von einem privaten Energieversorger aufkaufte und Bürger\*innen die Möglichkeit bot, sich zu beteiligen. Die BEJ war schließlich in der Lage 2 % des Eigenkapitals der SWEJP zu kaufen und hält einen Sitz im Aufsichtsrat. Die Zusammenarbeit mit den SWEJP ist daher eng. Bereits unter den Gründungsmitgliedern der BEJ waren Stadträt\*innen, Mitarbeitende der Stadtwerke und der Stadtverwaltung. Die Stadt selbst ist mit einem Anteil Mitglied der Genossenschaft BEJ.

Die Zusammenarbeit hat u.a. das Ziel, das Wärmenetz der SWEJP, mit dem künftig 70% des Wärmebedarfs der Stadt gedeckt werden soll, zu dekarbonisieren. Die Fernwärme der Stadt wird bislang zu 98 % aus Erdgas gespeist. Für die Dekarbonisierung rechnen die Stadtwerke mit Investitionen um rund 600 Mio. €, wofür 40% Fördermittel erwartet werden. Die Gesellschafter der SWEJP werden sich an der Stärkung deren Eigenkapitalquote beteiligen, um Fremdkapital von Banken zu günstigen Konditionen zu erhalten.

Auch die Stadt Jena ist ein wichtiger Projektpartner für die BEJ. Die BEJ wurde z.B. im Prozess der KWP beteiligt und wird in der Umsetzung der Wärmepläne einbezogen. Geplant ist u.a. ein Fonds zur Finanzierung der Wärmewende der Stadtwerke, an dem Bürger\*innen sich finanziell beteiligen können.

# HILFEN & INSTRUMENTE



## Kommunen und Bürgerenergie machen Wärmewende

„HEAT it!“ – das Kooperationsprojekt von Klima-Bündnis und Bündnis Bürgerenergie – fokussiert auf die bürgernahe Wärmewende in kleineren Kommunen in Deutschland. Ziel ist es, Synergien von Kommunen und Bürgerenergiegemeinschaften für eine erfolgreiche kommunale Wärmeplanung und deren Umsetzung zu nutzen! Dafür entwickeln das Projekt Instrumente, Hilfen und multiplizierbare Lösungen, die kleinere Kommunen im Prozess der Wärmeplanung unterstützen und gleichzeitig Bürger\*innen motivieren, sich aktiv mit Energiegemeinschaften in die erneuerbare Wärmeversorgung einzubringen. Das Projekt wird von der Stiftung Mercator gefördert.

Kooperationsprojekt von



Gefördert durch

