

# Kooperationsmodelle von Kommunen und Bürgerenergiegenossenschaften in Wind- und Solarparks GmbH & Co. KG im Fokus



Der Ausbau von Wind- und Solarenergie bietet für Kommunen neue Chancen an regionaler Wertschöpfung. Immer mehr Gewinne fließen jedoch aus den Regionen ab, während Kommunen und Bürger\*innen oft nur marginal beteiligt sind. Dieser Leitfaden zeigt, wie Kommunen und Bürgerenergiegenossenschaften sich frühzeitig einbringen, gemeinsame Projekte entwickeln und so wirtschaftliche Erträge und Mitbestimmung sichern können. Er erläutert Kooperationsmodelle, gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen – insbesondere die GmbH & Co. KG – sowie Chancen und Herausforderungen anhand praxisnaher Beispiele.

## Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>2</b>
<b>1. HINTERGRUND .....</b>	<b>2</b>
<b>2. RECHTSFORMEN FÜR WIND- UND SOLARPARKS 3</b>	
GMBH & Co KG IM FOKUS: BESONDERHEITEN HINSICHTLICH ENTSCHEIDUNGSBEFUGNISSE, STEUER, HAFTUNGSBESCHRÄNKUNG UND REGIONALER WERTSCHÖPFUNG 4	
<b>3. KOMMUNALE BETEILIGUNG AN ENERGIEUNTERNEHMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>4. KOOPERATIONSMODELLE VON KOMMUNEN UND BÜRGERENERGIE BEI WIND- UND SOLARPARKS 6</b>	
MODELL 1: KOMMUNAL- UND BEG-BETEILIGUNG AN GMBH & CO. KG EINES PROJEKTIERERS.....	6
MODELL 2: GMBH & Co. KG VON KOMMUNE UND BEG MIT KOMMUNE ALS GESCHÄFTSFÜHRUNG .....	10
MODELL 3: GMBH & Co. KG VON KOMMUNE UND BEG MIT BEG ALS GESCHÄFTSFÜHRUNG.....	13
MODELL 4: GMBH & Co. KG VON KOMMUNE UND BEG MIT GETEILTER GESCHÄFTSFÜHRUNG .....	17
<b>5. ÜBERSICHT UND ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>21</b>
<b>QUELLEN.....</b>	<b>22</b>
<b>IMPRESSUM .....</b>	<b>23</b>

## 1. Hintergrund

Der Ausbau der Erneuerbaren Energien in Deutschland schreitet voran. Der zunehmende Bau von Windparks und Freiflächensolaranlagen sind dabei zentrale Bausteine. Im Jahr 2019 waren Privatpersonen, insbesondere als Mitglieder von Bürgerenergiegemeinschaften (BEGen), mit 38,6 % die größte Eigentümergruppe an der installierten Windenergieleistung an Land (trend:research, 2020). Der Anteil von Privatpersonen ist jedoch seit vielen Jahren rückläufig, wohingegen der Anteil der externen Projektierer und Investoren steigt. Für die betroffenen Gemeinden bedeutet dies zwar teilweise zusätzliche Gewerbesteuererinnahmen, die wesentlichen Gewinne aus dem Betrieb der Anlagen fließen jedoch häufig aus der Region ab (ThEGA, 2014).

Gerade vor dem Hintergrund knapper kommunaler Haushalte gewinnt mit dem weiteren Ausbau die Frage an Bedeutung, wie Kommunen, Bürger\*innen und lokale Unternehmen künftig stärker selbst an neuen Projekten beteiligt werden oder diese in regionalen Kooperationen eigenständig umsetzen. Ein wesentlicher Hebel für den lokalen Verbleib der **Wertschöpfung** ist das **(Mit-)Eigentum** an den Erneuerbaren-Energien-Anlagen. Es zeigt sich, dass durch solche Kooperationen im Bereich Wind eine mehr als sieben Mal so hohe Wertschöpfung in der Region verbleibt, als bei extern realisierten Vorhaben (Universität Kassel & Institut dezentrale Energietechnologien, 2016). Neben den wirtschaftlichen Erträgen bleiben auch zentrale Entscheidungsbefugnisse vor Ort. Das ermöglicht u.a. eine stärkere Anpassung der Projekte an lokale Gegebenheiten und stärkt die langfristige Tragfähigkeit und Akzeptanz der Energiewende (ThEGA, 2014).

Besonders Kommunen und BEGen erweisen sich hierbei als natürliche Partner (LaNEG, 2016). Die Kooperationsmodelle können dabei je nach Zuständigkeit und Grundstücksbesitz unterschiedlich angelegt sein (ThEGA, 2014). So kann die anfängliche und spätere Federführung bei der Kommune, einer Energiegemeinschaft oder auch in den Händen eines externen Projektierers liegen.

Ziel des Leitfadens ist es, aufzuzeigen, in welchen Konstellationen Bürgerenergie und Kommunen in Beteiligungsgesellschaften Projekte umsetzen können und welche Voraussetzungen dafür jeweils erforderlich sind. Darüber hinaus werden die Vor- und Nachteile der verschiedenen Kooperationsmodelle im Hinblick

auf regionale Wertschöpfung und kommunale Gestaltungshoheit dargestellt und anhand bestehender Praxisbeispiele veranschaulicht. Als Betreibergesellschaft für Wind- und Solarfreiflächenanlagen hat sich in der Praxis überwiegend die Rechtsform der GmbH & Co. KG etabliert (ThEGA, 2014). Aus diesem Grund wird dem Leitfaden ein eigenes Kapitel zu Rechtsformen vorangestellt, in dem insbesondere diese Form in Abgrenzung zu anderen erläutert wird.

## 2. Rechtsformen für Wind- und Solarparks

Die Wahl der passenden Rechtsform ist ein relevanter Faktor für Bürgerwind- und PV-Freiflächen-Projekte. Sie prägt die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen, den organisatorischen Aufbau und die regionale Wertschöpfung. Häufig werden eigenständige Projektgesellschaften gegründet, was ab bestimmten Projektgrößen sinnvoll ist, etwa zur Haftungsbeschränkung der Vorhabenträger, zur Risikominimierung bei der Kreditvergabe sowie zur strukturierten finanziellen Beteiligung von Bürger\*innen und Kommunen (NRW.energy4climate, 2024).

### Überblick über gängige Rechtsformen

Für die Errichtung, das Halten des Eigentums und den Betrieb von Windenergie- und PV-Freiflächenanlagen werden in Deutschland vor allem folgende Rechtsformen genutzt:

- GmbH & Co. KG mit ausschließlich oder insbesondere mit Bürger\*innen als Kommanditist\*innen
- GmbH & Co. KG mit institutionellen Investor\*innen als Kommanditist\*innen, zum Beispiel Kommunen, Genossenschaften und/oder Projektentwickler\*innen
- GmbH
- Genossenschaft (eG)
- Kommunale Tochtergesellschaften (AöR, GmbH, gGmbH)

Als Betreibergesellschaft hat sich insbesondere die GmbH & Co. KG durchgesetzt. Daher steht diese Rechtsform im Fokus des Leitfadens. Die **GmbH** kommt mit ca. 5 % im Vergleich zur GmbH & Co. KG mit 63 % wesentlich seltener vor (ENGAGE Studie 2024 mit 356 untersuchten Beteiligungsprojekten, Pauleweit et al. 2024), dennoch sollen ihre Eigenschaften und Merkmale bei Erneuerbaren Energie (EE)-Projekten im Folgenden kurz skizziert werden.

Die **GmbH** wird vor allem in Konstellationen gewählt, in denen die Gesellschafterstruktur bewusst **überschaubar gehalten** werden soll. Sie bietet klare Entscheidungsstrukturen, da die Geschäftsführung direkt an die Gesellschafter gebunden ist und erlaubt, wie auch die GmbH & Co. KG, eine effektive Sicherung der Mitspracherechte aller Gesellschafter. Wenn eine Bürgerenergiegenossenschaft einen Windpark in einer Tochter-GmbH umsetzt, verbleiben Verluste aus der Anlaufphase in der Projektgesellschaft und schlagen nicht unmittelbar auf die Genossenschaftsbilanz durch. Allerdings ist dies von Genossenschaften oftmals nicht gewünscht, da die Verluste in diesem Fall nicht steuerlich nutzbar sind, d.h. nicht mit anderen Gewinnen der Genossenschaft verrechnet werden, um die Steuerlast zu mindern. Es kann aber in bestimmten Situationen von Vorteil sein, dass bei der GmbH die Gewinne vorerst in der Gesellschaft verbleiben und es einen Gesellschafterbeschluss braucht, diese auszuschütten. Je nach Vorgaben im Gesellschaftsvertrag sind die Gewinne aber auch ohne ausdrücklichen Gesellschafterbeschluss auszuschütten bzw. sind die Gesellschafter grundsätzlich in Richtung einer Entscheidung zur Ausschüttung gebunden. Bei der GmbH & Co. KG werden die Gewinne direkt den Kommanditist\*innen zugeordnet, was für Genossenschaften in der Regel wünschenswert ist, um Mitgliedern eine Dividende auszahlen zu können und/oder Nachrangdarlehen verzinsen und tilgen zu können. Darüber hinaus können Bürger\*innen, wenn zum Beispiel die Flächeneigentümer\*innen direkt beteiligt werden sollen, und andere neue/spätere Gesellschafter\*innen wie BEGen einfacher in eine GmbH & Co. KG als in eine GmbH aufgenommen werden.

## GmbH & Co KG im Fokus: Besonderheiten hinsichtlich Entscheidungsbefugnisse, Steuer, Haftungsbeschränkung und regionaler Wertschöpfung

Die GmbH & Co. KG ist die deutlich häufiger gewählte Rechtsform, weil sie die komplexen Beteiligungs- und Finanzierungsanforderungen großer Wind- und PV-Freiflächenprojekte besser abbildet und besonders gut unterschiedliche Akteursgruppen mit verschiedenen Rollen einbinden kann. Außerdem hat sie sich in der Praxis als anschlussfähig an die Arbeitsweise von Projektierer\*innen, Banken und Investor\*innen erwiesen. Sie ermöglicht eine klare Trennung zwischen Kapitalbeteiligung (Kommanditist\*innen) und operativer Führung (Komplementär-GmbH) und bietet große Flexibilität bei der Ausgestaltung von Beteiligungen, Gewinnverteilungen und Mitwirkungsrechten. Diese Flexibilität ist insbesondere bei Wind- und PV-Freiflächenprojekten wichtig, da hier häufig Projektierer\*innen, Kommunen, Bürgerenergiegenossenschaften, Unternehmen und oft auch Bürger\*innen gemeinsam beteiligt sind. Auch die Finanzierung über Fremd- und Eigenkapital lässt sich in der GmbH & Co. KG in der Praxis gut strukturieren, weshalb sie von Banken und Projektierern häufig bevorzugt wird.

Die Rechtsform der GmbH & Co KG bringt Eigenschaften mit sich, u.a. hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse, der Haftungsbeschränkung, der steuerrechtlichen Gestaltung und der regionalen Wertschöpfung, die im Abwägungsprozess für die passende Rechtsform des Bürgerenergie-Projektes berücksichtigt werden sollten und im Folgenden erläutert werden.

### Entscheidungsbefugnisse

Die Komplementär-GmbH (auch „Verwaltungs-GmbH“ genannt) ist gesetzlich Trägerin der Geschäftsführung und Vertretung der GmbH & Co. KG (wird oft auch nur KG genannt). Umfang und Reichweite ihrer tatsächlichen Entscheidungsbefugnisse werden jedoch maßgeblich durch die vertraglichen Regelungen im Gesellschaftsvertrag bestimmt. Zwar können Kommanditist\*innen durch vertragliche Regelungen weitreichende Kontroll- und Mitspracherechte erlangen. Für die tatsächliche Gestaltungsmacht bleibt jedoch entscheidend, wer die Geschäftsführung für die Komplementär-GmbH stellt, da diese die operative Steuerung, Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse im Projektalltag der GmbH & Co. KG prägt. Außerdem verfügt

die Geschäftsführung über einen Informations-, Zeit- und Wissensvorsprung, insbesondere bei technischen, kaufmännischen und rechtlichen Detailfragen. Deshalb hat es Auswirkungen auf das Projekt, wer die Geschäftsführung für die Komplementär-GmbH stellt und wie diese Geschäftsführung im Einzelfall ihre Rolle ausführt.

Zu Beginn stellt sich bei Kooperationsmodellen mit Kommune, BEG und Projektierern demnach immer die Frage: **Wer stellt die Geschäftsführung der Komplementär-GmbH?**

### Regionale Wertschöpfung

Je nach Besetzung des Komplementärs kann dies die regionale Wertschöpfung deutlich beeinflussen: Wird diese Rolle von einem Projektierer übernommen, erfolgen Vergaben und Betriebsführung häufig extern. Gewinne und Gewerbesteuer fließen oft nur begrenzt in die Region zurück. Übernimmt hingegen die Kommune oder eine Bürgerenergiegenossenschaft die Komplementärfunktion, können Vergaben und Wertschöpfung zum Teil gezielt regional gesteuert werden, wodurch Einnahmen vor Ort verbleiben und die lokale Einflussnahme steigt.

### Haftungsbeschränkung

Ein zentrales Motiv für die Wahl der Rechtsform bei Wind- und PV-Freiflächenprojekten ist die Begrenzung von Haftungsrisiken. Diese Projekte sind durch hohe Investitionsvolumina, lange Laufzeiten und komplexe Vertragsstrukturen gekennzeichnet, wodurch insbesondere in der Planungs-, Bau- und Finanzierungsphase erhebliche wirtschaftliche Risiken entstehen können. Rechtsformen mit Haftungsbeschränkung – insbesondere die GmbH und die GmbH & Co. KG – ermöglichen es, diese Risiken gezielt zu begrenzen und auf klar definierte Ebenen zu verteilen. Während die Kommanditist\*innen lediglich in Höhe ihrer Einlage haften, wird die unbeschränkte Haftung der Gesellschaft durch die Komplementär-GmbH faktisch auf deren Stammkapital begrenzt. Dadurch können Kommunen und Bürgerenergiegenossenschaften wirtschaftliche Verantwortung übernehmen, ohne ihre Haushalte oder Mitglieder einer unbegrenzten Haftung auszusetzen. Die Haftungsbeschränkung schafft somit eine zentrale Voraussetzung für die Beteiligung lokaler Akteure an kapitalintensiven Erneuerbare-Energien-Projekten.

Die Kommanditgesellschaft zahlt i.d.R. der Komplementär-GmbH eine Haftungsvergütung, u.a. für einen Kosten- und Aufwandsausgleich (u.a. für Geschäftsführung, Buchhaltung / Jahresabschluss, Vertragsmanagement, Haftungs- und Organisationsrisiken), und auch weil kreditgebende Banken das häufig so erwarten.

Andererseits erschwert die Haftungsbegrenzung auch die Kreditaufnahme, weil die Banken deshalb Kredite üblicherweise nur gegen Gewährung von zusätzlichen Sicherheiten vergeben.

### Steuerliche Einordnung der GmbH & Co. KG

Die GmbH & Co. KG wird steuerlich als Personengesellschaft (KG) mit GmbH als Komplementär behandelt, was zentrale Auswirkungen auf die Besteuerung der Gewinne hat. In der Regel fließen die Gewinne an die Kommanditist\*innen, da sie das Eigenkapital stellen. Die Gewinnverteilung richtet sich üblicherweise, aber nicht automatisch nach Kapitalanteilen. Entscheidend ist letztlich, was im Gesellschaftervertrag der GmbH & Co. KG vereinbart wurde. Dort können auch asymmetrische Verteilungen vereinbart sein (z. B. Vorzugsrenditen, unterschiedliche Verzinsungen). Nach dem sogenannten Transparenzprinzip wird der Gewinn der GmbH & Co. KG nicht auf Ebene der Gesellschaft mit Einkommensteuer oder Körperschaftsteuer belastet, sondern den Gesellschafter\*innen anteilig zugerechnet und von diesen versteuert. Die GmbH & Co. KG selbst ist hingegen gewerbsteuerpflichtig und muss auf ihren Gewinn Gewerbesteuer zahlen.

Bei Kommanditist\*innen, welche **natürliche Personen** sind, unterliegen die Gewinnanteile der **Einkommensteuer** entsprechend ihrem individuellen Steuersatz. Dabei kann die auf Gesellschaftsebene gezahlte Gewerbesteuer anteilig auf die Einkommensteuer angerechnet werden, was eine Doppelbesteuerung mindert. *Kommanditist\*innen*, die **juristische Personen** sind, unterliegen mit ihren Gewinnanteilen der **Körperschaftsteuer**. Eine Anrechnung der von der Gesellschaft gezahlten Gewerbesteuer auf die Körperschaftsteuer ist nicht möglich, sodass die Gewerbesteuer als endgültige Steuerbelastung auf Gesellschaftsebene verbleibt. Kommunen als juristische Personen unterliegen regelmäßig keiner Körperschaftsteuer, die Beteiligung an einer GmbH & Co. KG gilt allerdings in der Regel als "Betrieb gewerblicher Art", wodurch die Beteiligung der Körperschaftsteuer unterliegt. Zudem profitieren Kommunen ebenfalls nicht von einer Anrechnung der Gewerbesteuer.

Durch diese Struktur kombiniert die GmbH & Co. KG die Haftungsbeschränkung der GmbH mit steuerlichen Vorteilen der Personengesellschaft: Gewinne werden direkt bei den Gesellschafter\*innen der KG versteuert und nicht auf Gesellschaftsebene doppelt besteuert wie bei einer reinen Kapitalgesellschaft. Dadurch ergibt sich insbesondere für Kommunen und Bürgerenergieakteure häufig eine günstigere steuerliche Belastung im Vergleich zu einer reinen GmbH, bei der sowohl auf Gesellschaftsebene Körperschaftsteuer als auch auf Ausschüttungsebene Kapitalertragsteuer anfallen würden.

Die Rolle der Komplementär-GmbH und deren Geschäftsführung für die GmbH & Co. KG ist rechtlich obligatorisch in einer GmbH & Co. KG. In aller Regel hat die Komplementär-GmbH jedoch keinerlei Kapitalbeteiligung an der GmbH & Co. KG. Fast immer sind jedoch die Gesellschafter der GmbH zugleich auch Kommanditist\*innen, aber eben nicht die GmbH selbst. In der Praxis wird die operative Verantwortung für die Komplementär-GmbH aber häufig mit einer substanziellen, wirtschaftlichen Beteiligung verknüpft. So haben die Kommanditist\*innen, die auch Gesellschafter\*innen der Komplementär-GmbH sind, regelmäßig eine höhere Kapitalbeteiligung als Kommanditist\*innen, die nicht die Komplementär-GmbH stellen. Dies dient dem Zweck, Interessenkongruenz, Bankfähigkeit und Akzeptanz bei den Projektpartner\*innen zu stärken. Die konkrete Ausgestaltung der Kapitalanteile der Kommanditist\*innen ist frei verhandelbar und projektabhängig.

## 3. Kommunale Beteiligung an Energieunternehmen

Kommunale Beteiligungen an Bürgerenergieprojekten unterliegen besonderen rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Grundlage sind die jeweiligen Gemeindeordnungen bzw. Kommunalverfassungen der Länder, die wirtschaftliche Betätigungen der Kommune nur unter bestimmten Voraussetzungen zulassen. Dabei gibt es durchaus signifikant unterschiedliche kommunalrechtliche Vorgaben in den einzelnen Bundesländern. In der Regel muss ein öffentlicher Zweck vorliegen, die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommune gewahrt bleiben und die Haftung auf einen klar begrenzten Betrag beschränkt sein. Zudem verlangen die Landesregelungen in der Regel, dass der Kommune ein angemessener Einfluss auf wesentliche

Entscheidungen des Unternehmens eingeräumt wird, etwa durch Mitwirkungs-, Kontroll- oder Zustimmungsvorbehalte. Teilweise gibt es auch Vorgaben, wonach die Beteiligung nur zulässig ist, „wenn der Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen privaten Dritten erfüllt wird oder erfüllt werden kann“ (siehe z. B. § 121 Abs. 1 Hessische Gemeindeordnung – HGO). Teilweise gibt bzw. gab es von diesem „Subsidiaritätsprinzip“ wiederum Ausnahmen für EEG-Projekte.

Die Entscheidung über eine Beteiligung liegt regelmäßig bei der kommunalen Vertretungskörperschaft (= dem „Rat“ der Kommune bzw. der „Stadtverordnetenversammlung“). Regelmäßig sind dafür vorbereitende Beratungen in Ausschüssen sowie eine Beteiligung oder Genehmigung durch die zuständige bzw. eine Anzeige bei der Kommunalaufsichtsbehörde erforderlich (siehe z. B. § 127a HGO). Diese Verfahren können mehrere Monate in Anspruch nehmen. Für Bürgerenergiegesellschaften und Projektinitiativen ist es daher entscheidend, frühzeitig den Dialog mit Kommune, Verwaltung und Politik zu suchen und realistische Zeiträume für die kommunale Willensbildung einzuplanen.

#### Achtung Vergaberecht

Hält eine Kommune 50 % oder mehr der Anteile einer Projektgesellschaft, gilt diese Projektgesellschaft vergaberechtlich in der Regel als öffentlicher Auftraggeber, mit der Folge, dass Aufträge jedenfalls ab bestimmten Schwellenwerten in aufwändigeren Verfahren nach dem GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) ausgeschrieben werden müssen. Diese Konsequenz betrifft formal sowohl die Anteile der Kommune an der Komplementär-GmbH als auch an der GmbH & Co. KG. Allerdings werden Aufträge i.a.R. nur aus der GmbH & Co. KG heraus vergeben.

Ein zentrales Element kommunaler Beteiligung ist die Ausgestaltung der Beteiligung zu fairen und belastbaren Konditionen. Damit eine Kommune eine echte wirtschaftliche Teilhabe eingehen kann, müssen Beteiligungsangebote transparent sein und die wesentlichen Eckpunkte des Projekts offenliegen. Dazu zählen insbesondere Informationen zur Projektstruktur, zur gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung, zu Haftungsrisiken sowie zur Herleitung des Beteiligungspreises. Gleichzeitig lassen die kommunalrechtlichen Vorgaben bewusst Spielräume für eine projekt- und ortsspezifische Ausgestaltung der Beteiligung, was insbesondere bei Kooperationen mit Bürgerenergiegenossenschaften genutzt werden kann.

In der Praxis zeigt sich, dass kommunale Beteiligungen an Bürgerenergieprojekten besonders dann erfolgreich sind, wenn sie frühzeitig in die Projektentwicklung eingebunden werden und nicht erst in einer späten Umsetzungsphase hinzukommen. Kommunen bringen dabei nicht nur Kapital ein, sondern auch planerische Zuständigkeiten, lokale Kenntnisse und politische Legitimation. Bürgerenergiegenossenschaften ergänzen dies durch regionale Verankerung, Mitgliederkapital und Beteiligungsstrukturen für Bürger\*innen. Gemeinsam können so Projekte entstehen, bei denen Eigentum, Entscheidungskompetenz und Wertschöpfung dauerhaft in der Region verbleiben.

## 4. Kooperationsmodelle von Kommunen und Bürgerenergie bei Wind- und Solarparks

### Modell 1: Kommunal- und BEG-Beteiligung an GmbH & Co. KG eines Projektierers

Im Rahmen dieses Kooperationsmodells wird eine partnerschaftliche Struktur geschaffen, die sowohl die Expertise des Projektierers als auch die Mitwirkung kommunaler und bürgerschaftlicher Akteur\*innen bündelt.

Die Ausgestaltung sieht so aus, dass der Projektierer die Rolle des Komplementärs übernimmt und zugleich als Kommanditist an der GmbH & Co. KG beteiligt ist. Ergänzend treten eine oder mehrere Kommunen

und/oder eine oder mehrere Bürgerenergiegenossenschaften als weitere Kommanditistinnen hinzu (s. Abbildung 1). Auf diese Weise wird eine gemeinsame gesellschaftsrechtliche Grundlage geschaffen, die unternehmerische Steuerungskompetenz mit regionaler Verankerung verbindet.

### GmbH & Co. KG eines Projektierers mit Kommunal- & BEG-Beteiligung

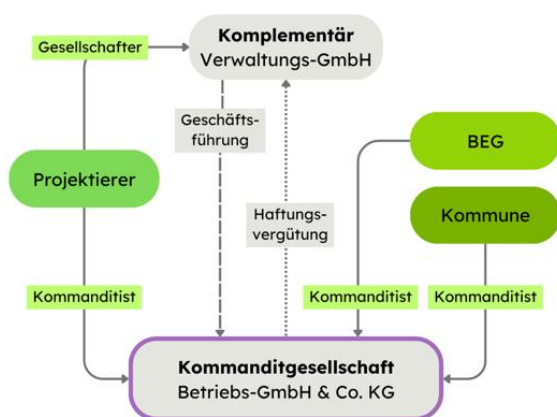


Abbildung 1: Modell 1: GmbH & Co. KG eines Projektierers mit Kommunal- & BEG-Beteiligung

Der externe Projektierer stellt als Gesellschafter des Komplementärs die Geschäftsführung und behält somit meist die Gestaltungshoheit in der Projektgesellschaft, wengleich Umfang und Reichweite ihrer tatsächlichen Entscheidungsbefugnisse im Gesellschaftervertrag festgelegt werden. Meistens verfügt die Geschäftsführung über einen Informations-, Zeit- und Wissensvorsprung, insbesondere bei technischen, kaufmännischen und rechtlichen Detailfragen.

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile sowie die Voraussetzungen für die Umsetzung des Modells beschrieben.

#### Vorteile

Ein wesentlicher Vorteil dieses Modells ist die **hohe Anfangssicherheit** für Kommune und Bürgerenergiegenossenschaft, die der externe Projektierer bietet. Denn oft treten die Kommune und die Bürgerenergiegenossenschaft der GmbH & Co. KG erst dann bei, wenn das Projekt baureif ist. Das bedeutet, dass keine größeren Risiken mehr bestehen, z.B., dass die Genehmigung

nicht erteilt wird oder das Projekt in der Ausschreibung keinen Zuschlag erhält.

Es gibt die Möglichkeit, die GmbH & Co. KG schon früh gemeinsam mit der Kommune und der Bürgerenergiegenossenschaft zu gründen. In diesem Fall beauftragt die GmbH & Co. KG den Projektierer mit der Entwicklung des Projekts. Der Projektierer trägt dabei in der Regel das alleinige Risiko für die Projektentwicklung. Wichtig ist dann jedoch, dass die Kommanditeinlage möglichst niedrig angesetzt wird. So bleibt das finanzielle Risiko für die Beteiligten gering, falls das Projekt scheitert.

Darüber hinaus bestimmt der Projektierer als Eigentümer der Komplementär-GmbH die Geschäftsführung, und trägt damit in der Regel die operative Verantwortung für Entwicklung, Bau und Betrieb des Windparks. Zuständigkeiten und Entscheidungswege sind in diesen Fällen in der Regel eindeutig und klar geregelt und somit kann die Projektabwicklung professionell und routiniert erfolgen.

Für Kommune und Genossenschaft bedeutet dies eine deutliche **Entlastung**. Sie können sich am Projekt beteiligen, ohne umfangreiche eigene personelle Ressourcen, tiefgehendes technisches Know-how oder langjährige Erfahrung in der Projektentwicklung aufbauen zu müssen. Insbesondere in frühen Projektphasen entfällt der hohe Eigenleistungsanteil, der bei eigengeführten Modellen notwendig ist. Damit sinkt auch der zeitliche und **organisatorische Aufwand** für ehrenamtlich Engagierte erheblich. Der Projektierer bringt zudem umfassende **Fachkompetenz** ein: Erfahrung mit Genehmigungsverfahren, technischer Planung, Baukoordination, Betriebsführung und Finanzierung. Hinzu kommen etablierte Beziehungen zu Banken und institutionellen Investor\*innen, die den Zugang zu Fremdkapital erleichtern und die Realisierungschancen des Projekts erhöhen. Gerade für Kommunen oder Genossenschaften ohne eigene Projekterfahrung stellt dieses Modell daher einen niedrigschwelligen Einstieg in die Windenergie und Freiflächenphotovoltaik dar.

#### Nachteile

Demgegenüber gehen mit dieser Struktur erhebliche **Einschränkungen bei Mitbestimmung und regionaler Wertschöpfung** einher. Da der Projektierer über den Komplementär die Geschäftsführung in der KG innehat, liegt die operative Steuerung nicht bei den lokalen

Akteuren. Zentrale Entscheidungen zu Projektentwicklung, Betriebsführung, Stromvermarktung oder Weiterverkauf werden maßgeblich vom Projektierer getroffen.

Als Gegenleistung für seine Vorleistungen und die Übernahme von gewissen Projektentwicklungsrisiken wird der Projektierer regelmäßig einen höheren Anteil am Gewinn der Gesellschaft und gewisse (Allein-)Entscheidungsbefugnisse für sich reklamieren. Für Kommune und BEG bedeutet dies eine begrenzte Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg, da ein erheblicher Teil der Wertschöpfung, insbesondere die Margen für die Projektentwicklung und die Betriebsführung, an den externen Projektierer abfließen und somit aus der Region. Die lokalen Akteur\*innen partizipieren nur anteilig an den Erträgen aus dem Betrieb und daher in deutlich geringerem Umfang als bei eigen- oder mitgeführten Modellen.

Hinzu kommt eine strukturelle **Machtasymmetrie**. Der Projektierer verfügt als Geschäftsführer über einen Informations-, Zeit- und Wissensvorsprung, insbesondere bei technischen, kaufmännischen und rechtlichen Detailfragen. Kommune und Genossenschaft sind in hohem Maße auf transparente Informationen und kooperatives Verhalten angewiesen.

### Voraussetzungen

Zentrale Grundlage für die Umsetzung dieses Modells ist eine **vertrauensvolle Partnerschaft** zwischen den beteiligten Akteur\*innen. Kommune und Genossenschaft müssen dem Projektierer ausreichend Vertrauen entgegenbringen können, da die operative Steuerung des Projekts bei ihm liegt. Bestehende persönliche Kontakte, frühere Kooperationen oder positive Referenzen erleichtern den Aufbau dieses Vertrauens und tragen wesentlich zu einer konstruktiven Zusammenarbeit bei.

Eine weitere Voraussetzung sind reale **Beteiligungsmöglichkeiten in Miteigentümerschaft** für Kommune und BEG. Dafür muss ein Projektierer gefunden werden, der bereit ist, Kommune und Genossenschaft als Gesellschafter aufzunehmen. Eine starke Verhandlungsposition entsteht insbesondere dann, wenn die Kommune oder die Bürgerenergiegenossenschaft selbst initiativ wird, etwa durch die Sicherung geeigneter Flächen, die Entwicklung eines Projekts auf Gemeindeflächen oder wenn für die Projektumsetzung zwingend die Zustimmung der Kommune erforderlich

ist. In solchen Konstellationen können Beteiligungsrechte frühzeitig und verbindlich vereinbart werden.

Von zentraler Bedeutung ist zudem eine **klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten**. Die Geschäftsführung liegt – über die Komplementär-GmbH – beim Projektierer, wodurch operative Zuständigkeiten eindeutig geregelt sind. Gleichzeitig müssen Kommune und Genossenschaft ihre Rechte als Kommanditist\*innen kennen und wahrnehmen können. Dazu zählen insbesondere Informations-, Kontroll- und Mitwirkungsrechte bei wesentlichen Entscheidungen. Der Gesellschaftsvertrag sollte lokale Interessen ausdrücklich absichern, etwa in Bezug auf Anteilsverkäufe, Repowering-Entscheidungen oder die Stromvermarktung.

Das Modell setzt außerdem eine ausgeprägte Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit voraus. Auch ohne operative Führung müssen die lokalen Akteur\*innen bereit sein, den Projektverlauf aktiv zu begleiten, regelmäßig mit dem Projektierer zu kommunizieren und Entscheidungsprozesse konstruktiv zu unterstützen. **Transparente Informationsflüsse** sind dabei entscheidend, um Machtasymmetrien auszugleichen und das gegenseitige Vertrauen langfristig zu sichern.

Schließlich sind grundlegende Kenntnisse der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen erforderlich, um die eigene Position angemessen vertreten zu können. Ein Basisverständnis der GmbH & Co. KG-Struktur, der Beteiligungsrechte, der Gewinnverteilung und der Finanzierungslogik ist notwendig, um auf Augenhöhe zu verhandeln. Ergänzend erleichtern Kenntnisse zu Genehmigungsverfahren, Pachtverträgen, technischer Betriebsführung und Stromvermarktung die sachkundige Begleitung des Projekts und stärken die Rolle von Kommune und Bürgerenergiegenossenschaft innerhalb der Partnerschaft.

Um von den Mitwirkungs- und Informationsrechten Gebrauch zu machen, ist neben der erforderlichen Sachkenntnis auch eine entsprechende Einsatzbereitschaft auf Seiten der Kommune und der weiteren lokalen Akteure eine Voraussetzung. Ohne diese Einsatzbereitschaft können bestehende Mitwirkungs- und Informationsrechte faktisch nicht wirksam ausgeübt werden. Problematisch kann in diesem Zusammenhang sein, dass der hierfür erforderliche Einsatz – je nach Konstellation – nicht oder jedenfalls nicht gesondert vergütet wird, was die tatsächliche Wahrnehmung dieser Rechte zusätzlich erschweren kann.

### Praxisbeispiel: Windpark Sailershäuser Wald

Der Windpark Sailershäuser Wald im Landkreis Haßberge (Unterfranken, Bayern) ist ein realisiertes Beispiel für das Kooperationsmodell, bei dem ein externer Projektierer die Projektgesellschaft initiiert hat und Gesellschafter des Komplementärs ist, während neben dem Projektierer Kommunen, ein kommunales Energieunternehmen und eine Bürgerenergiegenossenschaft als Kommanditist\*innen eingebunden sind.

Der Windpark besteht aus zehn Windenergieanlagen des Typs Nordex N117 mit einer installierten Gesamtleistung von 24 MW und ging Ende 2015 in Betrieb. Die Projektgesellschaft „Bürgerwindpark Sailershäuser Wald GmbH & Co. KG“ wurde als GmbH & Co. KG organisiert, um die unterschiedlichen Interessen und Rollen der beteiligten Akteure operativ und finanziell abzubilden.

An der Projektgesellschaft ist der Projektentwickler Green Planet Projects GmbH, eine Tochter der Green Planet Energy eG, mittelbar über eine Tochtergesellschaft beteiligt. Darüber hinaus sind mehrere lokale Akteure als Kommanditist\*innen beteiligt: die Städtischen Betriebe Haßfurt, der Landkreis Haßberge, über eine Tochtergesellschaft die ÜZ Mainfranken eG, die Bürgerenergiegenossenschaft Haßberge sowie mit kleineren Beträgen zehn Gemeinden und Städte. In dieser Struktur hat der Projektierer als professioneller Partner das Know-how in Entwicklung, Genehmigung, Bau und Finanzierung eingebracht und stellt die Komplementär-GmbH, während die weiteren Partner, darunter die Kommunen und die Bürgerenergiegenossenschaft, über ihre Kommanditanteile am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt sind.

Entscheidend für die Finanzierungsstruktur war eine breite regionale Beteiligung: Große Teile des Eigenkapitals stammten von regionalen Geldgebern, darunter Kommunen, dem Energieversorger und Bürger\*innen über die genossenschaftliche Beteiligung. Um das Eigenkapital bürgernah aufzubringen haben die Städtischen Betriebe Haßfurt zudem qualifizierte Nachrangdarlehen ausgegeben, die lokale Bürger\*innen zeichnen konnten.

Die operative Verantwortung liegt über die Komplementär-GmbH beim Projektierer. In der Umsetzung spielen die Städtischen Betriebe Haßfurt eine aktive Rolle, etwa bei der Betriebsführung, während langfristige Service- und Wartungsverträge mit spezialisierten Servicepartnern abgeschlossen wurden, um den technisch sicheren und wirtschaftlich effizienten Betrieb der Anlagen zu gewährleisten.

Pachteinnahmen für Flächen, Gewerbesteueraufkommen, Ausschüttungen an lokale Beteiligte und zusätzliche Aufträge für regionale Dienstleister sind wirtschaftliche Effekte, die über reine Gewinnanteile hinaus in der Region verbleiben. Die Pachteinnahmen kommen der Allgemeinheit zugute, da die Flächen alle in öffentlicher Hand liegen. Für die Bürgerenergiegenossenschaft eröffnete das Projekt die Möglichkeit, Bürger\*innen eine Beteiligung an der Ertragsseite eines großen Windparks zu bieten, ohne selbst die operative Projektentwicklung stemmen zu müssen.

Die operative Verantwortung liegt über die Komplementär-GmbH beim Projektierer. In der Umsetzung spielen die Städtischen Betriebe Haßfurt eine aktive Rolle, etwa bei der Betriebsführung, während langfristige Service- und Wartungsverträge mit spezialisierten Servicepartnern abgeschlossen wurden, um den technisch sicheren und wirtschaftlich effizienten Betrieb der Anlagen zu gewährleisten.

Pachteinnahmen für Flächen, Gewerbesteueraufkommen, Ausschüttungen an lokale Beteiligte und zusätzliche Aufträge für regionale Dienstleister sind wirtschaftliche Effekte, die über reine Gewinnanteile hinaus in der Region verbleiben. Die Pachteinnahmen kommen der Allgemeinheit zugute, da die Flächen alle in öffentlicher Hand liegen. Für die Bürgerenergiegenossenschaft eröffnete das Projekt die Möglichkeit, Bürger\*innen eine Beteiligung an der Ertragsseite eines großen Windparks zu bieten, ohne selbst die operative Projektentwicklung stemmen zu müssen.

## Modell 2: GmbH & Co. KG von Kommune und BEG mit Kommune als Geschäftsführung

Bei diesem Modell übernimmt die Kommune die zentrale Steuerungsfunktion und führt die Gesellschaft. Sie ist alleinige Gesellschafterin der Komplementär-GmbH und stellt damit die Geschäftsführung der GmbH & Co. KG. Zusätzlich ist sie als Kommanditistin beteiligt. Die Bürgerenergiegenossenschaft (BEG) tritt ebenfalls als Kommanditistin bei und bringt zusätzliches Eigenkapital aus der Region ein. Auch mehrere Bürgerenergiegenossenschaften können sich beteiligen. Je nach Projektkontext können darüber hinaus weitere kommunale oder externe Partner als Kommanditistinnen aufgenommen werden.

### GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit Kommune als Geschäftsführung

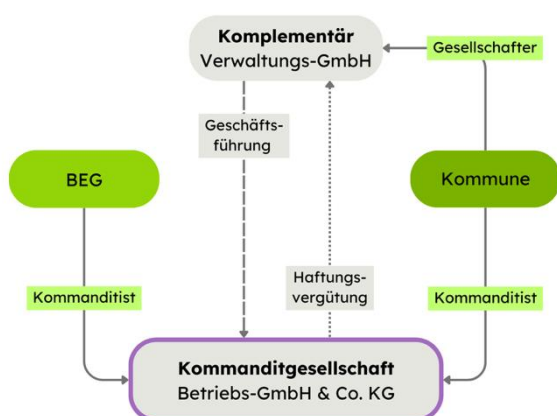


Abbildung 2: Modell 2: GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit Kommune als Geschäftsführung

Die Besonderheit des Modells liegt in der **kommunalen Führungsrolle**: Über die Komplementär-GmbH liegt die Geschäftsführungshoheit bei der Kommune. Zentrale operative Entscheidungen – etwa zur Projektentwicklung, Finanzierung oder Betriebsführung – werden damit durch die Kommune vor Ort getroffen.

Die BEG ist über ihre Kommanditbeteiligung finanziell eingebunden und vertritt gebündelt die Interessen der Bürger\*innen. Dadurch wird eine breite Bürgerbeteiligung ermöglicht.

Das Modell eignet sich insbesondere für Kommunen, die eine aktive Steuerungsrolle übernehmen wollen und bereit sind, Verantwortung für die

Projektgesellschaft zu tragen. Externe Projektierer werden, sofern die Kommune nicht selbst die Projektentwicklung übernimmt, in diesem Modell als Dienstleister eingebunden und üben keine gesellschaftsrechtliche Kontrolle aus. Kommunalintern ist in diesem Modell eine ausreichend qualifizierte Person notwendig, die die Rolle als Geschäftsführung übernehmen kann und die maßgeblichen Verträge zur Errichtung des Wind- oder Freiflächen-Photovoltaik-Projekts und deren Betrieb sachkundig verhandeln kann.

### Vorteile

Ein wesentlicher Vorteil dieses Modells ist die **hohe kommunale Entscheidungs- und Steuerungshoheit**. Durch die Rolle als Gesellschafter des Komplementärs liegt die Geschäftsführung der Kommanditgesellschaft bei der Kommune. Damit kann sie zentrale, operative Entscheidungen maßgeblich beeinflussen und dauerhaft vor Ort verankern.

Das Modell ermöglicht zudem eine **starke regionale Wertschöpfung**. Die Kommune kann, sofern diese Entscheidungen nicht an einen externen Projektierer ausgelagert sind, versuchen, Vergabeentscheidungen, Dienstleisterwahl und langfristige Betriebsstrategien gezielt regional auszurichten, auch wenn örtliche Anbieter als öffentlicher Auftraggeber vergaberechtlich nicht ohne weiteres bevorzugt werden dürfen. Gewerbesteuererinnahmen, Ausschüttungen und weitere wirtschaftliche Effekte (z.B. Beschäftigungseffekte vor Ort, Stärkung kommunaler Unternehmen, etc.) verbleiben überwiegend in der Region.

Die Beteiligung der Bürgerenergiegenossenschaft als Kommanditistin stärkt die **demokratische Mitbestimmung und finanzielle Beteiligung der Bürger\*innen auf lokaler Ebene**, ohne die Projektgesellschaft organisatorisch zu überlasten, wie es der Fall sein kann, wenn Bürger\*innen direkt und einzeln als Kommanditist\*innen beteiligt werden. Die BEG bündelt die Interessen der Bürger\*innen und bringt diese strukturiert in Gesellschafterversammlungen ein.

### Nachteile

Das Modell erfordert eine **aktive Rolle der Kommune** und damit auch entsprechende personelle und organisatorische Ressourcen. Als Gesellschafterin des Komplementärs übernimmt die Kommune die Geschäftsführung der Kommanditgesellschaft und trägt damit eine erhöhte Verantwortung für Steuerung,

Koordination und Entscheidungsprozesse. Dies setzt eine gewisse administrative Leistungsfähigkeit voraus, was nicht selbstverständlich in Kommunen gegeben ist.

Auch wenn die Haftung über die Komplementärs-GmbH formal begrenzt ist, sind insbesondere in frühen Projektphasen **finanzielle Vorleistungen** mit erheblichem Risiko notwendig, etwa für Planung, Gutachten oder Genehmigungen, sofern nicht ein externer Projektierer bereit ist, diese Vorleistungen und die damit verbundenen Risiken zu übernehmen. Kommunen mit sehr engem Haushaltsrahmen müssen das finanzielle Risiko in dieser Phase daher sorgfältig abwägen. Übernimmt die Kommune dennoch die Projektentwicklung, muss sie den Kapitalbedarf und die entsprechenden Risiken tragen. Selbst wenn eine Bank eingebunden ist, wird im Fall eines Scheiterns des Projekts ein substantieller Schaden aufgrund der Inanspruchnahme von Sicherheiten durch die Bank eintreten.

Für die Bürgerenergiegenossenschaft ist die Rolle als Kommanditistin mit einer **formal begrenzten operativen Steuerungsmöglichkeit** verbunden.

### Voraussetzungen

Zentrale Voraussetzung für die Umsetzung dieses Modells ist eine **aktive und handlungsfähige Kommune**, die bereit ist, den Komplementär zu stellen. Hierzu braucht es einen klaren politischen Beschluss, stabile Mehrheiten in den kommunalen Gremien sowie eine frühzeitige Einbindung von Verwaltung und – sofern erforderlich – der zuständigen Kommunalaufsicht.

Darüber hinaus ist eine **ausreichende finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommune** erforderlich. Denn eine Kommune wird in der Regel nur Gesellschafterin der Komplementärs-GmbH, wenn sie sich auch als Kommanditistin mit einem substantiellen Eigenkapitalanteil an der Projektgesellschaft beteiligt. Übernimmt die Kommune darüber hinaus die Projektentwicklung, übernimmt sie damit auch die damit verbundenen Risiken. Hier muss die Kommune also eine sorgfältige Abwägung treffen.

Auf organisatorischer Ebene benötigt die Kommune **administrative und fachliche Kapazitäten**, insbesondere in den Bereichen Projektsteuerung. Diese Kompetenzen können – insbesondere bei kleineren Kommunen – auch durch externe Beratung ergänzt werden.

Auf Seiten der Bürgerenergiegenossenschaft ist eine **professionelle Organisations- und Entscheidungsstruktur** erforderlich, um die Kommanditbeteiligung sachgerecht wahrnehmen und die Interessen der Mitglieder bündeln zu können. Klare Regelungen zu Mitwirkungsrechten, Informationsflüssen und Gewinnverwendung sind dabei zentral.

Nicht zuletzt setzt das Modell ein **frühzeitiges, vertrauensvolles Zusammenwirken von Kommune und Bürgerenergie** voraus. Eine Einbindung der BEG bereits in frühen Projektphasen erleichtert die gemeinsame Definition von Zielen, Rollen und finanziellen Rahmenbedingungen. Andererseits ist im frühen Projektstadium das Beteiligungsrisiko noch höher, weshalb eine BEG auch entscheiden kann, erst bei Baureife Kommanditistin zu werden. In diesem Fall sollte aber dennoch frühzeitig eine Absichtserklärung mit der Kommune vereinbart werden.

### Praxisbeispiel: Windpark Gerolsbach

Die Windkraft Gerolsbach GmbH & Co. KG ist ein frühes Beispiel für ein kommunal initiiertes Bürgerwindprojekt in Bayern und wurde im Jahr 2015 realisiert. Die Initiative ging maßgeblich vom Bürgermeister der Gemeinde Gerolsbach aus, der das Vorhaben frühzeitig politisch vorantrieb, Mehrheiten im Gemeinderat organisierte und es als kommunales Zukunftsprojekt positionierte. Die Kommune übernahm damit von Beginn an die führende Rolle in der Projektentwicklung und suchte gezielt nach geeigneten Partnern für die Umsetzung und die Einbindung der Bürgerschaft. Die **Bayernwerk Natur** (BAGN) war ebenso als Initiator und strategischer Entwicklungspartner entscheidend. Die Einbindung der Bürgerenergiegenossenschaft erfolgte auf Initiative der Gemeinde; sie übernahm von Beginn an eine unterstützende Rolle, insbesondere bei der Organisation der Bürgerbeteiligung, ohne selbst die Projektführung zu übernehmen. Die Flächensicherung war in diesem Fall vergleichsweise unkompliziert, da die betroffenen Flächen im Eigentum der Bayerischen Staatsforsten standen.

Die Projektgesellschaft wurde als GmbH & Co. KG gegründet, in der die Beteiligungsverhältnisse die kommunale Führungsrolle deutlich widerspiegeln. Die Gemeinde Gerolsbach hält mit 61,1 % die Mehrheit der Kommanditanteile, die Bürgerenergiegenossenschaft für den Landkreis Pfaffenhofen eG ist mit 35,7 % beteiligt; ergänzt wird die Struktur durch einen Minderheitsanteil der Bayernwerk Natur GmbH von 3,2 %. Gesellschafterin der Komplementär-GmbH ist das Kommunalunternehmen Gerolsbach Anstalt des öffentlichen Rechts. Damit ist der Komplementär dem kommunalen Einflussbereich zugeordnet. Die Geschäftsführung der GmbH & Co. KG liegt beim Komplementär bzw. bei einer von ihr ausgewählten Person. Die Bürgerenergiegenossenschaft bringt sich in ihrer Rolle als Kommanditistin fachlich und kommunikativ ein, begleitet das Projekt kontinuierlich, organisiert Informationsveranstaltungen, moderiert Diskussionen und übernimmt die Ansprache der Bevölkerung. Die Kommune profitiert dabei von der regionalen Verankerung und dem hohen Vertrauen, das die Genossenschaft in der Bevölkerung genießt.

Die Bürgerbeteiligung ist bewusst niedrigschwellig über die Genossenschaft organisiert. Bürgerinnen und Bürger können bereits ab 100 Euro Mitglied der Genossenschaft werden. Um die Projektbeteiligung zu finanzieren, konnten Genossenschaftsmitglieder der Genossenschaft Nachrangdarlehen geben; die Mindesthöhe für ein Nachrangdarlehen lag bei 1.000 Euro. Die Genossenschaft fungiert als Bündelungsinstrument für Bürgerkapital; eine direkte Beteiligung einzelner Bürger\*innen an der Projektgesellschaft erfolgte nicht. Die Finanzierung der Projektgesellschaft wurde anteilig über die kommunale Beteiligung und die Genossenschaft getragen, wobei die Genossenschaft einen wichtigen Beitrag zur Eigenkapitalbasis leistete.

Der Windpark Gerolsbach zeigt exemplarisch, wie eine Kommune ein Energieprojekt aus eigener Initiative entwickeln und umsetzen kann, wenn politische Entschlossenheit, lokale Flächenverfügbarkeit und ein vertrauensvoller Partner für Bürgerbeteiligung zusammenkommen. Die Zusammenarbeit mit der Bürgerenergiegenossenschaft trug maßgeblich dazu bei, Akzeptanz zu sichern, lokale Wertschöpfung zu stärken und die Projektführung klar in kommunaler Hand zu halten. Damit steht das Projekt beispielhaft für Modell 2, bei dem die Kommune die treibende Kraft ist und die Bürgerenergiegenossenschaft als substanzielle, aber nicht führende Partnerin agiert.

### Modell 3: GmbH & Co. KG von Kommune und BEG mit BEG als Geschäftsführung

Das Beteiligungsmodell ist so aufgebaut, dass eine Bürgerenergiegenossenschaft den Komplementär stellt und BEG und Kommune als Kommanditist\*innen beteiligt sind (s. Abbildung 3).

#### GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit BEG als Geschäftsführung

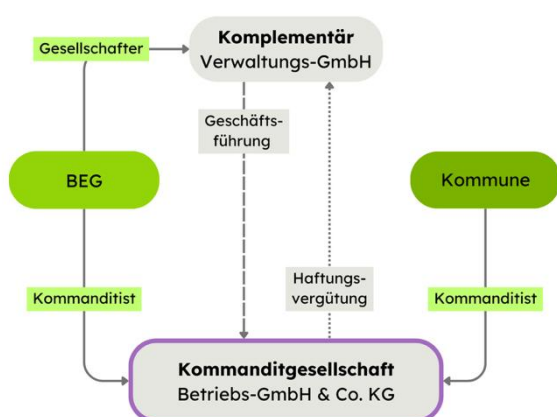


Abbildung 3: Modell 3: GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit BEG als Geschäftsführung

Neben der BEG und der Kommune können auch weitere Kommanditist\*innen an der Projektgesellschaft beteiligt sein, wie z.B. lokale Unternehmen oder einzelne Bürger\*innen. Die Wahrscheinlichkeit, dass nicht nur die Kommune als weiterer Kommanditist beteiligt ist, ist hoch. Zur Haftungsbegrenzung stellt die Genossenschaft die Komplementär-GmbH als hundertprozentige Tochter der Genossenschaft.

Die Entscheidungshoheit und Geschäftsführung liegt in diesem Fall bei der lokalen Bürgerenergiegenossenschaft, da sie die Geschäftsführung der Komplementär-GmbH stellt.

#### Vorteile

Ein wesentlicher Vorteil des Modells, bei dem eine Bürgerenergiegenossenschaft über die Komplementär-GmbH die Geschäftsführung der Kommanditgesellschaft übernimmt, liegt in der Entscheidungshoheit vor Ort. Die Genossenschaft ist nicht lediglich

Kapitalgeberin oder Mitgesellschafterin, sondern trägt die operative Verantwortung für die Betreibergesellschaft.

Wenn die BEG die Projektentwicklung selbst übernimmt, bleibt dieser Teil der Wertschöpfung in der eigenen Organisation und Projektentwicklungsmargen gehen nicht an einen externen Projektierer. Wenn die BEG sich zwar Flächen gesichert hat, aber die Projektentwicklung nicht selbst übernehmen möchte, kann sie die Projektentwicklung an externe Projektierer vergeben, verbunden mit der Verpflichtung, dass die Projektrechte bei Baureife an die BEG zurück gehen. Alternativ kann die BEG auch ohne eigene Flächensicherung Projektrechte kaufen, i.a.R. ist dies jedoch, wenn überhaupt, nur zu einem deutlichen Aufpreis möglich.

Wenn die Projektinitiative von der BEG kommt und die Flächen auch durch die BEG gesichert wurden, kann die BEG einige Vorteile geltend machen. So kann sie maßgeblich bestimmen, wie das Projekt entwickelt, betrieben und strategisch ausgerichtet wird. Dies umfasst unter anderem die Auswahl der Gesellschafter, Kooperationspartner und Dienstleister sowie die Festlegung, mit wem langfristig zusammengearbeitet wird – etwa bei der Stromvermarktung oder in der Betriebsführung. Diese **Gestaltungsmacht** ermöglicht es der BEG zudem, eigene Qualitäts- und Wertvorstellungen verbindlich umzusetzen. Durch eine entsprechende Ausgestaltung der Gesellschaftsverträge kann beispielsweise verhindert werden, dass Anteile an externe oder nicht gewünschte Investoren wiederveräußert werden. Damit bleibt nicht nur die **wirtschaftliche Wertschöpfung**, sondern auch die **strategische Kontrolle** über das Projekt dauerhaft vor Ort.

Sofern die Projektrechte bei der BEG liegen oder auf sie übergehen, geht dies zudem mit zentralen **infrastrukturellen Rechten** einher. Dazu zählen unter anderem vertragliche und/oder grundbuchliche Sicherungen von Kabeltrassen, Wegen, Netzverknüpfungspunkten, Telekommunikationsanschlüssen und weitere für den Betrieb eines Windparks oder einer Freiflächenanlage notwendige Infrastrukturen. Während diese Rechte bei externen Projektierern in der Regel außerhalb der Kommune liegen, verbleiben sie bei diesem Modell im regionalen Einflussbereich. Dies ist z.B. bei einem späteren Repowering ein entscheidender Vorteil.

Ein weiterer Vorteil ist die **höhere regionale Wertschöpfung**. Dies hängt jedoch stark davon ab, wer die

Projektentwicklung verantwortet. Bauleistungen werden beispielsweise i.a.R. vom Projektierer ausgeschrieben. Auch Fremdkapital-Finanzierungen werden oft vom Projektierer organisiert, können teilweise aber auch durch die BEG an (regionale) Banken vergeben werden. Aber auch in der Betriebsphase kann die BEG gezielt lokale Unternehmen beauftragen, etwa für Wartung, Grünschnitt oder Winterdienst. Gewinne werden zudem vor Ort versteuert und wirtschaftliche Effekte in der Kommune gehalten. Gleichzeitig ermöglicht das Modell eine breite Bürger\*innenbeteiligung, etwa über Genossenschaftsanteile, Nachrangdarlehen sowie ergänzende Angebote, wie (vergünstigte) Stromtarife oder die Förderung lokaler Vorhaben.

Zudem führt die eigene Projektierung eines solchen Großprojekts häufig zu einem Reputationsgewinn für die Genossenschaft. Sie wird nicht mehr ausschließlich als idealistisch, sondern als kompetente und verlässliche Projektpartnerin von Kommunen, Unternehmen und Bürger\*innen wahrgenommen. Dies verbessert die Kommunikation mit der Gemeinde, erleichtert gemeinsame Veranstaltungen und kann den Zugang zu weiteren Projekten eröffnen. In der Praxis zeigt sich, dass solche Kooperationen oft als **Einfallstor für Folgeprojekte** dienen und **langfristige Partnerschaften** entstehen, bis hin zur gemeinsamen Projektentwicklung von Kommune und BEG.

Darüber hinaus kann das Modell zur **Professionalisierung der Genossenschaft** beitragen. Der Zugang zu größeren Projekten ermöglicht den **Aufbau bezahlter Stellen** und das Gewinnen von **jüngeren Mitarbeitenden**, was der häufigen Überalterung vieler Genossenschaften entgegenwirkt. In einzelnen Fällen hat dies bereits zu einem signifikanten Personalaufbau geführt, insbesondere in der Projektentwicklung sowie der technischen und kaufmännischen Betriebsführung.

Wenn eine BEG in diesem Modell die Flächensicherung, und am besten auch die Projektierung, selbst übernimmt, besteht ein weiterer wesentlicher Vorteil darin, dass **Bürgerenergiegenossenschaften auf diese Weise Zugang zu Wind- oder FFPV-Projekten erhalten können**. In einem stark umkämpften Markt haben kleinere, regional verankerte Akteure gegenüber großen Projektierern oft strukturelle Nachteile, etwa bei Kapitalausstattung, Flächenzugang oder Marktmacht. Als Projektierer und Gesellschafter der geschäftsführenden Komplementärin einer GmbH & Co. KG können Genossenschaften jedoch spezifische **Nischen besetzen**, in denen sie besondere Stärken und strategische

Vorteile gegenüber externen Projektierern ausspielen können. Sie sind häufig agiler, können schneller entscheiden und bieten Kommunen Beteiligungsmodelle an, die über reine Darlehenslösungen hinausgehen, etwa eine direkte Gesellschafterstellung.

### Nachteile

Demgegenüber ist das Modell mit erheblichen **personellen und organisatorischen Anforderungen** verbunden. Die Übernahme der Geschäftsführung erfordert ein **hohes Maß an Engagement**, Verantwortungsbereitschaft und Durchhaltevermögen. In der Praxis ist oft ein erheblicher Teil der genossenschaftlichen Arbeit ehrenamtlich geprägt. Vorstände und Projektverantwortliche erbringen Leistungen häufig bewusst unter Marktbedingungen oder rechnen Arbeitsstunden zunächst nicht vollständig ab. Dieser hohe, persönliche Mehraufwand und das intensive Engagement sind derzeit oft eine Voraussetzung dafür, dass große EE-Projekte in Eigenregie durch Bürgerenergiegenossenschaften überhaupt realisiert werden können. Besonders wenn die BEG die Projektierung selbst übernimmt. Die BEG muss sich überlegen, wie sie die immensen erforderlichen zeitlichen Ressourcen aufbringt, ob über Ehrenamt oder über bezahltes Personal. Ersteres ist nur möglich, wenn Ehrenamtler\*innen erhebliche zeitliche Ressourcen und zudem Wissen und Fähigkeiten mitbringen. Letzteres reduziert den Aufwand deutlich, erhöht aber die finanziellen Vorleistungen des Projekts erheblich.

Wenn die BEG die Projektentwicklung selbst übernimmt, muss sie sehr **stark finanziell in Vorleistung** gehen (z.B. für Kartierungen, Gutachten, Bauleitplanung, Genehmigungen usw.) und setzt sich zusätzlich dem **Risiko** aus, dass Projekte am Ende nicht umgesetzt werden können, weil beispielsweise die Genehmigung ausbleibt oder die Ausschreibung nicht erfolgreich ist.

Schließlich trägt die Genossenschaft in diesem Modell ein **erhöhtes wirtschaftliches Risiko**, vor allem wenn sie die Projektentwicklung übernimmt. Mit der Geschäftsführung in der GmbH & Co. KG ist sie maßgeblich für den Projekterfolg verantwortlich und stärker exponiert als bei einer reinen Finanzbeteiligung. Insbesondere in frühen Projektphasen, in denen hohe Vorleistungen erbracht werden müssen, kann dies die Genossenschaft finanziell und personell stark belasten.

Damit sich eine Kommune an einem von einer BEG geführten Projekt beteiligt, erfordert es **hohes Vertrauen**

seitens der Kommune und damit eine Reputation der BEG. Nicht jede Gemeinde traut einer Genossenschaft die operative Führung eines komplexen Infrastrukturprojekts zu. Der Aufbau dieses Vertrauens gelingt meist nur schrittweise, etwa durch erfolgreich umgesetzte kleinere Projekte oder langfristige Zusammenarbeit. Zudem erfordert auch eine Minderheitsbeteiligung einer Kommune an einer Windparkgesellschaft ein **kommunalaufsichtliches Verfahren**.

Auch die weiteren rechtlichen Anforderungen sind hoch. Die Struktur einer GmbH & Co. KG mit einer Genossenschaft als Gesellschafterin der Komplementär-GmbH ist rechtlich anspruchsvoll und erfordert **fundierte Kenntnisse im Gesellschafts- und Steuerrecht**. Fehler in der Vertragsgestaltung können erhebliche finanzielle und haftungsrechtliche Folgen haben. Eine rechtliche Beratung ist daher unumgänglich.

### Voraussetzungen

Damit eine Bürgerenergiegenossenschaft unter Beteiligung einer Kommune einen Windpark oder eine Freiflächensolaranlage in Eigenregie entwickeln und umsetzen kann, braucht es mehr als formale Beschlüsse oder finanzielle Mittel. Zentrale Voraussetzung ist zunächst der **Mut**, ein solches Projekt überhaupt anzugehen. Ein Wind- oder Solarpark ist ein komplexes, langfristiges und unter Umständen konflikträchtiges Vorhaben, das Unsicherheiten birgt und Durchhaltevermögen verlangt. Es wird sogar betont, dass der Mut noch wichtiger als die fachliche Expertise ist, welche man sich auch aneignen kann.

Dennoch ist die **fachliche Expertise** eine wichtige Voraussetzung. Für die eigenständige Entwicklung eines Projekts braucht es in der Genossenschaft, und am besten auch in der beteiligten Kommune, Menschen mit Know-how, Erfahrung und belastbaren Netzwerken. Die Besetzung des Vorstands und Aufsichtsrats sowie, falls vorhanden, des eingesetzten Personals der Genossenschaft spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Erforderlich sind Kenntnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette: von der Projektierung über technische und kaufmännische Betriebsführung, Finanzierung, Rechts- und Steuerfragen, Marktkenntnis und Wirtschaftlichkeitsberechnungen bis hin zu Risikobewertung, Vertragsgestaltung und Haftungsfragen. Im Vergleich zu Aufdach-Photovoltaikprojekten sind die Anforderungen bei Windenergieanlagen und Freiflächen-Photovoltaikanlagen deutlich höher, etwa durch anspruchsvollere Genehmigungsverfahren, intensivere

Wartung, wiederkehrende Prüfungen und umfassendere Haftungsrisiken.

Dieses Know-how muss nicht vollständig von Beginn an vorhanden sein. Fachliche Expertise kann aufgebaut oder gezielt eingekauft werden. Viele Bürgerenergiegenossenschaften sind mit Aufdach-PV-Projekten gestartet und mit ihren Aufgaben gewachsen. Entscheidend ist ein realistischer Umgang mit den eigenen Fähigkeiten und der **Wille zur Professionalisierung**. Besonders hilfreich ist es, wenn in der Genossenschaft Personen mit langjähriger Erfahrung – etwa aus der Windbranche – Verantwortung übernehmen und komplexe technische, kaufmännische und rechtliche Fragestellungen einordnen können.

Voraussetzung für dieses Modell ist auch, dass die BEG **Flächen gesichert** hat oder die Möglichkeit hat, dass die Projektrechte auf sie überschrieben werden. Wenn die BEG selbst Flächen gesichert oder Flächenrechte eingekauft hat, hat sie die Möglichkeit, die Projektentwicklung in die eigenen Hände zu nehmen. Allerdings ist der Wettbewerb um Flächenrechte stark umkämpft und externe Projektierer bieten teilweise horrendes Flächenpachten, die jedoch oft unrealistisch sind und im späteren Verlauf vom Projektierer nach unten nachverhandelt werden – eine Strategie, die BEGs nicht mitgehen können und wollen. Eine BEG muss sich hier eine Strategie überlegen, wie sie in diesem Wettbewerb eigene Stärken und strategische Vorteile gegenüber externen Projektierern ausspielen kann. So kann eine BEG oft über regionale Kontakte zu Landwirt\*innen und Kommunen punkten, kann Vertrauen in die regionale Wertschöpfung geltend machen und kann aktive Beteiligungslösungen anbieten, die weit über passive Beteiligungsmöglichkeiten wie Sparbriefe oder Genussrechte hinausgehen, die Projektierer oft anbieten.

Eine weitere zentrale Voraussetzung dafür, dass sich die Kommune am Projekt beteiligt, ist ein belastbares **Vertrauensverhältnis zwischen Kommune und Bürgerenergiegenossenschaft**. Dieses Vertrauen entsteht selten von selbst, sondern muss durch erfolgreiche Projekte erarbeitet werden. Gerade die eigenständige Entwicklung von Projekten schafft Glaubwürdigkeit und unterscheidet sich deutlich von einer reinen finanziellen Beteiligung. Kommunen schätzen echte Mitgestaltungsmöglichkeiten, etwa durch eine Beteiligung als Mitgesellschafterin statt ausschließlich über Nachrangdarlehen. Voraussetzung dafür sind klare Regelungen in Gesellschaftsverträgen, die Einbindung der

kommunalen Gremien und die **Abstimmung mit der Kommunalaufsicht**.

Tragende Säule solcher Projekte sind die beteiligten Menschen. Der Erfolg hängt maßgeblich von einem **engagierten Team** ab, das bereit ist, Verantwortung zu übernehmen und auch in herausfordernden Phasen durchzuhalten. Bürgerenergieprojekte leben von Engagierten, die nicht primär aus finanziellen Motiven handeln, sondern einen Beitrag zur Energiewende vor Ort leisten wollen. Diese Arbeit erfordert auch eine hohe Frustrationstoleranz, da öffentliche Diskussionen, Kritik und Erwartungshaltungen den Alltag prägen und Anerkennung selten unmittelbar erfolgt.

Gleichzeitig ist klar, dass Ehrenamt allein oft nicht ausreicht. In der Praxis bewährt sich **eine Kombination aus ehrenamtlichem Engagement, punktueller Anstellung oder freiberuflicher Mitarbeit**. Gerade in frühen

Projektphasen ermöglicht Freelancing die notwendige Flexibilität, um auf politische oder regulatorische Schwankungen zu reagieren und Fixkosten gering zu halten. Häufig werden Leistungen bewusst unterhalb der Marktbedingungen erbracht oder zunächst nicht vollständig abgerechnet, insbesondere durch Vorstände und Projektverantwortliche. Ein erheblicher Teil der Arbeit bleibt ehrenamtlich, was teilweise eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Bürgerenergiegenossenschaften Großprojekte in Eigenregie realisieren können.

#### Praxisbeispiel: Windpark Falkenhöhe GmbH & Co. KG

Der Windpark Falkenhöhe besteht aus drei Windenergieanlagen des Typs Vestas V136 mit je 4,2 MW Leistung und einer Nabenhöhe von 149 m. Die Anlagen wurden im Sommer 2021 in Betrieb genommen und durch die Teckwerke Bürgerenergie eG realisiert.

Die Eigentumsverhältnisse der Windpark Falkenhöhe GmbH & Co. KG spiegeln die breite Beteiligung regionaler Akteure wider: Die Teckwerke Bürgerenergie eG hält gut 33 % der Anteile, zwei Stadtwerke (Stadtwerke Kirchheim unter Teck und Energieversorgung Filstal) jeweils knapp 4 %, die BürgerWind Biederbach & Elztal GmbH gut 12 %. Weitere Anteile werden von Bürgerenergiegenossenschaften wie der BERMeG und der Energiegemeinschaft Weissacher Tal sowie einzelnen Privatpersonen gehalten. Um die Kommune aktiv einzubinden, bot die Genossenschaft den Stadtwerken eine **Beteiligung als Mitgesellschafter** an – ein entscheidender Faktor für den Zuschlag.

Die **Teckwerke Bürgerenergie eG** übernahm das Projekt in einem frühen Planungsstadium von einem Projektierer. Als **haftende Komplementärin** übernimmt die **TeckWind GmbH als Tochter** der Genossenschaft die Geschäftsführung. Die Genossenschaft konnte zusammen mit den anderen Kommanditist\*innen die **Finanzierung vollständig sicherstellen** und verantwortet die **technische und kaufmännische Betriebsführung**, wobei Teile der technischen Betriebsführung weitergegeben wurden. Durch diese Struktur behält die Genossenschaft die operative Kontrolle, steuert zentrale Entscheidungen zu Partnern, Gesellschaftsvertrag und Stromvermarktung und sichert damit die langfristige Wertschöpfung des Windparks in Bürger\*innenhand.

## Modell 4: GmbH & Co. KG von Kommune und BEG mit geteilter Geschäftsführung

Bei diesem Beteiligungsmodell wird eine Projektgesellschaft in der Rechtsform **GmbH & Co. KG** gegründet und die **Geschäftsführung der Projektgesellschaft partnerschaftlich ausgestaltet**. Entweder indem eine oder mehrere Kommunen sowie Bürgerenergiegenossenschaften (BEG) als Gesellschafter an der GmbH beteiligt sind und jeweils einen Geschäftsführer stellen oder ausschließlich eine Kommune Gesellschafter an der Komplementär-GmbH ist, die Komplementär-GmbH jedoch neben einer Person aus der Kommune auch eine handelnde Person aus der kooperierenden BEG zu den insgesamt zwei Geschäftsführer\*innen benennt.

Strategische Entscheidungen werden – abhängig von der vertraglichen Ausgestaltung – weiterhin durch Zustimmungsvorbehalte der Gesellschafterversammlung der GmbH & Co. KG abgesichert.

Die Finanzierung des Projekts erfolgt über die GmbH & Co. KG. Kommune und BEG sind dort auch als Kommanditist\*innen beteiligt. Die Komplementär-GmbH erhält von der GmbH & Co. KG üblicherweise eine Haftungsvergütung, die Geschäftsführung kann zudem eine Geschäftsführungsvergütung erhalten, während die wirtschaftlichen Ergebnisse der GmbH & Co. KG den Kommanditist\*innen zugerechnet werden.

### GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit geteilter Geschäftsführung

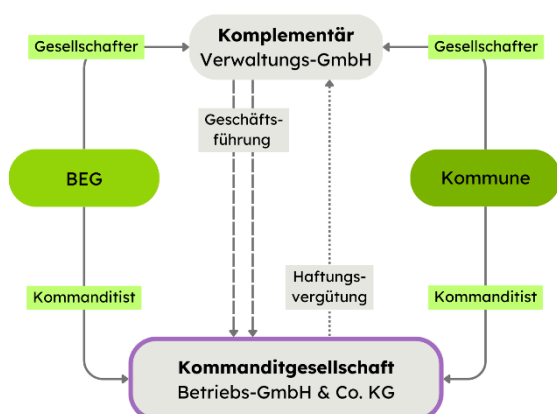


Abbildung 4: Modell 4: GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit geteilter Geschäftsführung

Viele Bürgerenergiegesellschaften begnügen sich mit Beiratsmandaten oder vertraglichen Vetorechten. Doch gerade bei größeren Projekten, bei denen Gemeinden und Genossenschaften partnerschaftlich kooperieren, kommt es vor, dass man ein *Doppelgeschäftsführer\*innen*-Modell wählt, wenn Vertrauen zwischen Bürgerenergiegenossenschaft(en) und Kommune(n) vorhanden ist, mit dem Ziel operative Verantwortung bewusst gemeinsam zu tragen.

### Vorteile

Das Modell ermöglicht eine **beteiligungsorientierte Mitsteuerung im Projektalltag**, indem eine Person aus der BEG und eine aus der Kommune in die Geschäftsführung der Komplementär-GmbH und darüber auch der GmbH & Co. KG eingebunden wird. Damit wird die Perspektive der Bürgerenergie und der Kommune nicht nur über Gesellschafterbeschlüsse, sondern über die laufende Projektführung wirksam – ggf. ohne, dass die BEG selbst Gesellschafterin der Komplementär-GmbH sein muss.

Weil die Geschäftsführung typischerweise einen Informations- und Zeitvorsprung hat, wird durch die personelle Einbindung einer BEG-nahen Geschäftsführungsposition **die Transparenz im operativen Prozess erhöht**. Die „Hand am Steuer“ wird dadurch weniger einseitig.

### GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit geteilter Geschäftsführung (Variante 2)

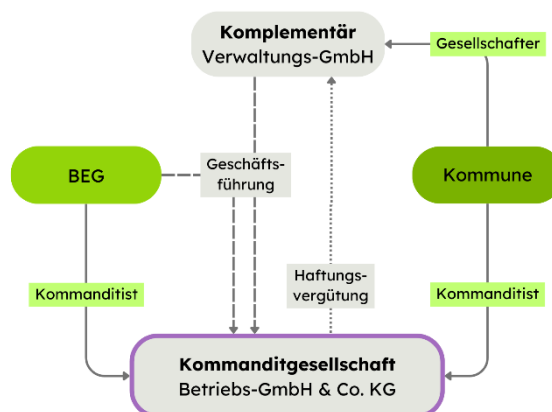


Abbildung 5: Modell 4: GmbH & Co. KG von Kommune & BEG mit geteilter Geschäftsführung, Variante 2

In dem Fall, dass allein die Kommune(n) Gesellschafter\*innen der Komplementär-GmbH ist/sind, verbleibt die formale Kontrolle über Bestellung, Abberufung und Überwachung der Geschäftsführung bei der kommunalen Gesellschafterebene. Das schafft **kommunale Gestaltungsmacht und Verantwortlichkeit**, ohne Bürgerenergie auf eine reine Kapitalrolle zu reduzieren. Durch entsprechende Regelungen im Gesellschaftsvertrag oder in einem ergänzenden Konsortialvertrag kann jedoch auch einem nicht an der Komplementär-GmbH beteiligten Kommanditisten ein Mitspracherecht bei der Besetzung der Geschäftsführung eingeräumt werden – etwa in Form eines Benennungs- oder Vorschlagsrechts für eine Geschäftsführungsposition oder eines Vetorechts gegen bestimmte Kandidat\*innen. Auf diese Weise kann kommunale Gestaltungsmacht mit einer substantiellen Mitwirkung der Bürgerenergie verbunden werden, ohne die formale Gesellschafterstruktur der Komplementär-GmbH zwingend zu verändern.

Zugleich ermöglicht das Modell eine **professionelle Organisation der Geschäftsführung**, ohne dass die Verantwortung einseitig bei einem Akteur liegt. Kommune und BEG können ihre jeweiligen Kompetenzen bündeln und Aufgaben arbeitsteilig wahrnehmen.

### Nachteile

Die geteilte Geschäftsführung erfordert hohes Vertrauen und kann somit einen **erhöhten Abstimmungs- und Regelungsaufwand** zur Folge haben. Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse müssen klar definiert sein, um Verzögerungen im Projektverlauf zu vermeiden. Unterschiedliche institutionelle Logiken können den Abstimmungsbedarf erhöhen. Kommunen handeln innerhalb politischer und haushaltsrechtlicher Rahmenbedingungen, während Bürgerenergiegenossenschaften stärker mitglieder- und beteiligungsorientiert agieren. Das kann dazu führen, dass der **personelle und fachliche Aufwand** beider Partner steigt, da Verantwortung für die Geschäftsführung gemeinsam getragen wird. Dies gilt vor allem für die Planungsphase. Zudem besteht bei ausgewogener Stimmverteilung das Risiko von **Pattsituationen**. Ohne geeignete Regelungen zur Konfliktlösung können Meinungsverschiedenheiten Entscheidungsprozesse blockieren. Weil Komplementär-GmbH und GmbH & Co. KG zwar verbundene Gesellschaften, aber dennoch zwei Gesellschaften sind, müssen Steuerung und Kontrolle auf beiden Ebenen konsistent gestaltet werden. **Fehler in**

**der Rollenverteilung** oder unklare Zuständigkeiten erhöhen Konflikt- und Verzögerungsrisiken. Ein weiteres Risiko liegt auf der persönlichen Ebene der Geschäftsführung. Auch bei professionellem Anspruch können unterschiedliche Führungsstile oder persönliche Spannungen zwischen den beiden Geschäftsführer\*innen den Abstimmungsprozess erschweren. Ohne klare Entscheidungs- und Eskalationsmechanismen kann dies die Handlungsfähigkeit des Projekts beeinträchtigen.

In dem Fall, dass die BEG nicht selbst Gesellschafterin der Komplementär-GmbH ist, jedoch von der GmbH ein\*e BEG-Vertreter\*in zur Geschäftsführer\*in bestellt wird, handelt diese Person **rechtlich als** Vertreter\*in **der Komplementär-GmbH** und ist der Komplementär-GmbH und indirekt damit der Kommune gegenüber zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung verpflichtet (Sorgfaltspflicht; Treuepflicht). Das kann zu Spannungen führen, wenn Erwartungen aus dem BEG-Umfeld (Transparenz, Tempo, Beteiligung) mit Interessen der Komplementär-GmbH oder kommunalen Beschlusslagen kollidieren. Eine solche „beteiligungsnahe Geschäftsführung“ kann für die Kommune, die die Geschäftsführer\*innen bestellt, zudem stark von geeigneten Personen abhängen. Wenn seitens der Kommune Entscheidungsträger\*innen in der Verwaltung wechseln oder sich politische Mehrheiten ändern, kann die Geschäftsführung aus dem BEG-Umfeld im schlimmsten Fall abbestellt werden. Wenn die aus dem BEG-Umfeld bestellte Geschäftsführung zudem nicht mehr verfügbar sein sollte, die Kommune aber keine andere Person aus dem BEG-Umfeld akzeptiert, kann dies ebenfalls zu Unstimmigkeiten führen.

### Voraussetzungen

Dieses Modell setzt ein hohes Maß an **Vertrauen und Kooperationsbereitschaft** zwischen den beteiligten Akteuren voraus. Da operative Verantwortung und Steuerung nicht vollständig vertraglich ersetzt werden können, sind Transparenz, kontinuierliche Abstimmung und die Bereitschaft zu gemeinsamen Lösungen zentrale Voraussetzungen für eine tragfähige Zusammenarbeit. Dies gilt insbesondere für die Planungsphase.

Sowohl die Kommune als auch die Bürgerenergiegenossenschaft müssen über ausreichende **fachliche und personelle Ressourcen** verfügen, um die gemeinsame operative Verantwortung tragen zu können. Dies betrifft insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Projektsteuerung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht und

laufender Betrieb, die intern oder durch externe Unterstützung abgedeckt werden können.

Für den Fall der **Entsendung eines Geschäftsführers aus dem BEG-Umfeld, ohne dass die BEG Gesellschafterin der Komplementär-GmbH ist**, sind folgende Voraussetzungen zu berücksichtigen:

Auf kommunaler Seite ist sicherzustellen, dass die Bestellung der Geschäftsführung der Komplementär-GmbH formell legitimiert und **kommunalrechtlich zulässig** ist. Da die Gesellschafter der Komplementär-GmbH in diesem Fall ausschließlich Kommunen sind, erfolgt die Bestellung der Geschäftsführung durch deren Gesellschafterversammlung und setzt entsprechende politische Beschlüsse sowie – sofern erforderlich – die Zustimmung der Kommunalaufsicht voraus.

Wie kann solch eine Entsendung einer Geschäftsführung aus dem BEG-Umfeld geregelt werden?

im Gesellschaftsvertrag der GmbH & Co. KG kann ein Nominierungsrecht vereinbart sein, oder

die Gesellschafter der GmbH & Co. KG schließen eine Nebenvereinbarung bzw. einen Konsortialvertrag, die dieses Vorgehen vorsieht. Im Ergebnis wird die betreffende Person dann von den Gesellschaftern der Komplementär-GmbH als Geschäftsführer\*in bestellt.

Zudem erfordert das Modell eine **klare Rollenklärung zwischen Organ- und Gesellschafterebene**. Die aus dem Umfeld der Bürgerenergiegenossenschaft stammende Geschäftsführung handelt rechtlich als Organ der Komplementär-GmbH und nicht als Vertreterin der BEG. Diese Trennung muss allen Beteiligten bewusst sein und in den internen Abstimmungsprozessen berücksichtigt werden, um Interessenkonflikte zu vermeiden.

### Unser ViBE-Beratungsangebot

Sie suchen individuelle Beratung zu Ihrem Vorhaben? ViBE berät Sie!

Nehmen Sie Kontakt für ein kostenloses Erstgespräch auf:

[beratung@vibe-beratung.de](mailto:beratung@vibe-beratung.de)

Mehr Infos unter: [www.vibe-beratung.de](http://www.vibe-beratung.de)

### Praxisbeispiel: Bürgerwindpark Forstenrieder Park GmbH & Co. KG

Der Bürgerwindpark Forstenrieder Park ist als GmbH & Co. KG organisiert und stellt ein Praxisbeispiel für ein Kooperationsmodell mit geteilter Geschäftsführung dar. An der Kommanditgesellschaft sind vier Kommunen (Baierbrunn, Pullach, Neuried und Schäftlam) sowie zwei Bürgerenergiegenossenschaften (Beng Bürgerenergiegemeinschaft eG und Energiegenossenschaft Fünfseenland eG) als **Kommanditist\*innen** beteiligt.

Seit 2020 ist das Projekt bereits in der Vorplanung. 2026 soll der Bau beginnen. Es sind insgesamt **6 Windräder** geplant, die p.a. 60 Mio. kWh Strom produzieren sollen, d.h. für ca. 20.000 Haushalte (bei 3.000 kWh Jahresverbrauch/Haushalt).

Die Komplementär-GmbH wird ausschließlich von den beteiligten vier Kommunen getragen, zu gleichen Gesellschaftsanteilen (insgesamt 25.000 €). Sie übernimmt – wie bei der GmbH & Co. KG rechtlich so vorgesehen – die Geschäftsführung der Kommanditgesellschaft und damit die Verantwortung für den laufenden Geschäftsbetrieb sowie die Umsetzung der Beschlüsse der Gesellschafterversammlung der KG.

Eine Besonderheit des Forstenrieder Parks liegt in der **personellen Doppel-Besetzung der Geschäftsführung** der Komplementär-GmbH und damit auch der GmbH & Co. KG. Die kommunalen Gesellschafter haben neben einem kommunalen Geschäftsführer zusätzlich eine Geschäftsführerin bestellt, welche gleichzeitig Vorständin einer der an der KG beteiligten Bürgerenergiegenossenschaften ist. Die Bürgerenergiegenossenschaft selbst ist dabei nicht Gesellschafterin der Komplementär-GmbH, sondern wirkt ausschließlich über ihre Kommanditbeteiligung an der GmbH & Co. KG sowie über die personelle Einbindung auf Ebene der Geschäftsführung mit. Die Geschäftsführung wurde durch Gesellschafterbeschluss bestellt.

Diese Konstruktion ermöglicht es, Bürgerenergie-Perspektiven und -Erfahrungen direkt in das operative Projektmanagement einzubringen, ohne dass die BEG Gesellschafterin der Komplementär-GmbH werden muss, auch wenn dies eigentlich nicht unbedingt problematisch wäre, da i.d.R. lediglich ein Anteil des Pflicht-Stammkapitals von 25.000 € eingebracht werden müsste. Rechtlich handelt die Geschäftsführung in diesem Fall als Organ der Komplementär-GmbH.

Die Gemeinde Pullach bringt mit über 55 % einen erheblichen Teil des Eigenkapitals ein. Die weiteren Kommunen beteiligten sich mit je ca. 5 % und die beiden BEGen beteiligten sich mit knapp jeweils über 10 %. Das für die Projektfinanzierung erforderliche **Eigenkapital**, z.B. zur Erfüllung bankseitiger Finanzierungsanforderungen und zur Finanzierung des Projektes, wurde zum kleineren Teil über Hafteinlagen und zum größeren Teil über Kapitalzufuhr ohne Haftsummenerhöhung der Kommanditist\*innen erbracht. Letzteres bedeutet jedoch nicht, dass das Geld nicht im Risiko stehen würde, zumindest dann, wenn es von der GmbH & Co. KG schon ausgegeben wurde (z.B. für den Kauf von Windenergieanlagen) oder von den Banken als Sicherheit herangezogen werden kann.

Das Beispiel Forstenrieder Park zeigt, dass dieses Modell insbesondere dort tragfähig ist, wo Kommunen eine aktive Rolle in der Projektsteuerung übernehmen wollen und zugleich bereit sind, operative Verantwortung mit Bürgerenergie-Akteuren zu teilen. Die personelle Einbindung einer aus der Bürgerenergie stammenden Geschäftsführung erfordert dabei klare Governance-Strukturen und gegenseitiges Vertrauen, ermöglicht aber eine enge Verzahnung von kommunalen Zielsetzungen, Bürgerenergie-Beteiligung und professionellem Projektbetrieb

## 5. Übersicht und Zusammenfassung

Der Leitfaden zeigt auf, wie Kommunen und Bürgerenergiegenossenschaften beim Ausbau von Windenergie- und Freiflächen-Photovoltaikanlagen gemeinsam Projekte umsetzen können, um regionale Wertschöpfung, lokale Entscheidungsbefugnisse und Akzeptanz der Energiewende zu stärken. Hintergrund ist, dass viele Projekte von externen Projektierern realisiert werden und wesentliche wirtschaftliche Erträge die Region verlassen. (Mit-)Eigentum an Anlagen erweist sich als zentraler Hebel, um Wertschöpfung und Gestaltungshoheit vor Ort zu halten.

Als rechtlicher Rahmen für solche Kooperationen hat sich in der Praxis vor allem die GmbH & Co. KG etabliert. Entscheidend für die tatsächliche Einflussnahme ist dabei regelmäßig, wer die Komplementär-GmbH stellt und damit auch die Geschäftsführung der GmbH & Co. KG innehat. Der Leitfaden unterscheidet vier grundlegende Kooperationsmodelle, die sich vor allem hinsichtlich von Entscheidungsbefugnissen, regionaler Wertschöpfung und Anforderungen an die beteiligten Akteure unterscheiden:

### Modell 1: Kommunal- und BEG-Beteiligung an GmbH & Co. KG eines Projektierers

Dieses Modell bietet einen niedrighwelligeren Einstieg in Wind- oder FFPV-Projekte. Der externe Projektierer übernimmt die Geschäftsführung und das anfängliche Projektentwicklungsrisiko, während Kommune und BEG als Kommanditist\*innen beteiligt sind. Vorteile sind professionelle Umsetzung, klare Zuständigkeiten und ein geringer Ressourcenbedarf auf lokaler Seite. Dem stehen jedoch begrenzte Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine vergleichsweise geringe regionale Wertschöpfung gegenüber, da zentrale Entscheidungen und Projektentwicklungsgewinne beim Projektierer verbleiben.

### Modell 2: GmbH & Co. KG von Kommune und BEG mit Kommune als Geschäftsführung

Hier liegt die Geschäftsführung bei der Kommune. Dieses Modell kann eine hohe kommunale Steuerungs- und Entscheidungshoheit sowie eine gezielte Ausrichtung von Vergaben (eingeschränkt durch das

Vergaberecht), Betrieb und Gewinnverwendung auf regionale Interessen bedeuten. Die BEG bündelt die Bürgerbeteiligung als zusätzliche Kapitalgeberin. Die regionale Wertschöpfung kann deutlich höher als bei Modell 1 sein, zugleich steigen jedoch die Anforderungen an die Kommune: Sie muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, personelle und fachliche Kapazitäten vorhalten und, falls sie auch die Projektentwicklung übernimmt, in der frühen Projektphase finanziell in Vorleistung gehen.

### Modell 3: GmbH & Co. KG von Kommune und BEG mit BEG als Geschäftsführung

Dieses Modell bietet das höchste Maß an lokaler Kontrolle durch die Bürgerenergie selbst. Die Genossenschaft führt das Projekt operativ und hat einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Partner, Gewinnverwendung sowie langfristige Strategie und kann damit maximale regionale Wertschöpfung sichern. Die Kommune ist als Mitgesellschafterin eingebunden und politisch legitimiert beteiligt. Gleichzeitig ist dieses Modell sehr anspruchsvoll, sofern die BEG auch die Projektentwicklung übernimmt: Es erfordert hohe fachliche Kompetenz, erhebliche zeitliche Ressourcen, eine starke Organisation der BEG sowie ein hohes Maß an Vertrauen seitens der Kommune.

### Modell 4: GmbH & Co. KG von Kommune und BEG mit geteilter Geschäftsführung

Bei diesem Modell teilen sich Kommune und BEG die Geschäftsführung, entweder über eine gemeinsame Komplementär-GmbH oder darüber, dass die Kommune als alleinige Gesellschafterin der Komplementär-GmbH neben einem eigenen Vertreter auch eine Vertreterin der BEG in die Geschäftsführung bestellt. Das Modell verbindet gemeinsame wirtschaftliche Beteiligung mit gemeinsamer operativer Steuerung und reduziert Informations- und Machtasymmetrien. Die regionale Wertschöpfung ist hoch, Entscheidungsprozesse sind transparent und partnerschaftlich. Gleichzeitig steigen der Abstimmungsbedarf, die Komplexität der Governance und die Anforderungen an Konfliktlösungsmechanismen.

### Fazit

Für eine hohe regionale Wertschöpfung und echte lokale Entscheidungshoheit eignen sich insbesondere die Modelle 2, 3 und 4. In diesen Konstellationen liegen

Eigentum, operative Steuerung und strategische Entscheidungen überwiegen bei Kommune und/oder Bürgerenergie. Gewinne verbleiben in der Region, Projekte lassen sich besser an örtliche Gegebenheiten anpassen und Vergaben können, sofern selbst die Projektentwicklung übernommen wird, lokal gesteuert werden.

Diese Modelle setzen jedoch deutlich mehr voraus als eine rein finanzielle Beteiligung: Erforderlich sind handlungsfähige Kommunen, professionell organisierte Bürgerenergiegemeinschaften, ausreichende personelle und fachliche Ressourcen, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowie belastbare Vertrauensverhältnisse zwischen den Partnern. Insbesondere in frühen Projektphasen müssen finanzielle Vorleistungen, politischer Rückhalt und Durchhaltevermögen vorhanden sein.

Modell 1 bleibt dennoch relevant: Es kann ein sinnvoller Einstieg sein, wenn lokale Akteur\*innen (noch) nicht über die nötigen Ressourcen oder Erfahrungen verfügen. Zudem kann es das Projektrisiko deutlich schmälern. Langfristig zeigt der Leitfaden jedoch, dass mit wachsender Kompetenz und Kooperation der Schritt zu stärker lokal getragenen Modellen entscheidend dafür ist, die Energiewende nicht nur technisch, sondern auch wirtschaftlich und demokratisch in der Region zu verankern.

## Quellen

Landesnetzwerk Bürgerenergiegenossenschaften Rheinland-Pfalz e.V. (LaNEG) (2016): Gemeinsam stärker - Wie Kommunen und Bürgerenergiegenossenschaften gut zusammenarbeiten, Mainz.

NRW.Energy4climate (2024): Finanzielle Beteiligung an Energiewendeprojekten - Wie Bürger:innen und Kommunen vom lokalen Ausbau Erneuerbarer Energien profitieren können, Düsseldorf. ([https://publikation.energy4climate.nrw/finanzielle\\_beteiligung\\_an\\_energiewendeprojekten/downloads/finanzielle\\_beteiligung\\_an\\_energiewendeprojekten.pdf](https://publikation.energy4climate.nrw/finanzielle_beteiligung_an_energiewendeprojekten/downloads/finanzielle_beteiligung_an_energiewendeprojekten.pdf)) (letzter Zugriff 24.02.2025)

Pauleweit, Koopmann, Endrullis, Grosche (2024): ENGAGE Studie: Soziale Innovationen und Beteiligung von Bürger:innen an der lokalen Energiewende in Deutschland. Berlin. (<https://engage.jetzt/sites/engage.jetzt/files/ENGAGE-Report-Web.pdf>) (letzter Zugriff 24.2.2025)

Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur (ThEGA) (2014): Die Energiewende vor Ort selbst gestalten – Leitfaden zur Bürgerbeteiligung bei Erneuerbaren Energien in Thüringen, Erfurt.

trend:research 2020: Eigentümerstruktur: Erneuerbare Energien (4. Auflage).

Universität Kassel & Institut dezentrale Energietechnologien (2016): Regionale Wertschöpfung in der Windindustrie am Beispiel Nordhessen, Kassel.

## Impressum

### Herausgeber

Bündnis Bürgerenergie e.V.  
Marienstr. 19/20  
10117 Berlin

### Autor\*innen

Irene Neumann  
Janina Kosel  
Malte Zieher

Ein besonderer Dank gilt für ihr Mitwirken:

- Jörg Bold
- Philipp Boos
- Olaf Essig
- Andreas Herschmann
- Friederike Skorning
- Matthias Stürmer

### Kontakt

[info@buendnis-buergerenergie.de](mailto:info@buendnis-buergerenergie.de)

### Förderhinweis



### Haftungshinweis

Dieses Dokument stellt eine unverbindliche Meinungsäußerung des Bündnis Bürgerenergie und seiner Kooperationspartner\*innen dar. Es dient ausschließlich der Information und Diskussion zu aktuellen Themen im Bereich der Erneuerbaren Energien. Die Inhalte des Dokuments wurden von fachkundigen Expert\*innen verfasst und sorgfältig recherchiert.

Das Bündnis Bürgerenergie übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Informationen, die in diesem Dokument enthalten sind. Insbesondere übernimmt das Bündnis Bürgerenergie keine Haftung für eventuelle Schäden oder Verluste, die durch die Verwendung oder Nichtverfügbarkeit der bereitgestellten Informationen entstehen. Die Verwendung dieses Leitfadens geschieht daher auf eigene Verantwortung.

Das Bündnis Bürgerenergie behält sich ausdrücklich vor, den Leitfaden jederzeit ohne vorherige Ankündigung zu aktualisieren, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen. Das Bündnis Bürgerenergie übernimmt keine Haftung für direkte oder indirekte Schäden, die durch die Aktualisierung, Ergänzung, Löschung oder zeitweilige bzw. endgültige Einstellung des Leitfadens entstehen.

Alle Inhalte beziehen sich in ihrer Aktualität auf das Datum der Veröffentlichung. (s.u.) Das Bündnis Bürgerenergie behält sich dennoch vor, Inhalte regelmäßig zu aktualisieren.

### Datum

Berlin, den 24.02.2026