

---

# IASS WORKING PAPER

Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS)

Potsdam, Dezember 2016

## Bürgerbeteiligung, kommunale Unternehmen, Energiewende: Wie passt das zusammen?

**Befunde zur Praxis der Bürgerbeteiligung**

Ina Richter, Kristin Nicolaus, Boris Gotchev



# Inhalt

## **Zusammenfassung** 3

- 1.** Über die Beteiligungspraxis nachdenken 3
- 2.** Entwicklungslinien und Spannungsverhältnisse kommunaler Energieversorger 8
- 3.** Befunde zur Beteiligungspraxis kommunaler Unternehmen 12
  - 3.1** Kommunalisierung, Kooperationen und demokratische Kontrolle 12
  - 3.2** Alles eine Frage der Information und Kundenbindung?  
Zur Bürgerbeteiligung bei Energieinfrastrukturprojekten 15
- 4.** Ambivalente Befunde der Beteiligungspraxis 19
- 5.** Bürgerbeteiligung ist (noch) kein Selbstläufer 24
- 6.** Literaturverzeichnis 25

---

# Zusammenfassung

Die Energiewende ist mit den Stichworten Dezentralität und Gemeinschaftswerk sowie der herausragenden Rolle der kommunalen Ebene verbunden. Eine häufig anzutreffende Meinung lautet, dass insbesondere kommunale Unternehmen über große Potenziale verfügen, um die lokale Energiewende gemeinsam mit den Bürgern voranzubringen. Begründet wird dies damit, dass kommunale Unternehmen im Vergleich zu privaten Unternehmen bürgernäher sind, da

sie ja mittelbar den Bürgern gehören. Unsere empirische Forschung zur Beteiligungspraxis kommunaler Energieversorger zeigt, dass eine solche Annahme zu paradoxen Ergebnissen führen kann. Mittels einer Auswertung der vorliegenden empirischen Literatur und einer eigenen Umfrage unter Stadtwerken im Energiebereich zeigen wir, dass Bürgerbeteiligung für die Energiewende zwar wichtig, bei kommunalen Unternehmen jedoch (noch) kein Selbstläufer ist.

## 1. Über die Beteiligungspraxis nachdenken

*„Bürgernähe! In der Debatte um die Energiewende ist das eine beliebte Forderung“* schreibt Anfang 2016 *Die ZEIT* in ihrem Artikel „Was Gabriel unter Bürgernähe versteht“ (Vorholz 2016). Damit nimmt der Beitrag Bezug auf die Probleme, mit denen sich Kommunen konfrontiert sehen, wenn sie das lokale Stromnetz eigenständig betreiben wollen, gleichzeitig aber dem Energiewirtschaftsgesetz Rechnung tragen müssen.<sup>1</sup>

Auch wenn der Begriff „Bürgernähe“ hier nicht näher erläutert wird, steht er doch sinnbildlich für die Potenziale, die kommunale Unternehmen mitbringen, um einerseits die Interessen der Bürger umzusetzen und andererseits über verschiedene Beteiligungsformen die lokale Energiewende im Sinn einer nachhaltigen Energieerzeugung und -nutzung voranzutreiben. Der Frage nachzugehen, ob diese Verbindung

<sup>1</sup> Das Gesetz fordert einen unverzerrten Wettbewerb für den Netzbetrieb (§ 10a Abs. 1 EnWG) und damit unter anderem auch eine offene Ausschreibung neuer Konzessionsverträge.

in der Praxis standhalten kann, scheint angesichts zunehmender Konflikte bezüglich der Umsetzung der Energiewende und der Diskussionen um Demokratiedefizite kommunaler Unternehmen notwendig.

Kommunen werden insbesondere im Energiebereich zunehmend wirtschaftlich aktiv. Aktuelle Untersuchungen legen nahe, dass es seit 2005 einen „*quantitativ nachvollziehbaren und signifikanten Kommunalisierungstrend in der Energieversorgung*“ (Lormes 2016, S. 115) gibt. Besonders groß sind die Chancen für eine Kommunalisierung dort, wo Konzessionsverträge für Strom- und Gasverteilernetze auslaufen und neu vergeben werden. 70% aller Kommunalisierungsfälle<sup>2</sup> zwischen 2005 und 2014 entfallen auf die Bundesländer Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen (ebd., S. 116). Das Schlusslicht bilden neben den Stadtstaaten Hamburg und Bremen die Länder Thüringen, das Saarland und Mecklenburg-Vorpommern. Weniger von einem Trend als vielmehr von einer „*Neustrukturierung des Energiesektors*“ sprechen Cullmann et al. (2016). Sie betonen damit, dass im Energiesektor bei den privaten Unternehmen die Anzahl und die Umsatzanteile noch stärker gewachsen sind als bei den öffentlichen Unternehmen.

In beiden Auslegungen ist jedoch die Bedeutung kommunaler Unternehmen im Energiebereich nicht von der Hand zu weisen. Sie rücken insbesondere vor dem Hintergrund einer dezentralen Energiewende (Schäfer 2014, S. 8), die dem Leitbild „Gemeinschaftswerk“ folgt (Ethik-Kommission „Sichere Energieversorgung“ 2011), in den Fokus. Kommunale Energieversorger wie Stadtwerke haben vielfältige Möglichkeiten, den Strukturwandel im Bereich Energie mitzugestalten (Berlo und Wagner 2015). Das gilt beispielsweise für Zukunftsperspektiven in der Förderung von Energieeffizienz, der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien oder einer dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung. Dass sich die kommunalen Energieversorger bereits auf dem Weg der Energie-

wende befinden, zeigt nicht zuletzt der steigende Anteil der installierten Leistung erneuerbarer Energieanlagen aufseiten der Kommunen.<sup>3</sup>

Neben dieser technisch-ökonomischen Bedeutung für die Energiewende heben auch die Bürger und Vertreter der Politik den Stellenwert kommunaler Unternehmen hervor. Entsprechende Umfragen belegen, dass Bürger kommunale Energieversorger wie Stadtwerke nicht nur privaten Unternehmen (fora-Umfrage 2015; TNS Emnid 2009), sondern auch Genossenschaften (Sagbiel et al. 2013) vorziehen. Dabei spielen der Anteil erneuerbarer Energien und Möglichkeiten der Partizipation eine wichtige Rolle (ebd.). Auch laut der nationalen Gesetzgebung – in Form des Erneuerbare-Energien-Gesetzes nach der jüngsten Novellierung (EEG 2017) – sind kommunale Akteure wie Stadtwerke mögliche Partner von Bürgerenergiegesellschaften für Erneuerbare-Energien-Projekte. Auf Bundesländerebene – beispielsweise laut Bürger- und Gemeindenbeteiligungsgesetz von Mecklenburg-Vorpommern – muss den Kommunen künftig die Beteiligung an Windenergieprojekten angeboten werden. Damit wird die aktive Position der Kommunen nicht nur von der lokalen Ebene selbst, sondern ebenso von anderen politischen Ebenen und Akteuren eingefordert. Das mag auch mit ihren Alleinstellungsmerkmalen zusammenhängen, die mit demokratischer Kontrolle, Förderung der Akteursvielfalt und der Sicherung lokaler und gemeinwohlorientierter Wertschöpfung (Berlo und Wagner 2015; Schäfer 2014, S. 181) beschrieben werden können. Kommunale Unternehmen sind zwar nicht an der unmittelbaren Verwaltung einer Kommune beteiligt (eine Ausnahme bilden hier Regiebetriebe), bleiben aber gleichzeitig an das „Gemeinschaftliche“ gebunden. Ihre Aufgaben werden deshalb häufig als sachzielorientiert und nicht an Gewinnen ausgerichtet beschrieben. Sie dienen dem Gemeinwohl und der Daseinsvorsorge für die Anwohnerschaft (vgl. Lederer 2011, S. 34 f.; Schäfer 2014, S. 4, 7).

<sup>2</sup> Die Begriffe „Rekommunalisierung“ bzw. „Kommunalisierung“ sind kaum präzisiert. So stellen Budäus und Hilgers (2013) fest, dass „Rekommunalisierung [...] bisher ein unstrukturierter Sammelbegriff für vielschichtige Maßnahmen und Organisationsformen zur Änderung kommunaler Aufgabenwahrnehmung“ (S. 703) ist. Im Rahmen der vorliegenden Studie haben wir uns dafür entschieden, von Kommunalisierung zu sprechen, da gerade im Energiebereich die Kommunen erstmals wirtschaftlich aktiv werden. Nicht in jedem Fall werden entsprechende Infrastrukturdienstleistungen erneut von Kommunen angeboten, wie es das Präfix „Re-“ suggeriert (siehe dazu Lormes 2016, S. 14 f.).

<sup>3</sup> Siehe dazu unter anderem den Erzeugungsbericht des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU), der einen kontinuierlichen Trend für die Jahre 2011–2014 verzeichnet. Abgefragt wird die installierte Leistung bei den Mitgliedsunternehmen des VKU; siehe VKU 2015 unter <http://www.vku.de/?id=15179> (letzter Zugriff am 21.09.2016).

Vor dem Hintergrund dieser externen Bedeutungszuschreibung und scheinbar natürlichen Verflechtung mit der örtlichen Bevölkerung entfaltet sich auch das Selbstbild kommunaler Unternehmen. „Bürgernähe, Klimaschutz und Stadtwerke – das passt zusammen“ (zit. nach VKU vom 15.04.2010). Sogar vom „mustergültigen sozialverantwortlichen Unternehmensbürger“ (VKU 2006, S. 4, eigene Übersetzung) ist die Rede. Der „direkte Draht zum Bürger“ (frei zitiert nach VKU 2014) wird mit der Ausrichtung am Wohl der Gemeinschaft erklärt. Kaum überraschend ist, dass kommunale Unternehmen diese Verbindung nicht selten zu ihrem (Werbe-)Motto machen: „Nachhaltig. Örtlich. Gemeinschaftlich“ (EWH 2015) oder „Meine Stadtwerke. Gemeinsam stark“<sup>4</sup> sind nur zwei Beispiele für eine Reihe von Slogans, die vor allem eines ausdrücken wollen: Wir arbeiten mit den Bürgern und „in Ihrem Sinne“ (Stadtwerke Görlitz 2016). Nicht als Marketingstrategie verstanden, sind diese Schlagworte nämlich Ausdruck dafür, dass sich die Körperschaften in der Hand der Bürger befinden (vgl. Schäfer 2014, S. 7). Demgegenüber betonen kritische Stimmen seit Anfang der 2000er-Jahre, dass die öffentliche, gemeinwohlorientierte Ausrichtung in der Praxis weniger im Vordergrund steht (vgl. Eichhorn 2002, S. 8) und kommunale Unternehmen den Weg in Richtung eines „ganz normalen‘ Mitbewerber[s] auf liberalisierten Märkten“ (Schöneich 2002, S. 12; siehe dazu auch die Beiträge in Sandberg und Lederer 2011) einschlagen. Für kommunale Unternehmen bedeutet dies eine stärkere Orientierung am Markt und den Erwartungen der Kunden, einen ausgeprägteren Wettbewerb mit privaten Unternehmen und eine zunehmende Fokussierung auf Kostenbilanzen anstelle gemeinwohlorientierter Zielsetzungen (Schöneich 2002).

Wie steht es angesichts derartiger Fremd- und Selbsteinschätzungen um die Beteiligungspraxis kommunaler Unternehmen? Wenn wir Bürgerbeteiligung im Sinn von Mitsprache und Mitgestalten verstehen, welche Ansätze verfolgen die Unternehmen, um auf lokaler Ebene gemeinsam mit den Bürgern zum Motor der Energiewende zu werden? Derartigen Fragen nachzugehen erscheint umso wichtiger, wenn man

die gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre bedenkt. Dazu gehören zweifellos die Konflikte und Akzeptanzprobleme auf dem Gebiet von Erneuerbare-Energien-Projekten sowie der Wunsch vieler Bürger, ein Mitspracherecht bei Entscheidungen zu haben, die in ihr Lebensumfeld eingreifen (vgl. u. a. Walter et al. 2013; Töpfer et al. 2013). In diesen Bereich fallen auch die Bürgerbegehren zur Kommunalisierung in großen Städten wie Berlin, Hamburg und Stuttgart sowie bürgerschaftliche Bewegungen, die von kommunalen Unternehmen mehr Transparenz und demokratische Kontrolle einfordern (für das Feld der Wasserversorgung siehe Herzberg 2015). Sie zeugen von einem wachsenden Bedürfnis der Bürger, Bereiche der Grundversorgung stärker öffentlich zu kontrollieren (Taschner 2013).

### **Welchen Gestaltungsspielraum räumen kommunale Energieversorger den Bürgern ein?**

An genau dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an und fragt nach der Beteiligungspraxis kommunaler Energieversorger. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand ist zunächst zu klären, was wir mit kommunalen Energieversorgern meinen beziehungsweise welches Verständnis von Bürgerbeteiligung wir den folgenden Ausführungen zugrunde legen. Als „Energieversorger“ bezeichnen wir zunächst Unternehmen, die in den Wertschöpfungsstufen Verteilung, Erzeugung und Vertrieb tätig sind. Mit Blick auf das Merkmal „kommunal“ neigen die Grenzen zwischen Bezeichnungen wie „kommunales Unternehmen“ und „öffentliches Unternehmen“ beziehungsweise „Stadtwerk“ zu verschwimmen (Dietrich und Strohe 2010, S. 25 ff.). Der Begriff „kommunales Unternehmen“ meint, dass kommunale Gebietskörperschaften (also Körperschaften des öffentlichen Rechts wie Gemeinden oder Gemeindeverbände) zu einem bestimmten Anteil Träger des Unternehmens sind. Als Untergruppe kommunaler Unternehmen können „Stadtwerke“ genannt werden, die spezifische technische Versorgungsleistungen erfüllen.<sup>5</sup> In der vorliegenden Studie legen wir eine breite Definition von kommunalen Energieversorgern beziehungs-

<sup>4</sup> Werbespruch der Dachmarkenkampagne des VKU seit 2008; siehe <http://www.vku.de/mein-vku-box/verbandskommunikation/prinfo-alt/prinformation-20130131/kommunale-dachmarke-fuer-alle-vku-mitgliedsunternehmen.html> (letzter Zugriff am 21.09.2016).

<sup>5</sup> Dass nicht selten selbst die Manager von Stadtwerken Probleme damit haben, ihr Unternehmen eindeutig dem öffentlichen oder dem privatrechtlichen Bereich zuzuordnen, zeigt Edeling 2002, S. 129 f.

weise Stadtwerken<sup>6</sup> an und beziehen auch jene in die Betrachtung ein, die sich zu weniger als 50% in kommunaler Hand befinden.<sup>7</sup>

Mit „Bürgerbeteiligung“ greifen wir einen zentralen Begriff auf, der heute nahezu allgegenwärtig ist. Mit ihm lässt sich nicht nur an eine lange demokratische Ideengeschichte anknüpfen, sondern auch an zahlreiche Erfahrungen aus der Praxis (z. B. Arbter 2011; Bischoff et al. 2007; Ley und Weitz 2009). Im Rahmen theoretischer Auseinandersetzungen und praktischer Anwendungsfelder haben sich so vielfältige Ausrichtungen und Blickwinkel etabliert, die mitunter deutlich voneinander abweichen (für eine Darstellung dazu siehe Newig et al. 2011, S. 29). In der vorliegenden Studie bilden Arbeiten zur partizipativen Demokratietheorie (Pateman 1970), zur partizipativen Governance (Walk 2008) und zur Bürgerbeteiligung (Nanz und Fritsch 2012) die Basis für das hier verfolgte Beteiligungsverständnis. Damit werden die Bürger als Privatpersonen in den Fokus gerückt, die mit ihren Meinungen, Perspektiven und Interessen auf Planungs- und politische Entscheidungsfindungsprozesse Einfluss ausüben und Veränderungsprozesse eigeninitiativ vorantreiben. Wir verstehen Bürgerbeteiligung dabei in Abgrenzung zur Stakeholder-Beteiligung, bei der es um die Einbindung organisierter (Partikular-)Interessen, beispielsweise von Wirtschaftsverbänden oder Natur- und Umweltschutzorganisationen, geht.

Gerade tief greifende Veränderungsprozesse wie die Energiewende sind nicht nur mit technischen Neuerungen verbunden, sondern erfordern einen neuen, ganzheitlichen Umgang mit der Energieerzeugung und Energienutzung. Bürgerbeteiligung hat hierfür in vielerlei Hinsicht große Potenziale, etwa weil sie soziales Lernen stimuliert, die Entwicklung von Gestaltungsmöglichkeiten fördert, zur Lösung von Zielkonflikten beiträgt oder Entscheidungen auf eine breite gesellschaftliche Basis stellt (für einen Überblick siehe Walk et al. 2015; siehe auch Holsten-

kamp und Radtke im Erscheinen; Heinrichs 2005). Möglichkeiten zur aktiven Einbindung der Bürger bieten sich beispielsweise bei der Entwicklung von Zukunftsvisionen und Handlungsstrategien, die auch über die lokale Ebene hinausreichen (Rost 2015), sowie bei der Planung und Umsetzung ganz konkreter Maßnahmen.

Die Forschung hat sich einerseits stark mit dialogischen Beteiligungsformen im Kontext von Energieinfrastrukturprojekten auseinandergesetzt. Denn vielerorts kommt es zu lokalen Konflikten, wenn Windenergieanlagen oder Übertragungsleitungen geplant werden (u. a. Marg et al. 2013, Zimmer et al. 2012; Schmid und Zimmer 2012; Schweizer-Ries et al. 2010). Wie sich zeigt, wünschen sich die Bürger neben mehr Transparenz und Information (Hübner und Hahn 2013) auch ein stärkeres Mitspracherecht bei Planungen und politischen Entscheidungsprozessen, die maßgeblich in ihr Lebensumfeld eingreifen (u. a. Rau et al. 2012). Vielerorts finden parallel zu den formell geregelten Verfahren der Öffentlichkeitsbeteiligung mittlerweile ergänzende Beteiligungsprozesse statt, die den Bürgern mehr Mitsprache einräumen.<sup>8</sup> In solchen Verfahren der Bürgerbeteiligung kommen Bürger, Vorhabenträger, Planer und Vertreter von Verbänden, Behörden und lokaler Politik zusammen, um idealerweise im wechselseitigen Dialog Argumente abzuwägen. In der Praxis sehen sich solche Verfahren der Bürgerbeteiligung mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählen die komplexen Strukturen von Entscheidungsprozessen, Planungen über mehrere politische Ebenen hinweg sowie Inkongruenzen zwischen diesen, die sich beispielsweise bei der Bedarfsermittlung neuer Stromtrassen zeigen, aber auch ethische Fragen einer gerechten Lastenverteilung (Kamlage et al. im Erscheinen). Vor diesem Hintergrund erhält die Qualitätssicherung der Beteiligungsprozesse eine entscheidende Bedeutung. Als wichtig wird in diesem Zusammenhang erachtet, dass Bürger einen konkreten Einfluss auf Planungsprozesse und deren

<sup>6</sup> Den Begriff „Stadtwerke“ verwenden wir nachfolgend synonym mit kommunalen Energieversorgern nach der dargelegten Definition.

<sup>7</sup> Zu begründen ist dies damit, dass im Verband kommunaler Unternehmen (VKU) Mitglieder mit weniger als 25% kommunalem Anteil vertreten sind und wir die Ergebnisse unserer eigenen Umfrage unter Mitgliedern des VKU in die Betrachtung einbeziehen.

<sup>8</sup> Für einen exemplarischen Überblick siehe u. a. die Datenbank *Energiebeteiligt.de* (letzter Zugriff am 13.09.2016.)

Ergebnisse ausüben können (Renn et al. 2014) und Bürgerbeteiligung nicht zum Instrument der „strategischen Einbindung“ avanciert (Wilk und Sahler 2013). Die Verfahrensqualität umfasst auch die Verankerung der Ergebnisse der meist informell stattfindenden – und folglich gesetzlich nicht geregelten – Beteiligungsprozesse in den formellen Planungsverfahren (Molinengo und Danelzik 2016). Nicht selten lehnen Bürger mittlerweile eine Teilnahme an Beteiligungsprozessen mit der Begründung ab, dass ihre Stimme ohnehin ohne Wirkung bleibt (Haß et al. 2014). Mithilfe welcher Methoden, zum Beispiel Zukunftswerkstätten, Open Space oder Planungszellen, eine Bürgerbeteiligung letztlich stattfinden kann, wurde bereits vielfach beschrieben (u. a. Nanz und Fritsch 2012). Jüngste Forschungen weisen darauf hin, dass Behörden und Unternehmen als Vorhabenträger und beteiligte Akteure mit ihren eigenen Verständnissen, Erwartungen und Interessen maßgeblich auf solche Prozesse einwirken (Richter et al. 2016).

Andererseits zeigt sich an der deutschen Energiewende, dass eine Beteiligung nicht nur politische und diskursive Ausprägungen im Rahmen von Entscheidungsfindungsprozessen einnimmt, sondern außerdem in eigeninitiativem, wirtschaftlichem Handeln und Gemeineigentum (Wesche 2015) zum Ausdruck kommen kann. Die Bürger – egal, ob als Privatpersonen oder kollektiv in Bürgerenergiegesellschaften organisiert – haben als Investoren einen erheblichen Teil der Erneuerbare-Energien-Anlagen in Deutschland realisiert und sind als (Mit-)Eigentümer daran beteiligt (für eine Diskussion zum Netzausbau siehe trend research und Leuphana-Universität Lüneburg 2013). Ein wachsender Literaturbestand hat in den vergangenen Jahren diese Beteiligungsansätze aufgearbeitet (Radtke 2013, S. 139 ff.), typologisiert (Holstenkamp und Degenhart 2013) und ihre Wirkung analysiert (Debor 2014; Özgür et al. 2015; Hauser et al. 2015).

Bürgerenergiegesellschaften, die mit wirtschaftlicher Teilhabe und planerischer Mitwirkung an Windenergie-, Solar- oder Biomasseanlagen einhergehen, können sich positiv auf die lokale Wertschöpfung auswirken und sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Planungsentscheidungen beziehungsweise Projekte als gesellschaftlich akzeptabel bewertet werden (ab Egg und Poser 2015).<sup>9</sup> Zahlreiche Beispiele aus der Praxis legen nahe, dass sich die Bürger stärker mit Anlagen identifizieren, an deren Umsetzung und Betrieb sie beteiligt sind.<sup>10</sup> Darüber hinaus lassen sich weitere volkswirtschaftlich, energiewirtschaftlich und gesellschaftlich positive Nutzenwirkungen identifizieren, zum Beispiel eine Aktivierung der Bürgerschaft für Belange einer nachhaltigen Energieproduktion- und -nutzung (für einen Überblick siehe Hauser et al. 2015). Solche Beteiligungsformen sind jedoch voraussetzungsreich und kein Allheilmittel für mangelnde Akzeptanz (Radtke 2016).

Mit all diesen Beteiligungsformen werden nicht zuletzt neue Rollen des Bürgers in der Energiewende beschrieben. Entsprechend kommt die Ethik-Kommission „Sichere Energieversorgung“ in ihrem Abschlussbericht (2011) zu folgendem Befund: Bürger sind „Marktteilnehmer“ (Nachfrager), „Konsumentenbürger“ und „Koproduzenten“ im Energiesystem. [...] als politische Bürgerinnen und Bürger können sie [zur Energiewende] beitragen, indem sie sich an Beteiligungsverfahren, beispielsweise in Kommunen, zum Netzausbau beteiligen und versuchen, Zielkonflikte sachgerecht und dem Gemeinwohl verpflichtet zu bearbeiten“ (S. 37). Auf Stadtwerke bezogen bedeutet dies, dass die Bürger mehrere Rollen einnehmen können: Sie sind nicht nur Kunden, die eine Leistung nachfragen, sondern fungieren auch als Koentwickler, kritische Prüfer, Ideengeber und Prosumer, die zusammen mit dem Unternehmen die Energiewende lokal vorantreiben wollen (Herzberg und Blanchet 2016).

<sup>9</sup> Unserem Verständnis nach kann es dabei nicht lediglich um Akzeptanz gehen. Mit dem Akzeptanzbegriff sind zunächst empirisch feststellbare Beweggründe von Individuen gemeint, die sie dazu anhalten, Entscheidungen aktiv oder passiv zuzustimmen. Wesentlich für unser Verständnis ist, dass es bei einer Beteiligung nicht primär um die Zustimmung zu Entscheidungen geht, sondern vielmehr die Bedingungen wesentlich sind, unter denen diese zustande kommen. Mit dieser Perspektive rückt der Prozess der Entscheidungsfindung selbst in den Fokus – beziehungsweise die Frage, inwieweit er Prinzipien wie Fairness und Gerechtigkeit entspricht. Damit verbunden ist weiterführend eine fundierte Abwägung der Vor- und Nachteile von Entscheidungsoptionen (siehe Fitzner und Rost 2014).

<sup>10</sup> Eine kontinuierliche Sammlung von Praxisbeispielen und daraus abgeleiteten Erfahrungen ist unter <http://www.kommunal-erneuerbar.de> abrufbar (letzter Zugriff am 21.09.2016).

Ungeklärt ist bisher die empirische Frage, inwieweit kommunale Unternehmen im Energiebereich die hier dargelegten Potenziale hinsichtlich des Vorantreibens der lokalen Energiewende gemeinsam mit den Bürgern bereits ausschöpfen. Wir setzen mit unserer Studie an dieser Stelle an und fragen, welche Formen der Beteiligung zum Tragen kommen und wie viel Spielraum die kommunalen Energieversorger den Bürgern bei der Mitgestaltung von Projekten der Energiewende bieten. Insgesamt verfolgen wir damit zwei Zielstellungen. Zum einen wird der aktuelle empirische Forschungsstand zur Beteiligungspraxis kommunaler Energieversorger aufgearbeitet und um eigene empirische Ergebnisse ergänzt. Zum anderen diskutieren wir, welche Aussagen sich daraus für die Beteiligungspraxis kommunaler Energieversorger ableiten lassen.

Kapitel 2 gibt zunächst einen Überblick über die Entwicklungslinien und Trends kommunaler Strukturen mit besonderem Bezug zur Energieversorgung. Berücksichtigt werden dabei Aspekte der Privatisierung seit den frühen 1990er-Jahren und Bewegungen der (Re-)Kommunalisierung seit der Jahrtausendwende. Sie bilden den Rahmen, in den anschließend die vorliegende Forschungsliteratur (Kapitel 3.1) und unsere eigenen empirischen Ergebnisse aus einer Umfrage unter Stadtwerken (Kapitel 3.2) eingebettet werden. Die vorliegenden empirischen Erkenntnisse werden abschließend diskutiert (Kapitel 4) und daraus Kernaspekte zur Beteiligungspraxis kommunaler Unternehmen abgeleitet.

## 2. Entwicklungslinien und Spannungsverhältnisse kommunaler Energieversorger

Wer die Beteiligungspraxis eines Akteurs besser verstehen möchte, muss unweigerlich kontextuelle Faktoren in seine Überlegungen mit einbeziehen.

Die Existenz kommunaler Unternehmen wird durch die im Grundgesetz verankerte kommunale Selbstverwaltung der Kommunen geregelt. Sie steht heute für eine dezentrale Verteilung staatlicher Aufgaben, aber auch für die Autonomie der kommunalen Ebene (vgl. Bogumil und Holtkamp 2006, S. 14). Als Ort der Bürgerschaftlichkeit und alternativer politischer Gestaltungsmodelle rückt die lokale Ebene seit einigen Jahren wieder verstärkt in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtungen (Zimmer 2009, S. 109).

Ihre Grundzüge sind jedoch schon lange vorgeprägt und werden in der Literatur mit dem Erlass der Preussischen Städteordnung von 1808 verknüpft (vgl. Naßmacher und Naßmacher 1999, S. 37 ff.), weil mit ihr Aufgaben an die lokale Ebene abgegeben wurden. Dabei ging es durchaus auch um die Verteilung finanzieller Lasten (vgl. Bogumil und Holtkamp 2006, S. 16 f.). Letztlich wurden allerdings ebenso Ideen aufgegriffen, wie die Bürger (Einfluss konnten zunächst nur wohlhabende männliche Bürger erlangen) in staatliches Handeln integriert werden können (vgl. Köke 2015, S. 27 f.) – und das, obwohl das Engagement als Bürgerpflicht galt und vom Staat angeordnet war (vgl. Zimmer 2009, S. 117).



---

Vor diesem Hintergrund lässt sich die kommunale Selbstverwaltung als ein duales Konzept beschreiben: Sie ist durch die Eckpunkte „Beteiligung“ und „Effizienz“ bestimmt, zwischen denen die Praxis der kommunalen Selbstverwaltung auch heute noch hin und her zu pendeln scheint (Gabriel 1999, S. 166). Die geschichtliche Entwicklungslinie der kommunalen Unternehmen offenbart abwechselnde Tendenzen. Sie ist geprägt von kommunaler Entscheidungshoheit, Verantwortungsauslagerung an private Unternehmer, Rückgabe an die Bürgerschaft, aber auch staatlichen und supranationalen Einflüssen. Sie spiegelt sich in einer Vielfalt von institutionellen Strukturen, Aufgabenbereichen, Funktionen und eingangs skizzierten Selbstverständnissen wider, mit denen kommunale Unternehmen auftreten.

Eine geschichtliche Aufarbeitung der Veränderungsprozesse (ausführlicher siehe Bogumil und Holtkamp 2006, S. 9 ff.) zeigt, dass sich die Struktur von Versorgungsunternehmen bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts wandelte. Bis dahin standen diese meist unter privater Leitung. Die Attraktivität der lokalen Wertschöpfung (für zuschussbedürftige Aufgaben wie Krankenhäuser und Polizei) führte jedoch schon damals zu ihrer Kommunalisierung. Die Zeit des Nationalsozialismus sorgte für einen Bruch in der Selbstorganisation der kommunalen Selbstverwaltung. Die NSDAP stärkte ihre eigene Position auf Gemeindeebene, indem sie Bürgermeister und Gemeindevertreter zum Rücktritt zwang, mithilfe einer neuen Gemeindeordnung das kommunale System vereinheitlichte und eigene Parteimitglieder mit der Neuberufung von Bürgermeistern beauftragte. Nach dem Zweiten Weltkrieg waren es die Alliierten, die in der BRD die Verfassungssysteme der Kommunalverwaltungen prägten und damit Einfluss auf die kommunale Versorgung nahmen. Während im Staatsgebiet der damaligen DDR das Selbstverwaltungsprinzip der Kommunen zugunsten der zentralstaatlichen Lenkung aufgehoben blieb (siehe hierzu ausführlicher Kleinfeld 1996, S. 250 ff.), erhielten die Kommunen der westlichen Bundesländer ihren eigenständigen Status zurück.

### **Privatisierung, Liberalisierung und Kommunalisierung**

Mit dem Fall der Mauer und der darauf folgenden Wiedervereinigung Deutschlands wurde allerdings

nicht nur das kommunale Steuerungssystem Ostdeutschlands wiederbelebt, sondern es fand auch eine Vereinheitlichung der übrigen (ehemals westdeutschen) Systeme statt (Naßmacher und Naßmacher 1999, S. 59). Die Kommunen waren über den Fonds „Deutsche Einheit“ an der Finanzierung beteiligt. In vielen Gemeinden hinterließ das nicht zu unterschätzende Löcher in der Haushaltskasse (Bogumil und Holtkamp 2010, S. 382 f.). Das war ein Grund dafür, warum die Befürwortung einer Ökonomisierung kommunaler Aufgaben anstieg. Es sind aber insbesondere die europäischen Regelungen zum Wettbewerbsrecht, die diesen Trend stärken und damit die Rahmenbedingungen kommunaler Unternehmen beeinflussen (vgl. auch Köke 2015, S. 73). Weil Unternehmen dort nicht nach Gewinnabsichten, sondern über das Angebot von Gütern und Dienstleistungen definiert sind, fallen auch die kommunalen Betriebe in diese Kategorie (vgl. ebd., S. 74 f.). Öffentliche Einflussnahme und Beihilfe können so unter Umständen als Wettbewerbsverzerrung ausgelegt werden (Lederer 2011, S. 38 f.).

Vor diesem Hintergrund rücken die Kommunen seit den 1990er-Jahren mehr und mehr vom daseinsvorsorgenden Modell ab und stellen die Effizienz ihrer Aufgaben in den Vordergrund (Bremer et al. 2006, S. 9). Damit verbunden ist der Umstand, dass Konzessionen der Netzvergabe häufiger an private Unternehmen übertragen oder die Rechtsform kommunaler Unternehmen in privatwirtschaftliche Unternehmensstrukturen überführt werden. Zunehmend werden sie so zu Orten, in denen die Bürger nur noch Kunden und Konsumenten von Leistungen eines spezialisierten Unternehmens sind (vgl. Bogumil und Holtkamp 2006, S. 99, Abb. 22).

Mit den Privatisierungen ist natürlich die Hoffnung auf größere Flexibilität und eine Steigerung der Produktivität verbunden (Naßmacher und Naßmacher 1999, S. 166). Mit einer stärkeren Orientierung an betriebswirtschaftlichen Erfolgskriterien (Röber 2011, S. 58) werden gleichzeitig Steuerungsverluste beklagt. Die ausgegliederten Verwaltungseinheiten würden ein Eigenleben entwickeln (Schneider 2002), in dem kaum Platz für Demokratie bliebe (Lederer 2011, S. 43 f.). Sogar vom Demokratieverlust in öffentlichen Unternehmen ist die Rede (Herzberg 2015, S. 14; zur permanenten Pendelbewegung zwischen Ökonomisierung und Demokratisierung siehe

Wollmann 2014). Sind die Ökonomisierung und Privatisierung kommunaler Aufgaben deshalb mit einer Entmachtung der Gemeinderäte gleichzusetzen (Bogumil und Holtkamp 2006, S. 94 f.)? Fest steht, dass die Einflussmöglichkeiten der gewählten Vertreter auf privatrechtliche Unternehmen kommunalverfassungsrechtlich nicht gesichert (Bremer et al. 2006, S. 102) und die Unternehmen ihrerseits nicht mehr dem „Öffentlichen“ untergeordnet sind (Lederer 2011, S. 44). Je nach Rechtsform des Versorgungsunternehmens bestehen zwar Unterschiede in den Möglichkeiten der Einflussnahme (siehe dazu Trapp und Bolay 2003, S. 12 ff.), unabhängig von der jeweiligen Rechtsform bedeutet eine Privatisierung aber in jedem Fall einen „[...] Sprung aus der Sphäre der Legitimationskette“ (Bremer et al. 2006, S. 101). Es gibt kaum Raum für direkte Interventionen, sowohl für Bürger (ebd., S. 93) als auch für die Kommune als Träger des Unternehmens (Lederer 2011, S. 44).<sup>11</sup> „Die Einflussnahme der Gemeinde auf das kommunale Unternehmen beschränkt sich hier auf Kompetenzen, die Aktionäre und Gesellschafter bei einer AG und GmbH innehaben“ (ebd.). In der Praxis gelingt es den Kommunen häufig nicht, rechtzeitig zu handeln und Entscheidungen vorzubereiten. Diese sind deshalb nicht selten ausschließlich vom Unternehmensmanagement geprägt (Bremer et al. 2006, S. 93 ff.).

Signifikant sind derartige Einschätzungen für Entwicklungen im Energiebereich. So belegen aktuelle Zahlen, dass bei Neugründungen von Stadtwerken fast ausschließlich private Rechtsformen wie GmbH und GmbH & Co. KG gewählt werden (Lormes 2016, S. 121).

An dieser Reihe kritischer Anfragen lassen sich deutliche Tendenzen der Privatisierung in Richtung Legitimitätsverluste und Entdemokratisierung ablesen. Dabei haben doch gerade kommunale Unternehmen aufgrund ihrer Verbindung zur kommunalen Selbstverwaltung das Potenzial, die Interessen und Bedürfnisse der Bevölkerung zu integrieren (Lederer 2011, S. 45). Diese scheinen sich aber nur unter der

Voraussetzung entfalten zu können, dass eine offene Unternehmenskultur entsteht, die eine Kommunikation mit der Bevölkerung beinhaltet (ebd., S. 42) und eine direkte Mitsprache der Bürger ermöglicht (Röber 2011, S. 52, 58; Schäfer 2014, S. 54). Letztlich kann ein Demokratisierungsprozess nur gelingen, „[...] wenn nicht nur die Steuerungspolitik durch die Trägerkommune, sondern auch die unternehmerische Tätigkeit selbst – stärker als bisher üblich – diskutierbar, verhandelbar und entscheidbar gemacht wird“ (Lederer 2011, S. 47). Dass dies unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens gelingen kann, zeigen Beispiele aus dem Wasserbereich. Eine Öffnung mittels verschiedener Beteiligungselemente, beispielsweise in Gestalt von Beiräten, ist dabei nicht nur in Richtung der Mandatsträger, sondern auch der Bürger und zivilgesellschaftlicher Organisationen möglich (Herzberg 2016).

Derartige Ideen werden in den letzten Jahren von einer Welle der Kommunalisierung und „Rückbesinnung“ auf die Teilhabe der Bürger getragen. Dabei spielt die Meinung der Bürger eine entscheidende Rolle, wie prominente Beispiele für Initiativen zur Kommunalisierung des örtlichen Stromnetzes in Hamburg (2010) und Stuttgart (2011) verdeutlichen.<sup>12</sup> Nicht immer sind lokale Initiativen erfolgreich, wie der Volksentscheid zur Kommunalisierung der Energieversorgung in Berlin 2013 gezeigt hat. Nichtsdestotrotz demonstrieren diese Beispiele ein neues Machtgefüge zwischen Bürgern, Kommunalvertretern und Bürgermeistern mit neuen Seiten. „So ist die von den Kommunalvertretungen beschlossene Privatisierung von Stadtwerken und anderen kommunalen Einrichtungen inzwischen vielerorts als ökonomischer und politischer Fehler erkannt worden und unternehmen Städte große (auch finanzielle) Anstrengungen, diese im Wege der ‚Rekommunalisierung‘ rückgängig zu machen; nicht wenige Kommunalvertretungen und Bürgermeister dürften sich inzwischen nachgerade wünschen, dass ihnen seinerzeit ihre Bürger per Bürgerentscheid in den Arm gefallen wären und die Privatisierung verhindert hätten“ (Wollmann 2011, S. 187).

<sup>11</sup> Es scheint nicht einmal einen entscheidenden Unterschied zu machen, wie viele Anteile die Kommune noch am Unternehmen hält, weil die Entscheidungsprozesse zwischen Kommune (öffentliches Recht) und Unternehmen (privatwirtschaftliches Recht) unabhängig davon vollständig voneinander getrennt sind (Bremer et al. 2006, S. 102).

<sup>12</sup> Im Fall von Leipzig stimmten 2008 87,4% der abstimmenden Leipziger Bürger gegen eine Teilveräußerung der Stadtwerke.

---

## Chancen und Herausforderungen für kommunale Energieversorger in der Energiewende

Seit den späten 1990er-Jahren wurde der Energiesektor maßgeblich durch Richtlinien und gesetzliche Vorgaben auf Ebene der Europäischen Union beeinflusst (nachfolgend siehe v. a. Feudel 2013). Die Monopolstellungen der Energiekonzerne in den Mitgliedsstaaten sollten aufgehoben und der Wettbewerb erhöht werden. Damit sollten gleichzeitig politische Ziele wie der Ausbau von erneuerbaren Energien erreicht werden. In Deutschland trat man die Kehrtwende im bisher vom Wettbewerb abgeschotteten Sektor ohne Übergangsregelung und ohne regulierende Behörde an. Stattdessen wurde eine Vereinbarung mit den Verbänden der Elektrizitätswirtschaft geschlossen, die unverbindlich ist und diesen einen gewissen Entscheidungsspielraum lässt. Die erwünschte Öffnung des Markts führte zunächst allerdings zu einer weiter zunehmenden Monopolisierung. Große Konzerne fusionierten. Die Aussichten für die kommunalen Unternehmen wurden damit getrübt: *„Den Stadtwerken, die nicht von Kommunen verkauft oder von den großen Verbundunternehmen anteilig übernommen wurden, sagte man nach der Liberalisierung sogar den Niedergang voraus“* (ebd., S. 18). Das prognostizierte Stadtwerkesterben blieb jedoch aus (Lormes 2016, S. 61 f.).

Mit der Vereinbarung zum Atomausstieg im Jahr 2000, dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) und dem Instrument der Einspeisevergütung wurden in Deutschland auf nationalstaatlicher Ebene neue Realitäten geschaffen. Dabei vollzogen sich die energiepolitischen Veränderungen zunächst insbesondere im Erzeugungsbereich mit dem Wechsel von fossilen Energieträgern wie Kohle und Gas hin zu erneuerba-

ren Energien. Dieser ist gleichzeitig mit einer immer dezentraleren Erzeugungsstruktur gekoppelt. Den Kommunen bieten sich damit energiewirtschaftliche Chancen, sodass immer mehr von ihnen in diesem Bereich tätig werden (wie eingangs bereits dargelegt). Gleichzeitig sind mit dieser Entwicklung aber auch Herausforderungen verbunden, wie unter anderem betriebswirtschaftliche Analysen verdeutlichen. Finanzielle Belastungen treffen demnach vor allem diejenigen kommunalen Unternehmen im Energiebereich, die in der Daseinsvorsorge und der konventionellen Energieerzeugung (die zunehmend weniger lukrativ ist) aktiv sind (PWC et al. 2016). Dadurch sind wiederum die grundlegenden Funktionen der Kommunen in Form der Daseinsvorsorge und der Finanzierung kommunaler Ausgaben gefährdet (Schäfer und Schäfer 2014, S. 13).

Wie wir anhand der Entwicklungslinien und Trends gezeigt haben, befinden sich die kommunalen Unternehmen in Deutschland in einer Bewegung zwischen Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb auf der einen und Beteiligung auf der anderen Seite. In Einklang mit dem seit den 1990er-Jahren gestiegenen Wettbewerbsdruck werden den kommunalen Unternehmen Demokratieverluste bescheinigt. Gleichzeitig ist für die letzten Jahre vor allem im Energiebereich ein Kommunalisierungstrend zu beobachten, der insbesondere mit dem Auslaufen von Konzessionsverträgen im Strombereich einhergeht. Bedeutsam sind zudem Entwicklungen im Zuge der Energiewende. Demnach hat sich mit dem angestoßenen Wechsel von fossilen auf erneuerbare Energien und den damit einhergehenden gefallenem Großhandelspreisen für Strom die finanzielle Lage der kommunalen Energieversorger verschärft.

# 3. Befunde zur Beteiligungspraxis kommunaler Unternehmen

## 3.1. Kommunalisierung, Kooperationen und demokratische Kontrolle

Angesichts der dargelegten Entwicklungslinien und Spannungsverhältnisse liegt die Frage nahe, wie sich die Mitsprache- und Mitgestaltungsoptionen kommunaler Energieversorger in der Praxis darstellen. Die Forschung, so zeigt die Literaturrecherche, hat sich bisher nur wenig mit dem Thema Bürgerbeteiligung bei kommunalen Unternehmen beschäftigt. Beiträge dazu sind im Kontext von Public Corporate Governance (Papenfuß 2013; Lenk und Rottmann 2007; Bremer et al. 2006) und Corporate Social Responsibility (siehe dazu den Sammelband von Sandberg und Lederer 2011) erschienen. Im Fokus stehen dabei Merkmale und Instrumente, insbesondere auch Kodizes guter Unternehmensführung und gesellschaftlicher Verantwortung. Betrachtet wird auch, welche Möglichkeiten der stärkeren Kontrolle sich politischen Mandatsträgern, Bürgern und der allgemeinen Öffentlichkeit bieten. Andere Perspektiven brachten jüngst Arbeiten ein, die sich an partizipative Demokratietheorien anlehnen und den Einbezug von Mandatsträgern und Bürgern in Entscheidungsprozesse in kommunalen Unternehmen auf den demokratischen Prüfstand stellen (Herzberg 2015).

Speziell für den Energiebereich liegen überwiegend betriebs- und volkswirtschaftliche sowie politikwissenschaftliche Arbeiten vor. Sie rücken entweder die Energieversorger in den Fokus (Wildemann 2009)

oder betrachten Regelungen und Rahmenbedingungen, welche die Ausrichtung der Unternehmen beeinflussen (Bertoldi et al. 2006; Stoffels et al. 2010). Auch die Gründe und Zielsetzungen (Berlo und Wagner 2013; Lormes 2016) sowie die Herausforderungen (Kinkel 2014), die mit Neugründungen oder der Kommunalisierung solcher Unternehmen einhergehen, wurden untersucht. Lormes (2016) geht dabei anhand vergleichender Fallstudien der Frage nach, wieso einige Kommunen ihre Energieversorgung kommunalisieren, andere hingegen nicht. Sein Fokus liegt dabei auf Neugründungen von Stadtwerken beziehungsweise kommunalen Energieversorgern, die er als „Unternehmen, die vollständig oder mehrheitlich in kommunalem Besitz sowie in einer oder mehreren der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen tätig sind“, definiert (S. 16, Fußnote 25).<sup>13</sup> Untersucht werden Einflussfaktoren auf (Nicht-)Kommunalisierungsentscheidungen in verschiedenen Städten<sup>14</sup>, also Problemwahrnehmung, Projektorganisation oder auch kommunalpolitische Zielsetzungen, die für die Fragestellung der vorliegenden Studie von besonderem Interesse sind. Lormes schlussfolgert mit Blick auf die Zielstellungen, dass „die fiskalische Motivation bzw. die Wirtschaftlichkeit eines energiewirtschaftlichen Engagements bei kontrollierbaren Risiken die ‚Pflicht‘ unter den Zielsetzungen bei der Politikformulierung der künftigen Energieversorgung zu sein [scheint], während Aspekte wie nachhaltige Energiepolitik, (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten der örtlichen Energieversorgung, ‚Citizen value‘ oder Wirtschaftsförderung eher die ‚Kür“

<sup>13</sup> Mit Blick auf den Untersuchungszeitraum betrachtet Lormes Neugründungen zwischen dem 01.01.2005 und dem 30.06.2014.

<sup>14</sup> Leitend bei der Auswahl der Städte war, dass die Kontextbedingungen „Bundesland“ und „Einwohnerzahl“ konstant sind, um die gewonnenen Erkenntnisse besser generalisieren zu können. Halb standardisierte, leitfadengestützte Experteninterviews und die inhaltsanalytische Auswertung öffentlicher Dokumente dienen der Datenerhebung. Dafür wurden unter anderem Bürgermeister, der fachliche Zuständige oder die Projektleitung innerhalb der Verwaltung sowie der Fraktions-

darstellen“ (S. 197). Konstatiert wird aber auch, dass sich die Bürger in den untersuchten Städten im Gegensatz zu anderen Bürgerbegehren, beispielsweise in Hamburg oder Stuttgart, nicht für Kommunalisierungsfragen engagierten und das Thema dementsprechend nicht zu einem Politikum mit Forderungen nach demokratischer Mitsprache avancierte.

In eine ähnliche Richtung gehen Ergebnisse einer Scoping-Studie, die Einschätzungen dazu liefert, in welchem Maß die mit Kommunalisierungsprozessen verbundenen Ziele erreicht werden können (Berlo und Wagner 2013). Der Fokus der Studie liegt auf Neugründungen von Stadt- und Gemeindewerken zwischen 2005 und 2012, die ihr Kerngeschäft in der Energieversorgung – vor allem der Stromsparte mit Gas- und Verteilnetzen – haben (S. 1). Sehr wahrscheinlich ist – so die Schlussfolgerung der Autoren –, dass im Zuge der Kommunalisierung die beiden Ziele „*Demokratisierung der Energieversorgung und stärkere Ausrichtung auf das Gemeinwohl (Public value)*“ beziehungsweise „*Realisierung von Kunden- bzw. Bürgernähe und Nutzung komparativer Vorteile wie z. B. der ausgeprägten örtlichen Problemlösungskompetenz*“ vollständig erreicht werden (S. 34).<sup>15</sup> Die Autoren begründen erstere Einschätzung damit, dass Stadtwerke bereits partizipative Möglichkeiten praktizieren, allerdings ohne genauer zu erläutern, in welchem Ausmaß dies geschieht. Gemeint sind konkret Finanzierungsinstrumente wie Bürgerfonds, die Miteigentümerschaft von Bürgergenossenschaften an Unternehmen oder auch Bürgerwindprojekte, die Beteiligung an lokalen Agenda-21-Prozessen sowie ein verstärkter Einfluss der Kommunalpolitik in Aufsichtsgremien (S. 28). Mit Blick auf Bürger- und Kundennähe wird konstatiert, dass Stadtwerke bereits Akteure vor Ort für die Umsetzung der Energiewende einbinden oder auch Kundenzentren einrichten würden (S. 34). Etwas weniger optimistisch fallen die

Einschätzungen von sechs externen Experten aus, die ebenfalls eine Bewertung der Zielerreichung vornahmen (S. 40 f.).

Mit Blick auf Kooperationsaspekte zeigen Umfragen<sup>16</sup> zunächst, dass Kooperationen im Sinn der „*Gesamtheit aller möglichen Formen von zwischenbetrieblichen Interaktionen*“ ein wichtiges Thema für Stadtwerke sind (Rottmann 2013, S. 15 und nachfolgend S. 15 ff.). Vor allem im Erzeugungsbereich, insbesondere unter Verwendung erneuerbarer Energien, wird ein wesentliches Anwendungsfeld gesehen. Von fast gleichermaßen hoher Bedeutung sind für Stadtwerke bisher zwischenbetriebliche Kooperationen mit anderen Stadtwerken und Kooperationen mit privaten Investoren aus vorgelagerten Wertschöpfungsstufen, um auf die Erfordernisse des Markts reagieren zu können. Welche Bedeutung Kleinanleger wie beispielsweise Bürger in diesem Kontext bisher einnehmen, bleibt hier ungeklärt. Eine neuere Umfrage (Rottmann et al. 2016) geht spezifischer auf diesen Punkt ein. An dieser Untersuchung beteiligten sich 83 Stadtwerke, vorrangig aus den westdeutschen Bundesländern.<sup>17</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Befragungsteilnehmer es für notwendig erachtet, sich mit Blick auf den Ausbau erneuerbarer Energie an Strukturveränderungen anzupassen. Das betrifft unter anderem die Beteiligung von Bürgern und die Einbindung von Kunden in die dezentrale Erzeugung (S. 24). Als wichtigstes Kooperationsfeld gilt der Bereich erneuerbare Energien. Dabei geben gut 50% der Studienteilnehmer, also etwa 44 Unternehmen, an, insbesondere in den Bereichen Erzeugung und erneuerbare Energien bereits mit Bürgergenossenschaften zu kooperieren. Die Studie verweist insgesamt darauf, dass sich die Kundenrolle, das Verbraucherverhalten und die Nachfrage nach Dienstleistungen von Privat- und Geschäftskunden bereits verändert haben.

<sup>15</sup> Geprüft wurden insgesamt zehn Ober- und 42 Unterziele, die kommunalwirtschaftliche, strukturpolitische sowie sozialpolitische Aspekte sowie Gesichtspunkte der Daseinsvorsorge aufgreifen. Dazu gehören unter anderem die „Erreichung ökologischer Ziele und Gestaltung der Energiewende vor Ort“, die „Verbesserung der Einnahmesituation der Kommune“ oder auch die „Schaffung und Sicherung guter Arbeitsplätze vor Ort“ (Berlo und Wagner 2013, S. 21 ff.).

<sup>16</sup> In der Untersuchung wurden im Sommer 2013 600 Stadtwerke befragt, von denen sich 90 beteiligten. Obwohl der Untersuchungsgegenstand in der Studie nicht explizit genannt wurde, zeigen die Ergebnisse doch, dass Unternehmen mit einer 25- bis 100-prozentigen kommunalen Anteilseignerstruktur an der Befragung teilnahmen. Eine Bestimmung der betrachteten Wertschöpfungsstufe bleibt unspezifisch.

<sup>17</sup> Die Grundgesamtheit der Befragten sowie methodische Vorgehensweise bleiben jedoch unreflektiert. Letztlich lässt sich so keine Aussage über die Repräsentativität der Befragung treffen.

Zu vergleichbaren Aussagen kommt eine repräsentative Befragung unter allen 77 Stadtwerken<sup>18</sup> in Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Demnach werden auch hier Kooperationen vorrangig horizontal, also mit anderen kommunalen Unternehmen, gedacht (Schäfer und Schäfer 2014).<sup>19</sup> Hinsichtlich der Akzeptanz der Bürger für die Energiewende zeichnet sich ein eher trübes Bild ab: Die Mehrheit der Befragungsteilnehmer schätzt, dass die Akzeptanz im eigenen Versorgungsgebiet eher schwindet (S. 32). Dennoch, so meinen fast 64%, wird die Energiewende angesichts ihres dezentralen Charakters die Bürgerbeteiligung eher nicht vorantreiben (S. 39 f.). Als notwendig wird diese, wenn überhaupt, mit Blick auf die von Stadtwerken initiierte Gründung von Genossenschaften bewertet. Als zweitwichtigste Beteiligungsoption identifizieren die Befragten Klima- und Energiebeiräte. Die geringste Bedeutung kommt laut Meinung der Studienteilnehmer der Beteiligung von Bürgern bei der Implementierung von Erneuerbare-Energien-Projekten zu (S. 40).

Anders wird dies in einer Broschüre formuliert, die jüngst von kommunalen Spitzenverbänden veröffentlicht wurde. Anhand von Best-Practice-Beispielen wird hier dargelegt, wie Bürger und kommunale Unternehmen als „perfekte Partner“ (VKU et al. 2016, S. 8) die lokale Energiewende bereits umsetzen. Eine zukünftig größere Bedeutung wird vor allem wirtschaftlichen Modellen bescheinigt, insbesondere jenen, die den Bürger als Finanzier von Projekten der Stadtwerke einbeziehen. Bei diesem eher deskriptiven Zugang bleiben jedoch die Betrachtung von Wirkungen oder bestenfalls eine Typologisierung verschiedener Beteiligungsmodelle aus.

Einen demokratietheoretischen Blickwinkel nimmt Häublein (2015) ein. Er untersucht Gründe, die zu einer Zunahme der demokratischen Kontrollmöglichkeiten bei Stadtwerken führen, die sich zu 100% in kommunaler Hand befinden. Dabei geht er davon aus, dass demokratische Kontrolle vornehmlich in den Kontrollgremien der Unternehmen selbst ausgeübt wird, eine Erweiterung jedoch über dialogische Beteiligungsformate möglich ist.<sup>20</sup> Die Ergebnisse der explorativ-vergleichenden Studie<sup>21</sup> deuten darauf hin, dass es „vom Interesse der politischen Akteure und der Verwaltungsleitung“ (S. 71) abhängt, ob (dialogorientierte) Bürgerbeteiligungsverfahren stattfinden. Das mangelnde Interesse der politischen Fraktionen und des Oberbürgermeisters ließ derartige Bestrebungen beispielsweise in Stuttgart und Landsberg scheitern. Darüber hinaus scheint es einen Zusammenhang zwischen dem Fokus auf Formalziele und den Einflussmöglichkeiten zu geben, die Mandatsträgern bei Stadtwerken gewährt werden. Ob Aushandlungsprozesse politischer Ziele stattfinden, hängt demnach davon ab, in welchem Ausmaß wirtschaftliche Unternehmensziele verfolgt werden. Andere Fallstudien deuten in eine vergleichbare Richtung, nämlich, dass eine Öffnung des Unternehmens gegenüber Bürgern maßgeblich von den Interessen und grundlegenden Überzeugungen der Leitungsverantwortlichen, aber auch von den Erfahrungen der politischen Entscheidungsträger abhängt. So treten die Elektrizitätswerke Schönau, die als Vorzeigemodell für eine Energieversorgung in Bürgerhand gelten, nach eigenen Aussagen „für eine Kombination aus privatem Unternehmertum und basisdemokratischen Entscheidungen“ (Rave und Albrecht-Saavedra 2015, S. 12) ein.

<sup>18</sup> Der Untersuchungsgegenstand umfasst Stadtwerke, „die a.) ihren Versorgungsauftrag konzentriert in einer bestimmten Kommune und ihrem Umland wahrnehmen, b.) deren Schwerpunkt auf dem Bereich Energie liegt und die c.) über eine kommunale Anteilsmehrheit verfügen“ (Schäfer und Schäfer 2014, S. 14).

<sup>19</sup> Dass das Thema kommunalwirtschaftliche Kooperationen bereits länger diskutiert wird, zeichnen Schäfer und Schäfer nach (2014, S. 46 f.). Anhand der Ergebnisse ihrer Studie erkennen sie eine gewachsene Kooperationsbereitschaft unter den Kommunen seit 2005.

<sup>20</sup> Demokratische Kontrolle bezeichnet hier das Maß an Inklusivität im Sinn von Zugang zu und Möglichkeit der Einflussnahme in Entscheidungsprozessen sowie an Transparenz im Sinn von Zugang zu Informationen (Häublein 2015, S. 29). Aus forschungslogischen Gründen wurden im Rahmen der Studie drei Stadtwerke im Energiebereich untersucht, wobei sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Rechtsform, der Zusammensetzung der Kontrollgremien und der Durchführung von Beteiligungsverfahren voneinander unterscheiden (ebd., S. 45 f.).

<sup>21</sup> Ähnlich wie Lormes (2016) arbeitet auch Häublein im Zuge der Datenerhebung mit Dokumentenanalyse und halb standardisierten Experteninterviews. Untersuchungsgegenstand sind insgesamt drei Stadtwerke.

Insgesamt bleibt mit Blick auf die vorliegenden empirischen Ergebnisse zu konstatieren, dass das Thema Bürgerbeteiligung im Kontext von kommunalwirtschaftlichen Entwicklungen im Energiebereich und dem Agieren von kommunalen Unternehmen im Rahmen der Energiewende bisher nur marginal adressiert wird. Hinweise liefern Studien, die fallspezifisch Motiven der Kommunalisierung nachgehen, Einschätzungen zum Status quo der gängigen Kooperationspraxis zu erfassen suchen und anhand ausgewählter Fälle Erklärungen für eine stärkere Öffnung von kommunalen Unternehmen für die Öffentlichkeit ergründen. Wie kommunale Unternehmen Bürger bei zentralen Themen der Energiewende, beispielsweise der Planung von Erneuerbare-Energien-Projekten, einbinden, war bisher noch kein Forschungsgegenstand. Broschüren, die Best-Practice-Beispiele vorstellen, zeigen hingegen, dass das Thema, solange es sich um die Kooperation mit Bürgerenergiegenossenschaften im Erneuerbare-Energien-Bereich handelt, in der Praxis zwar an Bedeutung gewinnt, eine Veränderung jedoch inkrementell verläuft.

### **3.2. Alles eine Frage der Information und Kundenbindung? Zur Bürgerbeteiligung bei Energieinfrastrukturprojekten**

Die zunehmende energiewirtschaftliche Betätigung der Kommunen im Bereich der erneuerbaren Energien und die dezentralere Ausrichtung des Energiesystems führen dazu, dass kommunale Energieversorger der Bürgerbeteiligung eine größere Bedeutung beimessen. So lautete die These, unter der der Verband

kommunaler Unternehmen (VKU) und das Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) im Frühjahr 2015 die gemeinsame Befragung „Bürgerbeteiligung in der Energiewende“ durchführte.<sup>22</sup> Ziel war es, eine erste Bestandsaufnahme von Ansätzen der Bürgerbeteiligung vorzunehmen, die kommunale Unternehmen bei Erneuerbare-Energien-Projekten in Betracht ziehen und umsetzen. Da der VKU regelmäßig Umfragen unter seinen Mitgliedsunternehmen durchführt, wurde dieser Weg in methodischer Hinsicht verfolgt. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer Onlinebefragung, die in der Regel zwischen zehn und 15 Fragen umfasste. Die methodischen Rahmenbedingungen für die gemeinsame Umfrage waren damit weitestgehend vorbestimmt.<sup>23</sup> Im Rahmen der gemeinsamen Erhebung „Bürgerbeteiligung in der Energiewende“ wurden 765 VKU-Mitgliedsunternehmen der Energiesparte mittels eines Fragebogens zu ihren Erfahrungen mit Beteiligungsansätzen bei der Planung und Umsetzung von Energieinfrastrukturprojekten befragt.<sup>24</sup>

Insgesamt 96 Unternehmen nahmen an der Umfrage teil. Sieben Fragebogen wurden nur unvollständig ausgefüllt und deshalb in der nachfolgenden Auswertung nicht berücksichtigt. Die 89 vollständig ausgefüllten Fragebogen entsprechen einer Teilnehmerquote von 11,6%. Von den 89 Unternehmen befinden sich über die Hälfte (knapp 63%) zu 100% in kommunaler Trägerschaft, während ein Drittel mehr als 50% kommunale Anteile aufweist. Keines der Unternehmen befindet sich hinsichtlich seiner Struktur zu weniger als 25% in kommunaler Trägerschaft. Angesichts des zahlenmäßig geringen Rücklaufs kann

<sup>22</sup> Das IASS führte diese Umfrage im Rahmen des Forschungsprojektes „Demoenergie. Die Transformation des Energiesystems als Treiber demokratischer Innovationen“ durch, das in der Fördermaßnahme „Umwelt- und gesellschaftsverträgliche Transformation des Energiesystems“ (2013–2017) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde.

<sup>23</sup> Die Entwicklung des Erhebungsinstruments für die Umfrage zur Bürgerbeteiligung in der Energiewende erfolgte in gemeinsamer Abstimmung zwischen VKU und IASS. Berücksichtigt wurden dabei vergleichbare Umfragen wie die Kommunalbefragung des Deutschen Instituts für Urbanistik (Landua 2013). Um zunächst einen möglichst umfassenden Überblick über angewandte Formen der Beteiligung in kommunalen Unternehmen zu erhalten, wurde eine breite Definition von Beteiligung angelegt, auf der Formen finanzieller Teilhabe sowie informelle Ansätze der Information, Transparenzmachung und Mitsprache von Bürgern bei Energieinfrastrukturplanungen und -entscheidungen abgefragt wurden. Der Onlinefragebogen wurde mithilfe eines Pretests mit vier Unternehmen im Februar 2015 erprobt und ausgehend von den Anregungen und Rückmeldungen aus persönlichen Interviews überarbeitet. Das betraf vornehmlich die Anpassung einzelner Kategorien und Antwortvorgaben.

<sup>24</sup> Für jedes Unternehmen wurde eine Person angeschrieben, wobei die Auswahl weniger spezifisch erfolgte, zum Beispiel nach Verantwortlichkeit oder Arbeitsbereich, als vielmehr auf Basis der aktuellen Kontaktdatenbank des VKU. Die Umfrage wurde innerhalb von drei Wochen (02.03.2015 bis 20.03.2015) durchgeführt.

die Umfrage kaum als repräsentativ gelten. Welche Ergebnisse wir dennoch daraus ziehen können, stellen wir nachfolgend vor. Es handelt sich dabei um Aspekte, die wir für die weitere Diskussion der Beteiligungspraxis kommunaler Energieversorger nutzen wollen und die eine Basis für die Reformulierung von Fragen für nachfolgende Forschungsarbeiten bilden.

### Bürgerbeteiligung ist wichtig für die Energiewende, weniger für Unternehmensziele

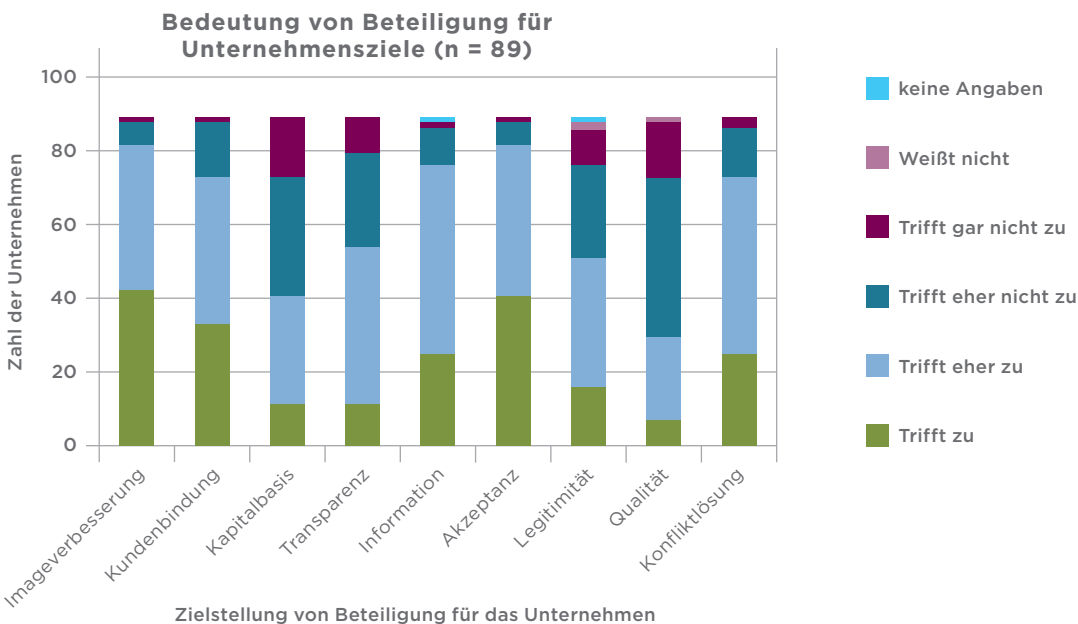
Die Teilnehmer der Umfrage waren nahezu einstimmig der Überzeugung, dass eine Bürgerbeteiligung für die Energiewende eher bis sehr wichtig ist. Ein Großteil dieser Unternehmen (zwei Drittel) stimmte außerdem zu, dass die Energiewende als Motor für die Beteiligungspraxis im Unternehmen dient. Solche Aussagen erscheinen bahnbrechend und verführen schnell dazu, von übertrieben hoffnungsvollen Möglichkeiten für neue Kooperationsformen zwischen den Stadtwerken und „ihren“ Bürgern auszugehen. Zum einen muss jedoch erwähnt werden, dass der Beteiligungs-begriff in diesen Fragen nicht eindeutig spezifiziert war und somit einen großen Spielraum ließ. Zum anderen darf nicht unterschätzt werden, dass das Thema der Bürgerbeteiligung vor allem in Bezug zur Energiewende derzeit in aller Munde ist,

sodass sozial erwünschte Antworten die Zustimmung nach oben treiben können.

Ein etwas anderes Bild zeichnet sich ab, sobald die Bürgerbeteiligung in Relation zum eigenen Unternehmen gesetzt wird. Bei der Frage, wie wichtig die Beteiligung der Bürger für die eigenen Unternehmensziele sei, schätzten diese knapp zwei Drittel der Befragungsteilnehmer als eher bis sehr wichtig ein. Ein Drittel hielt diese Verbindung demnach für weniger bis nicht wichtig.

### Es geht um Akzeptanz und Imageverbesserung

Eine Bürgerbeteiligung kann dabei ganz verschiedene Funktionen für die Erreichung der Unternehmensziele erfüllen. Nimmt man diesen Aspekt genauer unter die Lupe, zeigt sich, dass Formen der Beteiligung als (eher) wichtig erachtet werden für ein positives Unternehmensimage (siehe Diagramm 1). Auch die Kundenbindung bzw. -gewinnung sowie eine verbesserte Akzeptanz und Konfliktlösung für konkrete Projekte sind von Bedeutung. Am wenigsten deutlich wird die Verbindung von Bürgerbeteiligung und Unternehmenszielen in Bezug auf eine verbesserte Qualität von Planungen und Entscheidungen im Unternehmen. Auch eine erweiterte Kapi-



**Diagramm 1:** Für die Erreichung der Unternehmensziele kann Bürgerbeteiligung verschiedene Funktionen haben. Was denken Sie, welche Ziele könnten durch Bürgerbeteiligung in Ihrem Unternehmen erreicht werden?

Quelle: eigene Darstellung



talbasis (also zusätzliche Finanzierungsinstrumente unter anderem für Erneuerbare-Energien-Projekte) oder eine erhöhte Transparenz stehen für die Befragten nicht zwangsläufig in einer direkten Verbindung mit dem Thema Bürgerbeteiligung.

Etwas weniger als die Hälfte der Befragungsteilnehmer gaben an, in den letzten zehn Jahren Bürger, zum Beispiel in Zusammenarbeit mit ihrer Kommune oder ihrem Landkreis, aktiv an der Planung sowie dem Bau und Betrieb von Energieinfrastrukturanlagen beteiligt zu haben. Diese 42 Unternehmen wurden daraufhin ausführlicher zu ihren dabei gemachten Erfahrungen befragt. Ihre Erfahrungswerte bezogen sich größtenteils auf die Beteiligung von Bürgern im Bereich Fotovoltaik, ohne dass an dieser Stelle weiter spezifiziert werden kann, in welcher Art die Bürger beteiligt wurden. Mit etwas Abstand dahinter rangieren die Bereiche Windenergie und Biomasse.

### **Erfahrungen liegen zu informellen und indirekten Finanzierungsmaßnahmen vor**

Im Rahmen der Befragung wurde auch ermittelt, welche Art von Maßnahmen für die Beteiligung von Bürgern bei Energieinfrastrukturprojekten in den letzten Jahren oft, gelegentlich, selten oder nie angewandt wurde. Eher verbreitet sind laut Angaben der 42 Unternehmen demnach informelle Ansätze (72% gelegentlich bis oft) und Verfahren der formellen, also der gesetzlich geregelten Öffentlichkeitsbeteiligung (54% gelegentlich bis oft). Bei den finanziellen Optionen liegen die Möglichkeiten der indirekten Finanzierung von Projekten, beispielsweise in Form von Sparbriefen, vorn (40% gelegentlich bis oft). Dahinter rangieren Maßnahmen der direkten Unternehmensbeteiligung, zum Beispiel durch den Kauf von Genossenschaftsanteilen (24% gelegentlich bis oft), der direkten Beteiligung als Miteigentümer (19% gelegentlich bis oft) oder auch als Finanzier (17% ge-

legentlich bis oft). Am seltensten zur Anwendung kamen bisher Unternehmensbeteiligungen.<sup>25</sup> Insgesamt verwundert es, dass die informellen Beteiligungsmaßnahmen noch vor den formell vorgesehen rangieren. Eine denkbare Erklärung lautet, dass es nicht alle Projektplanungen, bei denen informelle, also gesetzlich nicht geregelte, Maßnahmen ergriffen wurden, bis zur Eröffnung des gesetzlichen Planungsprozesses schafften. Möglich ist auch, dass das Unternehmen nicht in jedem Fall Vorhabenträger und damit für die Einreichung der Planungs- und Genehmigungsunterlagen zuständig war. Um dem vertiefend nachzugehen, sind weitere Forschungen notwendig. Sie könnten unter anderem Aufschluss darüber geben, wie sich die Rollenverteilung zwischen der Kommune und ihrem Unternehmen in Sachen Bürgerbeteiligung gestaltet.<sup>26</sup>

### **Weniger Erfahrungen bringen kommunale Unternehmen bei konsultativen und kooperativen Verfahren mit**

Die kommunalen Unternehmen haben offenbar öfter mit informellen Beteiligungsansätzen gearbeitet. In Anlehnung an unser Verständnis von Bürgerbeteiligung kann die ausschließliche Weitergabe von Informationen jedoch nicht als Beteiligung gelten. Dennoch legten wir in der Umfrage die Antwortkategorien bewusst breit an, um Unterschiede in der Nutzungsverteilung von informatorischen bis kooperativen Elementen zu erfassen. Insgesamt haben 30 der 42 Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit einer Bürgerbeteiligung vorzuweisen haben, informelle Beteiligungsmaßnahmen ergriffen. Bei dieser Zahl ist zu berücksichtigen, dass es sich um ein Drittel der Befragten handelt, die den Fragebogen ausgefüllt an uns zurückgesandt haben. Sieht man genauer auf die verschiedenen Formen informeller Beteiligung, zeigt sich ein bereits bekanntes Bild. Gelegentlich bis oft ergreifen 28 Unternehmen zusätzliche Maßnahmen der Informationsvermittlung, 17 holen entspre-

<sup>25</sup> Im Rahmen der Umfrage wurden die direkten Beteiligungsoptionen weiter differenziert, da die Bürger in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensstruktur eines genossenschaftlichen Modells „nur“ als Geldgeber, nicht jedoch als Miteigentümer fungieren können.

<sup>26</sup> In der Befragung hatten die Teilnehmer zudem die Möglichkeit, anzugeben, welche Maßnahmen der Beteiligung sich besonders bewährt hätten. 22 Teilnehmer nutzten diese Option und nannten vor allem Informationsveranstaltungen und Bürgerversammlungen (insgesamt zehn). Unklar bleibt an dieser Stelle, was sich konkret hinter solchen Formulierungen verbirgt, also wer und wie viele Teilnehmer eingeladen wurden, wie miteinander kommuniziert wurde und dergleichen. Bei den finanziellen Teilhabemöglichkeiten wurden verschiedene Genossenschaftsmodelle und Sparbriefe genannt, mit denen man gute Erfahrungen gemacht habe.

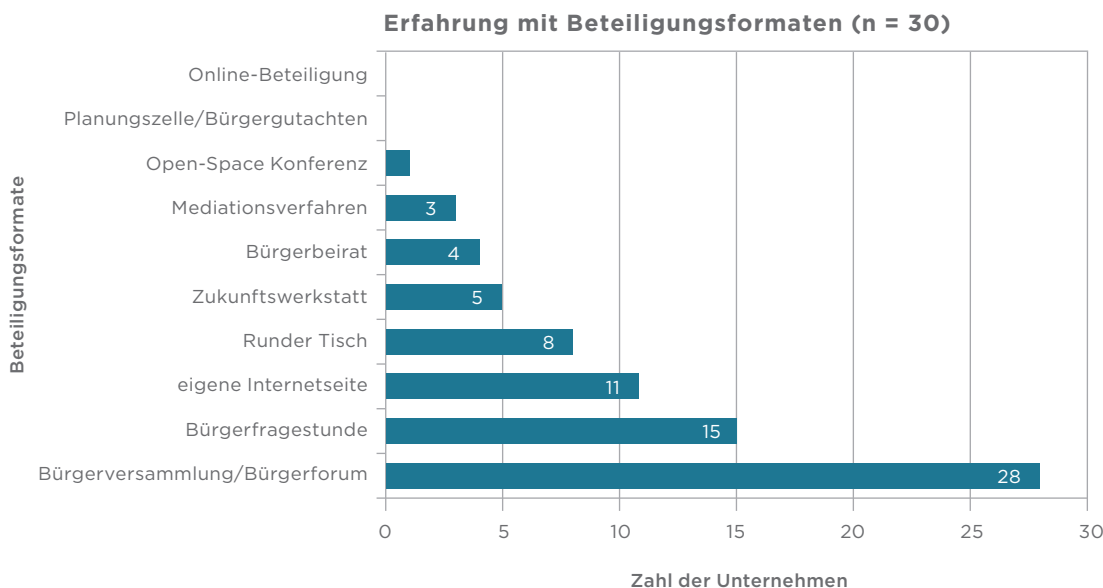
chende Meinungen und Empfehlungen zu Projekten ein, zehn greifen bei Planungsprozessen gelegentlich bis oft auf kooperative Formen der Mitarbeit zurück. Demgegenüber ließen bisher nur zwei Unternehmen die Bürger gelegentlich bei einzelnen Energieinfrastrukturprojekten mitentscheiden, während 15 dies noch nie getan haben.

Wie sich zeigte, kommen bestimmte Methoden oder Formate der informellen Beteiligung stärker zum Einsatz als andere (Diagramm 2). In diesem Zusammenhang rangieren Bürgerversammlungen vor Ansätzen wie Bürgerfragestunden und einer eigenen Internetseite. Als „gesicherte Verfahren“ (Kluge und Schramm 2011, S. 376 f.) in kommunalen Bereichen werden Zukunftswerkstätten und Planungszellen gezählt, die laut Umfrage jedoch weniger Anwendung fanden. 22 Teilnehmer nutzten zudem die Gelegenheit, jene Maßnahmen zu benennen, die sich in ihrem Unternehmen besonders bewährt haben. Bezogen auf informelle Instrumente betrifft dies vor allem dialogische Veranstaltungen mit Bezeichnungen wie „Informationsveranstaltung“, „Bürgerversammlung“, „Forum“, „Anliegerversammlung“, „Nachbarschaftstreffen“ oder „Bürgerdialog“ (siehe auch Fußnote 26). Während Formate wie Fragestunden und Internetseiten eher auf Transparenz fördernde und informatorische Maßnahmen hinweisen, so wird dies bei Bezeichnungen wie „Bürgerversammlung“ oder „Bürgerforum“ weniger deutlich. Einheitliche Normen sind bei diesen Formaten kaum gegeben und die

Ausgestaltung und Funktion können stark variieren. Bezug nehmend auf die Praxis kommunaler Unternehmen werden sie auch als „kontinuierliche Plattform“ (ebd., S. 377) bezeichnet, über die Unternehmen mit ihren Kunden themenspezifisch kommunizieren.

Wir wollten zusätzlich einen tieferen Einblick in die Gründe gewinnen, die aus Unternehmenssicht die Einbindung von Bürgern mittels informeller Maßnahmen erschwert oder sogar verhindert haben. Tendenziell liegen die Ursachen dafür in fehlenden Ressourcen, Zeitdruck und Kostenaufwand. Derartige – vor allem ressourcenbasierte – Faktoren werden auch von den Kommunen als vordringliche Faktoren genannt, die eine Bürgerbeteiligung in der Praxis erschweren (Landua et al. 2013). Darüber hinaus kann auch die mangelnde Motivation der Bürger – gemäß den Erfahrungswerten der 30 Unternehmen – solche Verfahren erschweren.

Was können wir also festhalten? Insgesamt hat die Bürgerbeteiligung eine große Bedeutung für die Energiewende, weniger jedoch für die Erreichung von Unternehmenszielen. Wichtige Funktionen werden in den Bereich der Verbesserung des Unternehmensimages, der Kundenbindung sowie der generellen Akzeptanzsteigerung gesehen. Was konkrete Erfahrungswerte betrifft, so liegen diese eher im niederschweligen Beteiligungsbereich. Ansätze zur Mitsprache und zum Mitentscheiden spielen bisher kaum eine Rolle.



**Diagramm 2: Mit welchen der folgenden konkreten Methoden/Formaten haben Sie bei den von Ihnen durchgeführten informellen Maßnahmen Erfahrungen gemacht?**

Quelle: eigene Darstellung

# 4. Ambivalente Befunde der Beteiligungspraxis

Unsere Sichtung der vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigt zunächst, dass die Beteiligungspraxis von kommunalen Energieversorgern bisher kaum empirisch erforscht wurde. Selbst da, wo Ergebnisse vorliegen, steht die Bürgerbeteiligung nicht zwingend im Fokus der Untersuchung. Die Ergebnisse lassen sich außerdem nur begrenzt generalisieren und miteinander vergleichen, da sich die betreffenden Studien hinsichtlich ihrer methodischen und konzeptionellen Herangehensweise sowie ihres Untersuchungsgegenstands stark unterscheiden. Insofern lässt sich gegenwärtig mit Blick auf die Beteiligungspraxis kommunaler Energieversorger eher von einem „Flickenteppich“ empirischer Ergebnisse sprechen.<sup>27</sup> Unsere Umfrage knüpft insofern an die Forschungslandschaft an, als erstmals explizit die Einschätzungen und konkreten Erfahrungen kommunaler Unternehmen mit verschiedenen Ansätzen der Bürgerbeteiligung im Kontext eines zentralen Themas der Energiewende, nämlich der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien, abgefragt wurden. Wie sich zeigte, wird die Bedeutung der bürgerschaftlichen Mitsprache bei Energieinfrastrukturprojekten durchaus kontrovers betrachtet (Schäfer und Schäfer 2014).

Ambivalent wird auch bewertet, ob die Energiewende mit ihrem dezentralen Charakter zu mehr Bürgerbeteiligung führen wird. In unserer Umfrage sah die Mehrheit der Befragten in der Energiewende generell einen Motor für Bürgerbeteiligung in kommunalen Unternehmen, ohne dass genauer abgefragt

wurde, wie eine solche Beteiligung aussehen würde. Allerdings erscheint die Frage der Bedeutung einer Bürgerbeteiligung noch einmal in einem anderen Licht, betrachtet man den geringen Rücklauf bei der von uns durchgeführten Befragung. Auch Schäfer und Schäfer (2014) kommen in ihrer repräsentativen Umfrage unter den Stadtwerken der ostdeutschen Bundesländer zu gegensätzlichen Einschätzungen. Hier sind es 64% der an der Befragung teilnehmenden Stadtwerke, die einen Zusammenhang zwischen einer dezentraleren Energiewende und mehr Bürgerbeteiligung verneinen. Erklärungen für diese Ambivalenz sind zweifelsohne an verschiedenen Stellen zu suchen. Zu vermuten sind unter anderem methodisch und forschungslogisch bedingte Verzerrungen der Ergebnisse<sup>28</sup>, aber auch Unterschiede zwischen kommunalen Energieversorgern in den neuen und alten Bundesländern.

Mit dem vorliegenden Datenmaterial lässt sich die Forschungsfrage also nicht abschließend beantworten; gleichzeitig wirft es jedoch eine Reihe von Fragen auf, wie wir anhand von drei Bereichen nachfolgend darlegen.

## **Beteiligung im Sinn von Mitsprechen und Mitgestalten spielt eine geringere Rolle**

Die Ergebnisse unserer Umfrage deuten darauf hin, dass es Stadtwerken bei einer Bürgerbeteiligung weniger darum geht, Möglichkeiten zur Mitsprache und

<sup>27</sup> Dies berücksichtigend, sind in nächster Zeit neue empirische Ergebnisse aus Projekten zu erwarten, die im Rahmen der Sozialökologischen Forschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert werden; siehe dazu <https://www.fona.de/de/15980> (letzter Zugriff am 01.08.2016).

<sup>28</sup> So ist das Thema Bürgerbeteiligung für die Energiewende heute in aller Munde, was in unserer Umfrage möglicherweise sozial erwünschte Ergebnisse befördert hat, vor allem, da die Umfrage gemeinsam mit und im Rahmen der regelmäßigen Befragung des VKU stattfand.

zum Mitgestalten bei der Planung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten zu schaffen. Empirisch zeigt sich diese Tendenz letztlich für alle abgefragten Beteiligungsmodelle.

Die vorliegenden Studienergebnisse zeigen, dass Akzeptanzprobleme von den Stadtwerken durchaus wahrgenommen werden und Konfliktlösung als ein wichtiges Ziel von Beteiligung bewertet wird. Die Ergebnisse unserer Umfrage veranschaulichen, dass es deutlich weniger Erfahrungswerte mit konsultativen und kooperativen Ansätzen bei einer informellen Bürgerbeteiligung gibt. Stadtwerke ergreifen bei Infrastrukturplanungen vielmehr Maßnahmen, die Informationen vermitteln und für mehr Transparenz über den Planungsprozess sorgen sollen. Diese Tendenz spiegelt sich auch in den Formaten wider, bei denen die Umfrageteilnehmer Erfahrungen gesammelt haben. So dominieren Formate wie Bürgerversammlungen beziehungsweise Bürgerforen, die in der Praxis nicht selten zu Informationsveranstaltungen avancieren, sowie Bürgerfragestunden und Onlineplattformen die bisherige Praxis. Dabei spielt es doch gerade unter dem Blickwinkel der Konfliktlösung eine wesentliche Rolle, dass die Bürger als Betroffene über den reinen Zugang zu Informationen hinaus Einfluss auf Planungsprozesse ausüben können.

Festzuhalten bleibt, dass kommunale Unternehmen mit ihrer aktuellen Beteiligungspraxis die Potenziale einer dialogorientierten Bürgerbeteiligung noch nicht ausschöpfen: Dazu gehört, frühzeitig einen Einblick in die Meinungen und Interessen von Betroffenen und Kunden zu gewinnen und Konfliktpotenziale zu reflektieren, aber auch ihre lokale Expertise in die Planung aufzunehmen und so die Planungsqualität zu verbessern bzw. Entscheidungen auf eine breite Basis zu stellen. Auch für andere Themenbereiche wird konstatiert, dass gerade lokales Wissen eine „*ungenutzte Ressource*“ (Kluge und Schramm 2011, S. 373) in kommunalen Unternehmen darstellt. Dabei gibt es längst eine Reihe von Erfahrungen, wie eine Bürgerbeteiligung in der Praxis gestaltet werden kann. Einen Überblick über die Vielfalt der Herangehensweisen im Rahmen der Energiewende gibt unter anderem die Datenbank *Energiebeteiligt.de*, die bei-

spielhafte Verfahren der dialogorientierten Bürgerbeteiligung in der Praxis vorstellt und miteinander in Beziehung setzt. Diese Verfahren zeigen, dass Kommunen und Unternehmen neue Ansätze wie Trassenuntersuchungsteams und Kontaktgruppen oder auch Planungswerkstätten verfolgen, um Bürger als Betroffene und Anlieger von Infrastrukturprojekten oder auch als Ideengeber in Planungen und Entscheidungen einzubeziehen.<sup>29</sup>

Bei wirtschaftlichen Beteiligungsmodellen (siehe dazu auch Gotchev im Erscheinen) geht der Trend, gemessen an den Ergebnissen unserer Umfrage, in Richtung der indirekten und der Minderheitenbeteiligung, vornehmlich in Form von Sparbriefen. Die Bürger treten dabei als Fremdkapitalgeber auf, was ihnen jedoch kaum Möglichkeiten der Mitsprache eröffnet. In diesem Kontext ist einschränkend festzuhalten, dass gerade diese indirekten Beteiligungsformen einen Gerechtigkeitsaspekt aufgreifen können. Denn häufig sind Beteiligungen schon ab verhältnismäßig geringen Beträgen (500 Euro) möglich. Das Risiko ist bei entsprechenden Renditen in der Regel niedrig, sofern es sich nicht um gesellschaftsrechtliche Beteiligungen handelt. So können sich auch einkommensschwächere und risikoaverse Haushalte an den Erträgen von Energieinfrastrukturprojekten beteiligen. Charakteristisch für diese Beteiligungsformate ist letztlich auch, dass sie im Kern eine Beteiligung an den Erträgen darstellen. Vorteilhaft ist, dass es sich beispielsweise bei Sparbriefen um einlagengesicherte Anlagen mit festen Laufzeiten und Zinssätzen handelt.

Die Ergebnisse zu finanziellen<sup>30</sup> Beteiligungsoptionen spiegeln den allgemeinen Trend wider. Laut unserer Umfrage haben von den 42 Teilnehmern, die diese Frage beantwortet haben, 24% Prozent (gelegentlich bis oft) durch den Verkauf von Genossenschaftsanteilen und 19% (gelegentlich bis oft) mit Bürgern als direkten Miteigentümern eines kommunalen Unternehmens Erfahrungen mit einer Bürgerbeteiligung gemacht. Eine gängige und mittlerweile häufig genutzte Variante sind die Realisierung und der Betrieb von Erneuerbare-Energien-Anlagen im gemeinsamen Eigentum von kommunalen Unternehmen und

<sup>29</sup> Vgl. dazu <http://www.energiebeteiligt.de/liste/> (letzter Zugriff am 21.09.2016).

<sup>30</sup> Wirtschaftliche und finanzielle Beteiligung werden hier synonym verwendet.

Bürgerenergiegesellschaften. Dabei ist die Beteiligung zumeist projektspezifisch und kann top-down, bottom-up oder in partnerschaftlicher Zusammenarbeit stattfinden. Unter das Stichwort top-down fallen zum Beispiel Genossenschaften, die von Stadtwerken initiiert werden, um Kapital für bestimmte Projekte einzuwerben und Bürger daran zu beteiligen. Ein Beispiel hierfür ist die Norddeutsche Energiegemeinschaft eG, deren Unternehmenszweck in der Errichtung, dem Betrieb und dem Erwerb von Erneuerbare-Energien-Anlagen in Norddeutschland besteht und die von der WEMAG AG<sup>31</sup> initiiert wurde (bis heute wurden so 17 Fotovoltaikanlagen gebaut).

Gleichzeitig gibt es aber auch Beispiele dafür, dass bereits aktive und von Bürgern initiierte Genossenschaften an kommunale Unternehmen herantreten, um gemeinsam Projekte zu realisieren. Die Bürgerenergie Berlin eG möchte sich mit 25% an einem kommunalen Verteilnetzbetreiber beteiligen, sofern sie selbst oder dieser den Zuschlag im Rahmen des laufenden Netzkonzessionsverfahrens erhalten sollte.<sup>32</sup> Angesichts der zunehmend schwieriger werdenden energierechtlichen Rahmenbedingungen für bereits aktive oder neue Bürgerenergiegesellschaften entdecken diese verstärkt kommunale Unternehmen als Partner (Müller et al. 2015).

Obgleich Beteiligungsoptionen wie zum Beispiel Genossenschaften, die einzelnen Personen bei konkreten Energieinfrastrukturprojekten Mitsprachemöglichkeiten einräumen, mittlerweile häufiger genutzt werden, gibt es doch zahlreiche Beispiele aus der Praxis, die nahelegen, dass das Spektrum der möglichen Beteiligungsformate breiter ist. Häufig zitiert werden in diesem Zusammenhang die Stadtwerke Wolfhagen, Steinfurt und Jena-Pößneck, an denen Bürgerenergiegenossenschaften direkt als Miteigentümer beteiligt sind. Dadurch sind die Bürger in Entscheidungsgremien wie Aufsichtsräten über die Genossenschaftsvorstände vertreten und in die Entscheidungsprozesse des gesamten Unternehmens anstatt einzelner Projekte einbezogen (siehe zu den Praxisbeispielen VKU et al. 2016). Die Anzahl derartiger Beteiligungsformen scheint sich jedoch nur punktuell zu erhöhen, sie bildet keinen generellen Trend.

Unsere Ausführungen und frühere Angaben zur Einschätzung von Stadtwerken werfen die Frage auf, inwieweit eine dezentralere Energiewende tatsächlich zu mehr Bürgerbeteiligung führt. Dabei geht es nicht nur um den Istzustand, sondern ebenso um bestehende Einflussfaktoren auf diesen wie Unternehmensgröße, Unternehmensgeschichte oder Haushaltslage von Kommunen. Weiterführende sozialwissenschaftliche Arbeiten könnten den Blick darauf lenken, wann und zu welchen Themen Stadtwerke eine Bürgerbeteiligung in Betracht ziehen und wie sich ihr Beteiligungsverständnis auf die lokale Energiewende auswirkt. Auch hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen, die gerade angesichts planungs- und energierechtlicher Veränderungen die Spielräume für mehr Mitsprache einschränken beziehungsweise neue Beteiligungsmodelle potenziell fördern, herrscht noch Klärungsbedarf. Schon jetzt zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass Stadtwerke kooperativen Modellen durchaus eine Zukunft einräumen. Dies betrifft zwar primär strategische Zusammenschlüsse zwischen kommunalen Unternehmen, doch auch die Zusammenarbeit mit bestehenden Genossenschaften oder von kommunalen Akteuren initiierte genossenschaftliche Modelle könnten stärker an Bedeutung gewinnen als bisher. Wie Beispiele aus der Praxis zeigen, werden mögliche Betätigungsfelder vor allem in der Realisierung und dem Betrieb von Erneuerbare-Energien-Anlagen, aber auch in der Energieeinsparung gesehen (VKU et al. 2016; Schäfer und Schäfer 2014). Damit bleibt zu ergründen, wie sich eine Beteiligung jenseits des Erzeugungsbereichs zukünftig gestaltet.

### **Wirtschaftlichkeit und Beteiligungsmöglichkeiten – ein ambivalenter Zusammenhang**

Die vorliegenden Studien verdeutlichen, dass kommunale Unternehmen Wirtschaftlichkeit insbesondere im Zuge von Kommunalisierungsprozessen als Topzielstellung einstufen. Ein Blick aus historischer Perspektive zeigt: Sie befinden sich in einer ständigen Pendelbewegung zwischen Effizienz und Wirtschaftlichkeit auf der einen und Beteiligung beziehungsweise Demokratisierung auf der anderen Seite. Relevant

<sup>31</sup> Die WEMAG AG ist ein EVU in mehrheitlichem Besitz von 194 Kommunen aus Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg; siehe [www.wemag.com](http://www.wemag.com) (letzter Zugriff am 21.09.2016).

<sup>32</sup> Siehe <http://www.buerger-energie-berlin.de/> (letzter Zugriff am 21.09.2016).

ist daher, in welchem Zusammenhang dieser Fokus auf betriebswirtschaftliche Ergebnisse mit Beteiligungsoptionen für Bürger und Kunden und damit der Öffnung des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit steht. Laut der vorliegenden Literatur ist es durchaus ambivalent zu bewerten, inwieweit die vorrangige Orientierung an Wirtschaftlichkeitsfaktoren Beteiligungsmöglichkeiten bedingt, hindert oder fördert.

Die Ergebnisse unserer eigenen Umfrage unter Stadtwerken offenbaren die Tendenz, dass wirtschaftliche Motive mit Beteiligung eher unter Marketingaspekten wie Kundenbindung und Imageverbesserung in Verbindung gebracht werden. Diese beiden Aspekte gehören bei Stadtwerken laut unserer Umfrage zu den Topzielstellungen, die mit Bürgerbeteiligung verfolgt werden. Im Rahmen von Beteiligungsprozessen werden Bürger demnach in ihrer Rolle als (potenzielle) Kunden angesprochen, die als Konsument einer Leistung betrachtet werden. Dieser Fokus auf den Kunden wird auch durch Aussagen von Schlüsselakteuren der kommunalen Branche wie dem VKU oder dem Deutschen Städtetag gestützt. So heißt es in einer gemeinsamen Publikation (2016), dass *„Bürgerbeteiligung [...] in vielen Stadtwerken noch ein Marketinginstrument“* (S. 8) ist. Dass der Kunde und die Kundenbindung für Stadtwerke im Fokus stehen, war laut Aussagen der Stadtwerke Gießen nicht immer so. Erst mit der Liberalisierung Ende der 1990er-Jahre hätten sich die Stadtwerke Gedanken darüber gemacht, *„wie man Wettbewerb um Kunden lernen kann“* (Weller & Funk 2014, S. 76). Es musste ein Veränderungsprozess *„vom technikorientierten Versorgungsmonopolisten zum markt- und marketingorientierten Dienstleistungsunternehmen – eine ganz erhebliche Veränderung der Unternehmenskultur“* realisiert werden (Schöneich 2002, S. 14). An dieser Stelle muss offenbleiben, wie sich die Erwartungen von Privatkunden, beispielsweise im Hinblick auf mehr Beteiligungsoptionen und eine nachhaltige Energieversorgung, zukünftig auf die Beteiligungspraxis kommunaler Unternehmen auswirken werden. Herzberg und Blanchet (2016) gehen dabei über Beteiligungsmöglichkeiten an konkreten Projekten hinaus: *„Im Gegensatz zur Bürgerkommune beschränkt sich Partizipation im Stadtwerk [...] derzeit noch auf einzelne Rollen. Es werden bisher nicht mehrere Partizipationsformen verbunden, obwohl davon Synergien zu erwarten sind. Denn Prosumer, welche in Produk-*

*tionsanlagen investieren, haben auch ein Interesse, an einer Gesamtstrategie in entsprechenden Beiräten der Co-Governance mitzuwirken“* (S. 6).

Nur für einen kleinen Teil der an unserer Umfrage teilnehmenden Unternehmen waren finanzielle Aspekte im Sinne der Erweiterung der eigenen Kapitalbasis ein Motiv für Bürgerbeteiligung. Auch jüngste Veröffentlichungen von kommunalen Spitzenverbänden (VKU et al. 2016) legen nahe, dass die wirtschaftliche Beteiligung von Bürgern zu einer Chance werden kann, etwa wenn es darum geht, die Kapitalbasis zu stärken, um Erneuerbare-Energien-Projekte auch zukünftig umsetzen zu können. Ein ähnliches Bild zeichnet eine Umfrage unter Experten und Stadtwerken, in der circa ein Viertel der Befragten in der Einbindung von Bürgern eine bessere Risikoverteilung von Erneuerbare-Energien-Investitionsvorhaben erkennt (Lenk et al. 2014, S. 15). Weitaus höher (> 40%) wurde die Bedeutung der direkten Bürgerbeteiligung an Erzeugungsanlagen als Chance zur Erschließung neuer Geschäftsfelder gewertet. Allerdings bewerteten die befragten Stadtwerke die Energieproduktion von Bürgern auch als mögliche Konkurrenz (ebd.).

Abgesehen von den Zielstellungen, die mit Bürgerbeteiligung verknüpft sind, scheinen finanzielle Beweggründe in Form fehlender Ressourcen und zu hoher Kosten für das Unternehmen von Relevanz zu sein. Sie werden laut unseren Umfrageergebnissen als vordringliche Gründe eingestuft, welche die Durchführung von informellen Beteiligungsmaßnahmen bei Planungsprozessen verhindern beziehungsweise erschweren.

Im Hinblick auf demokratische Mitsprachemöglichkeiten am Unternehmenskurs lassen einige Studienergebnisse einerseits darauf schließen, dass der Fokus auf wirtschaftliche Ziele eine Verpflichtung auf den Willen der Bürger schmälert (Lormes 2016) und auch die Mitsprache politischer Mandatsträger begrenzt (Häublein 2015). Andererseits unterstreichen Beispiele wie das der Elektrizitätswerke Schönau, dass sich privates Unternehmertum und eine demokratischere Ausrichtung nicht zwangsläufig ausschließen müssen und Wettbewerbsfähigkeit durchaus in Einklang mit Bürgerbeteiligung stehen kann.

---

Wie sich die Beteiligungspraxis der kommunalen Unternehmen zukünftig auch mit Blick auf die Vielfalt von methodischen Ansätzen entwickeln wird, bleibt abzuwarten. Denkbar ist, dass wirtschaftliche Überlegungen zukünftig eine noch größere Rolle spielen werden. Dies vor allem angesichts der finanziellen Belastungen, denen kommunale Energieversorger, die auf die mittlerweile weniger lukrativen Geschäftsfelder wie Kohle und Gas gesetzt haben, unterliegen, aber auch aufgrund des erhöhten Wettbewerbsdrucks, unter dem Unternehmen im Energiebereich seit der Liberalisierung und infolge der zunehmend fallenden Strompreise auf dem Spotmarkt stehen. Weiterführende Studien sollten sich der Frage widmen, wie sich das Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit und Effizienz auf der einen und Beteiligung beziehungsweise Demokratisierung auf der anderen Seite für kommunale Energieversorger gestaltet. Konkret ist zu klären: Wie bedingen, befördern oder hindern sich beide Faktoren, wie wirkt sich die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Ergebnissen auf die Praxis der Bürgerbeteiligung aus? Im Gegensatz dazu sollten Untersuchungen abseits des Wirtschaftlichkeitsparadigmas grundsätzlich danach fragen, wie dieses Spannungsverhältnis ausgestaltet sein sollte, um auf lokaler Ebene eine nachhaltige – also sozial-, umwelt- und ökonomisch verträgliche – Energiewende zu fördern.

### **Engagierte Einzelpersonen üben Einfluss auf die angebotenen Beteiligungsstrukturen aus**

Unsere Umfrage deutet in der Breite nicht auf einen Wettkampf um das ambitionierteste Beteiligungsmodell hin. Demgegenüber gibt es äußerst ambitionierte Einzelfälle, wie die Stadtwerke Wolfhagen oder die Elektrizitätswerke Schönau verdeutlichen. Wie kommt es dazu, dass die einen in Sachen Beteiligung voranschreiten, während andere ihrem Beispiel nur langsam folgen? Letztlich, so scheint es, hängt es von einer Reihe von Faktoren ab, ob und wie Bürger

bei der Planung und Umsetzung von Energiewendeprojekten der Stadtwerke beteiligt werden. Dazu können die oben diskutierten Zielstellungen des Unternehmens sowie nach unserer Umfrage mangelnde Ressourcen in finanzieller, personeller und zeitlicher Hinsicht gezählt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Umfrage nur die Antworten kommunaler Unternehmen – und dabei von Vertretern verschiedener Arbeitsbereiche wie der Öffentlichkeitsarbeit oder Geschäftsführung – erfasst, nicht aber die ihrer kommunalen Anteilseigner. Einzelfallstudien nehmen politische Entscheider wie Bürgermeister, Gemeinderatsmitglieder mit einem Mandat im Aufsichtsrat des kommunalen Unternehmens oder auch die Spitzen der öffentlichen Verwaltung in den Fokus. Sie verweisen darauf, dass personenspezifische Merkmale wie das notwendige Interesse für Entscheidungen zum Ob und Wie von Beteiligungsverfahren von Bedeutung sind.

Eine interessante, an dieser Stelle jedoch nicht zu beantwortende Frage in diesem Zusammenhang lautet, wodurch sich beteiligungsförderliche Verständnisse von Entscheidungsbefugten, also beispielsweise den Mitgliedern in Aufsichtsräten in kommunalen Unternehmen, konkret auszeichnen. Worin unterscheiden beziehungsweise überschneiden sich die entsprechenden Beteiligungsverständnisse und Überzeugungen von kommunalen Repräsentanten wie Bürgermeistern und Mitgliedern der Fraktionen, die in Aufsichtsräten vertreten sind, von jenen der Unternehmensvertreter? Mit dieser Frage wird zudem eine Brücke zu den ersten zwei der hier dargelegten Diskussionspunkte geschlagen. Weiterführende, insbesondere qualitative Studien sind erforderlich, um sich den Zusammenhängen zwischen Verständnissen, Interessen und Erfahrungswerten sowie der ausgeübten Beteiligungspraxis zu nähern und die Datenlage zur Beteiligungspraxis kommunaler Energieversorger sowohl in der Breite als auch vor allem in der Tiefe weiter anzureichern.

## 5. Bürgerbeteiligung ist (noch) kein Selbstläufer

Unsere Ergebnisse zeigen tendenziell, dass kommunale Energieversorger die Potenziale, die die verschiedenen Formen der Bürgerbeteiligung für diesen sozio-technischen Wandel unseres Energiesystems bergen, bisher noch nicht ausschöpfen. Des Weiteren zeichnet sich auch ab, dass Unternehmen in der Breite eine Beteiligung der Bürger nicht zwingend als relevant bewerten, weder für die Erreichung von Unternehmenszielen noch eindeutig für die Energiewende. Tendenziell ist eine wachsende Bedeutung von Kooperationen mit Bürgerenergiegenossenschaften im Erneuerbare-Energien-Bereich zu konstatieren. Außerdem ist eine Reihe von ambitionierten Beispielen zu verzeichnen, wie Stadtwerke zusammen mit Bürgern im Sinne der Energiewende voranschreiten.

Angesichts der vorliegenden Ergebnisse muss zunächst fraglich bleiben, welche Rolle kommunale Energieversorger zukünftig spielen werden, um gemeinsam mit Bürgern die lokale Energiewende voranzutreiben. So ist die Bürgerbeteiligung von Bürgern für die Energiewende zwar bedeutend, aber auch bei bürgernahen kommunalen Energieversorgern noch längst kein Selbstläufer. ■



---

## 6. Literaturverzeichnis

**ab Egg, Felix; Poser, Hans (2015):** Finanzielle Bürgerbeteiligungen am Beispiel der Energieversorgung. In: Günter Bentele, Reinhard Bohse, Uwe Hitschfeld und Felix Krebber (Hg.): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft. Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation. Wiesbaden: Springer VS, S. 215–226.

**Arbter, Kerstin (2011):** Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung. Praxisleitfaden. Hg. v. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und Bundeskanzleramt. Wien.

**Berlo, Kurt; Wagner, Oliver (2013):** Stadtwerke – Neugründungen und Rekommunalisierungen. Energieversorgung in kommunaler Verantwortung. Bewertung der 10 wichtigsten Ziele. Hg. v. Wuppertal Institut. Wuppertal.

**Berlo, Kurt; Wagner, Oliver (2015):** Widerstände und Chancen von Rekommunalisierungen. In: *Solarzeitalter* (2), S. 41–45.

**Bertoldi, Paolo; Rezessy, Silvia; Vine, Edward (2006):** Energy service companies in European countries: Current status and a strategy to foster their development. In: *Energy Policy* (34), S. 1818–1832.

**Bischoff, Ariane; Selle, Klaus; Sinning, Heidi (2007):** Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.

**Bogumil, Jörg; Holtkamp, Lars (2006):** Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: Eine policyorientierte Einführung. Wiesbaden: VS-Verlag.

**Bogumil, Jörg; Holtkamp, Lars (2010):** Die kommunale Ebene. In: Thomas Olk, Ansgar Klein und Hartnuß Birger (Hg.): Engagementpolitik: Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden: VS-Verlag. S. 382–406.

**Bremeier, Wolfram; Brinckmann, Hans; Killian, Werner (2006):** Public Governance kommunaler Unternehmen. Vorschläge zur politischen Steuerung ausgegliederter Aufgaben auf der Grundlage einer empirischen Erhebung. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

**Budäus, Dietrich; Hilgers, Dennis (2013):** Mutatis mutandis: Rekommunalisierung zwischen Euphorie und Staatsversagen. In: *Die öffentliche Verwaltung (DÖV)* (18), S. 701–708.

**Cullmann, Astrid; Nieswand, Maria; Seifert, Stefan; Stiel, Caroline (2016):** Trend zur (Re-)Kommunalisierung in der Energieversorgung: Ein Mythos? (DIW-Wochenbericht 20). Hg. v. DIW Berlin. Berlin.

**Debor, Sarah (2014):** The Socio-Economic Power of Renewable Energy Production Cooperatives in Germany: Results of an Empirical Assessment. Hg. v. Wuppertal Institut. Wuppertal. Online verfügbar unter <http://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/5364>, zuletzt geprüft am 01.08.2016.

**Dietrich, Irina; Strohe, Hans Gerhard (2010):** Die Vielfalt öffentlicher Unternehmen aus der Sicht der Statistik: Ein Versuch, das Unstrukturierte zu strukturieren. Statistische Diskussionsbeiträge 40. Potsdam: Universität Potsdam, Lehrstuhl für Statistik und Ökonometrie.

**Edeling, Thomas (2002):** Stadtwerke zwischen Markt und Politik. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* [25(2)], S. 127–139.

**Eichhorn, Peter (2002):** Zum Rollenwechsel kommunaler Unternehmen. In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hg.): Rollenwechsel kommunaler Unternehmen. Referate eines Symposiums der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft 19). Berlin, S. 5–11.

**Ethikkommission „Sichere Energieversorgung“ (2011):** Deutschlands Energiewende – ein Gemeinschaftswerk für die Zukunft. Berlin.

**EWB (2015):** So schön kann Energiegewinnung aus Wasserkraft sein. Nachhaltig, örtlich, gemeinschaftlich. In: *Gemeindeblatt Hindelang*, S. 5. Online verfügbar unter <http://marktgemeinde.badhindelang.de/aktuelles/gemeindeblatt/gemeindeblaetter-2015.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2016.

**Feudel, Melanie (2013):** Die deutsche Energiewirtschaft im Wandel. In: Carsten Lau, André Dechange und Tina Flegel (Hg.): Projektmanagement im Energiebereich. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 15–30.

**Fitzner, Gunnar; Rost, Dietmar (2014):** An den Grenzen der Akzeptanz. Vorhaben der Erprobung und Demonstration der CCS-Technologie im Land Brandenburg als komplexer Umweltkonflikt. In: Martina Löw (Hg.): Vielfalt und Zusammenhalt: Verhandlungen des 36. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bochum und Dortmund 2012, Bd. 3. Frankfurt a. M.: Campus, S. 3.

**forsa-Umfrage (2015):** Die Zukunft des Berliner Stromnetzes. Hg. v. Bürgerbegehren Klimaschutz e.V. Online verfügbar unter [http://berliner-energiesch.net/images/2015forsaUmfrage\\_BerlinerStromnetze.pdf](http://berliner-energiesch.net/images/2015forsaUmfrage_BerlinerStromnetze.pdf), zuletzt geprüft am 27.07.2016.

**Gabriel, Oskar (1999):** Kommunale Selbstverwaltung in Deutschland. In: Thomas Ellwein und Everhard Holtmann (Hg.): 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland. Rahmenbedingungen – Entwicklungen – Perspektiven. Wiesbaden, S. 154–167.

**Gotchev, Boris (im Erscheinen):** Stand und Perspektiven wirtschaftlicher Bürgerbeteiligung bei Windenergie an Land – Bundesländer als Motor einer bürgernahen Energiewende. Hg. v. Institute for Advanced Sustainability Studies. Potsdam (IASS Working Paper).

**Haß, Rabea; Hielscher, Hanna; Klink, Dennis (2014):** Germany – a movement society? An investigation of non-activism. In: *Journal of Civil Society* [(10(4))], S. 353–372.

**Häublein, Eric (2015):** Demokratische Kontrolle im Kontext von Rekommunalisierungsprozessen. Eine explorative Untersuchung der Ausgestaltung demokratischer Kontrollmöglichkeiten bei Stadtwerksneugründungen. Masterarbeit. Universität Potsdam, Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät. Potsdam.

**Hauser, Eva; Hildebrand, Jan; Dröschel, Barbara; Klann, Uwe; Heib, Sascha; Grashof, Katherina (2015):** Nutzungseffekte für Bürgerenergie. Eine wissenschaftliche Qualifizierung und Quantifizierung der Nutzeneffekte der Bürgerenergie und ihrer möglichen Bedeutung für die Energiewende. Hg. v. IZES GmbH. Online verfügbar unter [http://www.buendnis-buergerenergie.de/fileadmin/user\\_upload/Studie\\_Nutzeneffekte\\_von\\_Buergerenergie\\_17092015.pdf](http://www.buendnis-buergerenergie.de/fileadmin/user_upload/Studie_Nutzeneffekte_von_Buergerenergie_17092015.pdf), zuletzt geprüft am 01.08.2016.

**Heinrichs, Harald (2005):** Herausforderung Nachhaltigkeit: Transformation durch Partizipation? In: Peter H. Feindt und Jens Newig (Hg.): Partizipation, Öffentlichkeitsbeteiligung, Nachhaltigkeit. Perspektiven der politischen Ökonomie. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 43–63.

**Herzberg, Carsten (2015):** Legitimation durch Beteiligung. Stadt- und Wasserwerke in Deutschland und Frankreich. Hamburg: VSA-Verlag.

---

**Herzberg, Carsten (2016):** Legitimation durch Bürgerbeteiligung. Ein Wettbewerbsvorteil nur für die öffentliche Wirtschaft? In: *Magazin für die Energiewirtschaft* (5), S. 34–36.

**Herzberg, Carsten; Blanchet, Thomas (2016):** Von der Bürgerkommune zu Bürgerstadtwerken. In: *Innovative Verwaltung* (6), S. 14–17.

**Holstenkamp, Lars; Degenhart, Heinrich (2013):** Bürgerbeteiligungsmodelle für erneuerbare Energien. Eine Begriffsbestimmung aus finanzwirtschaftlicher Perspektive (Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht 13). Online verfügbar unter [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/PERSONALPAGES/\\_ijkl/janner\\_steve/Homepage\\_Master/wpbl\\_13.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_ijkl/janner_steve/Homepage_Master/wpbl_13.pdf), zuletzt geprüft am 01.08.2016.

**Holstenkamp, Lars; Radtke, Jörg (Hg.) (im Erscheinen):** Handbuch Energiewende und Partizipation. Transformationen von Gesellschaft und Technik. Wiesbaden: VS-Verlag.

**Hübner, Gundula; Hahn, Christina (2013):** Akzeptanz des Stromnetzausbaus in Schleswig-Holstein. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt, gefördert durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, unter Mitarbeit der Deutschen Umwelthilfe. Halle: Martin Luther Universität Halle-Wittenberg.

**Kamlage, Jan-Hendrik; Richter, Ina; Nanz, Patrizia (im Erscheinen):** An den Grenzen der Bürgerbeteiligung. Dialogorientierte Bürgerbeteiligung im Netzausbau. In: Lars Holstenkamp und Jörg Radtke (Hg.): Handbuch Energiewende und Partizipation. Transformationen von Gesellschaft und Technik. Wiesbaden: VS-Verlag.

**Kinkel, Kaya (2014):** Rekommunalisierung der elektrischen Energieversorgung. Herausforderungen am Beispiel dreier nordhessischer Energieversorgungsunternehmen (Wuppertal Studienarbeiten zur nachhaltigen Entwicklung 8). Wuppertal.

**Kleinfeld, Ralf (1996):** Kommunalpolitik: Eine problemorientierte Einführung. Opladen: Leske & Budrich.

**Kluge, Thomas; Schramm, Engelbert (2011):** Lokale Expertise als ungenutzte Ressource im CSR-Prozess öffentlicher Unternehmen. In: Berit Sandberg und Klaus Lederer (Hg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden: VSA-Verlag, S. 373–391.

**Köke, Janna (2015):** Kommunale Unternehmen in Europa – die Erbringung kommunaler Dienstleistungen zwischen Europäischem Wettbewerbsrecht und Europäischer Charta der kommunalen Selbstverwaltung. Baden-Baden: Nomos.

**Landua, Detlef; Beckmann, Klaus J.; Bock, Stephanie; Reimann, Bettina (2013):** Auf dem Weg, nicht am Ziel. Aktuelle Formen der Bürgerbeteiligung – Ergebnisse einer Kommunalbefragung. Hg. v. Deutsches Institut für Urbanistik (Difu Papers). Berlin.

**Lederer, Klaus (2011):** Kommunalunternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung – CSR als Element der Re-Politisierung und Demokratisierung der Kommunalwirtschaft. In: Berit Sandberg und Klaus Lederer (Hg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden: VSA-Verlag, S. 33–50.

**Lenk, Thomas; Rottmann, Oliver (2007):** Public Corporate Governance in öffentlichen Unternehmen – Transparenz unter divergierender Interessenlage. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* [30 (3)], S. 344–356. DOI: 10.5771/0344-9777-2007-3-344.

**Lenk, Thomas, Rottmann, Oliver; Grüttner, André (2014).** Herausforderungen von Stadtwerken aus der Energiewende. Studie des Kompetenzzentrums Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V. in Kooperation mit der HypoVereinsbank AG. Online verfügbar unter [http://www.kompetenzzentrum-uni-leipzig.de/wp-content/uploads/2014/11/20141028\\_%C3%96S\\_Studie\\_Energiewende\\_Ansicht.pdf](http://www.kompetenzzentrum-uni-leipzig.de/wp-content/uploads/2014/11/20141028_%C3%96S_Studie_Energiewende_Ansicht.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2016.

**Ley, Astrid; Weitz, Ludwig (2009):** Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Bonn: Verlag Stiftung Mitarbeit, Agenda Transfer.

**Lormes, Ivo (2016):** Kommunalisierung der Energieversorgung. Eine explorative Untersuchung von Stadtwerke-Gründungen. Wiesbaden: Springer VS.

**Marg, Stine; Hermann, Christoph; Hambauer, Verena; Becké, Ana Belle (2013):** "Wenn man was für die Natur machen will, stellt man da keine Masten hin". In: Stine Marg, Lars Geiges, Felix Butzlaff und Franz Walter (Hg.): Die neue Macht der Bürger. Was motiviert die Protestbewegung?: Rowohlt, S. 94–138.

**Molinengo, Giulia; Danelzik, Mathis (2016):** Bürgerbeteiligung zur Stromtrasse „Ostbayernring“. Analyse des Beteiligungsdesigns und Evaluation. Hg. v. Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI). Essen.

**Müller, Jakob R.; Dorniok, Daniel; Flieger, Burghard; Holstenkamp, Lars; Mey, Franziska; Radtke, Jörg (2015):** Energiegenossenschaften — Das Erfolgsmodell braucht neue Dynamik. In: *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society* [24(2)], S. 96–101.

**Nanz, Patrizia; Fritsch, Miriam (2012):** Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen (Schriftenreihe 1200). Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

**Naßmacher, Hiltrud; Naßmacher, Karl-Heinz (1999):** Kommunalpolitik in Deutschland. Opladen: Leske & Budrich.

**Newig, Jens; Kuhn, Katina; Heinrichs, Harald (2011):** Nachhaltige Entwicklung durch gesellschaftliche Partizipation und Kooperation? Eine kritische Revision zentraler Theorien und Konzepte. In: Harald Heinrichs, Katina Kuhn und Jens Newig (Hg.): Nachhaltige Gesellschaft. Welche Rolle für Partizipation und Kooperation? Wiesbaden: VS-Verlag, S. 27–45.

**Özgür, Yildiz; Rommel, Jens; Debor, Sarah; Holstenkamp, Lars; Mey, Franziska; Müller, Jakob R. et al. (2015):** Renewable Energy Cooperatives as Gatekeepers or Facilitators? Recent Developments in Germany and a Multidisciplinary Research Agenda. In: *Energy Research & Social Science* (6), S. 59–73.

**Papenfuß Ulf (2013):** Ein Public Corporate Governance Kodex ist aus theoretischer wie praktischer Perspektive nützlich. Eine Replik zu einer Köpenickiade. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 3, S. 302–322.

**Pateman, Carole (1970):** Participation and Democratic Theory. Cambridge: Cambridge University Press.

**PWC; Papenstein, Bernd; Rams, Andreas; Mehlig, Hermann; Kamenz, Ingo; Eilrich, Marcel (2016):** Finanzierungsfähigkeit kommunaler Energieversorger. Hg. v. PWC. Online verfügbar unter [http://www.windkraft-journal.de/wp-content/uploads/PwC\\_Studie\\_Finanzierung\\_EVU\\_2016.pdf](http://www.windkraft-journal.de/wp-content/uploads/PwC_Studie_Finanzierung_EVU_2016.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2016.

**Radtke, Jörg (2013):** Bürgerenergie in Deutschland – ein Modell für Partizipation? In: Bettina Hennig, Jörg Radtke (Hg.): Die deutsche „Energiewende“ nach Fukushima: der wissenschaftliche Diskurs zwischen Atomausstieg und Wachstumsdebatte. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 139–182.

**Radtke, Jörg (2016):** Bürgerenergie in Deutschland. Partizipation zwischen Gemeinwohl und Rendite. Wiesbaden: Springer VS.

**Rau, Irina; Schweizer-Ries, Petra; Hildebrand, Jan (2012):** Participation strategies – the silver bullet for public acceptance? In: Sigrun Kabisch, Anna Kunath, Petra Schweizer-Ries und Steinführer Annett (Hg.): Vulnerability, Risk and Complexity: Impacts of Global Change on Human Habitats. Göttingen: Hogrefe, S. 177–192.

**Rave, Tilmann; Albrecht-Saavedra, Jutta (2015):** Die Diffusion von Politikinnovationen: Fallstudie zum „Schönauer Modell“ (Energio Working Paper 3). Online verfügbar unter [http://www.transformation-des-energiesystems.de/sites/default/files/ENERGIO\\_Fallstudie\\_Schoenau.pdf](http://www.transformation-des-energiesystems.de/sites/default/files/ENERGIO_Fallstudie_Schoenau.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2016.

---

**Renn, Ortwin; Köck, Wolfgang; Schweizer, Pia-Johanna; Bovet, Jana; Benighaus, Christina; Scheel, Oliver (2014):** Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planungsvorhaben der Energiewende (Policy Brief 1). Hg. v. Helmholtz-Gemeinschaft, Allianz ENERGY-TRANS. Online verfügbar unter <https://www.energy-trans.de/downloads/ENERGY-TRANS-Policy%20Brief-Oeffentlichkeitsbeteiligung%20bei%20Planungsvorhaben%20oder%20Energiewende.pdf>, zuletzt eingesehen am 21.09.2016.

**Richter, Ina; Danelzik, Mathis; Molinengo, Giulia; Rost, Dietmar (2016):** Bürgerbeteiligung in der Energiewende. Zehn Thesen zur gegenwärtigen Etablierung, zu Herausforderungen und geeigneten Gestaltungsansätzen (IASS Working Paper). Hg. v. Institute for Advanced Sustainability Studies e. V. Potsdam.

**Röber, Manfred (2011):** Öffentliche Wirtschaft und Bürgergesellschaft. In: Berit Sandberg und Klaus Lederer (Hg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden: VSA-Verlag, S. 51–66.

**Rost, Dietmar (2015):** Konflikte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Energieversorgung – Perspektiven und Erkenntnisse aus dem Streit um die Carbon Capture and Storage-Technologie (CCS). Hg. v. Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI). Essen. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-424669>, zuletzt geprüft am 01.08.2016.

**Rottmann, Oliver (2013):** Kommunale Netzwerke in Zeiten der Energiewende – Kooperationen bei Stadtwerken. Hg. v. Kompetenzzentrum Universität Leipzig, Leipzig.

**Rottmann, Oliver; Grüttner, André; Starke, Tim (2016):** Strukturwandel im Energiemarkt: Implikationen für die Unternehmenstätigkeit der Stadtwerke. Eine Studie des Kompetenzzentrums Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge. Hg. v. Kompetenzzentrum Universität Leipzig, Leipzig.

**Sagbiel, Julian; Müller, Jakob; Rommel, Jens (2013):** Are Consumers Willing to Pay More for Electricity from Cooperatives? Results from an Online Choice Experiment in Germany (MPRA Paper 52385). Online verfügbar unter <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/52385/>, zuletzt geprüft am 21.07.2016.

**Sandberg, Berit; Lederer, Klaus (Hg.) (2011):** Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden: VSA-Verlag.

**Schäfer, Michael (2014):** Kommunalwirtschaft. Eine gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Analyse. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Schäfer, Michael; Schäfer, Falk (2014):** Energiewende kommunal. Wegbereiter und Stolpersteine. Aktuelle und strategische Herausforderungen bei der Umsetzung der Energiewende auf kommunaler Ebene. Bestandsaufnahme für Ostdeutschland im Rahmen einer repräsentativen Befragung von kommunalen Energieversorgern in den Ländern Brandenburg, Sachsen-Anhalt-Thüringen. Eine Studie initiiert vom Verbundnetz für kommunale Energie (VfKE). Online verfügbar unter <http://www.vfke.org/images/stories/pdf/VfKE-2014-JV-Studie-final.pdf>, zuletzt geprüft am 21.09.2016.

**Schmid, Sabrina I.; Zimmer, René (2012):** Akzeptanz von Windkraftanlagen in Baden-Württemberg. Studie im Rahmen des UfU-Schwerpunktes „Erneuerbare Energien im Konflikt“ (UfU Paper 2). Berlin: Unabhängiges Institut für Umweltfragen (UfU).

**Schneider, Karsten (2002):** Arbeitspolitik im „Konzern Stadt“: zwischen der Erosion des Zusammenhalts im kommunalen Sektor und den effizienzfördernden Wirkungen organisatorischer Dezentralisierung (Staatslehre und politische Verwaltung 7). Baden-Baden: Nomos.

**Schöneich, Michael (2002):** Kommunale Unternehmen auf dem Weg vom Monopolisten mit öffentlichem Auftrag zum „ganz normalen“ Mitbewerber auf liberalisierten Märkten? In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hg.): Rollenwechsel kommunaler Unternehmen. Referate eines Symposiums der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft 19). Berlin, S. 12–17.

**Schweizer-Ries, Petra; Rau, Irina; Nolting, Katrin; Rupp, Johannes (2010):** Aktivität und Teilhabe – Akzeptanz Erneuerbarer Energien durch Beteiligung steigern. Projektabschlussbericht. Gefördert vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Online verfügbar unter [https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Forschung/Abschlussbericht\\_Aktivitaet\\_Teilhabe\\_format.pdf](https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Forschung/Abschlussbericht_Aktivitaet_Teilhabe_format.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2016.

**Stadtwerke Görlitz (2016):** Online verfügbar unter <http://www.stadtwerke-goerlitz.de/geschaeftskunden/unternehmen/>, zuletzt geprüft am 19.10.2016.

**Stoffels, Mario; Mudrack, Tony; Bathke, Marion (2010):** Kommunalwirtschaft 2025. Hg. v. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Online verfügbar unter [http://zeno-eberswalde.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kommunalwirtschaft%202025.pdf](http://zeno-eberswalde.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kommunalwirtschaft%202025.pdf), zuletzt geprüft am 13.10.2016.

**Taschner, Stefan (2013):** Die Bedeutung von NGOs und lokalen Bündnissen für die Entwicklung von Rekommunalisierungsprojekten. In: Claus Matecki und Schulden Thorsten (Hg.): Zurück zur öffentlichen Hand? Chancen und Erfahrungen der Rekommunalisierung. Hamburg: VSA-Verlag, S. 173–181.

**TNS Emnid (2009):** Stadtwerke im Spiegelbild der öffentlichen Meinung. Bielefeld, 26. August 2009.

**Töpfer, Klaus; Volkert, Dolores; Mans, Ulrich (Hg.) (2013):** Verändern durch Wissen. Chancen und Herausforderungen demokratischer Beteiligung: von Stuttgart 21 bis zur Energiewende. München: oekom.

**Trapp, Jan Hendrik; Bolay, Sebastian (2003):** Privatisierung in Kommunen – eine Auswertung kommunaler Beteiligungsberichte. Hg. v. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin.

**trend research; Leuphana-Universität Lüneburg (2013):** Definition und Marktanalyse von Bürgerenergie in Deutschland. Lüneburg, Bremen.

**VKU (2006):** CSR-Leitfaden Stadtwerke als „gute Bürger“. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen. Hg. v. VKU. Köln. Online verfügbar unter [http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/files/2011/01/csr\\_leitfaden-kommunale-Unternehmen.pdf](http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/files/2011/01/csr_leitfaden-kommunale-Unternehmen.pdf), zuletzt geprüft am 26.10.2016.

**VKU (15.04.2010):** Stadtwerke zeigen sich selbstbewusst. VKU-Dachmarkenkampagne geht in die nächste Runde. Duisburg. Online verfügbar unter <http://www.vku.de/presse/pressemitteilungen-liste/liste-pressemitteilung/pressemitteilung-16-10.html>, zuletzt geprüft am 01.08.2016.

**VKU (2014):** Kommunale Unternehmen haben den direkten Draht zum Bürger. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.vku.de/presse/pressemitteilungen-liste/liste-pressemitteilungen/archiv-2014-pressemitteilungen/pressemitteilung-3614.html>, zuletzt geprüft am 21.09.2016.

**VKU et al. (2016):** Stadtwerke und Bürgerbeteiligung. Energieprojekte gemeinsam umsetzen. Hg. v. VKU Verlag GmbH. Berlin.

**Vorholz, Fritz (2016):** Was Gabriel unter Bürgernähe versteht. In: *Zeit Online*, 29.03.2016. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-03/energiewende-sigmar-gabriel-buerger-stromnetzenergiepolitik>, zuletzt geprüft am 01.08.2016.

**Walk, Heike (2008):** Partizipative Governance. Beteiligungsformen und Beteiligungsrechte im Mehrebenensystem der Klimapolitik. Wiesbaden: VS-Verlag.

**Walk, Heike; Müller, Melanie; Rucht, Dieter (2015):** Prometheus. Menschen in sozialen Transformationen am Beispiel der Energiewende. Eine Literaturstudie im Auftrag der 100 Prozent Erneuerbar Stiftung. Hg. v. ipb. Berlin.

---

**Walter, Franz; Butzlaff, Felix; Marg, Stine; Geiges, Lars (Hg.) (2013):** Die neue Macht der Bürger. Was motiviert die Protestbewegungen? Reinbek bei Hamburg: rowohlt.

**Wesche, Tilo (2015):** Wirtschaftsdemokratie. Politische Inklusion durch Eigentumsteilhabe. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Inklusion: Wege in die Teilhabegesellschaft. Frankfurt a. M.: campus, S. 138–147.

**Wildemann, Horst (2009):** Stadtwerke. Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister. München: TCW Transfer-Centrum.

**Wilk, Michael; Sahler, Bernd (Hg.) (2013):** Strategische Einbindung: Von Mediationen, Schlichtungen, runden Tischen ... und wie Protestbewegungen manipuliert werden. Lich: Edition AV.

**Wollmann, Hellmut (2011):** Das aktuelle rheinland-pfälzische Reformprojekt im Kontext und Vergleich der Kommunalreformen in Deutschland. In: Kurt Beck und Jan Ziekow (Hg.): Mehr Bürgerbeteiligung wagen. Wege zur Vitalisierung der Demokratie. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 179–189.

**Wollmann, Hellmut (2014):** Public services in European countries. Between Public/Municipal and Private Sector Provision – and Reverse? In: Carols Nunes Silva und Ján Bucek (Hg.): Fiscal austerity and innovation in local governance in Europe. Farnham: Ashgate Publishing, S. 49–76.

**Zimmer, Annette (2009):** Eine traditionsreiche Partnerschaft: Kommunale Selbstverwaltung und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. In: Gesine Foljanty-Jost (Hg.): Kommunalreform in Deutschland und Japan. Ökonomisierung und Demokratisierung in vergleichender Perspektive. Wiesbaden: Springer VS, S. 107–127.

**Zimmer, René; Kloke, Sarah; Gaedtker, Max (2012):** Der Streit um die Uckermarkleitung – eine Diskursanalyse. Studie im Rahmen des UfU-Schwerpunktes „Erneuerbare Energien im Konflikt“ (UfU Paper 3). Online verfügbar unter <http://www.ufu.de/media/content/files/Fachgebiete/Ressourcenschutz/Publikationen/Streit%20um%20die%20Uckermarkleitung.pdf>, zuletzt geprüft am 21.09.2016.



## IASS Working Paper Dezember 2016

Institute for Advanced Sustainability Studies Potsdam (IASS) e. V.

**Kontakt Autoren:**

Ina.Richter@iass-potsdam.de

Kristin.Nicolaus@iass-potsdam.de

Boris.Gotchev@iass-potsdam.de

**Adresse:**

Berliner Strasse 130

14467 Potsdam

Deutschland

Telefon 0049 331-28822-389

[www.iass-potsdam.de](http://www.iass-potsdam.de)

**E-Mail:**

[media@iass-potsdam.de](mailto:media@iass-potsdam.de)

**Vorstand:**

Prof. Dr. Mark G. Lawrence,

Geschäftsführender Wissenschaftlicher Direktor

Katja Carson, Administrative Direktorin

gemeinsam vertretungsberechtigt

Prof. Dr. Patrizia Nanz, Wissenschaftliche Direktorin

Prof. Dr. Ortwin Renn, Wissenschaftlicher Direktor

DOI: 10.2312/iass.2016.032

