

# Themenfeld Kommunalunternehmen als Transformationsagenturen



Die Klima- und Biodiversitätskrisen erfordern es, auch in den Kommunen jegliches Handeln auf Klima- und Ressourcenwirksamkeit zu überprüfen und eine konkrete Strategie für eine Null-Emissions-Kommune bis spätestens 2035 – besser: bis 2030 – zu entwickeln. Kommunale Transformationsprozesse und Klimaschutzmaßnahmen sind dabei wirkungsvoller als oft vermutet: Berechnungen zeigen, dass **Kommunen regulativen Einfluss auf 30-50 % der nationalen Treibhausgasemissionen nehmen können**, wenn sie ihre Aufgaben der Selbstverwaltung im Sinne des Subsidiaritätsprinzips proaktiv ausnutzen (Büchner 2014, S. 13, Treutner 2010, S. 121, Sennekamp 2013, S. 36).

Als konkreter Gegenstand der Gestaltung von Transformationsprozessen dient dabei selten die Stadt als Ganzes, sondern vielmehr einzelne Felder wie beispielsweise Mobilität und Verkehr, Ernährung und Landwirtschaft oder Bauen, Siedlungsentwicklung und Wohnen. Entscheidend ist dabei, dass die **Dekarbonisierung bzw. Transformation als übergreifende kommunale Aufgabe gesehen wird**, welche „nie dagewesene“ Maßnahmen in allen Aufgabenfeldern und das Ausschöpfen sämtlicher Spielräume erfordert. Die Kommune wird selbst zum Change Agent, indem sie Klimaschutz zur Routine macht: Sie stellt Angebote bereit, die die Verhältnisse vor Ort so verändern, dass sich Klimaschutz, nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion verselbstständigen. Diese „Ökoroutine“ macht Nachhaltigkeit zum Normalfall – nicht Nachhaltigkeit ist das Außergewöhnliche, sondern der verantwortungslose Umgang mit Ressourcen und das „Weiter so“ einer ungenügenden Klimapolitik. Wichtig ist dabei ein multidimensionales Design, welche unterschiedliche Quartiere der Stadt, aber auch unterschiedliche Sektoren, Akteure und Interessensgruppen integriert und verknüpft. Auch hier ist die Stadt gegenüber der nationalen Ebene im Vorteil, da sie auf bereits engeren

Sektorenverknüpfungen und sozialen Netzwerken aufbauen kann (Holtz et al. 2018, S. 6).

Kommunen profitieren darüber hinaus von schlankeren politischen Strukturen, der **Nähe zu ihren Bürger:innen** und einem größerem Vertrauen in praktikable Lösungsansätze. Eine überschaubare Anzahl an involvierten Akteuren erleichtert Kooperationen (Sennekamp 2013, S. 40, Treutner 2010, S. 121). Lokalspezifische Lösungen können über die Medien und moderne Kommunikationsmechanismen ihren Weg in andere Regionen des Landes oder sogar der Welt finden. **Ziel eines solidarisch-ökologischen Wandels muss es sein, alle Institutionen und Einrichtungen der kommunalen Familie dazu zu bringen, das kommende Jahrzehnt als klimapolitisch entscheidend anzuerkennen und als übergeordnete Aufgabe in ihr jeweiliges Handeln zu integrieren.**

*„Denn letzten Endes kommen die noch so globalen Transformationen konkret und lokal in den Städten und Gemeinden an. Dort werden sie in die Realität umgesetzt, auch von den Stadtwerken.“ (DPZ & VKU 2017)*

Die Einrichtungen der kommunalen Daseinsvorsorge gilt es, als **kommunale Agenturen für eine klimagerechte Transformation** zu begreifen. Kommunale Unternehmen wie Stadtwerke werden so zu Treibern des Ausbaus erneuerbarer Energien und der Mobilitätswende; Wohnungsbaugesellschaften zu Vorreiterinnen beim energetischen Sanieren und klimaneutralen Bauen, zu denjenigen, die Wohnraum für alternative Wohnformen zur Verfügung stellen und die Erfahrungen an Bauträger:innen weitergeben. Abfallwirtschaftsbetriebe starten Kampagnen zur Kreislaufwirtschaft, zu suffizienten Lebensstilen und Plastikfreiheit, Wasserwerke sorgen für einen Wechsel in der Landnutzung hin zur ökologischen Bewirtschaftung in den Einzugsgebieten ihrer Trinkwasserbrunnen, Gesundheitseinrichtungen weisen auf die Gesundheitsgefahren des Klimawandels hin und empfehlen Verhaltensänderungen in Mobilität, Ernährungsweise und Freizeitverhalten. Sparkassen geben besondere Kreditlinien aus für klimafreundliche Investitionsvorhaben, bieten nachhaltige Geldanlagen und beraten zur Umschichtung von Anlage-Portfolios (Divest) usw..

Durch das Sozialstaatsprinzip im Art. 20 Grundgesetz ist die Gemeinde verpflichtet, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Dienstleistungen für alle ihre Bürger\*innen bereitzustellen. Kommunale Daseinsvorsorge gehört verfassungsrechtlich zum Wesen der kommunalen Selbstverwaltung. Die Frage, welche Qualität in der Erfüllung der Daseinsvorsorge erreicht wird, unterliegt dabei gesellschaftlichen und politischen Aushandlungsprozessen. Mit zunehmenden Folgen des Klimawandels ist das Wohl der Einwohner:innen gefährdet – aus diesem Grund gilt es, die Einrichtungen der kommunalen Daseinsvorsorge zu kommunalen Agenturen für eine klimagerechte Transformation zu nutzen.

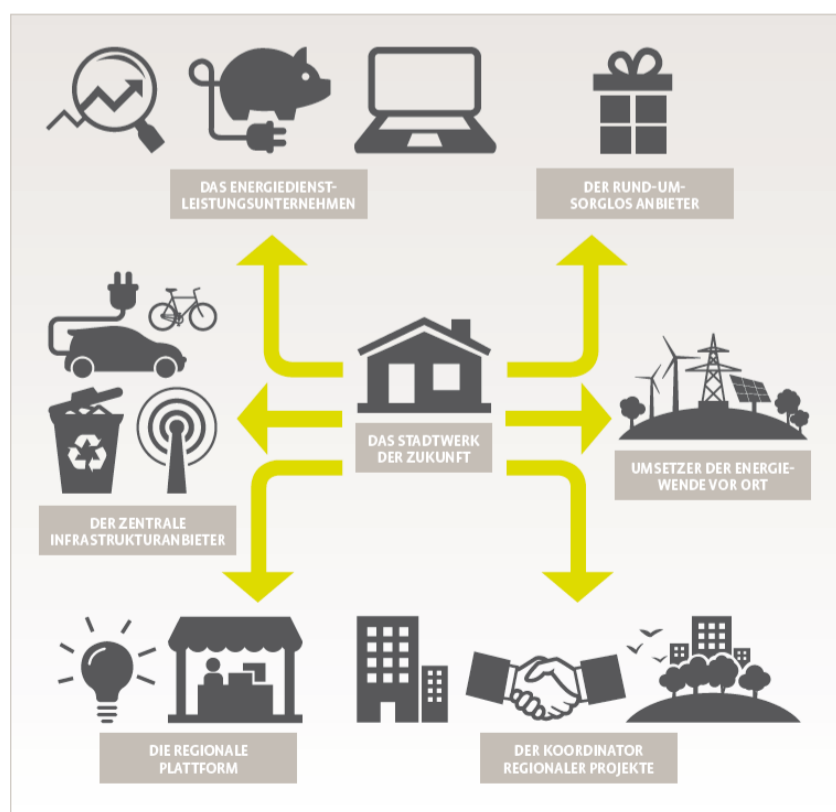


Abbildung 1: Das "Stadtwerk der Zukunft" in einem neuen Rollenverständnis (PDZ & VKU 2017, S.21)

## Zuständigkeiten / Handlungsfelder der Kommune

In ihrer **Rolle als Versorger und Anbieter** verfügt die Kommune auch vermittelt über z.B. die kommunalen Unternehmen über ein hohes Maß an Steuerungsmöglichkeiten. Von besonderer Bedeutung für kommunalen Klimaschutz sind die Aktivitäten der Kommunalunternehmen in Richtung **Energieerzeugung in Eigenregie, Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs und Stärkung des Umweltverbundes, Abfallentsorgung oder der kommunale Wohnungsbau**. Hier stellt die Kommune Angebote zur Verfügung und gestaltet die Infrastrukturen für die Nachhaltigkeit.

Kommunale Unternehmen und Einrichtungen können darüber hinaus ihren Kontakt zu ihren Kund:innen nutzen, um gemeinsam mit ihnen nachhaltige Lösungen zu erreichen und einen Kulturwandel zu erreichen. Sie können gemeinsam Lösungen für eine Mobilität ohne PKW entwickeln, ressourcenschonendes Konsumverhalten fördern und Stoffkreisläufe in der Produktion anregen. Auf regionaler Ebenen können sich Kommunalunternehmen zusammenschließen

und attraktive Lösungen anbieten (Energieversorgungsverbände, Trinkwasserversorgungsgemeinschaften, Abfallwirtschaftsverbände, Wirtschaftsförderung über Flächenpooling etc.). Die Digitalisierung bieten den Kommunalunternehmen große Chancen, **moderne Rollen einzunehmen und die Trends der Zeit gestalten**.

Den Kommunen ist die Erbringung der Daseinsvorsorge in unterschiedlichen Formen möglich: als **Eigenbetrieb** mit eigener Wirtschaftsführung, aber ohne eigene Rechtspersönlichkeit, das außerhalb der allgemeinen Verwaltung durch besondere Organe - Werkausschuss und Werkleitung - geführt wird, als **Kommunalunternehmen** im Sinn einer Anstalt des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit und als **Unternehmen in den Rechtsformen des Privatrechts** z. B. als GmbH - oder Aktiengesellschaft - AG) (vgl. Freistaat Bayern 2020). Die **Beteiligungsmöglichkeiten** umfassen weiterhin Mitgliedschaften in Verbänden und Vereinen, Zweckvereinbarungen, Zweckverbände oder Zuschüsse, Zuwendungen, Darlehen und Bürgschaften an Dritte.

Die 5 Rollen der Kommune	Energiewende	Mobilitätswende	Bau- und Wohnwende	Wirtschaftswende	Agrar- und Ernährungswende
<b>Versorger &amp; Anbieter</b>	1) Umstellung der Stadtwerke auf Erneuerbare Energien 2) Ausbau von Nah- und Fernwärmenetzen sowie Quartiersnetzen	1) Ausbau des Umweltverbunds 2) Installation von Lade-säulen für E-Autos und E-Bikes 3) Car- und Ridesharingangebote	1) Umstellung der dezentralen Wärmeversorgung auf 100% EE 2) Recycling bzw. Weiterverwendung von Baumaterialien 3) Aufbau Wohnberatung	1) Etablierung von kommunalen Tausch- und Recyclingkreisen 2) Entwicklung von auf Recycling ausgerichteten Rücknahmeprogramme für Unternehmen	1) Gemeinschaftsgärten auf kommunalen Flächen 2) Informationen Direktvermarktungsstrukturen 3) Klimafreundliche Ernährung in Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen

## Gute Ansätze & Praxisbeispiele

**Stadtwerke Pfaffenhofen als Transformationssagentur** Die Stadt Pfaffenhofen gründete 2013 eigene Stadtwerke als Tochterunternehmen und zeigt damit, wie ein kommunaler Eigenbetrieb nachhaltigkeitswirksam werden kann: Die Stadt entscheidet alle paar Jahre neu über die Vergabe der Stromlieferung. Dabei wird die Ausschreibung klar definierten Regeln unterworfen: Die Lieferung von regenerativem Strom sollte unter optionalem Einbezug von regionalem Ökostrom bewertet werden. Als wirtschaftlichster Anbieter erhielten die Stadtwerke Pfaffenhofen in der europaweiten Ausschreibung den Zuschlag, die öffentlichen Liegenschaften der Stadt mit (größtenteils regionalem) Ökostrom zu versorgen.

**Die Quartierslösung der RheinEnergie in Mülheim** Die RheinEnergie setzt in Zusammenarbeit mit den Kölner Verkehrsbetrieben, den Abfallwirtschaftsbetrieben, den Stadtentwässerungsbetrieben und anderen Partnern eine Quartierslösung in die Realität um. Das Lindgens-Areal im Mülheimer Hafen soll zu einem Energiewende- Quartier werden. Für die Wärmeversorgung des Quartiers werden dezentrale erneuerbare Energien ausgebaut und das Quartier an das Fernwärmenetz angeschlossen. Mit einem Mieterstrommodell können Mieterinnen und Mieter von Solaranlagen auf den Gebäudedächern profitieren. Das Quartier wird zudem sog. E-Mobility- Hubs mit Stromtankstellen und Car- und Bike- Sharing beheimaten.

ten. Der Ausbau von Stadtbahn, Fahrradwegen und Fahrradstellplätzen soll ebenfalls zu weniger Autoverkehr im Quartier sorgen.

**Die „Tübingen macht blau“ Kampagne der Universitätsstadt Tübingen** „Tübingen macht blau“ ist das Motto der Klimaschutzkampagne der Universitätsstadt Tübingen. Sie hat das Ziel, die energiebedingten CO<sub>2</sub>- Emissionen der Tübingerinnen und Tübinger bis 2022 im Vergleich zu 2014 um 25% zu senken. Die Kampagne bündelt Beratungs- und Förderangebote für verschiedene Bereiche des Lebens in der Stadt, unter anderem Wohnen und Mobilität. Die Stadtwerke Tübingen sind zentraler Akteur in dieser Kampagne. Sie bieten u.a. Ökostrom, Energiespar-Tipps, Förderprogramme, Informationsmaterial zur Warmwasseraufbereitung sowie zum Bau des Eigenheims an. Außerdem verkaufen die Stadtwerke in ihrem Online-Energiesparshop allerlei effiziente Geräte von der LED-Lampe bis zu Haushaltsgeräten.

**Rund-um-sorglos Pakete der Stadtwerke Darmstadt und Schwabach** Die Darmstädter ENTEGA plant mit einem Autohaus ein auch so genanntes „Rund-um-Sorglos- Paket für E-Mobilität“ anzubieten. Das Paket soll Ladesäulen, Elektrofahrzeuge aber auch komplettes Fuhrparkmanagement bereitstellen. Die Stadtwerke Schwabach planen, in Kooperation mit N-ERGIE gewerblichen Kunden Dienstleistungen zu Wärme, Kälte, dezentrale Stromerzeugung, Licht und E-Mobilität anzubieten.



## Situation in der Region

Auch die Kommunen in der Region sind in **vielfältigen Beteiligungen oder kommunalen (Eigen-)Betrieben** engagiert. Die Stadt Bayreuth ist nach letztem Beteiligungsbericht aus dem Jahr 2016 als Gesellschafter an Unternehmen in den Bereichen Energie, erneuerbare Energien, Wasser, ÖPNV, Bäder, Wohnungsbau, Landesgartenschau, Medien, Kultur und Wirtschaft beteiligt.

Zuständig bspw. für die Strom-, Erdgas-, Fernwärme- und Trinkwasserversorgung ist das kommunale Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen **Stadtwerke Bayreuth**. Über die Stadtwerke Holding GmbH werden insbesondere die verschiedenen Teile der Stadtwerke geführt. Darüber hinaus wird auch weitere Beteiligungen z.B. die Klinikum Bayreuth GmbH als Gesellschaft von der Stadt sowie dem Landkreis Bayreuth verwaltet und mitgeführt. Im Bereich der Energie wurde bspw. zusammen mit der Regensburger Energie- und Wasserversorgung AG & CO KG sowie der Bayernwerk Natur GmbH zehn Kilometer südlich von Bayreuth der Windpark Tannberg-Lindenhardt mit vier Windkraftanlagen und einer Gesamtleistung von zwölf Megawatt errichtet. Auch werden vonseiten der Stadtwerke mehrere Ladestationen für E-Autos betrieben, Kunden können sich zum Thema Energieeffizienz beraten lassen und einige Photovoltaik-Anlagen befinden sich im Besitz der Stadtwerke. Im Rahmen des Programms "Energie sparen & Klima schützen" fördern die Stadtwerke den Kauf energieeffizienter Heizungen und stromsparender Haushaltsgeräte. Zudem unterstützt das Unternehmen den Kauf von Elektroautos mit einem Beitrag in Höhe von 250 Euro. Die Stadtbuslinien des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) werden von der Stadtwerke Bayreuth

Verkehr und Bäder GmbH betrieben. Seit 2010 ist der ÖPNV in den Verkehrsverbund Großraum Nürnberg (VGN) integriert.

Gesellschaftsaufbau und Beteiligungsverhältnisse im Stadtwerkekonzern  
(bei einer Mindestbeteiligung der Stadt von 5%)

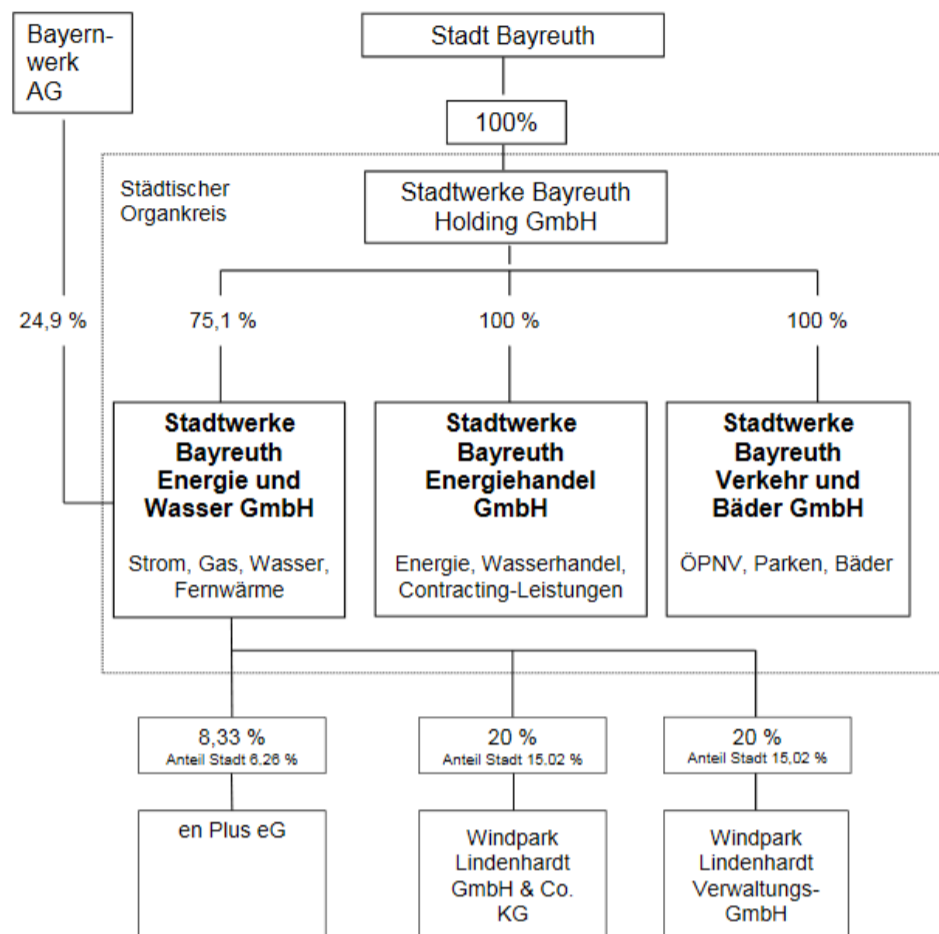


Abbildung 2: Ausschnitt aus dem letzten Beteiligungsbericht der Stadt Bayreuth aus dem Jahr 2016, S.5

## Fragen für die Zukunft / Frühjahrsforum

- **Wie können Kommunalunternehmen der Region Bayreuth zu „Transformationsagenturen“ umgebaut werden?**
- **In welchen Bereichen können gemeinsam sinnvolle Transformationsprozesse angestoßen werden?**
- **Wo können Bürger:innen von kommunalen (Eigen-)Betrieben am besten erreicht werden? Wo sind die größten Hebel?**
- **Welche innovativen Konzepte können umgesetzt werden, damit kommunale Unternehmen ihre Möglichkeiten nutzen, um bei ihren Kund:innen zu einem Bewusstseinswandel und zu konkreten Verhaltensänderungen in Richtung Nachhaltigkeit**
- **Wie muss ein politischer Auftrag formuliert sein, damit die Kommunalen Unternehmen diese neuen Aufgaben übernehmen können?**

## Literaturverweise:

- DPZ – Das progressive Zentrum e.V. & VKU Verband Kommunaler Unternehmen (2017): „Das Stadtwerk der Zukunft - Progressive Ansätze für Stadtwerke und Politik“, Discussion Paper, Oktober 2017, Berlin.
- Falterer et al. (2020): „Das Klima-Handbuch für Kommunen – Den solidarisch-ökologischen Wandel erfolgreich gestalten“, Bayernforum der Friedrich-Ebert-Stiftung, München.
- Hentschel et. al. (2020): „Handbuch Klimaschutz – Wie Deutschland das 1,5-Grad-Ziel einhalten kann“, Mehr Demokratie e.V., oekom Verlag, München.

