

*Anna Kaliga und Alexander Oberdieck, Arbeit und Leben NRW*

## **Nachhaltigkeit am Unternehmensstandort und Rendite für Beschäftigte?**

### Fallstudien: Belegschaftsgenossenschaften für erneuerbare Energien bei Unilever Heilbronn und im Volkswagen Werk Emden

Auf den Dächern der Lagerhalle von Unilever am Standort Heilbronn und dem Volkswagen Werk Emden produzieren seit mehr als 10 Jahren Photovoltaikanlagen umweltfreundlichen Strom. Die Besonderheit: Sie gehören nicht den Unternehmen, sondern Beschäftigten, die sich zu Energiegenossenschaften zusammengeschlossen haben. In beiden Fällen waren Mitglieder des Betriebsrats die treibende Kraft bei der Gründung der Belegschaftsgenossenschaften. Die Fallstudie umreißt anhand der beiden Beispiele die Hintergründe von Belegschaftsgenossenschaften, ihre Vorteile für Beschäftigte, Hürden und Herausforderungen bei deren Gründung sowie die Rolle des Betriebsrats.

Mit dem Pariser Klimaabkommen hat sich die Staatengemeinschaft darauf geeinigt, auf eine treibhausgasneutrale Weltwirtschaft nach 2050 hinzuarbeiten. Die Europäische Union verpflichtet sich, mit einem Zwischenziel bis 2030 den Ausstoß von CO<sub>2</sub>, gemessen am Jahr 1990, um 40 Prozent zu reduzieren (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit 2020:14). Ein wesentlicher Baustein ist dabei die Nutzung erneuerbarer Energien. Regierungen in ganz Europa haben in unterschiedlicher Ausprägung Maßnahmen ergriffen, um diese auszubauen. In Deutschland geschieht dies mit dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) bereits seit dem Jahr 2000. Durch die garantierte Einspeisevergütung wurden Investitionen in Photovoltaikanlagen attraktiver, aufgrund einer höheren EEG-Förderung von kleinen Anlagen insbesondere auch für Privathaushalte. Bis zum Jahr 2019 entstanden so in Deutschland mehr als 1,7 Millionen Photovoltaikanlagen mit einer Gesamtleistung von rund 46,5 Terrawattstunden. Das entspricht rund 9 Prozent des Stromverbrauchs in Deutschland. Im Jahr 2019 wurden auf diese Weise etwa 30 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart (Strom-Report 2020). Die Energiewende ist so auch ganz handfest als Thema in breiteren Teilen der Gesellschaft angekommen. Unternehmen, bei denen Energieerzeugung nicht zum Kerngeschäft zählt, tun sich hingegen weiterhin schwer damit, selbst in erneuerbare Energie zu investieren. Dabei bergen gerade große Produktions- oder Lagerhallen ein enormes Potential an Flächen, die dazu genutzt werden könnten. Ein Grund dafür: Die Renditen sind mit durchschnittlich 5 Prozent zwar durchaus vorzeigbar, liegen jedoch häufig unter den internen Zielvorgaben. Für Beschäftigte hingegen erscheint eine Rendite in dieser Höhe durchaus attraktiv, vergleicht man die Investition mit anderen Geldanlagen, die ein ähnliches Risiko auszeichnet.

Im Jahr 2010 suchte der britische Konzern Unilever im Rahmen seines Sustainable Living Plans nach möglichen Modellprojekten für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen. Über den europäischen Betriebsrat wurde kommuniziert, dass es ausdrücklich unterstützt werden solle, wenn Mitarbeiter\*innen sich diesbezüglich einbringen wollen. Anschließend befasste sich auch der Konzernbetriebsrat in Deutschland mit dem Thema und stellte sich die Frage: Können wir vielleicht das Thema Photovoltaikanlagen platzieren? Thilo Fischer und Bernd Mager am Standort Heilbronn wurden hellhörig. Der Betriebsratsvorsitzende und der damalige Distribution Manager hatten bereits Photovoltaikanlagen auf den Dächern ihrer Wohnhäuser installieren lassen und waren mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Warum also nicht das im Privaten erfolgreiche Modell auf den eigenen Betrieb übertragen? Dachflächen gab es schließlich genug. Nachdem klar war, Unilever werde die Anlage aufgrund der niedrigen Rendite nicht selbst betreiben, kam die Idee auf, die Mitarbeiter\*innen zu

beteiligen. Ab diesem Zeitpunkt trat der Betriebsrat vor Ort auf den Plan. „Das wäre doch mal ein gutes Angebot. Die Mitarbeiter\*innen können sich beteiligen, etwas Gutes für die Umwelt tun und gleichzeitig eine gute Rendite erzielen“, erinnert sich Fischer.

Während bei Unilever das Management aufgrund der internen Strategie für mehr Nachhaltigkeit ein eigenes Interesse hatte, das Modellprojekt zu unterstützen, sah es bei Volkswagen in Emden etwas anders aus. Letztendlich war es die Eigeninitiative des IG Metall Betriebsrats Martin Refle, die den Durchbruch brachte. Die ersten Schritte dahin unternahm Refle im Jahre 2007. Er war durch sein privates Engagement auf dem Gebiet regenerativer Energien ebenfalls schon bestens mit dem Thema vertraut und wusste daher um die Potenziale. Auch die IG Metall vor Ort hatte die erneuerbaren Energien schon länger zu einem ihrer Schwerpunktthemen erklärt. Es lag daher nahe, von Seiten des Betriebsrats gemeinsam mit Volkswagen etwas auf dem Werksgelände zu initiieren. Durch eine Änderung des Genossenschaftsrechts in 2006, die die Gründung und das Betreiben einer Genossenschaft deutlich vereinfachte, war die Rechtsform schnell beschlossen und damit auch die Idee geboren, den Beschäftigten am Standort die Möglichkeit zu bieten, sich in Form einer Belegschafts-genossenschaft zu beteiligen.

## Was ist eine Belegschafts-genossenschaft?

Genossenschaften im Allgemeinen sind in Deutschland weit verbreitet. Die besondere Form der Belegschafts-genossenschaften hingegen ist nach wie vor weniger bekannt. Über den Erwerb von Anteilen schließen sich Menschen in Genossenschaften zu einem bestimmten Zweck zusammen. In früheren Zeiten waren das häufig die sichere Versorgung mit Lebensmitteln oder Energie. Genossenschaften folgen dabei vier Grundprinzipien: Förderung, Identität, Demokratie und Solidarität. Genossenschaften dienen nicht primär der Gewinnerzielung, sondern der Förderung der Interessen ihrer Mitglieder und sie verleihen den Beteiligten eine gemeinsame Identität, die sie über den freien Wettbewerb miteinander stellen. Unabhängig von der Höhe der jeweiligen Beteiligung eines Mitglieds verfügt es über genau eine Stimme, wodurch eine basisdemokratische Entscheidungsgrundlage entsteht. Genossenschaften orientieren sich langfristig an Werten und garantieren so die Stabilität für ein solidarisches Miteinander. Die Gründung einer Genossenschaft unterliegt in Deutschland dem Genossenschaftsgesetz, die konkrete Ausgestaltung einzelner Genossenschaften erfolgt über eine von den Mitgliedern verabschiedete Satzung. Zu den zwingenden Grundsätzen der genossenschaftlichen Organisation gehört auch die Transparenz, welche unter anderem durch einen Vorstand, Aufsichtsrat und die Generalversammlung sichergestellt wird.

Belegschafts-genossenschaften übertragen diese Prinzipien auf die Arbeitswelt. Anstelle von Bürger\*innen schließen sich dort Beschäftigte eines Unternehmens zusammen. Es ist aber auch möglich, Belegschafts-genossenschaften qua Satzung über den eigenen Betrieb hinaus zu öffnen.

## Gründungsphase und Herausforderungen

Am Anfang stand sowohl bei Unilever als auch bei Volkswagen die Frage, wie die gemeinsame Investition und fortwährende Beteiligung der Beschäftigten am besten organisiert werden könne, schließlich betraten die Akteur\*innen an beiden Standorten auf dem Gebiet der Genossenschaften Neuland. In der Gründungsphase war die Beratung und Hilfestellung durch die Genossenschaftsverbände daher von zentraler Bedeutung, insbesondere bei der Überwindung formaler Hürden. Diese waren bei den international agierenden Konzernen vielfältig und es galt daher, praktische Lösungen zu finden.

Bei Unilever fing es schon bei den Namensrechten an. Die Nutzung des Markennamens innerhalb der Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever e. G. (EMU), musste zunächst mit der Zentrale in London geklärt werden. Weitere Punkte waren Haftungs- und Versicherungsfragen, in denen Unilever auch gewisse Risiken übernehmen musste. Auch die Frage, was ein Verkauf der Hallen oder das Verlassen des Unternehmens für die eigene Beteiligung bedeute, musste ausgehandelt werden. Schließlich war ein Eintrag ins Grundbuch notwendig, der den Mitgliedern die Berechtigung gab, das Dach und ihre Anlage zu betreten. Ein weiteres Thema war die Miete für das Dach. Rechtlich gesehen musste Unilever eine Dachmiete beziehen, auch wenn es gar nicht im Interesse der Geschäftsleitung lag. Die Lösung bestand letztendlich darin, einen Sponsorenvertrag in gleicher Höhe zum Mietvertrag abzuschließen. Über diesen wurde die Dachmiete wieder zurückerstattet, gleichzeitig erwarb Unilever damit die Werberechte an der Anlage. Ein gutes Beispiel, wie sich für administrative Herausforderungen kreative Lösungen finden lassen. Finanziert wurde die Anlage über einen KfW Kredit mit einer Volltilgung über zehn Jahre. Die verfügbaren Anteile am Standort Heilbronn waren schnell vergriffen. Beschäftigte konnten dabei Anteile zwischen 300 und 3.000 Euro erwerben, auch wenn es durchaus Anfragen zu höheren Beteiligungsmöglichkeiten gab. Letztendlich wurden die Anteile aber bewusst kleiner gehalten, um so vielen Interessent\*innen wie möglich eine Beteiligung zu ermöglichen.

Neben dem starken Engagement des Betriebsrats im Gründungsprozess, war gleichzeitig entscheidend, dass die Geschäftsleitung hinter der Idee stand. „Ohne den Sustainable Living Plan wären genau solche politischen Dinge sehr schwergefallen, wenn nicht vielleicht sogar unmöglich gewesen. Den Namen Unilever zum Beispiel hätte man dann vielleicht nicht bekommen“, räumt Mager ein. Das Timing im Kontext der aktuellen Unternehmensstrategie kann also durchaus eine wichtige Rolle spielen.

Vor diesem Hintergrund gestaltete sich der Beginn für Martin Refle in Emden hingegen etwas mühsamer. Das 37-köpfige Betriebsratsgremium stand zwar schnell hinter der Idee, nun galt es aber die Unternehmensseite zu überzeugen. Dort stieß das Vorhaben zunächst auf große Vorbehalte. Volkswagen selbst betreibt die Volkswagen Kraftwerke GmbH mit Sitz in Wolfsburg. Die unternehmenseigene Tochtergesellschaft ist für den Einkauf und die Energieproduktion für den gesamten Konzern zuständig und kann den Volkswagen-Standorten Strom zu einem Preis anbieten, mit dem die erneuerbaren Energien nicht konkurrieren konnten. Dementsprechend schwierig gestaltete es sich, einem börsennotierten Konzern, der auf Renditen schaut, zu erklären, man gedenke eine Solaranlage mit Mitarbeiter\*innenbeteiligung über eine 20-jährige Förderung über das EEG zu initiieren. Es bedurfte daher einiger Überzeugungsgespräche von Martin Refle und dem damaligen Fachreferenten des Betriebsrates, Egon Hinrichs, bei der Werksleitung, der Planungsleitung im Werk Emden und auch in der Abstimmung mit der Volkswagen Kraftwerke GmbH, letztendlich aber mit einem positiven Ausgang.

Nachdem die beiden berechnet hatten, dass die Wirtschaftlichkeit der Anlage prinzipiell realisierbar war, ging alles ganz schnell und die Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden e.G. entwickelte sich zu einer Erfolgsgeschichte.

Über die IG Metall Vertrauensleute wurde ein Beteiligungsauftrag gestartet. Die Mindesteinlage waren 250 Euro. Maximal konnte man sich mit 10.000 Euro beteiligen. Die Nachfrage war innerhalb von 14 Tagen so überwältigend, dass über 50 Prozent der Finanzierungssumme über Eigenkapital zusammenkamen. An dieser Stelle wurde dann ein Stopp gemacht, denn bei einer Genossenschaft gilt zu beachten: je geringer die Eigenkapitalquote, desto höher die Rendite. Die Initiatoren waren trotzdem zufrieden,

schließlich war es gelungen, möglichst viele Beschäftigte zu beteiligen. Da noch weitere Fläche auf dem Hallendach vorhanden war, folgte bald ein erneuter Aufruf und schon in 2009 wurde angebaut. Auch von Seiten des Managements gab es das Interesse einzelner an einer Beteiligung. Die größte Herausforderung für die Vertrauensleute und die IG Metall Fraktion vor Ort war es, das hohe Interesse zu bündeln. „Man hätte auch genug Eigenkapital zusammenbekommen, um eine doppelt so große Anlage zu bauen. Wenn die Werksleitung sich damals aktiver eingebracht hätte, wäre das sicherlich gegangen“, resümiert der IG Metall-Betriebsrat heute. Letztendlich fehlte zu diesem Zeitpunkt aber auch die Fläche dafür.

## Beteiligung und Erträge

Das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) regelt seit dem Jahr 2000 die bevorzugte Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Quellen ins Stromnetz und garantiert Betreibern von Anlagen zur Erzeugung regenerativen Stroms eine festgesetzte Einspeisevergütung für jede Kilowattstunde Strom, die ins Netz eingespeist wird. Die Einspeisevergütung ist über 20 Jahre ab Inbetriebnahme der Anlage in ihrer Höhe garantiert. Das erleichtert zum einen die Wirtschaftlichkeitsrechnung zu Beginn und minimiert das Risiko, das Produkt gar nicht oder nur zu einem zu niedrigen Preis absetzen zu können. Sowohl die Anlagen in Emden als auch in Heilbronn werden durch die Einspeisevergütung des EEG finanziert, d.h. die Mitglieder erzielen einen Gewinn.

Die Energiegenossenschaft Mitarbeiter Unilever eG verfügt über rund 60 Mitglieder, die Anteile im Wert zwischen 300 und 3.000 Euro halten. Die durchschnittliche Rendite in den Jahren 2011 – 2020 belief sich auf 6,6 Prozent. In 2020 konnten die Mitglieder sich sogar über eine Rendite in Höhe von 8,3 Prozent freuen. „Ich glaube wir werden in Zukunft eher zweistellig. - Ja, es lässt sich nicht verhindern“, scherzt Mager. Diese Entwicklung ist umso erfreulicher, zumal vor 10 Jahren davon ausgegangen wurde, dass die Umsätze aufgrund der über die Zeit abnehmenden Leistungsfähigkeit der Solarmodule um ein bis zwei Prozent pro Jahr zurückgehen würden. Durch die Klimaveränderung steigen die Umsätze aber eher an, denn die abnehmende Wirksamkeit wurde durch Dauer und Intensität der Sonneneinstrahlung überkompensiert. Im Zeitraum 2011 – 2020 wurden auf diese Weise 1.175.239 kWh Strom produziert und damit durchschnittlich ein Netto-Umsatz in Höhe von 37.223,90 Euro generiert. Für die Umwelt bedeutet dies eine Einsparung von insgesamt 570,00 Tonnen CO<sub>2</sub> seit Inbetriebnahme der Anlage.

Interessierte Mitglieder können jederzeit sehen, was verdient wird und einmal im Jahr werden die Zahlen dann offiziell in der Generalversammlung präsentiert. Die Rendite fällt auch so stabil aus, weil größere Reparaturen bisher nicht erforderlich waren. Die Reinigung der Module übernehmen die Mitglieder gemeinsam. So finden sich beispielsweise immer freiwillig Mitarbeiter\*innen, die auf das Dach gehen und mit anpacken und auch nach Ausscheiden aus dem Betrieb bleibt man Mitglied der Genossenschaft und freut sich auf die jährliche Generalversammlung. Solche Anlässe sind natürlich auch für das Gemeinschaftsgefühl gut. Dass alle Mitglieder weiterhin hinter dem Projekt stehen, beweist auch die Tatsache, dass es in den 10 Jahren keine größere Fluktuation gab, auch nicht in den verantwortlichen Gremien Vorstand und Aufsichtsrat.

Wie sehr der doppelte Standortvorteil – viel Sonneneinstrahlung und geringe wetterbedingte Schäden – die Renditen bei Unilever positiv begünstigt, wird im Vergleich zu Volkswagen in Emden deutlich. Zwar beläuft sich die jährliche Rendite für das Jahr 2020 hier erstmals auch auf über 5,0 Prozent, allerdings mussten sich die Mitglieder der Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG in den Anfangsjahren zunächst einmal in Geduld üben. Die Lage an der Küste macht die Anlage deutlich anfälliger für Wind und

Wetter, so dass der Austausch von schadhafte Modulen häufiger der Fall ist. Manch ein Orkan sorgte schon für Versicherungsschäden im höheren fünfstelligen Bereich. Hinzu kommen die natürlichen Wirkungsgradverluste von jährlich zwei bis drei Prozent, die im hohen Norden nicht durch eine verstärkte Sonneneinstrahlung kompensiert werden. „Blinde“ Module müssen regelmäßig ausgetauscht und die Anlage einer jährlichen Reinigung unterzogen werden, um den Wirkungsgrad nicht weiter zu beeinträchtigen. Wechselrichter ausfälle gab es in den vergangenen 13 Jahren glücklicherweise bislang nicht.

Da man sich dieser Risiken von Beginn an bewusst war, wurden frühzeitig Rückstellungen gebildet. Anstelle einer Rendite wurde den Mitgliedern in den Jahren 2008 bis 2012 außerdem ein kleiner Teil ihrer Beteiligungen zurückgezahlt. Dividenden werden seit 2012 ausgeschüttet und belaufen sich auf durchschnittlich drei bis vier Prozent, mit ebenfalls steigender Tendenz. Von den insgesamt 344 Mitglieder in 2020, hält die Mehrheit Anteile in Höhe von 1.000 bis 2.500 Euro. 26 Mitglieder haben Anteile zwischen 9.000 bis 10.000 Euro eingelegt. Auch wenn man aus dem Unternehmen ausscheidet, bleibt die Mitgliedschaft bestehen. Größere Fluktuationen sind daher auch hier nicht vorzufinden.

Laut eigener Website ([www.vw-solargenossenschaft.de](http://www.vw-solargenossenschaft.de)) ist die Solarstromanlage mit einer Leistung von 1,1 MWp nach zwei Erweiterungen in den Jahren 2009 und 2017 die größte Solaranlage einer Belegschafts-genossenschaft in Europa. Seit der Inbetriebnahme in 2008 wurden bis Ende 2019 rund 5.293.363 kWh Strom erzeugt. Dies entspricht einer Einsparung an CO<sub>2</sub> von etwa 3.176 Tonnen. Im Jahr 2019 wurde genügend Strom generiert, um den jährlichen Stromverbrauch von 243 Vier-Personen-Haushalten abzudecken.

## Wirkung und Effekte

Die Genossenschaft am Standort Emden erhielt im Jahr 2010 den Deutschen Solarpreis vom Bundesverband der Solarwirtschaft. Spätestens mit Einführung der konzernweiten Volkswagen-Strategie ThinkBlue.Factory, einem ersten ganzheitlichen Umweltprogramm zur Verringerung von Emissionen und effizienterer Nutzung von Ressourcen, waren auch die letzten Skeptiker\*innen überzeugt. Das Werk Emden nahm zügig eine Vorreiter-Rolle ein und konnte 2012 den ersten ThinkBlue.Factory Preis gewinnen, unter anderem auch aufgrund der Belegschafts-genossenschaft. Der Umweltbeauftragte am Standort nahm die Unternehmungen der Genossenschaft dankend entgegen und versuchte das Thema seinerseits weiter auszubauen. Insgesamt gewann das gesamte Thema Nachhaltigkeit intern spürbar an Bedeutung.

Betriebsratsvorsitzende anderer Standorte stellten Überlegungen an, das Modell auf ihre Werke zu übertragen und holten Erkundigungen und Informationen ein. Über die Volkswagen-Beschäftigten und ihre Familien hinaus, konnten auch einzelne wichtige politische Multiplikator\*innen als Mitglieder gewonnen werden, beispielsweise ein Vertreter der Wirtschaftsförderung Niedersachsen. Nach den ersten positiven Berichterstattungen in der überregionalen Presse häuften sich zudem die Anfragen über die Volkswagen-Welt hinaus. So geht beispielsweise die Gründung der Belegschafts-genossenschaft Uni Bremen Solar eG im August 2011 auf einen Besuch der Kolleg\*innen in Emden zurück. Schließlich ist selbst die Photovoltaikanlage im Volkswagen-Stammwerk Wolfsburg direkt auf die Emdener Initiative zurückzuführen. Im Zuge des routinemäßigen Wechsels des Emdener Werksleiters nach Wolfsburg nahm dieser die Idee mit und ließ in Wolfsburg eine entsprechende Anlage auf dem Werksgelände errichten.

Nach diesem Vorstoß ließ die Volkswagen Kraftwerke GmbH allerdings die Installation von Photovoltaikanlagen ohne ihre explizite Zustimmung auf allen Volkswagen Immobilien weltweit durch den Vorstand untersagen und setzte der Initiative damit zunächst ein Ende.

In 2017 bot sich in Emden mit dem Bau neuer Werkshallen aber eine Gelegenheit zur weiteren Erweiterung. Auf Wunsch des Betriebsrats und mit Einverständnis der Volkswagen Kraftwerke GmbH wurde der Bau der Hallen von vornherein mit dem Zusatz ausgeschrieben, dass sie für die Installation von Photovoltaikanlagen geeignet sein sollen. In der Folge konnte eine im Vergleich zur ersten Installation doppelt so leistungsstarke Anlage errichtet werden, die es der Belegschaftsgenossenschaft ermöglichte, ihren bestehenden Mitgliedern weitere Beteiligungen anzubieten und gleichzeitig die Genossenschaft um 130 neue Mitglieder zu erweitern. Eine weitere Besonderheit war, dass ein Teil des mit der neuen Anlage produzierten Stroms über den Direktverkauf in zwei neue E-Ladesäulen auf dem Volkswagen-Mitarbeiter\*innenparkplatz eingespeist wurde. Der Großteil wird zur Finanzierung der Anlage über die EGG-Vergütung weiterhin in das Energienetz eingespeist.

Da man sich dem Thema Nachhaltigkeit am Unilever Standort Heilbronn bereits vor Einführung des Sustainable Living Plan verschrieben hatte, löste die Belegschaftsgenossenschaft kein gänzlich neues Denken in diesem Bereich aus. Nichtsdestotrotz waren auch hier die positiven Effekte deutlich auszumachen. Schnell häuften sich Anfragen von anderen Standorten, ob eine Beteiligung externer Unilever Beschäftigter ebenfalls möglich sei. Es wurde daher der Versuch unternommen, das Projekt auszuweiten und Dachprüfungen wurden an den Unilever Logistik-Standorten Mannheim und Wittenberg durchgeführt. Schließlich scheiterten die Überlegungen aber an abweichenden föderalen Brandschutzauflagen. Die Installation einer Windkraftanlage wurde ebenfalls geprüft. Eine Finanzierung dafür wäre problemlos zustande gekommen. Die langwierigen und komplizierten Genehmigungsverfahren für den Aufbau und Betrieb einer Windkraftanlage waren aber der Grund, warum man sich letztendlich gegen ein solches Projekt entschied. „Ehrenamtlich stößt man dann irgendwann an seine Grenzen, Windkraft ist halt doch nochmal eine Stufe schwieriger von der Organisation her“, räumt Mager ein. Denn einen Aspekt darf man nicht unterschätzen: Alle genossenschaftlichen Organe, d.h. Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung der Belegschaftsgenossenschaften in Heilbronn und Emden werden ausschließlich ehrenamtlich organisiert und verwaltet und Ehrenamt setzt dauerhaftes persönliches Engagement voraus.

Mit engagierten Beschäftigten können Belegschaftsenergiegenossenschaften wichtige Beiträge für die Energiewende in Unternehmen leisten. Mit dem produzierten Sonnenstrom tragen sie indirekt zur Senkung des CO<sub>2</sub>-Austosses des eigenen Unternehmens bei, da Strom sich den kürzesten Weg sucht. Zum Erreichen der vorgeschriebenen Klimaziele des Unternehmens tragen die Solaranlagen in den beiden beschriebenen Fällen leider nicht direkt bei, da der Strom aus wirtschaftlichen Gründen ins allgemeine Stromnetz eingespeist wird, um von den hohen EEG-Vergütungen zu profitieren, und sich die Unternehmen den Beitrag der Anlage nicht anrechnen dürfen.

Aber Belegschaftsgenossenschaften bieten Beschäftigten die Möglichkeit, sich über ihren Arbeitsplatz hinaus einzubringen und in einem selbst initiierten Projekt Verantwortung zu übernehmen. Die neu geschaffenen Beteiligungsmöglichkeiten stärken damit nicht nur den Dialog mit dem Arbeitgeber, sondern allen voran das Zusammengehörigkeitsgefühl untereinander und die Verbundenheit mit dem eigenen Betrieb. In diesem Modell profitieren beide Seiten. Die Beschäftigten erhalten eine garantierte Rendite und tun gleichzeitig etwas Gutes für die Umwelt. Für das Unternehmen bedeutet eine Belegschaftsgenossenschaft

einen doppelten Imagegewinn als klimafreundliches Unternehmen mit starker Mitarbeiter\*innenbindung.

## Rolle des Betriebsrats

Damit gut gemeinte Ideen trotz bürokratischer Hürden und anfänglicher Widerstände im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden, bedarf es Treiber\*innen und Multiplikator\*innen. Das kann der Betriebsrat sein, der sich für das betriebliche Umweltbewusstsein stark macht, sich in den Aushandlungsprozess mit dem Arbeitgeber begibt und die Beschäftigten in alle Schritte des Beteiligungsprozesses mit einbezieht. All dies war ausschlaggebend für das Gelingen der Vorhaben bei Unilever Heilbronn und Volkswagen Emden. An anderen Volkswagen Standorten gab es beispielsweise ernsthafte Überlegungen und Gespräche zur Umsetzung eines vergleichbaren Vorhabens, letztendlich fehlte es dort aber an einem durchsetzungsstarken Initiator wie Refle, der wie in Emden die Verantwortung übernahm und Zeit und Energie in das Vorhaben investierte.

Auf die Frage, wie der Unilever-Betriebsrat Fischer seine Rolle in dem Prozess definiert, reagiert er zurückhaltend, aber auch mit einem gewissen Stolz. „Mein Antrieb war nicht die Publicity nach außen, sondern einfach die Sache an sich, weil ich davon überzeugt bin. Natürlich ist es zusätzlich ein Vorteil für die Wahrnehmung im Betrieb, wenn wir als Betriebsrat vermitteln können, dass wir uns auf vielfältige Weise für die Interessen der Beschäftigten einsetzen.“ Ähnlich sieht es der IG Metall Betriebsrat in Emden. Genauso wie bei Unilever Heilbronn wirken der Vorsitzende des Betriebsrats und sein Stellvertreter im Aufsichtsrat an der Belegschaftsgenossenschaft von Volkswagen Emden mit. Die Genossenschaft ist dabei streng von der Betriebsratsarbeit getrennt. Alle Arbeiten für die Genossenschaft sind grundsätzlich ehrenamtlich und finden außerhalb der Arbeitszeit statt. Nach Ansicht des IG Metall Betriebsrats bedarf es aber der politischen Macht zumindest im Aufsichtsrat der Genossenschaft, um effektiv wirken und mit der Werksleitung auf Augenhöhe diskutieren zu können. „Es ist ein Projekt initiiert vom Betriebsrat, wird am Laufen gehalten vom Betriebsrat und wir würden es auch gerne ausbauen“, so der IG Metall-Betriebsrat bei VW Emden. Die Gründung von Belegschaftsgenossenschaften erfordert außerdem Vertrauen und Verantwortung, schließlich vertrauen die Beschäftigten der Genossenschaft ihr privates Geld an. Allein aus diesem Grund sollte der Betriebsrat bei dem Vorhaben mitwirken und die erforderliche Vertrauensbasis schaffen. Zu Beginn hilft auch die Erfahrung, die man bereits durch die Organisation der Betriebsratsarbeit und Leitung von Sitzungen gewonnen hat, um sich in die formalen Prozesse und Abläufe der Genossenschaftsgremien schneller einzufinden.

Schon vor der Gründung der Belegschaftsgenossenschaft hatte der Betriebsrat im Volkswagen-Werk Emden vielfältige Innovationen angestoßen. Mit der Genossenschaft dehnte sich das innovative Image des Betriebsrats auch auf die Bereiche Ökologie und Nachhaltigkeit aus. Für den Betriebsrat kann es daher zusätzlich interessant sein, ein Projekt zum Wohle der Beschäftigten jenseits der bekannten betrieblichen Themen mitgestalten zu können. Insofern birgt eine Belegschaftsgenossenschaft auch das Potential, den Dialog der Sozialpartner auf neue Themenbereiche auszuweiten und die Mitbestimmungskultur im Betrieb zu verbessern. Ein Imagegewinn für beide Seiten und eine Entwicklung, die auch unter den Beschäftigten nicht unbemerkt bleibt.

Mager und Fischer haben bis heute das Gefühl, etwas Gutes bewirkt zu haben. Vor diesem Hintergrund nehmen sie den Aufwand, den man zweifelsohne ehrenamtlich hat, gerne in Kauf. Durch die ehrenamtliche Struktur lassen sich außerdem die laufenden Kosten auf das Notwendigste beschränken, wodurch sich die Rendite für die Mitglieder erhöht. Doch so

demokratisch das Modell der Genossenschaft auch ist, mit gleichwertigem Stimmrecht und gleicher Rendite für alle, die Organisation und Verwaltung schultern einige wenige Freiwillige. Auch in Emden machen der Vorstand und der Aufsichtsrat der Solargenossenschaft die Arbeit gerne, merken aber gleichzeitig an, dass der Verwaltungsaufwand mit jeder Erweiterung merklich zugenommen hat. Hinzu kommt, dass die Gründungsmitglieder älter werden und diejenigen, die nicht mit der Idee groß geworden sind, sich weniger stark mit dem Projekt identifizieren und das Engagement leider abnimmt. Dessen muss man sich von Beginn an bewusst sein. Aufgrund der EEG-Vergütung bindet man sich für mindestens 20 Jahre.

## **Sind Belegschaftsgenossenschaft noch attraktiv?**

Die jährlichen Betriebskosten eines PV-Kraftwerks liegen mit ca. 1% der Investitionskosten vergleichsweise niedrig, auch die Finanzierungskosten sind aufgrund des aktuell niedrigen Zinsniveaus günstig. Zudem sind die Investitionskosten dank technologischer Fortschritte seit 2008 um etwa 75% gefallen (Fraunhofer ISE 2020:8). Umgekehrt orientiert sich die Einspeisevergütung stets an der Höhe der Kosten für die Erzeugung einer Kilowattstunde Photovoltaikstrom, den sogenannten Stromgestehungskosten. Da diese ebenfalls gefallen sind, ist die Einspeisevergütung schrittweise gesunken. In den letzten 15 Jahren um ca. 80% bei Kleinanlagen und 90% bei Anlagen mittlerer Größe. Kleine Anlagen, die im Januar 2021 in Betrieb gingen, erhielten abhängig von der Anlagengröße eine Einspeisevergütung von bis zu 8,16 ct/kWh für 20 Jahre. Die Einspeisevergütung für Anlagen mittlerer Größe von 750 bis 20 MW lag mit 4,33 ct/kWh in 2018 noch deutlich darunter und wird außerdem über Ausschreibungen der Bundesnetzagentur festgesetzt (Fraunhofer ISE 2020:11). Grundsätzlich ist die Höhe der Einspeisevergütung aber so gewählt, dass alle Kosten zur Erzeugung des Solarstroms gedeckt werden können.

Das Ziel einer Belegschaftsgenossenschaft liegt ohnehin nicht allein in der Erzielung von Gewinn, aber auch heutzutage gäbe es immer noch die Möglichkeit, Belegschaftsgenossenschaften zur Erzeugung regenerativer Energien rentabel zu betreiben, davon ist Mager überzeugt. Insbesondere wenn es gelinge, den produzierten Strom statt ins allgemeine Stromnetz, ins Stromnetz des eigenen Unternehmens einzuspeisen.

Das auf Ehrenamt fußende Organisationsprinzip einer Belegschaftsgenossenschaft birgt Herausforderungen, die mit der Größe der Anlage und Anzahl der Mitglieder wachsen und die laut dem aktuellen Fachreferenten des Betriebsrats in Emden, Christian Sprute, nicht unterschätzt werden sollten. Wenn ein Unternehmen einem aber die Freiheit gibt, ein solches Projekt umzusetzen und gemeinsam mit dem Betriebsrat Verantwortliche dafür definiert, damit der Betriebsrat die Arbeit nicht allein trägt, dann ist auch der Volkswagen-Betriebsrat nach wie vor überzeugt von dem Modell. Sprute kann sich vorstellen, dass eine Belegschaftsgenossenschaft besonders für kleine und mittelständische Unternehmen attraktiv sein könnte, weil er dort weniger formale Hürden als in einem Weltkonzern der Größe von Volkswagen vermute. Außerdem dürften viele Klein- und mittelständische Unternehmen höhere Stromkosten als ein DAX-Konzern zahlen. Mit einer Solargenossenschaft könnten sie sowohl ihre Stromkosten senken als auch die Mitarbeiter\*innenbindung erhöhen.

Letztendlich braucht es dafür natürlich beide Seiten. Einfacher wird es, wenn die Sozialpartner wie bei Unilever gemeinsam an einem Strang ziehen. Da sich die gesellschaftliche Perspektive und auch die Perspektive von Investor\*innen auf das Thema Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften wandelt, stehen Unternehmen heutzutage



zunehmend unter Druck, Veränderungen anzugehen. Ein Indiz für die stattfindenden Veränderungsprozesse bietet Volkswagen mit seiner Kraftwerke GmbH selbst. Um einen Beitrag zum Erreichen der CO<sub>2</sub>-Ziele zu leisten, erteilte der Vorstand den Auftrag regenerative Energieträger auszubauen und verfügbare Werksflächen so weit wie möglich mit Photovoltaikanlagen auszustatten. Für das Werk Emden steht damit womöglich die nächste Erweiterung an.

Die Beispiele bei Unilever Heilbronn und Volkswagen Emden zeigen, dass sich eine vom Betriebsrat initiierte Belegschafts-genossenschaft zur Erzeugung von Solarstrom in mehrfacher Hinsicht positiv auf den Betriebsrat, das Unternehmen und die Belegschaft auswirken kann. Belegschafts-genossenschaften in ihrer auf Langfristigkeit ausgelegten Form bieten ein attraktives und nachhaltiges Modell zur Organisation gemeinschaftlicher Investitionen, mit niedrigem Risiko und einer garantierten Rendite für die Mitglieder. Gleichzeitig leisten sie einen direkten Beitrag zum langfristigen Ziel einer CO<sub>2</sub>-freien Geschäftstätigkeit und tragen indirekt zur langfristigen Standortsicherung und zum Beschäftigungserhalt bei. Sie stärken weiterhin die Mitarbeiter\*innenbindung und das Zusammengehörigkeitsgefühl, indem sie eine gemeinschaftliche Identität fördern.

Für den Betriebsrat können Belegschafts-genossenschaften neue Themenfelder erschließen und zu einer Verbesserung der Mitbestimmungskultur führen. In einer Belegschafts-genossenschaft können gerade solche Projekte umgesetzt werden, die ansonsten vielleicht weniger Beachtung gefunden hätten. In diesem Sinne verfügen sie über das Potential, Impulsgeber und Motor für das gesamte Thema der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu sein und dieses voranzutreiben. Gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Drucks auf Unternehmen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit ernsthaft auseinanderzusetzen zu müssen, könnte das Engagement des Betriebsrats in dieser Sache auf offene Ohren stoßen und durchaus als willkommen angesehen werden.

Die Beispiele zeigen auch, dass ein starkes persönliches Engagement entscheidend ist für das Gelingen eines solchen Vorhabens. Der ehrenamtliche Aufwand sollte nicht unterschätzt werden. Im Vorfeld gilt es daher realistisch abzuwägen, welche Herausforderungen im Einzelnen lauern, um dann im Dialog praktische Lösungen zu finden. Bei vielen Fragen können die Genossenschaftsverbände bereits gute Hilfestellungen leisten. Die interviewten Betriebsräte bei Unilever und Volkswagen würden sich freuen, wenn sich mehr Kolleg\*innen in dieser Sache auf den Weg machen und empfehlen einfach einmal Kontakt aufzunehmen zu Menschen, die bereits Erfahrungen auf diesem Gebiet gesammelt haben. Schließlich existieren deutschlandweit über 800 Energiegenossenschaften in unterschiedlichster Zusammensetzung (Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften 2021).

## Literatur

Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften (2021),  
<https://www.dgrv.de/bundesgeschäftsstelle-energiegenossenschaften/>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2020) Klimaschutz in Zahlen - Fakten, Trends und Impulse deutscher Klimapolitik, Ausgabe 2020,  
[https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/klimaschutz\\_zahlen\\_2020\\_broschuere\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/klimaschutz_zahlen_2020_broschuere_bf.pdf)

Fraunhofer ISE (2020) Aktuelle Fakten zur Photovoltaik in Deutschland, [www.pv-fakten.de](http://www.pv-fakten.de),  
Fassung vom 29.01.2020

Strom-Report (2020) Photovoltaik in Deutschland, [www.strom-report.de/photovoltaik/](http://www.strom-report.de/photovoltaik/)