



„Die Zukunft des Klimaschutz im Kreis Rendsburg-Eckernförde“

Effizienz durch regionale Kooperation

Machbarkeitsstudie

Auftraggeber

Kreis Rendsburg-Eckernförde
Dr. Sebastian Krug
Kaiserstraße 8
24768 Rendsburg

Auftragnehmer

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Fuhlentwiete 12
20355 Hamburg
Telefon: +49 40 30293-0
<https://www.bdo.de>

Gefördert durch

Wir fördern den ländlichen Raum



Landesprogramm ländlicher Raum: Gefördert durch die Europäische Union - Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und das Land Schleswig-Holstein
Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete



Schleswig-Holstein
Ministerium für Inneres,
ländliche Räume
und Integration

AktivRegion
Mittelholstein



EKSH

Gesellschaft für Energie und
Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH



INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. Zusammenfassung.....	1
2. Ausgangslage und Zielsetzung der Machbarkeitsstudie	4
2.1. Ausgangslage.....	4
2.1.1. Klimaschutzmanagement.....	4
2.1.2. Klimaschutzmanagement im Kreis Rendsburg-Eckernförde	4
2.2. Zielsetzung.....	6
2.3. Auftraggeber, Finanzierung der Machbarkeitsstudie, Projektpartner und Projektorganisation.....	6
3. Gegenüberstellung verschiedener Klimaschutzstrategien	8
3.1. Verbleib des Klimaschutzmanagements innerhalb der Selbstverwaltung.....	8
3.2. Ausgliederung in bestehende Tochterunternehmen	9
3.3. Ausgliederung in eine - eigene - Klimaschutzagentur	9
3.4. Ausgliederung in eine - gemeinsame - Klimaschutzagentur	10
4. Vergleich der organisatorischen Alternativen innerhalb einer Nutzwertanalyse	11
5. Markt- bzw. Potenzial- und SWOT-Analyse.....	14
5.1. Markt für eine künftige Klimaschutzagentur und Absatzpotential	14
5.1.1. Mögliche Aufgaben der Klimaschutzagentur	14
5.1.2. Konkretisierung möglicher Leistungen für Gesellschafter der Klimaschutzagentur ...	15
5.1.3. Absatzpotential	17
5.2. SWOT-Analyse	18
6. Synergien und Konkurrenzen zu anderen Klimaschutzaktivitäten und Abgrenzung zu landesweiten Einrichtungen.....	21
7. Abgrenzung von privaten Planungsbüros.....	23
8. Vergleich mit anderen Agenturen in Deutschland	24
8.1. Einordnung	24
8.2. Klimaschutz- und Energie-Beratungsagentur Heidelberg-Rhein-Neckar-Kreis gGmbH.....	24
8.3. Klimaschutz-Agentur im Landkreis Reutlingen gGmbH.....	25
8.4. Bremer Energie-Konsens GmbH	27
9. Mögliche Rechtsform einer Klimaschutzagentur	29
9.1. Übersicht	29

9.2.	Darstellung der wesentlichen Eigenschaften.....	31
9.2.1.	Zweckverband.....	31
9.2.2.	Kommunalunternehmen (AÖR)	34
9.2.3.	GmbH	36
9.2.4.	Verein	39
9.3.	Zusammenfassende Bewertung.....	41
9.4.	Besonderheiten in Bezug auf Ämter und Schulverbände.....	42
9.5.	Beihilferecht	45
10.	Ableitung eines Finanzierungskonzeptes für die Klimaschutzagentur	47
10.1.	Personalbedarf	47
10.2.	Finanzierungsquellen	48
10.2.1.	Gesellschafter.....	48
10.2.1.1	Kreis	48
10.2.1.2	Kreisangehörige Kommunen	50
10.2.1.3	Weitere.....	52
10.2.2.	Dienstleistungsentgelte	52
10.2.3.	Beteiligung der Wirtschaft und Zivilgesellschaft über einen Verein zur Förderung des Klimaschutzes	53
10.2.3.1	Darstellung anderer Vereinslösungen	53
10.2.3.2	Überlegungen in Bezug auf den Kreis Rendsburg-Eckernförde	54
10.2.4.	Fördermittel.....	56
10.3.	Untersuchung ausgesuchter Aktivitäten anderer Organisationen.....	57
10.3.1.	„Energieeffizienznetzwerk der Stadt Münster“	57
10.3.2.	Klimapakt Flensburg e.V.	57
10.4.	Gründungsaufwand einer eigenständigen Agentur	58
10.4.1.	Finanzieller und personeller Aufwand im Vergleich.....	58
10.4.2.	Kommunalverfassungsrechtliche Hürden	59
10.5.	Ableitung einer möglichen Ein- und Auszahlungsplanung	62
11.	Namensgebung	65
12.	Schlussfolgerungen und weiteres Vorgehen	68
12.1.	Fazit	68

12.2.	Weiteres Vorgehen bis zur Gründung und Initiierung	70
13.	Anhang	73
13.1.	Aufgaben	73
13.2.	Darstellung des Deutschen Institut für Umweltstrategie e.V.	77

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Tabelle 1: Vergleich der organisatorischen Alternativen innerhalb einer Nutzwertanalyse	11
Tabelle 2: Einwohnerzahlabhängige Grundleistungen je Jahr (Beispiel)	16
Tabelle 3: Zusammenfassender Vergleich Rechtsformen einer Klimaschutzagentur	30
Tabelle 4: Liste der kreisangehörigen Kommunen	50
Tabelle 5: Gründungsaufwand	58
Tabelle 6: Ein- und Auszahlungsplanung.....	64
Tabelle 7: Aufgaben des Klimaschutzmanagements	76
Abbildung 1: Stärken-/Schwächenanalyse der zu gründenden gemeinsamen Agentur	20

LITERATURVERZEICHNIS

(Difu), D. I. (Hrsg.). (2018). Klimaschutz in Kommunen - Praxisleitfaden.

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu). (10. Mai 2011). Klimaschutz als kommunale Querschnittsaufgabe. Abgerufen am 14. Februar 2018 von <https://leitfaden.kommunaler-klimaschutz.de/leitfaden/a1-klimaschutz-als-kommunale-querschnittsaufgabe.html>

Deutscher Städtetag. (20. Juni 2012). Positionspapier Anpassung an den Klimawandel - Empfehlungen und Maßnahmen der Städte, Aktenzeichen 70.18.00 D.

Umweltbundesamt. (8. Mai 2015). 1. Klimawandel - 1.4 Welche Aufgaben kommen auf Ihre Kommune zu? Abgerufen am 01. März 2018 von <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimafolgen-anpassung/werkzeuge-der-anpassung/klimalotse/1-klimawandel/14-welche-aufgaben-kommen-auf-ihre-kommune-zu>

Wagner, O. (29. Mai 2013). Kommunalen Klimaschutz. (B. f. Bildung, Hrsg.) Abgerufen am 01. März 2018 von <http://www.bpb.de/gesellschaft/umwelt/klimawandel/38582/kommunaler-klimaschutz>

1. Zusammenfassung

Kommunales Klimaschutzmanagement spielt eine entscheidende Rolle bei der Erreichung klimapolitischer Ziele. Gleichzeitig wirkt kommunales Klimaschutzmanagement spürbar auf die Entwicklung regionaler Wertschöpfung und die Unterhaltskosten kommunaler Gebäude.

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat seit dem 01. März 2013 einen kommunalen Klimaschutzmanager angestellt und die anfänglich geförderte und befristete Stelle inzwischen entfristet. Bis heute hat der Kreis zahlreiche Projekte im kommunalen Klimaschutzmanagement umgesetzt und konnte im Vergleich zum Aufwand eine hohe Wirkung erzielen. So wurden neben der wesentlichen Senkung der Unterhaltskosten und Treibhausgasemissionen von Kreisgebäuden durch unterschiedliche Maßnahmen verschiedene Projekte im Kreisgebiet erfolgreich durchgeführt.

Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen mit dem kommunalen Klimaschutzmanagement und der steigenden Nachfrage nach Unterstützung aus dem Kreisgebiet soll das Klimaschutzmanagement fortgeführt und intensiviert werden.

Untersuchungsgegenstand dieser Machbarkeitsstudie ist die Erarbeitung einer zukunftsgerichteten Organisation des Klimaschutzmanagements mit einer hohen Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Beim Vergleich grundsätzlicher organisatorischer Alternativen zeigt sich, dass die Schaffung einer gemeinsamen Organisation von kreisangehörigen Kommunen und Kreis zum Betrieb eines gemeinsamen Klimaschutzmanagements viele Vorteile bietet und den betrachteten Alternativen insgesamt deutlich überlegen ist.

Synergieeffekte liegen insbesondere in der Nutzung von Effizienzvorteilen durch die Spezialisierung innerhalb eines Teams von Klimaschutzmanagern und der Bearbeitung weiterer ähnlicher Projekte. Weiterhin sind wesentliche Aufgabenfelder des kommunalen Klimaschutzmanagements nicht klar zu verorten bzw. sind Projekte gemeindeübergreifend. So sollten insbesondere der Bereich Öffentlichkeitsarbeit und weite Teile im Bereich Mobilität nicht nur durch einzelne Kommunen abgebildet werden.

Eine gemeinsame Organisation, in Form einer Klimaschutzagentur, ermöglicht oftmals erst ein kommunales Klimaschutzmanagement in kleineren Gemeinden, da das Budget die Einstellung eines Klimaschutzmanagers oder die Einrichtung einer Teilzeitstelle oder halben Stelle nicht zulässt. Allgemein zu beobachten und durch Erfahrungen des Landesrechnungshofs bestätigt ist, dass Potentiale zur Senkung von Energiekosten kommunaler Liegenschaften oftmals nicht genutzt werden. Die Schwierigkeiten in der Vorhaltung der notwendigen fachlichen Kapazitäten in den einzelnen Kommunen ist dabei eine wesentliche Ursache. Eine gemeinsame Organisation könnte für die Senkung der Energiekosten und damit auch in der Regel der Emissionen von kommunalen Liegenschaften dienstleistend tätig werden. In den Kreisgebäuden wurden damit in den letzten Jahren sehr gute Erfahrungen gemacht. Weiterhin zeigen Erhebungen in anderen Kommunen, dass 10-15% der Energiekosten in kommunalen Einrichtungen durch geringinvestive Maßnahmen eingespart werden können. Diese Ersparnis entspricht mehr als 3 EUR je Einwohner und Jahr.

Die Aufgaben der gemeinsamen Klimaschutzagentur sollen sich daher zunächst insbesondere auf folgende Bereiche erstrecken:

- Öffentlichkeitsarbeit und Aktivierung
- Gebäudeenergiecontrolling und Unterstützung bei der Einsparung von Energiekosten in kommunalen Liegenschaften
- Verbundförderanträge und -projekte
- Initiierung und Begleitung von Klimaschutzkonzepten und deren Umsetzung (beispielsweise energetische Quartiersanierungen, Sanierungsfahrpläne)
- Etablierung eines regionalen Unternehmensnetzwerkes mit Bezug auf Energieeffizienz, Energiekosteneinsparung und Klimaschutz

Um Klimaschutz und Energiewende zukunftsfähig und professionell zu etablieren bietet die Klimaschutzagentur zur effizienten Aufgabenbewältigung ein dreidimensionales Dienstleistungsangebot an. Dieses besteht aus Grundleistungen, welche jeder Gesellschafter kostenfrei in Anspruch nehmen kann, einwohnerzahlabhängige Grundleistungen, deren Art und Umfang durch die Einwohnerzahl des Gesellschafters definiert werden und Zusatzleistungen, die gegen ein zusätzliches Entgelt erbracht werden.

Aufgaben und Schwerpunktsetzungen werden dabei mindestens einmal jährlich durch die Gesellschafter überprüft und gesteuert. So wird sichergestellt, dass sich die Tätigkeiten der gemeinsamen Organisation stetig an den Bedürfnissen der Gesellschafter orientieren.

Die Aktivitäten fügen sich dabei grundsätzlich gut in die bestehende Landschaft der handelnden Akteure ein und sorgen für die notwendige Förderung der Umsetzung vor Ort. Eine enge Abstimmung bietet sich dabei insbesondere mit der KielRegion zum Thema Mobilität an. Private Planungsbüros werden bei der Konzepterstellung und Umsetzung einbezogen und durch die gemeinsame Klimaschutzagentur auftragsbezogen gesteuert.

Ein Vergleich mit langjährig existierenden Energieagenturen in anderen Bundesländern zeigt erfolgreiche Beispiele für gemeinsame Klimaschutzagenturen mehrerer Kommunen und weiterer Akteure. Das Leistungsspektrum ist dabei grundsätzlich vergleichbar mit den oben skizzierten Aufgaben der zu gründenden Agentur. Die operativ tätigen Organisationen sind überwiegend in der Rechtsform einer GmbH ausgestaltet. Finanzierungsbeiträge ergeben sich aus festen Beiträgen der Gesellschafter, Dienstleistungsentgelten der Gesellschafter, Spenden und aus Fördermitteln. In der Gründungsgeschichte zeigt sich oftmals eine treibende Person bzw. eine kleine Gruppe von Initiatoren aus der Verwaltung, Politik oder aus öffentlichen Unternehmen.

Als mögliche Rechtsform der gemeinsamen Klimaschutzagentur bietet sich die GmbH an. Sie ist im Vergleich zu den öffentlich-rechtlichen Rechtsformen aufgrund ihrer höheren Flexibilität insbesondere bei Ein- und Austritt von Gesellschaftern trotz möglicher Nachteile bei der Umsatzsteuerbarkeit vorzuziehen. Die kreisangehörigen Städte und Gemeinden, sowie der Kreis wären Gesellschafter der GmbH.

Die Möglichkeit der Beteiligung von Ämtern und Schulverbänden an der Klimaschutzagentur als Grundlage für die Dienstleistungserbringung im Bereich des Gebäudeenergiemanagements ist vorab mit der Kommunalaufsicht abzustimmen. Alternativ könnten insbesondere die Schulliegenschaften in gewissen Umfang von den jeweiligen Eigentümern in der Rolle des Vermieters energetisch betreut werden. So könnten auch in den Schulgebäuden im Kreis Einsparpotentiale realisiert werden.

Zusätzlich sollte die Initiierung eines gemeinnützigen Vereins zur Förderung des Klimaschutzes angestrebt werden. Nach erfolgter Gründung könnte die Klimaschutzagentur für den spendenfinanzierten Verein gegen eine Vergütung gemeinnützige Projekte umsetzen. Der Verein ist dabei unabhängig von der Klimaschutzagentur GmbH, in der Praxis etabliert sich jedoch oftmals eine langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit. Auch könnten dem Verein Gremienfunktionen oder anderweitig gestaltete Informations- oder Mitsprachemöglichkeiten bei der Klimaschutzagentur GmbH eingeräumt werden.

Zur Erfüllung der vorgesehenen Aufgaben und Dienstleistungen ist mittelfristig eine Ausstattung der gemeinsamen Organisation mit 6,5 Vollzeitstellen vorgesehen. Diese Ausstattung ist von dem kommunalen Gesellschafteranteil abhängig. Die Mitarbeiteranzahl würde von 2019 bis 2021 entsprechende dem Wachstum der Gesellschafter aufgebaut.

Vorgeschlagen wird ein Finanzierungsbeitrag von 2 EUR je Einwohner und Jahr der kreisangehörigen Kommunen. Im Vergleich mit anderen Klimaschutzagenturen ist dies nicht unüblich und kann erwartungsgemäß durch Einsparung von Energiekosten in den jeweiligen Liegenschaften mittelfristig kompensiert werden. Als weitere Finanzierungsquellen sollen Dienstleistungsentgelte, Fördermittel und Mittel des Vereins zur Förderung des Klimaschutzes für gemeinnützige Projekte erschlossen werden.

Im weiteren Prozess bis zur Gründung der gemeinsamen Klimaschutzagentur sind die Entscheidungsprozesse und Informationsbedürfnisse der künftigen Gesellschafter zu beachten. Mögliche Entscheidungen über die Beteiligung an einer gemeinsamen Klimaschutzagentur sind durch unterschiedliche Informationsformate vorzubereiten und erst nach der Kommunalwahl am 06. Mai 2018 im September oder Oktober zu erwarten. Zentral sind dabei neben allgemeinen Informationen direkte Gespräche mit den Entscheidungsträgern und Multiplikatoren. Dafür ist die frühzeitige Etablierung eines Beauftragten bzw. „Kümmers“ hilfreich. Das Klimaschutzmanagement des Kreises Rendsburg-Eckernförde hatte im Prozess der Erstellung der Machbarkeitsstudie bereits mehrere konkrete Gespräche mit kreisangehörigen Kommunen über die Beteiligung an der gemeinsamen Klimaschutzagentur geführt und sollte den Prozess der nächsten Monate intensiv ausgestalten und weiterhin als erster Ansprechpartner dienen.

Insgesamt konnten wir auf Basis der nachfolgend ausgeführten Analysen einen sehr gangbaren Weg zur zukunftsgerichteten Organisation des Klimaschutzmanagements im Kreis Rendsburg-Eckernförde aufzeigen. Die Etablierung einer gemeinsamen Klimaschutzagentur von Kreis und kreisangehörigen Kommunen zeigt in Summe deutliche Vorteile gegenüber Lösungen einzelner Kommunen. Neben den positiven Effekten im Bereich Klimaschutz und Wirtschaftsförderung ist davon auszugehen, dass zumindest ein großer Teil der Finanzierungsbeiträge der Gesellschafter durch erzielte Energiekosteneinsparungen der kommunalen Liegenschaften abgedeckt werden.

2. Ausgangslage und Zielsetzung der Machbarkeitsstudie

2.1. Ausgangslage

2.1.1. Klimaschutzmanagement

Das Übereinkommen der Klimakonferenz von Paris aus dem Jahr 2015 sieht eine Begrenzung der globalen Erwärmung auf deutlich unter 2°C vor. Bereits zuvor bestand weitestgehend ein gesellschaftlicher Konsens in Deutschland über die Notwendigkeit der Begrenzung der bereits heute beobachtbaren globalen Erwärmung bzw. des damit einhergehenden Klimawandels.

Klimaschutzmanagement dient der Umsetzung von Maßnahmen Vor-Ort als Schnittstelle für unterschiedliche Akteure auf kommunaler Ebene und ist damit ein wichtiges Element für die Zielerreichung. Die Aufgabenbereiche des Klimaschutzmanagements werden in diesem Rahmen heute sehr weit gefasst. Maßnahmen, die geeignet sind, CO₂-Emissionen (nachfolgend vereinfacht auch gleichbedeutend verwendet mit Treibhausgasemissionen) zu vermeiden, aber auch Maßnahmen zur Anpassung an Folgen des Klimawandels werden darunter gefasst. CO₂-Emissionen können dabei innerhalb kommunal gesteuerter Aktivitäten (insbesondere kommunale Gebäude und Verkehr) direkt beeinflusst werden, gleichzeitig können alle Akteure in der Region durch unterschiedliche Maßnahmen bei der Vermeidung von CO₂-Emissionen unterstützt werden. Dabei werden in der Regel nicht nur die direkten Emissionen, sondern auch indirekt verursachte Emissionen (z. B. innerhalb der Produktions- und Lieferkette) beachtet.

Die Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu) hebt folgende Handlungsfelder für Kommunen zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen hervor:

- „ein kommunales Energiemanagement und die Förderung von Investitionen zur Steigerung der Energieeffizienz,
- eine Nutzung erneuerbarer Energien und der Kraft-Wärme-Kopplung,
- eine Umsetzung klimagerechter und energieoptimierter Bauleitplanung,
- eine umweltverträgliche Verkehrsentwicklung mit den Zielen der Verkehrsvermeidung und der Förderung des Umweltverbundes (ÖPNV, Radverkehr und Fußgänger),
- Ausbau und Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit von Städten, Gemeinden und Kreisen insbesondere im Energiebereich und im Verkehrssektor,
- Abfallvermeidung und ressourcenschonende Abfallbehandlung sowie umweltfreundliche Beschaffung,
- eine intensive Öffentlichkeitsarbeit und Beratung mit dem Ziel, Bürgerinnen und Bürger für den Klimaschutz zu motivieren.“¹

2.1.2. Klimaschutzmanagement im Kreis Rendsburg-Eckernförde

Das im Jahr 2012 eigenständig entwickelte Klimaschutzkonzept ermöglichte dem Kreis im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) einen Klimaschutzmanager einzustellen. Mit einer 65%igen Förderung wurde am 01. März 2013 der Klimaschutzmanager, Dr. Sebastian Krug, für die Dauer von drei Jahren beschäftigt. Nicht zuletzt durch die erfolgreiche Umsetzung einiger Projekte, dem Einwerben von Fördermitteln und dem Gewinn von zwei Preisen beschloss die Politik das Klimaschutzmanagement für zwei Jahre mit einer Förderung von 40% über die NKI zu verlängern. Zwischenzeitlich wurde

¹ Vgl. (Deutsche Institut für Urbanistik gGmbH (Difu), 2011)

durch den Hauptausschuss des Kreises Rendsburg-Eckernförde die Stelle des Klimaschutzmanagements entfristet.

Herausragende Projekte seit 2013

Eine Beschreibung der Arbeit des Klimaschutzmanagements erfolgte in Form jährlicher Zwischenberichte, die auf der Webseite des Kreises zur Verfügung stehen. Die nachfolgende Aufstellung gibt lediglich eine Auswahl an herausragenden Projekten wieder:

Eigene Liegenschaften

3.000 m² Gründach mit 70 Kilowatt-Peak (kWp) Photovoltaikanlage auf dem Kreishaus in Rendsburg.

Einzelraumheizungssteuerung zur automatischen Absenkung der Raumtemperatur bei Abwesenheit der Mitarbeiter. Dabei funktioniert die Steuerung ohne externe Stromversorgung und ohne Batterien. Das System gewann 2015 den ersten Platz bei der Energieolympiade Schleswig-Holstein.

Installation einer öffentlichen Ladeinfrastruktur auf dem Kreishausparkplatz.

Kalte Nahwärme mit Eisspeicher

Mit dem KfW-Programm 432 wurde eine energetische Quartierssanierung in der Kreisverwaltung durchgeführt. Ziel war es, zu prüfen, ob die größten Liegenschaften über ein kaltes Nahwärmenetz mit integriertem Eisspeicher und solaren Luft-Wärme-Kollektoren versorgt werden können. Das Konzept erhielt 2017 einen Sonderpreis bei der Energieolympiade Schleswig-Holstein. Planung und Bau des Projektes beginnen voraussichtlich im Frühjahr 2018.

Mitarbeiterkampagne

2014 wurde die Energiesparkampagne „Die Energiesparexperten“ in der Kreisverwaltung durchgeführt. Mit professionell gestalteten Plakaten auf dem die eigenen Mitarbeiter als Fotomodells zu sehen waren, Erinnerungsaufklebern um die Lichtschalter und einem Kalorienzähler beim Treppensteigen wurden die Mitarbeiter zum Energiesparen animiert.

Die Kampagne gewann 2015 den ersten Platz bei der Energieolympiade Schleswig-Holstein und wurde mittlerweile auch in der Stadt Hürth durchgeführt.

Elektromobilität im Fuhrpark

Bereits 2013 wurde das erste Elektroauto in den Fuhrpark der Kreisverwaltung integriert. Die guten Erfahrungen führten zu einer sukzessiven Steigerung des Anteils an elektrischer Mobilität. Seit 2017 fahren drei vollelektrische Fahrzeuge und 11 Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge im Fuhrpark.

Mobilitätskonzepte

Der Kreis ließ für den Wirtschaftsraum Rendsburg ein Klimaschutzteilkonzept Mobilität entwickeln. Nach dem Abschluss der Konzeptionierung im Frühjahr 2016 konnte nun durch die Entwicklungsagentur Rendsburg eine Klimaschutzmanagerin mit der Umsetzung des Konzepts beauftragt werden.

Klimaexpedition an Schulen

In jeweils zwei Klassen von elf Schulen des Kreises konnten 2015 und 2016 Klimaexpeditionen durchgeführt werden. Das Angebot von Germanwatch e.V. und der Verbraucherzentrale S-H beinhaltete jeweils einen 90 Minuten animierten Trip per Video durch die bereits bestehenden klimatischen Veränderungen unseres Planeten und ein Parcours zu den klimatischen Auswirkungen richtiger und falscher Ernährung.

Elektrobusse im ÖPNV

Für die Stadtverkehre Rendsburg und Eckernförde wurde jede einzelne Linie auf technische und wirtschaftliche Machbarkeit von Elektrobussen überprüft. Das Ergebnis zeigt, dass ein Großteil der Linien ohne Ladeinfrastruktur im öffentlichen Raum durch Elektrobusse betrieben werden kann. Fördermittel für einen Elektrobus in Eckernförde sind bereits eingeworben, zur Umsetzung kam es bis dato noch nicht.

Erstellung eines Klimaanpassungskonzepts

Da signifikante Anteile des Klimawandels nicht mehr zu verhindern sind, gilt es sich parallel zu den Klimaschutzmaßnahmen an den Wandel anzupassen. Die Politik des Kreises hat daher im September 2017 beschlossen die Fördermittel für ein Klimaschutzteilkonzept „Anpassung an den Klimawandel“ zu beantragen. Der Antrag soll in der ersten Förderperiode 2018 gestellt werden.

Insgesamt zeigen sich so erste Erfolge innerhalb unterschiedlicher Projekte. Das fortgesetzte Klimaschutzmanagement soll an diesen Erfolgen anknüpfen und konsequent fortführt bzw. ausgeweitet werden.

2.2. Zielsetzung

Zielsetzung der Beauftragung ist die Erarbeitung eines Konzeptes für die zukunftsgerichtete Organisation des Klimaschutzmanagements im Kreis Rendsburg-Eckernförde im Rahmen einer Machbarkeitsstudie.

Gleichzeitig soll im Rahmen der Projektbearbeitung ein hoher Grad der Beteiligung relevanter Akteure sichergestellt werden, um eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit zu erreichen.

2.3. Auftraggeber, Finanzierung der Machbarkeitsstudie, Projektpartner und Projektorganisation

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde ist Auftraggeber und Projektkoordinator. Das beschließende Gremium ist der Umwelt- und Bauausschuss des Kreises Rendsburg-Eckernförde.

Die Erstellung der Machbarkeitsstudie wurde finanziert durch:

- LAG AktivRegion Mittelholstein e.V.
- LAG AktivRegion Eider- und Kanalregion Rendsburg e.V.
- LAG AktivRegion Eckernförder Bucht e.V.
- LAG AktivRegion Schlei-Ostsee e.V.
- LAG AktivRegion Eider-Treene-Sorge e.V.
- Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH

Als Projektpartner wirkten im Rahmen eines Beirats folgende Organisationen bei der Entwicklung des Vorhabens mit:

- Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Kreises Rendsburg-Eckernförde mbH & Co. KG
- Abfallwirtschaftsgesellschaft Rendsburg-Eckernförde mbH
- LAG AktivRegion Mittelholstein e.V.
- LAG AktivRegion Eider- und Kanalregion Rendsburg e.V.
- LAG AktivRegion Eckernförder Bucht e.V.
- LAG AktivRegion Schlei-Ostsee e.V.
- LAG AktivRegion Eider-Treene-Sorge e.V.
- Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH
- Energieagentur der Investitionsbank Schleswig-Holstein

Weiterhin erfolgte im Projekt eine enge Abstimmung mit der Steuerungsgruppe unter Beteiligung von:

- Frau Maren Jähne (Klimaschutzbeauftragte - Amt Bordesholm)
- Herrn Micha Wulf (Amtsleiter Kämmerei - Stadt Eckernförde)
- Herrn Dr. Sebastian Krug (Klimaschutzmanager - Kreisverwaltung des Kreises Rendsburg-Eckernförde)
- Herrn Dr. Martin Kruse (Fachbereichsleiter - Kreisverwaltung des Kreises Rendsburg-Eckernförde)

Anforderungen und Zwischenergebnisse der Machbarkeitsstudie wurden bereits während des Projektes mit Vertretern der kreisangehörigen Kommunen in Vertretersitzungen diskutiert.

3. Gegenüberstellung verschiedener Klimaschutzstrategien

3.1. Verbleib des Klimaschutzmanagements innerhalb der Selbstverwaltung

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat, durch die Einstellung eines Klimaschutzmanagers und dessen Aufgabenwahrnehmung, in den letzten Jahren für sich die Aufgabe des Klimaschutzes als freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe definiert. Somit entscheidet der Kreis im eigenen Ermessen über das „Ob und Wie“ bei der Verfolgung von Klimaschutzziele und der Umsetzung von Maßnahmen. Mittlerweile ist die Stelle eines Klimaschutzmanagers von Seiten des Kreises entfristet worden.

Damit hat der Kreis - bis auf Weiteres - entschieden, wie er seinen Beitrag zum Klimaschutz im Kreis Rendsburg-Eckernförde für die nähere Zukunft sieht.

Dementsprechend würde die Aufgabenwahrnehmung „Klimaschutz“ des Kreises im Rahmen des mit einem Mitarbeiter personell begrenzten Klimaschutzmanagements nur in eingeschränktem Umfang möglich sein.² Mit Blick auf die denkbaren kommunalen Aufgabenbereiche kämen daher auch in Zukunft als Tätigkeitsbereiche weiterhin nur Öffentlichkeits- und Informationskampagnen sowie Schulungen innerhalb der Kreisverwaltung und ihrer Einrichtungen, aber auch für die kommunale Familie im Kreis sowie im begrenzten Maße auch Pilotprojekte in Betracht, soweit dies von den kreisangehörigen Gemeinden, Ämtern und Städten gewünscht wird. Das Klimaschutzmanagement des Kreises würde sich dann in begrenztem Umfang weiterhin auf die fachliche Vorbereitung, Planung und Unterstützung einzelner Klimaschutzmaßnahmen zu lokalen Klimaschutzkonzepten beschränken müssen. Hinzu käme, aufgrund der vorhandenen Kompetenz des Klimaschutzmanagers, die methodische Beratung der kreisangehörigen Kommunen bei der Entwicklung von Qualitätszielen und lokalen Klimaschutzkonzepten sowie entsprechender Handlungsleitfäden und Leitlinien für etwaige lokale Entwicklungsstrategien. Neben dem Aufbau von Netzwerken würde sich die Arbeit des Klimaschutzmanagers weiterhin auf die Hilfe und Unterstützung von Akteuren innerhalb und außerhalb von öffentlichen Gebietskörperschaften beschränken müssen.

Innerhalb der eigenen Verwaltung und seiner Beteiligungen könnte sich der Klimaschutzmanager im Sinne einer Querschnittsfunktion verstärkt um eine effektivere und integrierte Form der Zusammenarbeit der jeweils betroffenen Abteilungen der Kreisverwaltung und deren unterschiedlichen Aufgabenstellungen bei der Bewältigung von staatlichen Pflichtaufgaben kümmern.

Ein solches Verständnis zur Form der Aufgabenwahrnehmung würde die bestehende Verortung von Klimaschutzaktivitäten auf den verschiedensten Ebenen mit unterschiedlichen organisatorischen Voraussetzungen und in unterschiedlicher Intensität auch außerhalb der Kreisverwaltung nicht auflösen können.

Hilfe, Aufklärung und Unterstützung mit den vorhandenen Ressourcen können keine Antwort auf die zahlreichen möglichen Aktivitäten sein, die als denkbare Aufgabenbereiche eines kommunalen Klimaschutzes in Betracht zu ziehen sind. Während einige kreisangehörige Städte über eigene Klimaschutzbeauftragte verfügen oder in ihren Verwaltungen entsprechende Ansprechpartner mit begrenztem Aufgabenzuschnitt vorhalten, gibt es einige Gemeinden und Ämter, die zwar mehr Initiativen im Klimaschutz ergreifen würden, sich auf Grund fehlender personeller Kapazitäten aber nicht dazu entschließen konnten. Hieraus könnte sich ein größeres Handlungsfeld für das Klimaschutzmanagement ergeben.

² Die in der Anlage aufgeführten Aufgabenbereiche innerhalb des Klimaschutzmanagements können vor dem Hintergrund der aktuellen Kapazität derzeit nur sehr selektiv für das Kreisgebiet ausgefüllt werden. Dies ergibt sich aus den vorhandenen Zwischenberichten zum Klimaschutzmanagement.

3.2. Ausgliederung in bestehende Tochterunternehmen

Für eine etwaige Ausgliederung des Klimaschutzmanagements des Kreises Rendsburg-Eckernförde auf eine der bestehenden Tochterfirmen/Beteiligungen kämen nur die Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Kreises oder dessen Abfallwirtschaftsgesellschaft in Betracht. Weder die Krankenhausgesellschaften noch die Berufsbildungsgesellschaften kommen für eine Aufgabenübertragung im Bereich Klimaschutz, vor dem Hintergrund der grundlegend anderen Ausrichtung in Betracht.

Im Rahmen der zuvor beschriebenen Selbstverwaltungsaufgaben eines Klimaschutzmanagements des Kreises würden naturgemäß auch solche Themen und Aufgabenbereiche mit erfasst werden, die der Kreis in ausgegliederten Tochtergesellschaften initiiert.

Soweit also in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft durch eigene Klimaschutzbeauftragte darauf geachtet wird, dass Wirtschaftsfördermaßnahmen, die durch diese Gesellschaft vorgenommen werden, immer auch mit zu berücksichtigen haben, dass Klimaschutzbelange hinreichend Berücksichtigung finden, führt dies im Ergebnis dazu, dass entsprechende Klimaschutzbeauftragte neben dem Klimaschutzbeauftragten des Kreises generell in vergleichbaren Aufgabensegmenten tätig sind. Wobei die Wirtschaftsförderungsgesellschaft speziellere Aufgaben im Klimaschutz und eigene Klimaschutzbeauftragte allgemeinere Aufgaben für den Kreis erbringen würden. Eine Aufgabenübertragung der „allgemeinen“ bzw. „generelleren“ Klimaschutzarbeiten auf die Wirtschaftsförderungsgesellschaft wäre zudem auch mit Blick auf den Gesellschaftszweck der GmbH nicht unproblematisch.

Dies gilt in vergleichbarer Weise auch für die Abfallwirtschaftsgesellschaft des Kreises, sofern auch dort Klimaschutzbeauftragte oder Mitarbeiter/innen angesiedelt sind, die neben ihren sonstigen Tätigkeiten auch für Klimaschutzaufgaben im speziellen Segment der umweltfreundlichen Abfallbeseitigung zuständig sein sollten.

Im Ergebnis wäre es im Interesse eines effektiven und integrativen Klimaschutzes daher angeraten, etwaige Personalkapazitäten in Tochtergesellschaften mit speziellem Aufgabenzuschnitt beim Klimaschutzmanagement des Kreises selbst anzusiedeln, anstatt diese Aufgaben auf eine der genannten Tochtergesellschaften zu übertragen. Eine solche Entscheidung würde auch für eine effektive und kooperative Zusammenarbeit zwischen Klimaschutzmanagement und den jeweiligen Abteilungen des Kreises im Bereich des staatlichen Aufgabenvollzugs sprechen.

3.3. Ausgliederung in eine - eigene - Klimaschutzagentur

Eine Ausgliederung der Selbstverwaltungstätigkeiten des Kreises in eine - eigene - Klimaschutzagentur könnte grundsätzlich Sinn machen, wenn der Kreis beabsichtigen sollte, seine Klimaschutzaktivitäten selbständiger und klarer abgegrenzt gestalten zu wollen, und Kooperationen (z. B. über einen Förderverein) mit privatwirtschaftlicher Beteiligung auf Basis einer klar abgegrenzten Einheit eingehen möchte. Gründe hierfür sind die Ermöglichung einer höheren Transparenz über Aktivitäten und Kosten und gesellschaftsrechtlich vorgesehene Organe für die Steuerung in einer selbständigen wirtschaftlichen Einheit.

„Ob“ und „Wie“ dieses im konkreten Fall sinnvoll ist oder sein könnte, hängt im Wesentlichen davon ab, mit welchem konkreten Umfang von Aufgaben das Klimaschutzmanagement in Zukunft betraut werden soll, wieviel Geld hierfür zur Verfügung steht und mit wieviel Personal im besten Fall gerechnet werden kann. Diese Entscheidungen stehen grundsätzlich im Ermessen des Kreises. Eine Klimaschutzagentur, die unabhängiger von den Strukturen einer Verwaltung Klimaschutzaufgaben wahrnehmen kann, könnte unabhängiger vom Hierarchieprinzip agieren, effektiver und schnellere Ent-

scheidungen treffen, unabhängiger arbeiten und dadurch wahrscheinlich auch früher zu besseren Ergebnissen kommen.

Nur wenn mit der Gründung einer eigenen Klimaschutzagentur eine spürbare Stärkung der bisher vom Klimaschutzmanagement des Kreises geleisteten Arbeit verbunden wäre, könnte man eine Ausgründung dieser Aufgaben aus der Kreisverwaltung ins Auge fassen. Sollte es demgegenüber jedoch nur um eine formelle Frage gehen (Sachkosten statt Personalkosten) und im Ergebnis mit einer solchen Maßnahme keine signifikanten Verbesserungen einhergehen, würde die Ausgründung der Klimaschutzaufgaben des Kreises keine großen Verbesserungen mit sich bringen.

3.4. Ausgliederung in eine - gemeinsame - Klimaschutzagentur

Angesichts der denkbaren Aufgabenvielfalt potenziell in Angriff zu nehmender, lokaler Klimaschutzaktivitäten (unter Einbindung der Städte und Gemeinden oder einiger Städte und Gemeinden) würde demgegenüber eine solche Ausgründung der Klimaschutzaktivitäten des Kreises vorteilhaft sein, wenn damit zugleich eine Zusammenführung möglichst vieler Klimaschutzaktivitäten und entsprechender Personalübertragungen verbunden wäre; nach dem

Motto: „Von den Kommunen für die Kommunen“.

Mit einer vom Kreis und den kreisangehörigen Kommunen gemeinsam getragenen und aus der Verwaltung ausgegliederten Klimaschutzagentur könnte eine Einrichtung geschaffen werden, die sich freier vom allgemeinen Verwaltungsbetrieb bewegen kann. Sie kann effektiv, lokal bezogen und über Zuständigkeitsgrenzen hinaus Aktivitäten planen, entwickeln und auch umsetzen.

Mit einer solchen Einrichtung könnte ein unkontrolliertes Nebeneinander von Klimaschutzaktivitäten beim Kreis und in den kreisangehörigen Kommunen und damit Doppelarbeit vermieden werden. Mit einem kreisbezogenen Klimaschutzkonzept könnten die kreisangehörigen Städte genauso profitieren, wie auch die kleineren Gemeinden bzw. deren Ämter (im Sinne eines vielfachen Ganzen). Hierfür gibt es bereits zahlreiche Beispiele in den Ländern.

Voraussetzung für eine derartige gemeinsame Klimaschutzagentur im Kreis Rendsburg-Eckernförde wäre die grundsätzliche Bereitschaft vom Kreis und den kreisangehörigen Städten und Gemeinden, einen solchen Schritt gemeinsam zu gehen.

4. Vergleich der organisatorischen Alternativen innerhalb einer Nutzwertanalyse

Kriterien	Gewichtung	Verbleib in komm. Selbstverwaltung	Outsourcing in Tochterunternehmen	Klimaschutz Agentur -eigene-	Klimaschutz Agentur -gemeinsame-
Wirkung auf definierte Aufgabenfelder	20%	1,8	1,6	2,0	3,3
>Maßnahmen im Energiesektor	2%	1	2	1	2
>Klimafreundliche Mobilität	2%	4	2	1	3
>Gebäudemanagement	2%	2	1	2	4
>Klimaanpassung	2%	1	1	1	4
>Klimagerechte Entwicklungsplanung	2%	1	1	2	4
>Maßnahmen im Rahmen der Entsorgung	2%	2	3	2	1
>Öffentlichkeitsarbeit, Information, Schulungen	2%	3	2	3	4
>Lokale Maßnahmen unterstützen und entwickeln	2%	1	1	3	4
>Klimaschutz der Wirtschaft	2%	1	1	3	4
Grundlagen für Aufgabenerfüllung	20%	2,0	2,0	2,0	3,3
>Ausschreibungsfreie Einbindung	7%	2	2	2	3
>Akzeptanz	7%	2	2	2	4
>Personelle Ausstattung	7%	2	2	2	3
Auswirkungen auf die Finanzierung	20%	0,6	1,0	1,3	2,4
>Finanzierung durch Fördermittel	5%	1	1	2	3
>Finanzierung durch Private Organisation	5%	0	0	2	3
>Finanzierung durch Ämter und Städte	5%	1	1	1	3
>Eigenfinanzierung (Dienstleistungen)	5%	0	2	0	1
Auswirkung auf direkte Kosten	10%	3,0	2,0	3,0	3,0
Nutzung von Synergien	10%	1,0	1,0	2,0	3,0
Auswirkungen auf allgemeine Effektivität	20%	1,0	1,0	2,0	4,0
Auswertung gesamt		1,5	1,4	2,0	3,2

höchster Nutzen

Legende	Wertung der einzelnen Kriterien im Sinne eines Nutzwertes				
	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
	0	1	2	3	4

Tabelle 1: Vergleich der organisatorischen Alternativen innerhalb einer Nutzwertanalyse

Ausgangspunkt der Bewertung ist die jüngste Entscheidung des Kreises Rendsburg-Eckernförde, seine eigene Klimaschutzarbeit für einen unbestimmten Zeitraum mit der aktuellen Intensität fortführen zu wollen.

Mit der Vergabe einer Machbarkeitsstudie hat der Kreis zugleich die Prüfung der Frage in Auftrag gegeben, ob sich durch eine Ausgliederung der bisher erbrachten Leistungen in eine ausgelagerte, selbständige Klimaschutzagentur oder in eine seiner bestehenden Tochtergesellschaften, eine Optimierung, eine Effektivitätssteigerung und eine Professionalisierung und Professionalisierung der bisherigen Klimaschutzaktivitäten erreichen ließe. Zugleich soll der Frage nachgegangen werden, ob sich in einer gemeinsamen Klimaschutzagentur mit Dritten bessere Erfolge erzielen ließen.

In Bezug auf die Kostenkontrolle ergeben sich kaum Unterschiede zwischen einer Klimaschutzagentur, die sich als eigene oder gemeinsam mit Dritten betriebene Gesellschaft darstellen würde.

Soweit der Kreis seine Klimaschutzaufgaben weiterhin über ein eigenes Referat oder über eine eigene, selbständige Klimaschutzagentur erledigen würde, wären die finanziellen Auswirkungen einer sol-

chen Tätigkeit wie bisher jederzeit sehr gut beherrschbar. Zudem würde weiterhin ein sehr hoher Grad an Kontrolle und Einflussnahme möglich sein.

Bei einem gemeinsam betriebenen Zweckverband, einem Kommunalunternehmen oder einer Klimaschutzgesellschaft würde der Einfluss des Kreises prinzipiell zwar etwas geringer werden, er könnte sich jedoch vertraglich immer auch entsprechende Einflussrechte sichern, mit denen finanzwirksame Entscheidungen nicht gegen seinen Willen getroffen werden könnten. Dies gilt grundsätzlich auch bei einer Auslagerung der bisherigen Klimaschutzarbeit in ein kreiseigenes Unternehmen, etwa der Abfallwirtschafts- oder Wirtschaftsförderungsgesellschaft.

Zwar wäre hier der Einfluss des Kreises nur noch mittelbar vorhanden und damit nicht mehr so direkt wie eine Abteilung im eigenen Haus, die der unmittelbaren Kontrolle unterworfen ist. Bei mehrheitlicher Beteiligung könnte der Kreis jedoch auch hier umfassend Rahmen setzen und die Arbeit bestimmen. Der Grad der Einflussmöglichkeiten wird dabei durch die Ausgestaltung der Satzung bzw. vergleichbare gesellschaftsrechtliche Regelungen definiert. Im Regelfall ist zumindest von einem deutlich reduzierten Durchgriff auf Kapazitäten im Tagesgeschäft auszugehen, insbesondere kann die Einflussnahme über Gremien oder Organe zu deutlichem Zeitverlust führen.

Die personelle Ausstattung einer weiterhin beim Kreis bestehenden Klimaschutzagentur oder die in eine ausgelagerte Tochtergesellschaft würde immer von den kommunalrechtlich zulässigen Selbstverwaltungskompetenzen des Kreises abhängen. Diese sind rechtlich begrenzt und heute bereits bei einigen Aufgaben nur mit Zustimmung bzw. Billigung der kreisangehörigen Städte und Gemeinden möglich.

Betrachtet man demgegenüber den Wirkungsgrad denkbarer Managementaktivitäten einer Klimaschutzagentur des Kreises gegenüber einer solchen, die gemeinsam mit Städten und Gemeinden betrieben werden würde, zeigt sich sehr schnell, dass letzterer wesentlich höher sein würde.

In einer Gesellschaft, einem Kommunalunternehmen oder einem Zweckverband, in dem der Kreis im gemeinsamen Zusammenwirken mit kreisangehörigen Städten und Gemeinden Klimaschutzarbeit erfüllen würde, könnte der Aufgabenumfang erweitert, die Handlungsmöglichkeiten verbessert und die Effizienz vergrößert werden.

Die Bereitschaft der Städte und Gemeinden ihren Teil beizutragen zur Finanzierung der Klimaschutzarbeit „im Kreis“ würde sich dadurch verbessern lassen, als wäre die Klimaschutzarbeit allein „beim“ Kreis angesiedelt. Zudem könnte eine gemeinsame, mit kreisangehörigen Kommunen betriebene Gesellschaft viel stärkere Synergien heben, als getrennt betriebene Klimaschutzarbeit einerseits beim Kreis und andererseits in einigen Städten und Gemeinden. Zugleich würde sich die Akzeptanz der Klimaschutzarbeit beim Kreis und in den kreisangehörigen Kommunen erhöhen, wenn sich durch ein breitgefächertes Angebot an Klimaschutzaktivitäten ein größeres Feld von Aktivitäten entfaltet werden könnte und sich dabei zugleich die relativen Kosten der Klimaschutzarbeit senken ließen.

Die Erfahrung mit bestehenden Klimaschutzagenturen zeigt, dass auch die Akzeptanz zur Mitfinanzierung von Klimaschutzaufgaben steigt, je mehr Kommunen sich an einer solchen, gesellschaftlich aktuellen und notwendigen Aufgabe beteiligen.

Der Einfluss auf Maßnahmen zur Klimaanpassung, zur verstärkten Nutzung von erneuerbaren Energien, einer vermehrten Nutzung von KWK-Anlagen usw. wäre ungleich größer, wenn ein Klimaschutzmanagement anders als bisher nur für die eigenen Einrichtungen und Gebäude des Kreises zuständig wäre. Die gemeinsame Ergreifung von Maßnahmen innerhalb von Gebäuden und Einrichtungen der kreis-

angehörigen Städte und Gemeinden (Beispiel: zentrales Gebäudeenergiecontrolling) wäre heute so ohne Weiteres nicht möglich. In einer gemeinsamen Gesellschaft mit allen oder Teilen der kreisangehörigen Kommunen wäre der Wirkungsgrad damit bereits höher als im bisherigen Zustand.

Dies gilt auch für eine klimagerechte Entwicklungsplanung, etwa im Bereich der Bauleitplanung, der Grünordnungspläne oder der städtebaulichen Entwicklungspläne. Ein Referat des Kreises, die Kommunalaufsicht oder etwa die Umweltbehörde können kaum Einfluss auf die entsprechenden Klimaschutzmaßnahmen der Städte und Gemeinden im Kreisgebiet nehmen. Eine gemeinsame, unter Beteiligung der kreisangehörigen Kommunen betriebene Klimaschutzagentur könnte sehr viel stärker und unmittelbarer wirksame Maßnahmen im Kreisgebiet ergreifen und als besonderes Alleinstellungsmerkmal einen Katalog von Maßnahmen in fachlicher Hinsicht erbringen. Eine koordinierte bzw. abgestimmte Entwicklungsplanung ist grundsätzlich auch in den anderen Alternativen möglich. Eine gemeinsame Organisation bietet hier jedoch den Vorteil, dass Entscheidungsprozesse über gemeinsame Projekte innerhalb dieser gemeinsamen Organisation institutionalisiert und damit in der Regel weniger aufwendig sind.

Durch eine Bündelung der bereits bestehenden Aktivitäten beim Kreis und in den Städten und Gemeinden könnte sich eine so konzipierte Klimaschutzagentur mehr als bisher unterschiedlichsten Aufgabenbereichen zuwenden. Durch eine dadurch bedingte Diversität an unterschiedlichen Angeboten ließe sich die fachliche Unterstützung und Entwicklung verschiedenster lokaler Maßnahmen in den Kommunen deutlich verbessern und erheblich erweitern.

Größere Entfaltungsmöglichkeiten, mehr Klimaschutzprojekte, vielfältigere Maßnahmen zur Energieeinsparung und ein verstärkter Einsatz erneuerbarer Energien würden eine größere Präsenz von Klimaschutzaktivitäten in der Gesellschaft ergeben und damit auch zu einer größeren Bereitschaft der staatlichen und politischen Entscheidungsträger beitragen können, Fördermittel verstärkt für unterschiedlichste Projekte einer Klimaschutzagentur zur Verfügung zu stellen. Dies würde auch für die finanzielle Einwerbung von Spendenmitteln gelten.

Wenn neben dem Kreis und dessen Einrichtungen und Städte und Gemeinden zur Finanzierung der Aufgabe beitragen würden, ließe sich die Finanzierung einer Klimaschutzagentur dadurch auch spürbar verbessern.

Im Ergebnis könnte durch eine gemeinsame, mit Gemeinden und Städten betriebene Klimaschutzarbeit, die über die bisherige Klimaschutzarbeit des Kreises hinausginge, die bestehenden Kosten begrenzt, Doppelarbeiten und Parallelstrukturen reduziert, Synergien besser gehoben und die Klimaschutzarbeit insgesamt im Kreisgebiet optimiert und dabei zugleich die Finanzierung der Klimaschutzarbeit im gesamten Kreisgebiet auf breitere Füße gestellt werden. Die Akzeptanz in den Kommunen und der Gesellschaft sowie die Bereitschaft zur Förderung und Unterstützung der Aktivitäten zur Reduzierung des Treibhausgases würden sich erhöhen lassen. Die bestehenden kommunalrechtlichen Begrenzungen an zulässiger Klimaschutzarbeit durch den Kreis ließen sich dabei praktisch überwinden.

Die nachfolgenden Betrachtungen basieren mit Blick auf die Ergebnisse der Nutzwertanalyse auf der Ausgliederung der Klimaschutzaktivitäten innerhalb einer gemeinsamen Klimaschutzagentur von Kreis und kreisangehörigen Kommunen. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass es bisher in Schleswig-Holstein keine vergleichbare Klimaschutzagentur auf kommunaler Ebene gibt. In anderen Bundesländern ist diese Form der Organisation der Klimaschutzagenturen jedoch teilweise langjährig erprobt. Die weitere Analyse befasst sich daher mit der konkreten Ausgestaltung der zu etablierenden gemeinsamen Klimaschutzagentur.

5. Markt- bzw. Potenzial- und SWOT-Analyse

5.1. Markt für eine künftige Klimaschutzagentur und Absatzpotential

5.1.1. Mögliche Aufgaben der Klimaschutzagentur

Eine Klimaschutzagentur (KSA) muss mit der Gründung Vorteile für alle Gesellschafter generieren. Die Erreichung von Klimaschutzzielsetzungen geht oftmals mit der Realisierung monetärer Einsparungen in Folge der Reduzierung von Energiebezugsmengen (Energieeinsparung) einher. Daher sollten monetäre Einsparungen und die öffentliche Wahrnehmung primär in den Fokus genommen werden. Gebäudeenergiecontrolling für die Liegenschaften der Gesellschafter ist dabei eine Maßnahme, die neben positiven Effekten im Bereich des Klimaschutzes regelmäßig zu zählbaren monetären Einsparungen bei den künftigen Gesellschaftern führt. Im Vordergrund sollten bei jedem Gesellschafter zunächst die größten und ältesten Liegenschaften stehen, da hier mit den größten Einsparungen zu rechnen ist. Exemplarisch kann an einem Gebäude pro Gesellschafter ein Sanierungsfahrplan erstellt werden. Der Einbau einer Heizkreisüberwachung sowie digitaler Stromzähler ermöglicht die permanente Überwachung direkt aus der Klimaschutzagentur heraus. Die Gewährleistung einer Überwachung erlaubt die schnelle Reaktion auf erkannte Probleme. Fehleinstellungen oder -bedienungen werden unmittelbar abgestellt und unnötige Kosten verhindert. Die Arbeit der KSA ist nicht als Ersatz bzw. als Konkurrenz zu dem bestehenden Gebäudemanagement zu verstehen, vielmehr können durch eine effiziente Ergänzung die Resultate optimiert werden.

Persönliche Gespräche mit dem Landesrechnungshof und Erfahrungen anderer Energieagenturen haben ergeben, dass die Einsparpotentiale von Steuergeldern durch ein effizientes Energiecontrolling signifikant sind. In den meisten bisherigen Prüfungen konnte aufgezeigt werden, dass durch ein Energiecontrolling Ausgaben vermeidbar gewesen wären.

Mit der Gründung einer Klimaschutzagentur soll vom ersten Tag an eine Marke für den regionalen Klimaschutz etabliert werden. Damit ergeben sich völlig neue Möglichkeiten der Kommunikation. Die „guten Taten“ können umgehend öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden. Gleichzeitig können durch eine gute Kommunikation Mitglieder für den Verein zur Förderung des Klimaschutzes geworben werden. Die Mittel, die so generiert werden, stünden dann, so eine Idee, den Bürgern der Gesellschafter als z. B. Fördermöglichkeit zur Verfügung. So würden die Gemeinden durch die Partizipation nicht nur für sich, sondern auch direkt für ihre eigenen Bürgerinnen und Bürger einen Vorteil generieren.

Während Aufgaben wie das Energiecontrolling oder die Öffentlichkeitsarbeit durch den Gesellschafteranteil abgedeckt sind, sollte es andere Aufgabenfelder geben, die mit einem Dienstleistungsentgelt hinzugebucht werden können. Ein Beispiel wäre die energetische Quartierssanierung. Die Klimaschutzagentur sollte die komplette Projektbegleitung übernehmen. Dazu gehören die Vorstellung in den Ausschüssen, die Fördermitteleinwerbung, die Ausschreibung, die Vergabe der Konzeptionierung und die Projektbegleitung.

Ebenfalls möglich ist die gebündelte Einwerbung von Fördermitteln. Möchten mehrere Gesellschafter z. B. eine Ladeinfrastruktur errichten, könnte jede einzelne Kommune einen Förderantrag für sich stellen. Oder die Vorgänge werden in einer Agentur gebündelt. Damit wäre der Prozess um ein vielfaches effizienter. Andere Fördertöpfe können wiederum nur durch eine Bündelung erschlossen werden. Ein Beispiel hierfür ist die Förderung zum Austausch von alten Elektrogeräten in Schulen. Die Mindestfördersumme für die vom Projektträger Jülich (PTJ) geförderte Maßnahme beträgt 5.000 EUR. Dies

lässt sich durch eine Schule gar nicht erreichen. Erst die Koordination eines durch mehrere Schulen gestellten Antrags ermöglicht den Zugriff auf diese Mittel.

5.1.2. Konkretisierung möglicher Leistungen für Gesellschafter der Klimaschutzagentur

Im Folgenden werden Leistungen definiert, die mögliche Gesellschafter einer Klimaschutzagentur aus aktueller Sicht in Anspruch nehmen können. Diese unterteilen sich grundsätzlich in die drei Kategorien Grundleistungen, einwohnerzahlabhängige Grundleistungen und Zusatzleistungen.

Grundleistungen

Als Grundleistung versteht man Dienstleistungen von Seiten der Klimaschutzagentur, die jeder Gesellschafter kostenlos in Anspruch nehmen kann.

Bei einer Beteiligung an einer möglichen Klimaschutzagentur stehen grundsätzlich jedem Gesellschafter folgende Leistungen zur Verfügung:

- Öffentlichkeitsarbeit
 - mit Pressemitteilungen, Social Media-Kampagnen, Webseitenaktualisierungen und Blog-Beiträgen
- Nutzung eines Logos „Klimabündnis für Rendsburg-Eckernförde“ (Beispiel) für die eigene Kommunikation zur Darstellung des eigenen Engagements für den Klimaschutz
- Innovationsprojekte: Die Klimaschutzagentur ist bestrebt innovative Projekte zu initiieren, diese werden bevorzugt in den Regionen der kommunalen Gesellschafter entwickelt.
- Begleitung der Bürgerplattform mok-wi.de der KielRegion zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement
- Beteiligung an einer möglichen Zusammenarbeit mit dem zu initiiierenden Verein zur Förderung von Bürgerprojekten durch den Förderverein
- Verbundförderanträge: Wird durch einen Gesellschafter oder durch die Klimaschutzagentur ein Förderantrag für ein Klimaschutzprojekt initiiert, werden alle Gesellschafter über die Gelegenheit informiert, an der Antragstellung teilzunehmen.
In Frage kommen unter anderem Anträge für:
 - Elektroladestationen
 - Elektrofahrzeuge /-fahrräder
 - Austausch von Elektrogeräten in Schulen
 - Umstellung auf LED
 - Erneuerung von Heizungspumpen
 - Erneuerung von Raum-Luft-technischen Anlagen
- Klimaschutzkampagnen zur Aktivierung und Motivierung verschiedener Zielgruppen.
- Eigene Klimaschutzkonzepte: Die Klimaschutzagentur kann den Prozess zur Entwicklung eigener Klimaschutzkonzepte mit speziellen Maßnahmen für die jeweiligen Gesellschafter initiieren und begleiten.

- Themenspezifisches Beratungsangebot, z. B.:
 - Fördermittel für energetische Projekte
 - Nachhaltige Beschaffung
 - Klimagerechte Bauleitplanung
 - Verschiedene Mobilitätsthemen

Einwohnerzahlabhängige Grundleistungen

Einwohnerzahlabhängige Grundleistungen sind Dienstleistungen von Seiten der Klimaschutzagentur, deren Art und Umfang durch die Einwohnerzahl des Gesellschafters definiert werden. Somit ist den Gesellschaftern mit einer größeren Beteiligung an der Agentur die Möglichkeit gegeben, mehr Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, damit finanzielle Beiträge der Gesellschafter und Leistungen der Klimaschutzagentur sich in einem angemessenen Verhältnis bewegen bzw. sich die Mehrkosten für die Gesellschafter rechnen. Eine beispielhafte Auflistung der Leistungen und eine tabellarische Darstellung einer möglichen Kategorisierung werden nachfolgend aufgeführt:

- Energiecontrolling für Liegenschaften (Überwachung der Energieverbräuche / keine Gebäudemangement)
- Anspruch auf eine laufende Energetische Quartierssanierung ab 10.000 EW (Initiierung und Begleitung, nicht Finanzierung)
- Erstellung von energetischen Sanierungsfahrplänen durch Fachplaner (Abwicklung, nicht Finanzierung)

Einwohner	Liegenschaften für Energiecontrolling	Sanierungsfahrpläne	Energetische Quartierssanierungen
bis 3.000	1	½	¼
ab 3.000	2	1	½
ab 7.500	3	1,5	¾
ab 10.000	3	2	1
ab 25.000	4	3	1,5

Tabelle 2: Einwohnerzahlabhängige Grundleistungen je Jahr (Beispiel)

Dabei sollten nicht ganzzahlige Leistungen über mehrere Jahre betrachtet werden (Beispiel: eine energetische Quartierssanierung alle vier Jahre).

In Abhängigkeit vom Grad der Konkretisierung der Leistungsansprüche und beitragsbezogenen Leistungen besteht hierbei jedoch ein wesentliches Risiko, dass eine Umsatzsteuerpflichtigkeit ausgelöst wird.

Zusatzleistungen

Als Zusatzleistung versteht sich eine Dienstleistung der Klimaschutzagentur, die gegen ein zusätzliches Entgelt erbracht werden kann. Diese Leistungen sind grundsätzlich umsatzsteuerpflichtig und müssen im Detail noch ausgearbeitet werden.

So können aber z. B. weitere Liegenschaften in das Energiecontrolling gegeben werden, weitere Sanierungsfahrpläne und zusätzliche Quartierssanierungen begleitet werden.

5.1.3. Absatzpotential

Die dargestellten möglichen Aufgaben verdeutlichen die grundsätzlich vorhandene Nachfrage nach einem gemeinsamen Klimaschutzmanagement.

Wie in Kapitel 2.1.1 erläutert, ergeben sich in Abgrenzung zu anderen Institutionen Handlungsfelder auf Kreisebene. Eine gemeinsame Klimaschutzagentur im Kreis wird aus zwei wesentlichen Gründen nachgefragt:

- Abdeckung von Themen im Bereich Klimaschutzmanagement, die vornehmlich auf Kreisebene gelöst werden können, Beispiele sind insbesondere
 - Öffentlichkeitsarbeit,
 - regionale Anlaufstelle für Koordinationsaufgaben,
 - kreisweites Gebäudeenergiecontrolling (die gewonnenen Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass durch ein von Spezialisten betriebenes Gebäudeenergiecontrolling wesentliche finanzielle und ökologische Einsparpotentiale identifiziert und gehoben werden können),
 - Förderanträge (im Verbund) und
 - die Etablierung eines regionalen Unternehmensnetzwerkes mit Bezug zum Klimaschutz.
- Leistungsfähiger Dienstleister mit spezialisierten Mitarbeitern für die kreisangehörigen Kommunen, da
 - kleinen Kommunen die kritische Größe zur Schaffung einer Stelle oftmals fehlt,
 - ein größeres gebündeltes Team in der Regel deutliche Vorteile bei der Leistungserbringung durch eine mögliche Spezialisierung der einzelnen Teammitglieder hat.

Es gibt ein weites Feld an Aufgaben im Bereich des kommunalen Klimaschutzes (siehe Anhang 13.1.). Gleichzeitig gibt es aktuell keine vergleichbare Organisation im Kreisgebiet und auf angrenzenden Ebenen (vgl. Ausführungen in Kapitel 2.1.2.).

Vereinzelt gibt es bereits angestellte Klimaschutzmanager bei kreisangehörigen Kommunen im Kreisgebiet mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten. In der Regel sind diese Stellen für einen Zeitraum von drei Jahren gefördert. Teilweise sind diese Klimaschutzmanager jedoch unbefristet angestellt. Vor dem Hintergrund des breiten Aufgabenspektrums im Bereich Klimaschutzmanagement können jedoch ein oder zwei Klimaschutzmanager in der Regel nicht alle sinnvollen Bereiche effektiv und effizient abdecken. So ist beispielsweise der Bereich Öffentlichkeitsarbeit weitestgehend nicht sinnvoll auf einzelne Kommunen beschränkbar. Gleichzeitig lassen sich wesentliche Vorteile im Rahmen der oben angesprochenen Spezialisierung in einem Team erzielen. Daher sollte eine enge Kooperation mit bereits bestehenden Klimaschutzmanagern angestrebt werden. Denkbar ist auch eine Entsendung von Mitarbeitern an die Klimaschutzagentur, hierbei müssten gesonderte Vereinbarungen über Finanzierung und Tätigkeitsschwerpunkte getroffen werden. Zwingend zu beachten sind die jeweiligen Förderbedingungen. Im Zweifelsfall ist eine Abstimmung mit dem Fördermittelgeber zu empfehlen.

Das Vorhandensein eines eigenen Klimaschutzmanagements in einer Kommune schließt eine sinnvolle zusätzliche Zusammenarbeit im Rahmen einer gemeinsamen Klimaschutzagentur nicht aus. Nach Abstimmung der jeweiligen Schwerpunktsetzungen kann vielmehr eine sich ergänzende Zusammenarbeit erfolgen. Das Klimaschutzmanagement der Kommunen kann insbesondere den Punkt Öffentlichkeit

weitestgehend dem Team der KSA übergeben und sich auf Projekte konzentrieren, bei denen eine Präsenz Vor-Ort einen gewichtigen Vorteil darstellt.

Die Agentur kann aus heutiger Sicht weite Teile des Marktes für Klimaschutzmanagement im Kreisgebiet bedienen, spezifische Konkurrenzsituationen gibt es nur vereinzelt. Demnach ist auch ein hinreichendes Potenzial zur Bedienung weiterer Marktteile durch die Agentur gegeben.

5.2. SWOT-Analyse

Ergänzend zu den bisherigen Ausführungen zu den grundsätzlichen Vor- und Nachteilen einer gemeinsamen Klimaschutzagentur in den Kapiteln 3.4. und 4. wird hier eine Übersicht in Form einer Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT - Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) gegeben:

Stärken

Kleine Kommunen haben oftmals nicht die kritische Größe um zumindest eine Teilzeitstelle im Bereich des Klimaschutzmanagements zu finanzieren. Gleichzeitig können Gemeinden nicht unbeschränkt Aufgabenbereiche an Ämter übergeben, die andernfalls grundsätzlich ein geeigneter Ort für eine gemeinsame Stelle im Bereich Klimaschutzmanagement wäre. So ermöglicht die Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Organisation oftmals erst den Zugriff auf Kapazitäten im Bereich Klimaschutzmanagement.

Die gebündelten Aktivitäten ermöglichen die Realisierung von Skaleneffekten. So können Projekte zu bestimmten Themen „multipliziert“ werden. Erfahrungsvorteile können über die mögliche Spezialisierung der Mitarbeiter und wiederkehrende Projekte realisiert werden.

Die Schaffung eines Teams über die aktuellen Kapazitäten hinaus in Verbindung, mit einer steigenden Effizienz, ermöglicht die Bearbeitung weiterer Aufgabenfelder im Bereich Klimaschutzmanagement.

Die grundlegende Abstimmung einer Zusammenarbeit und deren Zielsetzung im Bereich Klimaschutzmanagement innerhalb einer gemeinsamen Organisation bildet das Fundament für gemeinsame Projekte. Das grundlegende Mandat der Agentur ermöglicht die vergleichsweise unkomplizierte Initiierung übergreifender Projekte. Zudem kann auch die Koordination von Projekten über die Kreisgrenzen hinaus auf Grundlage eines klaren Mandats vereinfacht werden.

Schwächen

Die gemeinsame Organisation ist im Vergleich zu eigenständigen Lösungen von vielen Finanzierungsquellen abhängig. Da den Gesellschaftern eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die Beteiligung an den Aktivitäten der Agentur eingeräumt werden sollte (insbesondere Kündigungsrecht), ist die Planungssicherheit auf Seiten der Agentur eingeschränkt.

Die Übertragung von Aufgaben an die Agentur ist nur teilweise vollständig möglich. So wird es weiterhin Aufgaben geben, die Vor-Ort ausgeführt werden müssen. Die Agentur kann hier jedoch weiter als Ansprechpartner agieren.

Chancen

Mit gebündelten Aktivitäten lässt sich eine deutlich höhere Wirksamkeit in der Öffentlichkeit erzielen. Im Zuge der Ausweitung der Aktivitäten im Bereich Klimaschutzmanagement unter einer Wort-Bild Marke ist mit einer regelmäßigen Berichterstattung mit erhöhtem Wiedererkennungswert zu rechnen. Bei Wahl einer geeigneten Marke ist der regionale Bezug der Aktivitäten der Agentur zudem

eine gute Grundlage für eine hohe Identifikation der Bürger mit den Aktivitäten. Leuchtturmprojekte können zudem in unterschiedlichen Bereichen initiiert werden.

Im Projektverlauf haben sich die bisherigen Leistungen im Klimaschutzmanagement auf Kreisebene positiv auf die Erwägungen der kreisangehörigen Kommunen über eine Beteiligung an einer gemeinsamen Klimaschutzagentur ausgewirkt. Der Vorteil der bisherigen Erfolgsgeschichte und einer gewissen Bekanntheit bei den relevanten Akteuren wirkt sich positiv auf die Gewinnung von Gesellschaftern bzw. Mitgliedern für einen Verein zur Förderung des Klimaschutzes aus.

Weiterhin sind viele Bereiche des Klimaschutzmanagements im Kreis nach den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen nicht besetzt. Die Klimaschutzagentur würde also oftmals alleiniger Anbieter von Leistungen sein.

Die Agentur kann sich über die Teamgröße und das Aufgabenspektrum als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Neue Mitarbeiter können von erfahrenen Mitarbeitern lernen und sich so schnell weiterentwickeln. Mitarbeitern können zudem im Vergleich zu einer Stelle eines Klimaschutzmanagers in einer Kommune eher Aufstiegschancen ermöglicht werden.

Die erhöhte Sichtbarkeit ist weiterhin Grundlage für eine gesteigerte Bereitschaft der Beteiligung privater Akteure. Die Beteiligung an den Klimaschutzaktivitäten kann über einen Verein zur Förderung des Klimaschutzes auch eine finanzielle Unterstützung bedeuten. Außerdem ist die Etablierung eines kreisweiten Energieeffizienznetzwerkes (ggf. gemeinsam mit der IHK) von Unternehmen denkbar.

Risiken

Je nach Ausgestaltung der Agentur kann es durch die Beteiligung einer hohen Anzahl an Gesellschaftern und Förderern mit unterschiedlichen Vorstellungen zu einem hohen Koordinations- bzw. Verwaltungsaufwand kommen. Dem könnte aber mit geeigneten Maßnahmen (insbesondere über die Satzung) entgegengewirkt werden.

Die Übergabe von Aufgaben an ein Gemeinschaftsunternehmen ist teilweise mit klassischen Vorbehalten (insbesondere Kontrollverlust, Hoheitsdenken) behaftet. Vor diesem Hintergrund ist bei der Ausgestaltung der Agentur zwingend sicherzustellen, dass über die Satzung ein angemessenes Verhältnis der Mitspracherechte der Gesellschafter existiert. Dabei ist auch immer der damit einhergehende Koordinationsaufwand zu betrachten.

Als größtes Risiko ist eine nur geringe Beteiligung der Kommunen an der Agentur zu benennen. Ein geringer Beteiligungsgrad würde die oben beschriebenen Stärken und Chancen oftmals verringern.

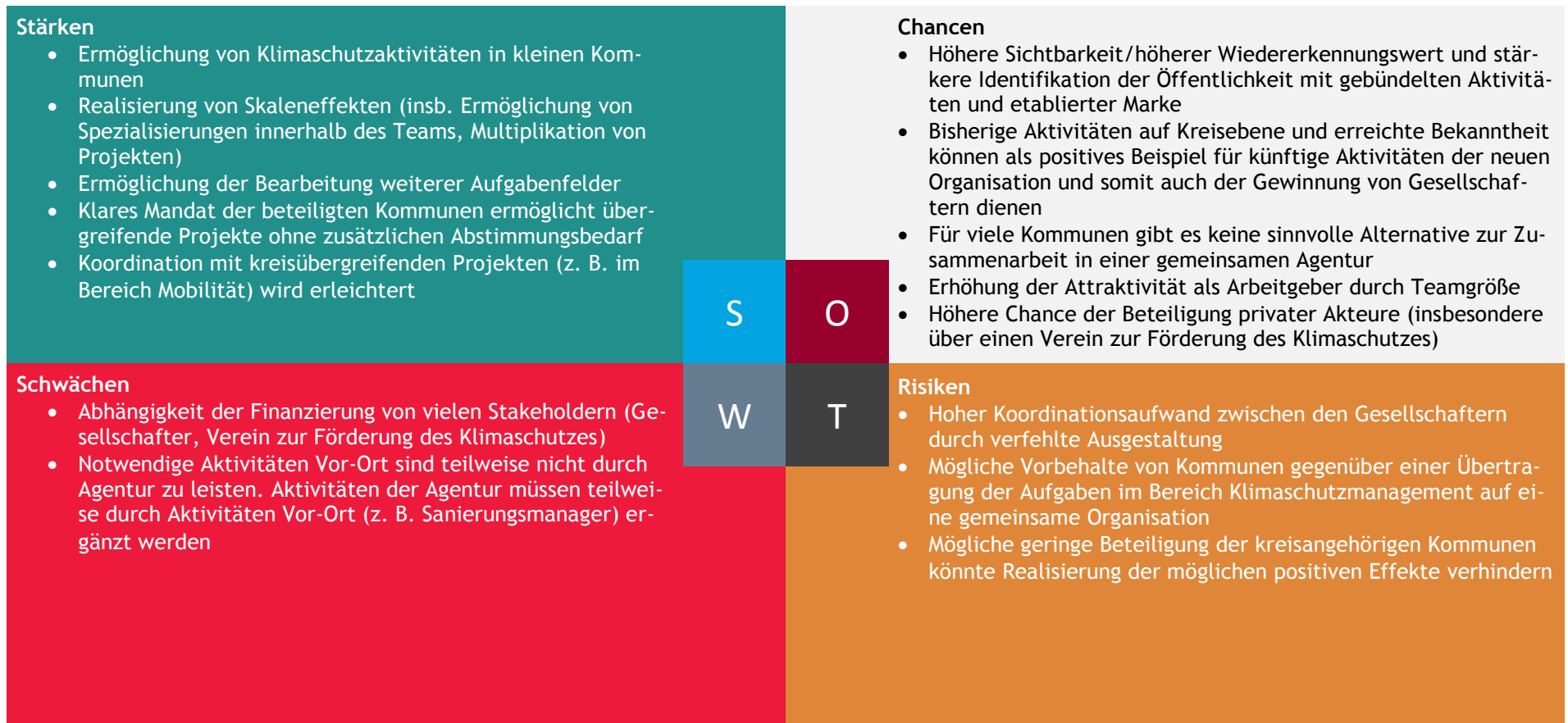


Abbildung 1: Stärken-/Schwächenanalyse der zu gründenden gemeinsamen Agentur

6. Synergien und Konkurrenzen zu anderen Klimaschutzaktivitäten und Abgrenzung zu landesweiten Einrichtungen

Klimaschutzaktivitäten definieren wir über Maßnahmen, welche den Klimaschutz zum Ziel haben. Diese Maßnahmen erfolgen aktuell grundsätzlich auf folgenden Ebenen (vertikal):

- Übernational (z. B. Emissionshandel),
- auf Bundesebene (z. B. über Rahmenseetzungen mit der Energieeinsparverordnung (EnEV) und dem Erneuerbaren-Energien-Gesetz (EEG)),
- auf Landesebene (z. B. über Landesrecht (siehe z. B. Erneuerbare-Wärme-Gesetz (EWärmeG) in Baden-Württemberg), Förderprogramme und Projekte, welche von Organisationen gesteuert werden),
- auf regionaler Ebene (z. B. Klimaschutzmanager Mobilität der KielRegion),
- auf Kreisebene (z. B. im Rahmen des ÖPNV und in Unterstützung der kreisangehörigen Kommunen),
- auf Ebene von Städten und Gemeinden (z. B. über ein eigenes Klimaschutzkonzept und nachfolgende Maßnahmen) und
- auf lokaler Ebene (z. B. durch die Arbeit eines Sanierungsmanagers im Rahmen eines energetischen Quartiersanierungsprojektes. Diese Ebene ist für den Klimaschutz neben der Ordnungspolitik von herausgehobener Bedeutung, da über konkrete Maßnahmen Vor-Ort entschieden und die Umsetzung vorangetrieben wird. Eine gemeinsame Klimaschutzagentur könnten auch auf dieser Ebene wirksam werden und unterschiedliche Projekte effektiv begleiten. Als ein Beispiel ist hier die kreisweite Installation eines Gebäudeenergiecontrollings für öffentliche Liegenschaften zu nennen.).

Jede einzelne Ebene hat dabei seine Berechtigung und grundsätzlich einen unterschiedlichen Fokus. Gleichzeitig gibt es auf den einzelnen Ebenen (horizontal) in der Regel unterschiedliche Institutionen, die auf den Klimaschutz wirken.

Mit dem Ziel eines effektiven und effizienten Klimaschutzes hat eine Abstimmung zwischen angrenzenden vertikalen und horizontalen Elementen zu erfolgen. Dabei ist es regelmäßig der Fall, dass einzelne Bereiche des Klimaschutzmanagements auf einer Ebene nicht besetzt sind. In diesem Fall hat die Kommunikation mit der nächsten Ebene zu erfolgen. Für die Ausgliederung des Klimaschutzmanagements in eine gemeinsame Klimaschutzagentur bedeutet dies, dass weiterhin eine Abstimmung mit Institutionen auf regionaler und Landesebene wie auch auf lokaler Ebene zu erfolgen hat.

Eine Abstimmung hat über die grundsätzlichen Tätigkeitsfelder und in regelmäßigen Abständen über Schnittstellen und sinnvolle projektbasierte Zusammenarbeiten zu erfolgen. Im Zeitablauf können sich je nach Tätigkeitsfeldern unterschiedliche Synergien und Überschneidungen ergeben.

Relevante Institutionen sind auf Grundlage der im Projekt gewonnenen Erkenntnisse insbesondere

- die KielRegion GmbH (ein wichtiger Kooperationspartner z. B. zum Thema Mobilität;),
- die Stadt Eckernförde (integriertes Klimaschutzkonzept),
- die Entwicklungsagentur für den Lebens- und Wirtschaftsraum Rendsburg Anstalt öffentlichen Rechts (AÖR),
- die Energieagentur der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH),

- die Gesellschaft für Energie und Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH,
- darüber hinaus teilweise vorhandene Klimaschutzmanager der kreisangehörigen Kommunen.

Mit dem Ziel der Realisierung von Synergien sind insbesondere Skaleneffekte, falls vorhanden, zu nutzen. Sofern z. B. auf Landesebene Hilfsmittel für die Öffentlichkeitsarbeit oder Know-how der Gesellschafter bereitgestellt werden können, sollten diese grundsätzlich genutzt werden. Denkbar ist hier eine netzwerkorientierte Zusammenarbeit, in der die Belange der Gesellschafter der gemeinsamen Klimaschutzagentur vorrangig berücksichtigt werden.

Klimaschutzmanagement hat vielfältige Schnittstellen mit der Wirtschaftsförderung bzw. entfaltet je nach Tätigkeitsbereich ähnliche Wirkungen. Beispiele hierfür sind energetische Quartiersanierungen und eine mögliche Etablierung von Wirtschaftsnetzwerken. Energetische Quartiersanierungen werden oftmals mit einem ganzheitlichen Ansatz betrieben; dabei ist ein Sekundärziel in der Regel auch die Steigerung der Lebensqualität im Quartier. Energieeffizienznetzwerke von Unternehmen haben neben der Aktivierung der Unternehmen für die Vermeidung von CO₂-Emissionen in der Regel auch folgende positive Nebeneffekte: Durch die wirtschaftliche Einsparung von Energiekosten werden die Unternehmen wettbewerbsfähiger, Netzwerktreffen sind oftmals Basis für die Etablierung von Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen.

7. Abgrenzung von privaten Planungsbüros

Die grundlegende Ausrichtung der skizzierten gemeinsamen Klimaschutzagentur sollte die Wahrnehmung von Aufgaben innerhalb des kommunalen Klimaschutzmanagements und von Dienstleistungen gegenüber den Gesellschaften in diesem Zusammenhang vorsehen. Die Klimaschutzagentur sollte nicht wirtschaftlich gegenüber Dritten tätig sein und so eine originäre Konkurrenz gegenüber privaten Planungsbüros ausschließen.

Mögliche Dienstleistungen gegenüber den eigenen Gesellschaftern sind nach dem in Kapitel 9 beschriebenen Inhouse-Privileg in der beschriebenen Konstellation weitestgehend unbeschränkt möglich, auch wenn private Planungsbüros teilweise gleiche oder ähnliche Leistungen anbieten.

In der Regel wird die Klimaschutzagentur jedoch als Schnittstelle zu privaten Planungsbüros fungieren. Schwerpunkte sind dabei die Initiierung und Koordination von Projekten. So werden beispielsweise Klimaschutzkonzepte oder energetische Quartiersanierungen nicht selber erstellt werden, die Klimaschutzagentur übernimmt die Einwerbung der Fördermittel, die Ausschreibung und die Prozessbegleitung.

8. Vergleich mit anderen Agenturen in Deutschland

8.1. Einordnung

Nachfolgend werden unterschiedliche Beispiele von Klimaschutzagenturen in Deutschland aufgezeigt. Die Darstellungen basieren dabei weitestgehend auf telefonisch erteilten Auskünften von Mitarbeitern dieser Agenturen.

In Schleswig-Holstein ist uns aktuell keine gemeinsame (Beteiligung mehrere Kommunen) Klimaschutzagentur bekannt. Die nachstehenden Beispiele zeigen jedoch, dass es in diesem Bereich schon langjährige positive Erfahrungen gibt.

Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Studie wurde weniger Wert auf einen empirischen Vergleich als auf die Erhebung spezifischer Erfolgsfaktoren und Erfahrungen gelegt.

8.2. Klimaschutz- und Energie-Beratungsagentur Heidelberg-Rhein-Neckar-Kreis gGmbH

Ausgangspunkt der Gründung war das erste Klimaschutzkonzept der Stadt Heidelberg im Jahr 1992 und der Vorschlag der Erweiterung der Aktivitäten aus dem Umland von den über einen runden Tisch eingebundenen Akteuren (u. a. Handwerkerschaft, Mieterverein, Haus & Grund).

Zunächst konnten vier Gemeinden und eine Sparkasse als Gesellschafter gewonnen werden und es bestand eine 50 %-ige Förderung durch ein Programm der Europäischen Kommission über drei Jahre.

Im Zeitablauf erfolgten Beteiligungen weiterer Gesellschafter, welche oftmals ihren Anfang in Kooperationen und enger Zusammenarbeit mit der Agentur gefunden hatten.

Aktuell bietet die Agentur ein breites Dienstleistungsspektrum mit 14 fest angestellten und zusätzlichen freien Mitarbeitern an. Dabei realisiert sie einen Umsatz von etwas weniger als 1 Mio. EUR je Jahr. Die Finanzierung erfolgt zu ca. 50 % über einen festen Beitrag der Gesellschafter, welcher ca. 0,5 EUR je Jahr und Einwohner beträgt. Die Gesellschafter rufen zudem Leistungen gegen Dienstleistungsentgelte ab (beispielsweise kommunales Energiecontrolling). Diese Dienstleistungsentgelte entsprechen auskunftsgemäß ebenfalls ca. 50 % der laufenden Finanzierung. Hinzu kommen unregelmäßig Fördermittel für verschiedene Projekte. Bei der Finanzierung wurde explizit auf die Wahrung einer hohen Unabhängigkeit geachtet. Die Gründung eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes oder andere Formen der Beteiligung weiterer Akteure wurde daher nicht angestrebt.

Mit Blick auf die unsicheren Komponenten der laufenden Finanzierung werden folgende Flexibilitätspotenziale genutzt:

- Einsatz freier Mitarbeiter
- Neue Mitarbeiter werden in der Regel zunächst befristet eingestellt
- Vergütung in Orientierung an TVöD, Entwicklung ist jedoch auch abhängig von der Finanzlage der Agentur

Der Auslastungssteuerung und damit verbundenen Initiierung von Projekten mit den Gesellschaftern gegen Dienstleistungsentgelt kommt mit Blick auf die Finanzierung der Agentur eine hohe Bedeutung zu und ist ein wesentlicher Aufgabenbereich der Geschäftsführung der Agentur.

Neben der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit bilden konkrete Unterstützungsleistungen für die Gesellschafter, welche in der Regel wie beschrieben separat vergütet werden, die Aufgabenschwerpunkte. Neben der Unterstützung bei Klimaschutzkonzepten und energetischen Quartiersanierungen liegt ein

Schwerpunkt auf dem kommunalen Energiemanagement. Gemäß Erfahrung auch von der KEA - Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg fallen ca. 30 EUR je Jahr und Einwohner als Energiekosten in kommunalen Einrichtungen an. Gleichzeitig können im Rahmen eines Energiemanagements i. d. R. Einsparpotenziale von 10-15 % durch nicht-investive Maßnahmen gehoben werden. In diesem Zusammenhang werden die Gesellschafter auch beim European Energy Award und bei Ausschreibungen von Contractingprojekten (z. B. Übernahme der Wärmeversorgung durch einen Energiedienstleister) unterstützt.

Bis auf eine Initialberatung gibt es kein Beratungsangebot für Privatpersonen oder Unternehmen.

Trotz des langen Bestehens der Agentur, haben mehrere Kommunen eigene Klimaschutzmanager. Dies wird positiv gesehen, da im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Agentur die Umsetzung vor Ort durch eine eingespielte Zusammenarbeit zwischen Klimaschutzmanager und relevanten Ansprechpartnern in der jeweiligen Kommune effektiv gestaltet werden kann.

8.3. Klimaschutz-Agentur im Landkreis Reutlingen gGmbH

Die Klimaschutz-Agentur im Landkreis Reutlingen versteht sich als ein umfassendes Bündnis von Kreis, Gemeinden, Wirtschaft und sonstigen gesellschaftlichen Akteuren, die sich mit dem Klimaschutz befassen.

Die Klimaschutz-Agentur will durch Information, Beratung und Fortbildung dazu beitragen, dass das Bewusstsein für den Klimaschutz im Landkreis Reutlingen gestärkt und durch entsprechende Aktivitäten der Agentur Energie eingespart und effizient verwendet wird sowie regenerative Energieträger künftig noch stärker genutzt werden.

Träger der Gesellschaft sind im Wesentlichen der Landkreis Reutlingen, die Städte Reutlingen, Metzingen, Münsingen, Bad Urach, Pfullingen, die Gemeinden Eningen und Lichtenstein sowie einige kleinere Energieunternehmen, die Kreishandwerkerschaft, die Architektenkammer und eine gemeinnützige Wohnungsgesellschaft.

Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 57.500 EUR. Eine Nachschusspflicht besteht nicht. Die Stammeinlagen, die zwischen 2,5 TEUR und 15 TEUR variieren, sind von den jeweiligen Gesellschaftern in bar einzuzahlen.

Gesellschaftsvertraglich ist festgelegt, dass die Gesellschaft jederzeit sicherzustellen hat, dass die Stammeinlagen kommunaler Gebietskörperschaften in der Summe mindestens 50 % des Stammkapitals betragen.

Die Gesellschafter stellen den laufenden Betrieb der Gesellschaft durch Geld- und Sachleistungen sicher.

Weitere Gesellschafter können nur mit Zustimmung der Gesellschafterversammlung, die hierüber mit einer Mehrheit von 3/4 der abgegebenen Stimmen beschließt, aufgenommen werden.

Das Unternehmen hat zurzeit sechs hauptamtliche Mitarbeiter/innen sowie einige studentische Hilfskräfte.

Das Unternehmen verfolgt ausschließlich öffentliche Zwecke im Sinne der Gemeindeordnung. Aktiver Klimaschutz wird dabei als eine Aufgabe der öffentlichen Daseinsvorsorge verstanden.

Das Unternehmen verfolgt insbesondere folgende Aufgaben:

- Durchführung von und Teilnahme an Veranstaltungen zur Stärkung des Bewusstseins für klimaschützendes Handeln,
- Öffentlichkeitsarbeit im Zusammenhang mit Maßnahmen zum effizienten Energieeinsatz und der Erzeugung regenerativer Energie, einschließlich der bestehenden Fördermöglichkeiten,
- Individuelle, Gewerke übergreifende und unabhängige Erstberatung zur rationellen und effizienten Energieverwendung,
- Energiediagnosen für öffentliche und private Gebäude,
- Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen für Fachleute, Anwender und Nutzer,
- Koordinierung der im Landkreis bereits vorhandenen kommunalen und privaten Initiativen zur rationellen Energieverwendung und Energieberatung,
- Anstoß von Investitionen in einen effizienten Energieeinsatz und die Erzeugung regenerativer Energie.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben wird die Gesellschaft mit den Städten und Gemeinden, der Wirtschaft und anderen mit dem Klimaschutz befassten Akteuren im Sinne eines gemeinsamen Aktionsbündnisses zusammenarbeiten.

So findet heute bereits eine Zusammenarbeit mit der Verbraucherzentrale Baden-Württemberg und dem Kompetenzzentrum Wirtschaft (Energieeinsparung für die Wirtschaft) statt.

Für aktive Managementaufgaben der kreisangehörigen Kommunen im Klimaschutz erhebt die Gesellschaft Gebühren, und zwar derzeit für einen kostendeckenden Tagessatz von 700 EUR pro Tag.

Die Gesellschaft verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

Die Gesellschaft ist selbstlos tätig. Sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

Jeder Gesellschafter kann die Mitgliedschaft in der Gesellschaft jederzeit auf das Ende eines jeden Kalenderjahres kündigen, jedoch unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von 12 Monaten. Durch die Kündigung wird die Gesellschaft nicht aufgelöst.

Organe der Gesellschaft sind:

- Geschäftsführung
- Gesellschafterversammlung
- Beirat

Zur fachlichen Unterstützung der Arbeit der Gesellschaft und zur aktiven Einbeziehung weiterer für den Klimaschutz tätiger Akteure ist ein Beirat eingerichtet worden.

Der Beirat berät und unterstützt die Gesellschaft und die Geschäftsführung in grundsätzlichen Angelegenheiten.

Mitglieder im Beirat können unter anderem sein:

- Kreissparkasse Reutlingen
- Regionalverband Neckar-Alb
- Industrie- und Handelskammer Reutlingen
- Handwerkskammer Reutlingen
- Vereinigung der Volks- und Raiffeisenbanken Kreis Reutlingen
- Haus & Grund Reutlingen
- Deutscher Mieterbund Reutlingen-Tübingen
- Kreisbauernverband
- Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND)
- Naturschutzbund BW e.V.
- Lokale Agenda - AK Energie Bad Urach
- Hochschule Reutlingen und andere

8.4. Bremer Energie-Konsens GmbH

Die Bremer Energie-Konsens GmbH ist eine gemeinnützige Klimaschutzagentur für das Land Bremen. Die Gesellschaft verfolgt das Ziel, den Energieeinsatz so effizient und klimafreundlich wie möglich zu gestalten.

Die Gesellschaft stellt dies durch die Förderung des Umweltschutzes und der Verbraucherberatung sowie des Verbraucherschutzes, insbesondere durch die Förderung und Verbreitung von Kenntnissen und Maßnahmen des Klimaschutzes, der rationalen Energieverwendung und der Verminderung von CO₂-Emissionen sicher.

Zweck der Gesellschaft ist es, diese anhand von Projekten gewonnenen Erkenntnisse, insbesondere in den Bereichen der Energienutzung, Energieumwandlung und der erneuerbare Energien, der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.

Die Angebote richten sich an Unternehmen, Bauschaffende, Institutionen sowie Privathaushalte.

Die Bremer Energie-Konsens GmbH

- fördert Projekte zur Energieeffizienz,
- organisiert Informationskampagnen,
- knüpft Netzwerke,
- vermittelt Wissen an Fachleute und Verbraucher.

Träger der Gesellschaft sind die swb AG zu 45 %, die EWE VERTRIEB GmbH zu 44,9 % und die Freie Hansestadt Bremen (Stadtgemeinde) zu 10,1 %.

Die Energie-Konsens GmbH versteht sich in erster Linie als Technischer Berater in Angelegenheiten des Klimaschutzes und der CO₂-Reduzierung für das ganze Land Bremen. Als gemeinnützige GmbH will sie neutraler und unabhängiger Mittler und Impulsgeber sein.

Die Gesellschaft verfügt über ca. 30 Mitarbeiter/innen und ist in verschiedene Teams und Projektgruppen aufgeteilt.

Die Teams gliedern sich wie folgt:

- Team Bau: (Projektmanagement Stadtentwicklung / PjM Qualifizierung, Bremer Modernisieren, Energie Experten/PjM Bremerhavener Modernisieren, Heizungsvisite)
- Team Institutionen: (PjM Energiesparcheck Mieter, ener: kita, ener: sport / PjM ¾ plus, ener: freizi)
- Team Unternehmen: (PjM Qualifizierung, KMU-Beraternetzwerk, Projekt umwelt unternehmen / PjM Effizienztisch Bremerhaven / PjM foot: print)
- Team Veranstaltungsmanagement
- Team Verwaltung
- Team Bremerhaven
- Team Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Gesellschaft soll wissenschaftliche Fachveranstaltungen durchführen und den wissenschaftlichen Nachwuchs durch die Vergabe von Stipendien fördern.

Die Gesellschaft kann Pilot- und Demonstrationsvorhaben und -programme koordinieren und deren Durchführung unterstützen.

Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 52.000 EUR.

Die Organe der Gesellschaft bestehen aus:

- der Geschäftsführung
- dem Aufsichtsrat
- der Gesellschafterversammlung
- dem wissenschaftlichen Beirat

Die Gesellschaft verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne der Abgabenordnung. Sie ist selbstlos tätig und verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Die Mittel der Gesellschaft dürfen nur für satzungsmäßige Zwecke verwendet werden. Die Gesellschafter dürfen keine Gewinnanteile und auch keine sonstigen Zuwendungen aus Mitteln der Gesellschaft erhalten.

Der Aufsichtsrat verfügt in der Regel über fünf Mitglieder und besteht derzeit aus drei Vertretern der beteiligten Energieunternehmen und zwei Vertretern des Landes Bremen; den Senator für Umwelt, Bau und Verkehr sowie der Finanzsenatorin.

Die Freie Hansestadt Bremen (Stadtgemeinde Bremen) stellt 40 % der Mitglieder des Aufsichtsrats, die privaten Unternehmen 60 %.

Der laufende Betrieb des Unternehmens wird derzeit finanziell durch regelmäßig wiederkehrende Spenden der privaten Gesellschafter und ein Zuschuss des Landes Bremen von jeweils 1 Mio. EUR gewährleistet. Hinzukommen etwaige Fördermittel sowie sonstige betriebliche Erträge in einer Größenordnung von bis zu 20 % des jährlichen Budgets.

9. Mögliche Rechtsform einer Klimaschutzagentur

9.1. Übersicht

	Eigenbetrieb	AöR Kommunalunter- nehmen	Zweckverband	GmbH	Verein
Leistungsträger	Sondervermögen der Kommune ohne Rechtsfähigkeit	juristische Person des öffentl. Rechts	juristische Person des öffentl. Rechts	jur. Person des Privatrechts	jur. Person des Privatrechts
Organe	Werkleitung Werksausschuss als besondere Komm. Organe	Vorstand, Verwaltungsrat; Kommunal	Verbandsvorstand, Verbandsversammlung, Verbandsgeschäftsführer	Üblicherweise Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung, Aufsichtsrat möglich	Üblicherweise Mitgliederversammlung und Vorstand
Stimmrechtsverteilung	Kommune entscheidet allein	Stammkapital; Stimmrechtsregelung gem. öffentl.-rechtl. Vertrag der Träger	Verbandsmitglied kann mehrere Stimmanteile haben	Regelung gem. Satzung der Gesellschaft möglich	Regelung gem. Vereinsatzung möglich
Eintritt	Beschlüsse der Kommune	öffentlich-rechtlicher Vertrag aller Träger	öffentlich-rechtlicher Vertrag aller Kommunen	Notariell zu beurkundender Anteilserwerb; Eintragung in der im Handelsregister aufgenommenen Gesellschafterliste	Regelung durch Vereinsatzung möglich
Austritt/ Ausscheiden	Beschlüsse der Kommune zur Auflösung	Zustimmung aller Träger (§ 19d Abs. 4 GkZ)	2/3 Mehrheit aller Verbandsmitglieder (Satzung) gem. Satzung	Regelung durch die Satzung der Gesellschaft möglich	Regelung durch die Vereinsatzung möglich
Haushalt + Finanzen	eigenes Rechnungswesen Nettoveranschlagung	eigener Haushalt mit Finanzierung der Umlage Gewährträgerschaft Kommune	eigener Haushalt, Finanzierung der Umlage	Rechnungswesen HGB, konkursfähig	Eigenkapital
Rechtsgrundlagen	besonderes Recht der Eigenbetriebe	GO SH, GkZ	GO SH, GkZ	GmbH-Gesetz, GO SH	BGB, GO SH
Personal-Status	kommunale Bedienstete	selbständiger Dienstleister, eigener Stellenplan	selbständiger Dienstleister, eigener Stellenplan	privatrechtl. Arbeitgeber Stellenplan	privatrechtl. Arbeitgeber Stellenplan
VergabeRecht	Vergaberecht findet keine Anwendung	„Vergabefreie“ Gestaltung möglich	„Vergabefreie“ Gestaltung möglich	„Vergabefreie“ Gestaltung möglich	„Vergabefreie“ Gestaltung möglich
Haftung	Kommune haftet unbeschränkt	Kommune haftet nicht für Verbindlichkeiten der Kommunalunternehmen; allerdings Pflicht, ausreichende Finanzen bereitzustellen	unbeschränkt	Haftung üblicherweise beschränkt auf das Stammkapital der Gesellschaft	Haftung üblicherweise beschränkt auf das Vermögen des Vereins
Einnahmebeschaffung	Gebühren, Entgelte, Zuschüsse der Kommune	Gebühren, Entgelte gem. Satzung	Gebühren, Entgelte gem. Satzung	Privatrechtliche Entgelte; Preise	

Steuern	Ertragsteuerliche Erfassung, nur soweit Tätigkeiten einen BgA darstellen; Umsatzsteuer bei Leistungen an Privatgesellschaften und auf privatrechtlicher Grundlage, abhängig von sonstiger Tätigkeit nicht umsatzsteuerbare Aufgabenerfüllung nach § 2b UStG möglich	Ertragsteuerliche Erfassung, nur soweit Tätigkeiten einen BgA darstellen; Umsatzsteuer bei Leistungen an Privatgesellschaften und auf privatrechtlicher Grundlage, abhängig von sonstiger Tätigkeit nicht umsatzsteuerbare Aufgabenerfüllung nach § 2b UStG möglich	Ertragsteuerliche Erfassung, nur soweit Tätigkeiten einen BgA darstellen; Umsatzsteuer bei Leistungen an Privatgesellschaften und auf privatrechtlicher Grundlage, abhängig von sonstiger Tätigkeit nicht umsatzsteuerbare Aufgabenerfüllung nach § 2b UStG möglich	abhängig von der Tätigkeit, ggfs. gemeinnützig bzw. nicht körperschaft-/gewerbsteuerpflichtig rglm. umsatzsteuerpflichtig	abhängig von der Tätigkeit, ggfs. gemeinnützig bzw. nicht körperschaft-/gewerbsteuerpflichtig rglm. umsatzsteuerpflichtig
Governance	Komm. Verfassungsrechte Bindung Staatsaufsicht/RPA	Komm. Verfassungsrechte Bindung Staatsaufsicht/RPA	Komm. Verfassungsrechte Bindung Staatsaufsicht/RPA	Kapitalbeteiligung Rechnungsprüfung gem. Satzung (nach GO-Vorgaben)	Vereinsvermögen
Spendenabzugsfähigkeit	Spendenabzugsfähigkeit grds. gegeben, sofern Verwendung für gemeinnützige Zwecke; Andere Tätigkeiten unschädlich	Spendenabzugsfähigkeit grds. gegeben, sofern Verwendung für gemeinnützige Zwecke; Andere Tätigkeiten unschädlich	Spendenabzugsfähigkeit grds. gegeben, sofern Verwendung für gemeinnützige Zwecke; Andere Tätigkeiten unschädlich	Spendenabzugsfähigkeit nur dann gegeben, wenn ausschließlich gemeinnützige Zwecke erbracht werden. Jede nicht gemeinnützige Tätigkeit ist schädlich.	Spendenabzugsfähigkeit nur dann gegeben, wenn ausschließlich gemeinnützige Zwecke erbracht werden. Jede nicht gemeinnützige Tätigkeit ist schädlich.

Tabelle 3: Zusammenfassender Vergleich Rechtsformen einer Klimaschutzagentur

Die Rechtsform für die ins Auge gefasste öffentliche Aufgabe (Klimaschutz, CO₂-Reduzierung, Energieeinsparmaßnahmen) ist nicht gesetzlich festgelegt. Dabei ist die Wahlfreiheit der Kommunen von großer Bedeutung. So sind sie in den jeweiligen Gebietskörperschaften weitgehend frei, durch Organisationsentscheidungen über die präferierte Form der Aufgabenwahrnehmung selbst zu entscheiden.

Entsprechend der vorstehenden Matrix kommen dabei folgende fünf Rechtsformen prioritär in Betracht:

- **Eigenbetrieb**
- **Kommunalunternehmen**
- **Zweckverband**
- **GmbH**
- **Verein.**

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde strebt an, die kreisangehörigen Städte, Ämter und Gemeinden an einer neu zu konzipierenden Klimaschutzagentur zu beteiligen. Da bei einem Eigenbetrieb zwingend nur der Kreis beteiligt sein kann und keine anderen Kommunen, kommt ein Eigenbetrieb des Kreises als Rechtsform nicht in Betracht.

Daher kommen für die Klimaschutzagentur die öffentlich-rechtlichen Rechtsformen eines Zweckverbandes und eines sog. „Gemeinsamen Kommunalunternehmens“ (AÖR) sowie als privat-rechtliche Alternativen eine GmbH oder ein Verein in die nähere Betrachtung.

Im Folgenden werden die besonderen Charakteristiken bzw. die Vor- und Nachteile der Rechtsformen genauer analysiert.

9.2. Darstellung der wesentlichen Eigenschaften

9.2.1. Zweckverband

Der Zweckverband ist ein Zusammenschluss von Gemeinden, Ämtern und Kreisen.

Bei der Übertragung von Aufgaben auf den Zweckverband gehen die von den jeweiligen Kommunen gesetzlich zu erfüllenden bzw. zu vollziehenden öffentlich-rechtlichen Aufgaben bzw. deren freiwillige Aufgaben auf den Zweckverband über. Er wird zu einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung gebildet. Der Zweckverband ist eine eigenständige Körperschaft des öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit und nimmt anstatt der jeweiligen Mitgliedskommune mit der Gründung deren hoheitliche Aufgaben zukünftig wahr. Er wird auf längere Sicht angelegt.

Die Gründung erfolgt durch öffentlich-rechtlichen Vertrag.

Die jeweiligen Kommunen werden unmittelbar Beteiligte der Körperschaft. Sie können also direkt Einfluss auf die Entscheidungen des Zweckverbandes nehmen.

Ein Verbandsmitglied kann mehrere Stimmen haben. Damit können bestehende Größenunterschiede interessengerecht berücksichtigt werden.

Die jeweiligen Interessen der in einem Zweckverband „aufgehenden Kommunen“ bzw. ihrer jeweiligen Aufgabe/Aufgaben werden in einer Verbandssatzung geregelt. Diese Verbandssatzung erlässt der Zweckverband selbst; sie wird diesem also nicht - formal betrachtet - von den Mitgliedskommunen vorgegeben. Ein Ausscheiden von Verbandsmitgliedern ist grundsätzlich möglich (§ 16 S.1 GkZ). Dazu ist eine Mehrheit von 2/3 der satzungsmäßigen Stimmzahl der Verbandsversammlung erforderlich. Dies gilt auch für eine Veränderung der Verbandssatzung.

Enthält eine Verbandssatzung eine Austrittsregelung, ist das darin geregelte Verfahren zu berücksichtigen.

Organe des Zweckverbandes sind die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsteher bzw. der Verbandsgeschäftsführer. Letzterer ist für die Geschäftsführung des Verbandes verantwortlich.

Die Verbandsversammlung ist das höchste Organ und trifft alle für den Zweckverband wichtigen Entscheidungen und überwacht deren Durchführung.

Haftungsfragen

Der Zweckverband haftet für die Verbindlichkeiten unbeschränkt.

Steuerrechtliche Problematik

Der Zweckverband wirft verschiedene steuerrechtliche Probleme auf, stellt sich aber in der Gesamtbetrachtung regelmäßig als die steuerlich günstigste Rechtsform dar.

Der Zweckverband ist ausschließlich im Rahmen seiner Betriebe gewerblicher Art ertragsteuerpflichtig. Tätigkeiten ohne Einnahmen sind daher steuerlich irrelevant. Bei Tätigkeiten mit Einnahmen kommt es darauf an, ob diese als hoheitlich gelten. Der Zweckverband wird grundsätzlich keine eigentümlich und vorbehaltliche Tätigkeiten erbringen, sodass eine rein hoheitliche Tätigkeit nicht vorliegt.

Gleichwohl kann die Tätigkeit als hoheitlich fingiert werden, wenn eine sog. Beistandsleistung an juristische Personen des öffentlichen Rechts vorliegt, die Verwendung in deren hoheitlichen Bereich finden.

Beistandsleistungen, die einem Betrieb gewerblicher Art (BgA) der angeschlossenen Kommunen dienen (Beispiel Energieerzeugungsanlagen), stellen daher genauso ein Betrieb gewerblicher Art dar, wie Leistungen gegenüber privaten Gesellschaften, wie z. B. der Abfallwirtschaftsgesellschaften (AWGen).

Da die Tätigkeiten regelmäßig ohne Gewinne erbracht werden, ist mit einer Ertragsteuerbelastung nicht zu rechnen. Eine dauerdefizitäre Tätigkeit im Rahmen eines BgA kann aber zur Annahme einer verdeckten Gewinnausschüttung (vGA) führen und damit zu einer Kapitalertragsteuerbelastung. Umweltschutz ist zwar ein gemäß § 8 Abs. 7 KStG die vGA ausschließender privilegierender Grund, eine Begünstigung setzt aber voraus, dass keine Begünstigung einzelner vorliegt. Daher sollten Tätigkeiten für Gesellschafter, die deren BgAs dienen, nicht dauerdefizitär vorgenommen werden.

Umsatzsteuerlich können Beistandsleistungen des Zweckverbandes an Kommunen gemäß § 2b UStG von der Umsatzsteuerpflicht ausgeschlossen sein, sofern diese auf öffentlich-rechtlicher Grundlage erfolgen. Eine solche könnte die Satzung oder auch eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung darstellen. Wir sehen gute Argumente dafür, dass die Einrichtung eines gemeinsamen Klimaschutzmanagers als eine gemeinsame Aufgabe i. S. d. § 2b Abs. 3 UStG akzeptiert wird. Liegen kaum vergleichbare Tätigkeiten an private Gesellschaften vor und wird die Tätigkeit ausschließlich gegen Kostenerstattung erbracht, dürfte die Tätigkeit nicht umsatzsteuerbar sein.

Eine gemeinsame Aufgabe liegt nur vor, wenn die beteiligten Kommunen insgesamt das Klimaschutzmanagement in Anspruch nehmen. D. h. der Klimaschutzmanager muss für alle beteiligten Kommunen und dort für alle entsprechenden Klimaschutzmaßnahmen tätig sein.

§ 2b UStG wird nicht angewandt, wenn die Kommune im Einzelfall entscheiden kann, ob sie diese Leistung beim Zweckverband oder bei einem privaten Dritten bezieht. Ein Tätigwerden auf Abruf oder eine vergleichbare Tätigkeitsausgestaltung der Klimaschutzagentur steht der Ausnahme von der Umsatzsteuerbarkeit daher entgegen.

Tätigkeiten gegen Entgelt (auch nicht kostendeckende Kostenbeteiligungen) gegenüber juristischen Personen des Privatrechts oder Privatpersonen sind hingegen umsatzsteuerbar, da die Tätigkeit des Klimaschutzmanagers der öffentlichen Hand nicht eigentümlich und vorbehalten ist. Ggf. können einige Tätigkeiten als Lehre umsatzsteuerfrei sein.

Der Zweckverband kann Spenden annehmen und entsprechende Bescheinigungen erstellen, sofern die Spende für eine gemeinnützige Tätigkeit verwendet wird. Hierfür ist es unschädlich, wenn der Zweckverband auch nicht gemeinnützige Tätigkeiten durchführt.

Vergaberechtliche Problematik

Regelmäßig unterliegen Kompetenzübertragungen von einer öffentlichen Stelle auf eine andere öffentliche Stelle - vorliegend also der beteiligten Kommunen auf den Zweckverband - nicht dem Vergaberecht. Grund hierfür ist auch, dass die hoheitliche Kompetenzordnung in den Händen der Mitgliedstaaten liegt. Allerdings hat der EuGH insofern jüngst einige Anforderungen formuliert (vgl. EuGH, Urteil vom 21.12.2016, C-51/15), die auch vorliegend Berücksichtigung finden sollten:

„[Das europäische Vergaberecht] ist dahin auszulegen, dass es sich bei einer Vereinbarung zwischen zwei Gebietskörperschaften, wie sie im Ausgangsverfahren in Rede steht und auf deren Grundlage diese eine Satzung über die Gründung eines Zweckverbands - einer juristischen Person des öffentlichen Rechts - erlassen und dieser neuen öffentlichen Einrichtung Befugnisse zuweisen, die bisher diesen Körperschaften oblagen und fortan zu eigenen Aufgaben dieses Zweckverbands werden, nicht um einen öffentlichen Auftrag handelt... Eine solche die Erfüllung öffentlicher Aufgaben betreffende Kompetenzübertragung liegt jedoch nur vor, wenn die Übertragung sowohl die mit der übertragenen Kompetenz verbundenen Zuständigkeiten als auch die damit einhergehenden Befugnisse betrifft, so dass die neuerdings zuständige öffentliche Stelle über eine eigene Entscheidungsbefugnis und eine finanzielle Unabhängigkeit verfügt.“

Zwar bezieht sich die Entscheidung noch auf die Richtlinie 2004/18/EG. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sie auch für die aktuelle Richtlinie 2014/24/EU Geltung beansprucht.

Denkbar ist zudem, dass einzelne Gebietskörperschaften von dem Zweckverband nach dessen Gründung Leistungen beziehen / zu beziehen gedenken. Auch solche Vorgänge können grundsätzlich öffentliche Aufträge im vergaberechtlichen Sinn sein. Ob solche Beschaffungen dann auszuschreiben sind, hängt vor allem auch davon ab, ob vergaberechtliche Ausnahmetatbestände eingreifen. Vorliegend kann dabei namentlich das sogenannte Inhouse-Privileg gemäß § 108 Abs. 1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) relevant werden. Danach ist die Vergabe eines öffentlichen Auftrags von den vergaberechtlichen Vorgaben befreit, wenn:

- „1. der öffentliche Auftraggeber über die juristische Person eine ähnliche Kontrolle wie über seine eigenen Dienststellen ausübt,*
- 2. mehr als 80 Prozent der Tätigkeiten der juristischen Person der Ausführung von Aufgaben dienen, mit denen sie von dem öffentlichen Auftraggeber oder von einer anderen juristischen Person, die von diesem kontrolliert wird, betraut wurde, und*
- 3. an der juristischen Person keine direkte private Kapitalbeteiligung besteht, mit Ausnahme nicht beherrschender Formen der privaten Kapitalbeteiligung und Formen der privaten Kapitalbeteiligung ohne Sperrminorität, die durch gesetzliche Bestimmungen vorgeschrieben sind und die keinen maßgeblichen Einfluss auf die kontrollierte juristische Person vermitteln.“*

Die Kontrolle kann dabei auch von mehreren öffentlichen Auftraggebern gemeinsam ausgeübt werden. Grundsätzlich gestattet es die Rechtsform des Zweckverbands dabei, eine hinreichende Kontrolle durch die beteiligten Gebietskörperschaften sicherzustellen.

Arbeitsrechtliche/Beamtenrechtliche Regelungsbefugnisse

Der Zweckverband ist dienstherrenfähig (Beamte).

Kooperationsfähigkeit

Gemäß § 2 Abs. 2 GkZ können natürliche und juristische Personen des Privatrechts Mitglieder des Zweckverbandes werden, wenn dies für die Aufgabenerfüllung förderlich wäre und dem öffentlichen Wohl nicht entgegenstehen würde.

Gründungs Aufwand

Die Bildung eines Zweckverbandes verläuft oft in schwierigen Verhandlungen, setzt mehrere Genehmigungsschritte der beteiligten Mitglieder voraus. Dieser Gründungsaufwand ist schwierig bezifferbar. In der Praxis übersteigt er oftmals den Gründungsaufwand einer GmbH.

9.2.2. Kommunalunternehmen (AÖR)

Das „Gemeinsame Kommunalunternehmen“ ist ein selbständiges, rechtsfähiges Unternehmen in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts, das von mehreren kommunalen Körperschaften getragen werden kann. Die Rechtsgrundlagen des gemeinsamen Kommunalunternehmens finden sich in der Gemeindeordnung SH, dem Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (GkZ) und der Landesverordnung über Kommunalunternehmen als Anstalt des öffentlichen Rechts (KUVVO).

Die Kommunen sind nicht wie beim Zweckverband unmittelbar Beteiligte des Kommunalunternehmens und somit Teil der Organisationsform selbst, sondern deren Träger. Neben den Kommunen als Träger eines Kommunalunternehmens können auch Ämter und Kreise sowie Zweckverbände Träger sein. Organe des Kommunalunternehmens sind der Vorstand und der Verwaltungsrat (§ 2 KUVVO).

Weder § 106a GO SH noch § 19 c GkZ sehen für den Zweck des Kommunalunternehmens besondere Beschränkungen vor. Die Zulässigkeit richtet sich nach den allgemeinen Vorschriften des kommunalen Wirtschaftsrechts, die in gleicher Weise auch für Eigengesellschaften wie GmbHs gelten. Damit ist ein Kommunalunternehmen in allen Fällen möglich, in denen auch eine kommunal gehaltene GmbH möglich ist. Die Träger können den Umfang der Aufgabenübertragung grundsätzlich frei bestimmen. D. h. die Aufgaben können vollständig auf das gemeinsame Kommunalunternehmen übertragen werden. Das Kommunalunternehmen kann aber auch lediglich zur Erfüllung eigener Aufgaben der Kommunen gegründet werden. In welcher dieser Formen die Aufgaben übertragen werden, ist in der Organisationsatzung festzulegen.

Grundsätzlich können die angedachten Aufgaben der Klimaschutzagentur auf die Anstalt übertragen bzw. von dieser durchgeführt werden. Die Träger können darüber hinaus auch dem Kommunalunternehmen Rechtsetzungsbefugnis hinsichtlich der Aufgaben einräumen, sodass das Kommunalunternehmen über die Art und Weise der Aufgabenerledigung selbst entscheidet.

Die Aufgabenübertragung führt allerdings nicht dazu, dass die Träger von ihren öffentlich-rechtlichen Pflichten in Zusammenhang mit der übertragenen Aufgabe vollständig entbunden werden. Jedoch sehen die Landesvorschriften weitgehende Befreiungen der Träger von solchen Pflichten vor.

Insbesondere bestehen keine rechtlichen Verpflichtungen der Träger, das Kommunalunternehmen für die Dauer seines Bestehens funktionsfähig zu halten oder etwaige finanzielle Lücken durch entsprechende Zuschüsse oder andere Ausgleichsleistungen zu schließen. Dies hat das Kommunalunternehmen durch Rücklagenbildung oder Fremdfinanzierung selbst zu gewährleisten (§ 10 KUVVO). Allein die wirtschaftliche Basis des Kommunalunternehmens ist durch die Träger mit einer angemessenen Stammkapitalausstattung zu sichern, die sich am Unternehmensgegenstand und -umfang ausrichtet.

Konkrete Vorgaben über die Höhe des Stammkapitals sieht das Gesetz dabei nicht vor. Statt mit finanziellen Mitteln kann das Kommunalunternehmen auch mit Sacheinlagen ausgestattet werden.

Die Gründung des Kommunalunternehmens erfolgt durch gemeinsamen öffentlich-rechtlichen Vertrag, wenn sich mehrere Träger an dem Kommunalunternehmen beteiligen. Eine besondere Form ist nicht vorausgesetzt. Es bedarf übereinstimmender Beschlüsse der Hauptvertretungsorgane der beteiligten Träger. Die beteiligten Träger müssen sich dabei über eine Organisationsatzung verständigen, die gewissen Mindestanforderungen genügen muss. Spätere Änderungen der Organisationsatzung beschließt der Verwaltungsrat unter dem Zustimmungsvorbehalt der Träger (§ 19d Abs. 4 Satz 1 GkZ).

Der Vorstand leitet das Kommunalunternehmen grundsätzlich in eigener Verantwortung. Er wird vom Verwaltungsrat bestellt und unterliegt umfangreichen Auskunftspflichten diesem gegenüber.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates kann durch die Träger frei bestimmt werden. Zwingende Beschränkungen bei der Auswahl der Mitglieder bestehen grundsätzlich nicht. Auch die Anzahl der Verwaltungsratsmitglieder kann nach den Trägerinteressen beliebig festgelegt werden. Auf diese Weise kann eine Mitbestimmung der Träger bei der Aufgabenerfüllung gewahrt werden. Die Verwaltungsratsmitglieder haben bei der Ausübung ihrer Verwaltungsratsstätigkeit die Interessen der Träger zu verfolgen und auf Verlangen der Träger Auskunft zu erteilen. Während der grundsätzlich fünfjährigen Amtszeit können die Verwaltungsratsmitglieder jederzeit abberufen werden mit 2/3 Mehrheit der Mitglieder des zuständigen Trägergremiums.

Der Verwaltungsrat entscheidet über wesentliche Entscheidungen des Kommunalunternehmens (wie z. B. die Gründung von Gesellschaften) und überwacht die Geschäftsführung. Bei Entscheidungen der Organe von grundsätzlicher Bedeutung können für den Verwaltungsrat Zustimmungsvorbehalte eingeräumt werden.

Änderungen in der Trägerschaft, die Erhöhung des Stammkapitals, die Verschmelzung mit anderen Unternehmungen und der Austritt aus dem Unternehmen bedürfen der Zustimmung aller Träger (§ 19d Abs. 4 GkZ). In der Praxis gelingt es oftmals kaum, durch Satzungsgestaltung diese Verbindlichkeit der Beteiligung am Kommunalunternehmen zu reduzieren. Dadurch ist das Kommunalunternehmen in Bezug auf die Flexibilität beim Ein- und Austritt gegenüber der GmbH deutlich nachteilig.

Haftungsfragen

Eine Gewährträgerhaftung ist in Schleswig Holstein ausgeschlossen. Die Träger haften nicht für Verbindlichkeiten der Anstalt im Außenverhältnis (§ 9 Satz 2 KUVO SH). Eine bisher vorgesehene gesamtschuldnerische Trägerhaftung nach § 19d GkZ ist insoweit für den Geltungszeitraum der KUVO ausgeschlossen.

Steuerrechtliche Problematik

Das Kommunalunternehmen unterliegt wie der Zweckverband den gleichen steuerlichen Regelungen. Es ergeben sich keine Unterschiede, da beide von den Kommunen separate juristische Personen des öffentlichen Rechts darstellen und ihre Satzung öffentlich-rechtlich ausgestattet ist. Beide können auch sonst mit Kommunen öffentlich-rechtliche Vereinbarungen schließen.

Insoweit ergeben sich keine Unterschiede zum Zweckverband in der steuerlichen Bewertung.

Vergaberechtliche Problematik

In vergaberechtlicher Hinsicht gelten die vorstehenden Erörterungen zum Zweckverband im Wesentlichen entsprechend. Die Struktur einer von mehreren Kommunen getragenen AöR ermöglicht dabei regelmäßig eine hinreichende gemeinsame Kontrolle.

Arbeitsrechtliche/Beamtenrechtliche Regelungsbefugnisse

Bei einem Kommunalunternehmen ist die Dienstherrenfähigkeit bei einer rein öffentlich-rechtlichen Aufgabenerfüllung gegeben.

Kooperationsfähigkeit

Zur Verfolgung des Anstaltszwecks kann die Anstalt auch Beteiligungen an anderen Unternehmen begründen (§ 106a Abs. 1 Satz 2 GO SH). Außerdem kann die Anstalt selbst Tochtergesellschaften zu diesem Zweck gründen, was grundsätzlich durch den Verwaltungsrat entschieden wird.

Eine Beteiligung Privater an einem Gemeinsamen Kommunalunternehmen ist grundsätzlich nur mittelbar möglich. Wir halten darüber hinaus auch eine unmittelbare Beteiligung am Kommunalunternehmen durch Private in der Form typischer stiller Beteiligungen für machbar jedoch im Ergebnis für zu komplex.

Gründungsaufwand

Die Bildung eines Kommunalunternehmens verläuft ebenfalls oft in schwierigen Verhandlungen und setzt mehrere Genehmigungsschritte der beteiligten Mitglieder voraus. Dieser Gründungsaufwand ist schwierig bezifferbar. In der Praxis übersteigt er oftmals den Gründungsaufwand einer GmbH.

9.2.3. GmbH

Eine GmbH ist eine juristische Person des Privatrechts. Ihrem Wesen nach ist sie eine haftungsbeschränkte Kapitalgesellschaft. Die GmbH wird durch einen oder mehrere Beteiligte gegründet. Gesellschafter einer GmbH können natürliche, juristische Personen des Privatrechts, aber auch des öffentlichen Rechts sein.

Die jeweiligen Gesellschafter stellen eine Satzung fest, die notariell zu beurkunden ist. Die GmbH entsteht erst mit der Eintragung im Handelsregister. Der Gesellschaftsvertrag kann Mitwirkungspflichten der Gesellschafter festlegen.

Die GmbH hat regelmäßig einen oder mehrere Geschäftsführer; fehlt es an der Bestellung eines Geschäftsführers, haben die Gesellschafter die Geschäfte zu führen. Die Vertretungsmacht ist organchaftlich ausgestaltet. Die Geschäftsführer führen die Geschäfte entsprechend den in der beurkundeten Satzung vorgesehenen Regeln. Die Gesellschafterversammlung kann Weisungen erteilen. Die Vertretungsmacht der Geschäftsführer ist Dritten gegenüber unbeschränkt und unbeschränkbar (§ 37 Abs. 2 GmbHG).

Geschäftsführer werden bei der Gründung durch die Gesellschafterversammlung bzw. den Gesellschaftsvertrag bestellt. Sie können durch Gesellschafterbeschluss jederzeit ohne Angabe von Gründen abberufen werden (§ 38 Abs. 1 GmbHG); es sei denn, die Satzung regelt für die Abberufung etwas Abweichendes, zum Beispiel durch das Vorliegen eines wichtigen Grundes. Die Gesellschaft haftet mit ihrem Gesellschaftsvermögen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Das Mindeststammkapital beträgt 25.000 Euro.

Das Privatvermögen der Gesellschafter bleibt in der Regel unberührt.

Bei der GmbH bedarf es zum Austritt eines Gesellschafterbeschlusses mit einer 3/4-Mehrheit. Allerdings kann hiervon im Gesellschaftsvertrag etwas Abweichendes vereinbart werden (§ 60 GmbHG). Dieses ist in der Praxis sehr üblich, sodass über die Satzungsgestaltung eine weitgehende Flexibilität hinsichtlich des Ein- und Austritts geschaffen werden kann.

Haftung

Die Haftung der Gesellschafter ist üblicherweise auf das eingezahlte Stammkapital beschränkt.

Handelt die Gesellschaft schon vor Eintragung ins Handelsregister, bestehen allerdings Haftungsrisiken für die Gesellschafter.

Steuerrechtliche Problematik

Die Rechtsform der GmbH führt grundsätzlich zur Ertragsteuerpflicht und zur Umsatzsteuerpflicht.

Die Umsatzsteuerpflicht besteht selbst bei einer gemeinnützigen Ausrichtung der GmbH. Das Gesetz sieht nur für wenige Tätigkeiten die Umsatzsteuerfreiheit vor (z. B. Vorträge und Kurse von gemeinnützigen Gesellschaften).

Wäre die GmbH als gemeinnützig ausgestaltet, so würde der gemeinnützige Bereich ertragsteuerlich ausgenommen sein. Zudem könnte die GmbH dann Spendenbescheinigungen ausstellen. Grundsätzlich sind im Bereich Umweltschutz und damit auch wohl im Klimaschutz gemeinnützige Betätigungen möglich.

Tatsächlich sind in der Praxis einige Klimaschutzagenturen bzw. Einrichtungen mit ähnlichen Zweckrichtungen als gemeinnützige GmbH ausgestaltet. Deren Tätigkeitsumfang bleibt jedoch im konkreten Einzelfall hauptsächlich begrenzt auf informatorische Leistungen, Moderations- bzw. Vermittlungsleistungen sowie die Gründung von Netzwerken. Andere Tätigkeiten werden von den existierenden Klimaschutzagenturen und vergleichbaren Einrichtungen üblicherweise nicht angeboten.

Sollte die geplante Klimaschutzagentur ausschließlich solche informatorischen bzw. vermittelnden Tätigkeiten erbringen, sprechen steuerliche Gesichtspunkte zunächst nicht gegen die Rechtsform der GmbH.

Schwieriger gestaltet sich die Steuerrechtslage bei umfangreicheren Tätigkeitskatalogen. Die GmbH ist nur dann gemeinnützig, wenn diese ausschließlich gemeinnützig tätig ist. Eine einzelne nichtgemeinnützige Tätigkeit führt zur generellen Versagung der Gemeinnützigkeit.

Andere Tätigkeiten sind nur zulässig, wenn diese den gemeinnützigen Tätigkeiten dienen, indem durch diese Tätigkeiten Mittel für die gemeinnützige Tätigkeit erwirtschaftet werden. Daher müssten derartige Tätigkeiten mit Gewinnen durchgeführt werden. Dieses dürfte nicht in Frage kommen.

Gemeinnützig ist eine Tätigkeit nicht schon deshalb, weil diese positive Effekte für den Umweltschutz und den Klimaschutz bewirkt. Viele kommerzielle Unternehmen sind in diesem Bereich tätig. Ein entscheidendes Merkmal der Gemeinnützigkeit ist, dass die Tätigkeit die „Allgemeinheit“ fördern muss.

Werden Beratungstätigkeiten allen Interessierten angeboten, wie es bei den meisten Klimaschutzagenturen der Fall ist, so ist dieses erfüllt.

Wird hingegen eine Tätigkeit ausschließlich einem begrenzten Kreis, nämlich den Kommunen/Gesellschaftern gegenüber erbracht, so liegt keine gemeinnützige Tätigkeit vor. Der Bundesfi-

nanzhof (BFH) hat zwar geurteilt, dass eine GmbH gemeinnützig sein kann, die ausschließlich an Kommunen leistet, dieses aber nur für den Fall, dass es sich um eine Pflichtaufgabe der Kommunen handelt und zudem die Leistung im Ergebnis gegenüber der Allgemeinheit erbracht wird (z. B. Rettungsdienst).

Der Klimaschutz ist keine Pflichtaufgabe in diesem Sinne und die Erbringung gegenüber der Kommune z. B. im Bereich Gebäudesanierung kommt nicht mittelbar der Allgemeinheit so zugute, wie es z. B. bei einem Rettungsdienst der Fall ist.

Daher ist die Erbringung von bestimmten Leistungen ausschließlich gegenüber Kommunen unseres Erachtens gemeinnützigkeitsschädlich. Die Verneinung der Gemeinnützigkeit führt zu einem weitergehenden Ausschluss der Umsatzsteuerfreiheit und der Möglichkeit, Spendenbescheinigungen zu erteilen. Dieser Nachteil kann allerdings dadurch behoben werden, dass ein rein gemeinnütziger Verein zur Förderung des Klimaschutzes installiert wird, der sodann eindeutig gemeinnützige Projekte unter Nutzung der Leistungen der GmbH durchführen kann.

Im Bereich der Ertragsteuer ist zu beachten, dass sämtliche Leistungserbringungen an die Gesellschafter, die nicht kostendeckend erfolgen, zur Annahme einer verdeckten Gewinnausschüttung führen. Dies kann zur Kapitalertragsteuerbelastung führen.

Umsatzsteuerlich ist zu beachten, dass bei Leistungserbringungen an die Gesellschafter eine Mindestbemessungsgrundlage anzusetzen ist. Im Ergebnis werden daher alle Leistungen an Gesellschafter so besteuert, als wären diese kostendeckend erbracht.

Hinsichtlich der Gesellschafterbeiträge besteht auch ein Risiko, dass diese als ein Entgelt für Leistungen an die Gesellschafter umqualifiziert werden. Nach der Rechtsprechung sind Gesellschaftereinlagen dann als Entgelt anzusehen, wenn die GmbH eine Tätigkeit durchführt, die eigentlich im Zuständigkeitsbereich der Kommune liegen würde (z. B. Weihnachtsmarkt). Hier ist ein Risiko selbst bei Erbringung gegenüber den Bürgern nicht vollständig auszuschließen. Jedoch gehen wir davon aus, dass ein echter nicht umsatzsteuerbarer Zuschuss zur Förderung der Allgemeinheit angenommen werden kann, soweit es Leistungen an die Allgemeinheit betrifft. Dieses gilt allerdings nicht für Leistungen gegenüber den Kommunen selbst.

Die GmbH weist gegenüber den öffentlich-rechtlichen Organisationsformen umsatzsteuerlich Nachteile auf. Dieses gilt selbst für die Zeit ab 2021, da bei öffentlich-rechtlichen Organisationsformen § 2 b Abs. 3 UStG für bestimmte Tätigkeiten gegenüber den Kommunen eine Ausnahme von der Umsatzsteuerbarkeit ermöglicht. Tätigkeiten für die Gesellschafter dürften nur mit Umsatzsteuer belastet erbracht werden. Dies ist der wesentliche steuerliche Nachteil der GmbH.

Vergaberechtliche Problematik

Soweit die GmbH Leistungen für die Kommunen erbringen würde, wären die Voraussetzungen eines öffentlichen Auftrags grundsätzlich erfüllt. Ob derlei Beschaffungen ausschreibungspflichtig wären, hinge danach maßgeblich davon ab, ob die Inhouse-Voraussetzungen erfüllt wären. Insofern gelten die vorstehenden Ausführungen zum Zweckverband.³ Grundsätzlich ermöglicht die Rechtsform der GmbH über die Gesellschafterversammlung und ggf. darüber hinausgehende Gestaltungen innerhalb der Satzung dabei eine hinreichende Kontrolle durch die kommunalen Gesellschafter.

³ Vgl. Ausführungen zum Inhouse-Privileg gemäß § 108 Abs. 1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) im obigen Kapitel „Zweckverband“

Arbeitsrechtliche/Beamtenrechtliche Regelungsproblematik

Privatrechtlich organisierte Unternehmen sind an das private Arbeitsrecht gebunden. Eine Dienstthereneigenschaft besitzen sie nicht, da sie in der Regel nicht hoheitlich tätig werden.

Sie sind trotz gewisser Bindungen (Tarifrecht) in ihrer Personalpolitik flexibel, auch wenn sie faktisch - jedoch nicht verpflichtend - häufig öffentlich-rechtlichen Organisationen gleichgestellt werden.

Kooperationsfähigkeit

Eine GmbH/gGmbH kann sich an privatrechtlich organisierten Rechtssubjekten beteiligen.

Gründungs Aufwand

Eine GmbH-Gründung setzt eine notarielle Beurkundung voraus. Das Mindeststammkapital kann dabei nicht als Kostenblock angesehen werden, da dieses für die Tätigkeit der Agentur verwendet werden darf. Der Kostennachteil durch die Formerfordernisse liegt (bei Ansatz des Mindeststammkapitals) dabei unter EUR 5.000.

Die wesentlichen Kosten liegen in den Verhandlungen über die Ausgestaltung der Satzung zwischen den Gesellschaftern. Bei einer GmbH ist gesellschaftsrechtlich insbesondere die Ausgestaltung des Aufsichtsrates sehr flexibel. Dieser kann entweder als beratendes oder als kontrollierendes Gremium ausgestaltet werden. Die Kompetenzen sind ebenfalls gesellschaftsrechtlich nicht vorgeschrieben. Unterschiedliche Gestaltungen sind auch in Bezug auf das Entsendungsrecht und bei der Bestimmung des Aufsichtsratsvorsitzenden möglich. Diese Flexibilität kann ggfls. zu ausgiebigeren Verhandlungen seitens der Gesellschafter führen.

Aufgrund der großen Bekanntheit dieser Rechtsform und der damit bestehenden Kenntnisse der Gesellschafter sowie der langjährigen Musterpraxis für Gesellschaftsverträge unterschiedlichster Art erweisen sich die Beratungskosten dennoch oftmals als deutlich schlanker als bei den öffentlich-rechtlichen Organisationsformen, sodass der Kostennachteil durch die Formerfordernisse in der Regel kompensiert ist. Dieses liegt daran, dass insbesondere in Bezug auf die Sicherung des kommunalen Einflusses auf den Aufsichtsrat eine Orientierung an der durch den Landesrechnungshof Schleswig-Holstein auf Basis der Querschnittsprüfung "Kommunale Einflusssicherung in der GmbH" formulierten Mustersatzung möglich und in der Praxis üblich ist.

9.2.4. Verein

Der Verein stellt den Urtyp der juristischen Person dar. Die Gründung des nicht wirtschaftlichen Vereins (sog. Idealverein) erfolgt mit Eintragung in das Vereinsregister. Da die Eintragung hauptsächlich formelle Voraussetzungen besitzt, kann die Gründung unkompliziert erfolgen. Mit der Eintragung wird auch die Rechtsfähigkeit des Vereins begründet.

Der Verein verfügt per Gesetz über zwei Organe. Den Vorstand und die Mitgliederversammlung. Deren Binnenorganisation kann in wesentlichen Teilen frei ausgestaltet werden.

Wir halten insbesondere eine unterschiedliche Ausgestaltung der Beitragspflichten der Mitglieder für möglich, um die verschiedenen Mitgliederinteressen zu berücksichtigen. Da Beiträge hinsichtlich ihres Gegenstandes, der Höhe oder der Verwendung variabel ausgestaltet werden können. Ein vollständiges Absehen von Beiträgen lässt sich nicht festlegen.

Die Stimmrechte der Mitglieder können ebenfalls abgeändert werden. Der ständige Ausschluss eines Mitgliedes, an (bestimmten) Abstimmungen teilzunehmen, kann nicht vereinbart werden. Dafür kön-

nen Mehrfachstimmrechte der Mitglieder im Allgemeinen oder für bestimmte Angelegenheiten vorgesehen werden. Als Kriterium für Mehrfachstimmrechte können Größen- und Einwohnerverhältnisse der Trägergemeinden festgelegt werden. Im Ergebnis lassen sich damit Mitbestimmung und Abstimmungsergebnisse über die verschiedenen Angelegenheiten des Vereins nach den Interessen der Mitglieder steuern.

Hinsichtlich der geplanten Tätigkeiten sind uns aus der Praxis Beispiele bekannt, die sich mit denen der geplanten Klimaschutzagentur decken und praktisch von eingetragenen Vereinen ausgeführt werden. Insbesondere wurden verschiedene Machbarkeitsuntersuchungen, die Beratung zur energetischen Optimierung oder das Aufstellen von Konzepten für Versorgungsbetriebe zugunsten gemeindlicher Mitglieder durchgeführt.

Problematisch wäre der Bestand der Klimaschutzagentur als Verein, wenn die Tätigkeit gegen ein Entgelt mit Gewinn ausgeübt wird. Derartige Tätigkeiten dürfen vom eingetragenen Verein nur in untergeordneter Form als Nebenzweck zum Hauptzweck erfolgen und müssen dem Hauptzweck funktional dienen. Das zulässige Ausmaß der wirtschaftlichen Betätigung lässt sich nicht rechtssicher bestimmen. Im Rahmen einer Rechtsformkontrolle könnte die Löschung des Vereins aus dem Vereinsregister erfolgen, wenn das zulässige Ausmaß des wirtschaftlichen Nebenzwecks aus Sicht des Registergerichts überschritten wird.

Eine Empfehlung zur Rechtsformwahl des eingetragenen Vereins lässt sich aus diesem Grund nicht uneingeschränkt aussprechen.

Haftung

Die Haftung des Vereins beschränkt sich auf das Vereinsvermögen. Eine Mindestausstattung mit Kapital oder Sachwerten bestimmt das Vereinsrecht nicht. Das Vereinsvermögen ist kein konstitutives Element und muss daher nicht vorgesehen werden.

Mitglieder haften daneben grundsätzlich nicht persönlich für Verbindlichkeiten des Vereins. Bei erheblicher wirtschaftlicher Betätigung kann tendenziell aber das Risiko einer Durchgriffshaftung für die Vereinsmitglieder aufkommen.

Steuerrechtliche Problematik

Steuerrechtlich wird der eingetragene Verein als Körperschaft eingeordnet, sodass für ihn dieselben steuerlichen Regelungen wie für die GmbH gelten. Er ist grundsätzlich körperschaftsteuer-, gewerbesteuer- und umsatzsteuerpflichtig, kann jedoch über die Regelungen der Gemeinnützigkeit unter den konkreten Umständen des Einzelfalls befreit werden.

Abweichend bestehen für die Rechtsform des Vereins weitere Steuerbefreiungsvorschriften, die aber andere Tätigkeiten als die bisher besprochenen begünstigen.

Kooperationsfähigkeit

Ein eingetragener Verein ist rechtsfähig und kann sich ohne weiteres an anderen Unternehmen beteiligen. Problematisch ist die Erhaltung des Idealzwecks bei Beteiligungen an wirtschaftlichen Unternehmen. Diskutiert wird eine Zurechnung der wirtschaftlichen Tätigkeit des Tochterunternehmens zum eingetragenen Verein. In der Folge könnten die Grenzen des wirtschaftlichen Nebenzwecks überschritten sein und eine Rechtsformkontrolle zur Löschung des Idealvereins führen.

Gründungs Aufwand

Die Bildung eines Vereins ist in Standardsituationen, wie bei einem Förderverein, relativ schlank umsetzbar.

Bei einem die gesamte Wirtschaftsagentur umfassenden Verein dürfte hingegen die Erstellung einer entsprechend auf die Bedürfnisse angepassten Vereinssatzung deutlich komplexer sein.

9.3. Zusammenfassende Bewertung

Steuerlich sind die öffentlich-rechtlichen Rechtsformen den privatrechtlichen Rechtsformen (GmbH/Verein) vorzuziehen, da hier eine größere Chance auf eine nicht umsatzsteuerbare Tätigkeit gegenüber den Kommunen gegeben ist.

Jedoch ist eine derartige Entscheidung nicht rein aus steuerlichen Gründen zu treffen. Für die Wirtschaftlichkeit der Agentur ist die Akzeptanz bei den Kommunen und die Flexibilität ebenso ausschlaggebend.

Gemäß bisheriger Abstimmung der Steuerungsgruppe ist die Flexibilität hinsichtlich des Ein- und Austritts der Mitglieder entscheidend für die Akzeptanz der Klimaschutzagentur bei den Kommunen. Die Mitgliedschaft im Zweckverband und im Kommunalunternehmen hat eine sehr hohe Verbindlichkeit. In der Praxis gelingt es kaum, diese Verbindlichkeit durch entsprechende Satzungsgestaltung deutlich zu reduzieren. In der Steuerungsgruppe wurde die Einschätzung getroffen, dass viele Kommunen eine langfristige Zusammenarbeit scheuen könnten und daher bei diesen Rechtsformen allein aus diesem Grund den Beitritt ablehnen würden.

Zentraler Gründungsgedanke der Klimaschutzagentur ist die Bündelung der Maßnahmen möglichst vieler Kommunen. Daher besteht die Befürchtung, dass gerade das zentrale Ziel durch die Wahl einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform erheblich erschwert wird.

Vor allem die Flexibilität in Bezug auf den Ein- und Austritt spricht daher für die Privatrechtsformen.

Nach den Erörterungen in der Steuerungsgruppe und im Beirat dürften die geplanten Tätigkeiten die Grenzen des für (nichtwirtschaftliche) Vereine Möglichen womöglich überschreiten. Vereine dürfen nur gegründet werden, um ideelle Zwecke zu verfolgen. Tätigkeiten gegen Entgelt sind nur in engen Grenzen unschädlich. Insbesondere dürfen diese nur in untergeordneter Form zum Hauptzweck erfolgen. Bei den geplanten Tätigkeiten nehmen die Tätigkeiten für die Gesellschafter einen breiten Raum ein. Diese könnten vom Vereinsregister als schädliche wirtschaftliche Tätigkeiten angesehen werden, so dass der Verein anfänglich nicht genehmigt oder unter Umständen sogar später gelöscht wird. Aus diesem Grund scheidet unseres Erachtens aufgrund der geplanten Tätigkeit eine reine vereinsrechtliche Lösung aus. Allerdings ist die Gründung eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes neben einer eigentlichen Klimaschutzagentur sinnvoll, damit dieser einzelne Klimaschutzprojekte aufgrund von Spenden unter Nutzung der Leistungen der Agentur durchführen kann. Zudem können so auch Private an der Aufgabe beteiligt werden, ohne die vergaberechtliche Inhousefähigkeit der Agentur zu gefährden.

Vor dem Hintergrund der Flexibilität des Ein- und Austritts sowie der Bandbreite der Tätigkeiten dürfte die Rechtsform der GmbH bei entsprechender Gestaltung der Satzung vorzugswürdig sein.

Im Bereich des öffentlichen Wirtschaftsrechts erfreut sich die GmbH einem großen Zuspruch. Ca. 60-70 % aller öffentlichen Unternehmen werden in der Bundesrepublik Deutschland als GmbH geführt.

Als Gründe werden die leichte und unkomplizierte Handhabbarkeit bezüglich der Geschäftstätigkeit angegeben. Eine Organisation mit der Gesellschaftsform GmbH kann im Rechtsverkehr schnell und flexibel auf sich verändernde Situationen reagieren.

Für die Unternehmen bedeutet Flexibilität, dass die Leitungsorgane weitgehend selbständig handeln und agieren können, um aus eigener Sachkunde heraus auf die Entwicklung der ökonomischen Bedingungen schnell reagieren zu können. Hier wird die KielRegion GmbH als positives Beispiel gesehen.

Der Geschäftsführer einer GmbH kann dennoch durch die Gesellschafterversammlung und den Aufsichtsrat relativ leicht und nachhaltig gelenkt und ggf. auch schnell wieder abberufen werden. Dadurch ist auch die Sicherstellung eines entsprechenden Einflusses der beteiligten Kommunen möglich.

9.4. Besonderheiten in Bezug auf Ämter und Schulverbände

Amt und Schulverband sind als rechtlich verselbständigte Körperschaften des öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit und damit von den Städte und Gemeinden losgelöste unabhängige juristische Personen.

Ein Schulverband ist gemäß § 56 des Schulgesetzes ein Zweckverband. Gemeinden und Städte können sich mittels eines solchen Zweckverbandes i. S. v. § 5 GkZ ihrer gesetzlichen Aufgaben, die sie als Schulträger haben, entledigen. Als dritte Möglichkeit können sie sich als Schulträger zur Erfüllung der ihnen obliegenden Aufgaben der Verwaltung eines Dritten bedienen, und zwar in der Form einer Verwaltungsgemeinschaft i. S. v. § 19a GkZ.

Als eigenständige juristische Personen bedeutet dies, dass die Mitgliedschaft oder die Gesellschafterstellung der Städte und Gemeinden, die einer kommunalen Klimaschutzagentur beigetreten sind, sich nicht auf die entsprechenden Ämter und Schulverbände erstreckt. Dementsprechend könnten beide nur dann Aufträge an eine Klimaschutzagentur vergaberechtsfrei vergeben, wenn sie selbst Gesellschafter/ Mitglied einer KSA sind. Die bloße Mitgliedschaft einer angeschlossenen Stadt oder mehrerer Gemeinden, die zugleich Mitglied eines Schulverbandes wären, würde deshalb grundsätzlich nicht ausreichen.

Daher stellt sich die Frage, ob das Amt und/oder der Schulverband überhaupt Mitglied einer KSA sein oder zumindest deren Leistungen auf anderem Wege vergaberechtsfrei in Anspruch nehmen könnten.

Amt

In Bezug auf die Ämter stellt sich die Frage, inwieweit diese die Aufgaben des lokalen Klimaschutzes betreiben bzw. erledigen dürfen.

Gemäß § 5 Abs.1 Nr. 16 der Amtsordnung (AO) können Städte und Gemeinden ihre Selbstverwaltungsaufgaben im Bereich der „Energie- und Wärmeversorgung“ sowie lokale Maßnahmen des Klimaschutzes auf das Amt übertragen. Hierbei ist auf die in dieser Vorschrift vorgesehene Begrenzung von maximal fünf Übertragungsakten im Bereich der Selbstverwaltungsaufgaben der Gemeinden hinzuweisen.

Daraus ergibt sich, dass das Amt auf dieser Basis nicht per se Mitglied einer KSA werden kann, weil das Amt nicht die gesetzliche Kompetenz besitzt, aus sich heraus sich der Aufgabe des Klimaschutzes generell zuzuwenden. Dieses Recht steht nur den Städten, Gemeinden und Kreisen im Rahmen ihrer grundgesetzlich garantierten Selbstverwaltungskompetenz (Art 28 I, §§ 101, 102 GO, § 57 KrO) zu. Sie sind Träger von Selbstverwaltungsangelegenheiten, nicht das Amt.

Dieser Grundsatz gilt für die Ämter nur dann nicht, wenn im Falle des § 5 Abs.1 Nr. 16 AO mindestens zwei Gemeinden ihr Selbstverwaltungsrecht durch Beschluss der Gemeindevertretung auf das Amt übertragen haben. In diesem Fall würde das Amt die Selbstverwaltungsrechte der amtsangehörigen Gemeinden im Bereich des lokalen Klimaschutzes „an deren Stelle“ als „eigene“ Aufgabe wahrnehmen können. Das Amt wird dann auch nicht für das Amt im Ganzen sondern nur im begrenzten Umfang für die jeweils betroffenen Gemeinden tätig. Dementsprechend sind auch nur diejenigen Mitglieder der Gemeinden bei der Beschlussfassung des Amtsausschusses in diesen Angelegenheiten stimmberechtigt, die die lokale Klimaschutzaufgabe auf das Amt übertragen haben.

Demzufolge kann es auch keine Überschneidungen oder Doppelungen von Stimmrechten oder Mitgliedsbeiträgen in einer KSA geben, wenn das Amt infolge einer Aufgabenübertragung quasi als „Gemeinde“ Mitglied/Gesellschafter einer KSA werden will. Das Amt würde dabei nämlich nur für jene Gemeinden tätig werden, die ihm die kommunale Klimaschutzaufgabe übertragen haben. Deshalb schließt die Mitgliedschaft einer oder mehrerer amtsangehöriger Gemeinden in einer KSA die Mitgliedschaft des eigenen Amtes grundsätzlich auch nicht aus.

Fraglich ist, ob eine Mitgliedschaft des Amtes auch ohne Übertragung der Klimaschutzaufgabe durch die Städte und Gemeinden möglich ist. Dieses ist aus der Kommentierung heraus nicht sicher beurteilbar und kann nur nach Abstimmung mit der Kommunalaufsicht in Betracht gezogen werden. Die Mitgliedschaft der Ämter soll lediglich dem Ziel dienen, dass in den ihnen gemäß § 3 AO und ggfls. gemäß § 5 AO obliegenden Aufgabenbereichen auch der Klimaschutz berücksichtigt werden kann. Eine Mitgliedschaft würde allein der Inanspruchnahme der Klimaschutzserviceleistungen der KSA (z. B. Gebäudemanagement) dienen. Die Mitgliedschaft würde gerade nicht erfolgen, um lokale Maßnahmen des Klimaschutzes bei Dritten zu fördern. Bei einer auf die Inanspruchnahme der Klimaschutzserviceleistungen der KSA reduzierten Mitgliedschaft sehen wir eine Argumentationslinie, auf deren Basis die Kommunalaufsicht die Mitgliedschaft der Ämter als zulässig erachten könnte. Sofern die Kommunalaufsicht eine solche begrenzte Mitgliedschaft als zulässig erachtet, wären insofern besondere Regelungen in Bezug auf Mitgliedsbeiträge und Stimmrechte/Einflussnahme erforderlich.

Schulverband

Gemäß § 56 SchulG ist ein Schulverband ein Zweckverband i. S. v. § 5 GkZ, zu dem sich mehrere Gemeinden zu Erfüllung ihrer Schulangelegenheiten zusammenschließen können (§ 56 SchulG). Als Juristische Person des öffentlichen Rechts können Zweckverbände grundsätzlich auch Mitglieder/Gesellschafter einer KSA in der Rechtsform der GmbH sein.

Anders als im Falle des Amtes stellt sich bei einem Schulverband die Situation aber grundsätzlich anders da. Um Mitglied/Gesellschafter einer kommunalen Klimaschutzagentur werden zu können, müsste der Schulverband über die entsprechende Verbandskompetenz verfügen. Einem Schulverband wird durch die gesetzlichen Schulträger, den Städten, Gemeinden und Kreisen, die Erfüllung all jener Aufgaben übertragen, die den Kommunen durch das Schulgesetz als pflichtige Selbstverwaltungsaufgabe übertragen worden ist. Im Kern handelt es sich dabei um die Bereitstellung des sächlichen und organisatorischen Bedarfs einer Schule, wie er in §§ 48 SchulG im Einzelnen gesetzlich näher geregelt ist. Zu den enumerativ aufgelisteten Aufgaben zählt der kommunale Klimaschutz nicht. Die Schulverbände haben deshalb auch nicht den gesetzlichen Auftrag, die Aufgabe des lokalen Klimaschutzes zu erledigen bzw. ihn in die Bevölkerung zu tragen.

Wenn der Schulverband demnach aus schul- und satzungsrechtlichen Regelungen grundsätzlich nicht in der Lage ist, sich kommunaler Klimaschutzangelegenheiten annehmen zu dürfen, kann er sich man-

gels eigener Verbandskompetenz auch nicht einer kommunalen Klimaschutzagentur zur Erfüllung derartiger Aufgaben anschließen.

Den Schulverbänden obliegt in der Regel die Aufgabe, den Betrieb und die Unterhaltung der Schulen sicherzustellen und ggfls. erforderlich werdende Erweiterungen und Verbesserungen der ihnen durch die Kommunen anvertrauten Schulen vorzunehmen. Eine Optimierung der Schulgebäude in Bezug auf klimaschützende Maßnahmen (energetische Sanierung, pp.) ist dabei auch unproblematisch möglich, denn als Bestandteil der dem Schulverband übertragenen Kompetenzen in Schulträgerangelegenheiten ist auch keine weitere Kompetenz im Bereich des kommunalen Klimaschutzes erforderlich. Sie ist im Aufgabenumfang der Schulträgerangelegenheiten enthalten. Wie beim Amt stellt sich daher die Frage, ob eine auf die Inanspruchnahme der Klimaschutzserviceleistungen der KSA begrenzte Mitgliedschaft gesetzlich zulässig wäre. Auch hier sehen wir eine Argumentationslinie, auf deren Basis die Kommunalaufsicht die entsprechend begrenzte Mitgliedschaft der Schulverbände als zulässig erachten könnte. Sofern die Kommunalaufsicht eine solche begrenzte Mitgliedschaft als zulässig erachtet, wären insofern besondere Regelungen in Bezug auf Mitgliedsbeiträge und Stimmrechte/Einflussnahme erforderlich.

Anderenfalls stellt sich die Frage, ob es andere Wege gäbe, die Kompetenzen, Erkenntnisse und Erfahrungen einer kommunalen KSA vergaberechtsfrei in Anspruch nehmen zu können.

Dabei wäre zu bedenken, dass die Städte und Gemeinden als gesetzliche Schulträger vielfach nur die Verwaltung und die Organisation ihrer Schulträgeraufgaben nach § 56 SchulG auf den Schulverband übertragen haben. In der Regel jedoch nicht zugleich auch das Eigentum an ihren Schulgebäuden (z. B. Schulverband Nortorf-Land (§ 3 Abs. 2 der Satzung), Schulverband Nützen-Lentförden (§ 3 Abs. 2 Satzung), Schulverband Segeberg und andere).

In diesen Fällen stellt sich die Frage, ob nicht eine Gemeinde/Stadt als Gesellschafter einer KSA, diese vergaberechtsfrei mit der Aufgabe betrauen könnte, Schulgebäude, die in ihrem Eigentum stehen (mit Zustimmung des Schulverbandes) einer klimaschutzrelevanten Überprüfung zu unterziehen oder sonstige, diesbezügliche Beratungsleistungen der KSA in Anspruch nehmen zu können. Die Umsetzung etwaiger von der KSA empfohlener Maßnahmen in baulicher, organisatorischer oder betrieblicher Hinsicht wäre dann die Aufgabe des Schulverbandes selbst. Ob ein solcher Weg möglich wäre, hängt vielfach von den Inhalten der öffentlich-rechtlichen Verträge ab, die die Schulträger bei der Gründung des Schulverbandes miteinander vereinbart haben. In Analogie zu den Vorschriften des Mietrechts nach § 555b BGB in Verbindung mit § 555d BGB ist es dem Eigentümer/Vermieter einer Mietsache grundsätzlich erlaubt, Maßnahmen zur Verbesserung von Gebäudeteilen der vermieteten Sache durchzuführen, sofern dies zur Einsparung von Heizenergie oder Wasser gewollt ist.

Dies müsste grundsätzlich auch im Verhältnis der Schulträger und des Schulverbandes möglich sein, sofern die Gemeinden von ihren Eigentumsrechten im Verhältnis zu den Schulträgern Gebrauch machen wollten. Dabei müsste vermieden werden, dass der betroffene Schulverband die etwaigen Maßnahmen der Gemeinde, die Mitglied einer KSA sein müsste, initiiert und aktiv betreibt sondern sie lediglich duldet. Andernfalls könnte man von einem Auftragsverhältnis des Schulverbandes gegenüber der Mitgliedsgemeinde ausgehen und damit die gewünschte Vergaberechtsfreiheit verlieren.

Diese Vergabefreiheit dürfte in den Fällen des § 56 Abs. 4 S. 2 SchulG noch am ehesten möglich sein. Nach dieser Vorschrift können Schulträger zur Erfüllung der ihnen obliegenden Aufgaben im Wege einer Verwaltungsgemeinschaft gemäß § 19a GkZ die Verwaltung einer Stadt oder einer anderer Gemeinde in Anspruch nehmen. In diesem Fall könnte die Gemeinde, die die Schulträgeraufgaben einer

anderen Gemeinde übernimmt wohl unproblematischer auch die Leistungen der KSA vergaberechtsfrei in Anspruch nehmen, sofern diese Kommunen selbst Mitglied/Gesellschafter der KSA wäre.

9.5. Beihilferecht

Gemäß dem europäischen Wettbewerbsrecht sind Beihilfen, die den Handel zwischen den Mitgliedstaaten beeinträchtigen, mit dem Binnenmarkt unvereinbar und damit unzulässig. Unter den Beihilfegriff fallen grundsätzlich alle staatlichen bzw. aus staatlichen Mitteln gewährten Vorteile, die bestimmte Unternehmen begünstigen und dadurch den Wettbewerb verfälschen bzw. zu verfälschen drohen.

Das Merkmal der Begünstigung ist - vereinfacht gesprochen - dann erfüllt, wenn einem Wirtschaftsteilnehmer eine Leistung gewährt wird, ohne dass er hierfür eine adäquate, marktübliche Gegenleistung entrichtet (vgl. etwa EuGH, Urteil vom 18.02.2016, C-446/14; EuGH, Urteil vom 29.04.1999, C-342/96). Maßgeblich ist insofern allein der Effekt der betreffenden Maßnahme. Insofern beantwortet sich die Frage, ob eine Begünstigung im beihilfenrechtlichen Sinne vorliegt, im Wege eines „Vorher-nachher-Vergleichs“: Der wirtschaftlichen Situation, in der sich das betreffende Unternehmen infolge der in Rede stehenden Maßnahme befindet, wird die wirtschaftliche Situation gegenüber gestellt, in der sich das Unternehmen ohne die Maßnahme befände (vgl. schon EuGH, Urteil vom 02.07.1974, 173/73).

Aus diesem weithin anerkannten Verständnis des Begünstigungsbegriffs folgt, dass wirtschaftliche Transaktionen von vornherein keine Beihilfe sind, sofern sie zu marktüblichen Bedingungen vorgenommen werden (siehe nur EuGH, Urteil vom 11.07.1996, C-39/94). Maßgeblich für die Identifikation einer (potenziellen) Beihilfe ist daher das Kriterium der Marktüblichkeit.

Bei der Beurteilung, ob Leistung und Gegenleistung in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, wird gemeinhin eine Parallele zum Handeln privater, marktwirtschaftlichen Regeln unterworfenen Akteure gezogen (sogenannter Private Investor-Test). Vereinfacht gesprochen, wird dabei folgende Grundfrage aufgeworfen: Hätte ein unter normalen marktwirtschaftlichen Bedingungen handelnder privater Wirtschaftsteilnehmer von vergleichbarer Größe in ähnlicher Lage zu der fraglichen Maßnahme bewegt werden können (siehe nur EuGH, Urteil vom 05.06.2012, C-124/10 P; EuG, Urteil vom 06.03.2003, T-233/99). Aus dieser Betrachtungsweise folgt zugleich, dass namentlich (regional-) politische Erwägungen grundsätzlich keine Rolle spielen dürfen und insbesondere nicht dazu angetan sind, eine in marktwirtschaftlicher Hinsicht unübliche Maßnahme dem Zugriff des Beihilfenrechts zu entziehen (vgl. EuGH, Urteil vom 05.06.2012, C-124/10 P).

Vorliegend folgt daraus, dass eine Beihilfe dann ausscheiden würde, wenn der jährliche Beitrag ein marktübliches Entgelt für die von der Wirtschaftsagentur erbrachten Leistungen wäre. Sollte das nicht der Fall sein, ließe sich eine Beihilfe zumindest nicht ausschließen.

Im Regelfall dürfen Beihilfen nur gewährt werden, soweit sie bei der Europäischen Kommission angemeldet und von der Europäischen Kommission genehmigt worden sind. Eine Ausnahme hiervon hält der sogenannte DAWI-Freistellungsbeschluss (Beschluss der Kommission über die Anwendung von Artikel 106 Abs. 2 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) auf staatliche Beihilfen in Form von Ausgleichsleistungen zugunsten bestimmter Unternehmen, die mit der Erbringung von Dienstleistungen von allgemeinen wirtschaftlichen Interesse betraut sind, EU-ABl. vom 11.01.2012, L 7/3) bereit.

Danach sind Unternehmen, die mit der Erbringung von Dienstleistungen von Allgemeinem Wirtschaftlichen Interesse („DAWI“) betraut sind, unter bestimmten Voraussetzungen von der Anmeldepflicht befreit. Dies bedeutet, dass diesen Unternehmen auch dann Beihilfen gewährt werden dürfen, wenn eine Notifizierung bei der Europäischen Kommission unterblieben ist.

In ihrem Qualitätsrahmen für Dienstleistungen von allgemeinem Interesse in Europa beschreibt die Europäische Kommission DAWI als „wirtschaftliche Tätigkeiten, die dem Allgemeinwohl dienen und ohne staatliche Eingriffe am Markt überhaupt nicht oder in Bezug auf Qualität, Sicherheit, Bezahlbarkeit, Gleichbehandlung oder universaler Zugang nur zu anderen Standards durchgeführt würden“. Bei der Beurteilung, ob eine bestimmte Leistung eine DAWI ist, steht den Mitgliedstaaten ein Beurteilungsspielraum zu.

Wir haben nicht eingehender untersucht, inwieweit es sich bei den Tätigkeiten der Klimaschutzagentur um DAWI im vorstehenden Sinne handelt. Gewisse Zweifel dürften insoweit etwa im Hinblick auf das Gebäudeklimamanagement sowie eine etwaige Förderberatung bestehen. Diese dürften sich beihilferechtlich als sog. sonstige wirtschaftliche Tätigkeiten darstellen, für die keine Beihilfe gewährt werden darf.

Soweit die Klimaschutzagentur indessen DAWI erbringt, könnte eine Freistellung von den beihilfenrechtlichen Restriktionen mittels eines Betrauungsakts erreicht werden. Um eine unzulässige „Quersubventionierung“ sonstiger wirtschaftlicher Tätigkeiten zu verhindern, wäre dabei darauf zu achten, dass die Betrauung ausschließlich mit DAWI erfolgt. Auch wäre - namentlich mit Hilfe einer Trennungsrechnung - sicherzustellen, dass keine auf Grundlage des Betrauungsakts gewährten Mittel für sonstige wirtschaftliche Tätigkeiten der Klimaschutzagentur eingesetzt werden.

10. Ableitung eines Finanzierungskonzeptes für die Klimaschutzagentur

10.1. Personalbedarf

Grundsätzlich gibt es im Bereich des Klimaschutzmanagements eine Fülle sinnvoller Aufgaben, welche bearbeitet werden können. Die praktische Fragestellung bei der Ausgestaltung des Klimaschutzmanagements ist daher nicht, wie viel Personal für die Abdeckung der Aufgaben benötigt wird, sondern wie viel Personal unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien angemessen und zugleich finanziell tragbar erscheint.

Die Intensität und Ausrichtung der Arbeit der Klimaschutzagentur ist durch die Gesellschafter zu bestimmen. Dies gilt insbesondere im Gründungsprozess jedoch auch in den darauf folgenden jährlichen Beschlussfassungen in den vorgesehenen Gremien. So ist zu empfehlen, dass die Vertreter der Gesellschafter jährlich über eine Mittelfristplanung und vergleichsweise konkrete Jahresplanung für das nächste Geschäftsjahr entscheiden. Inhalt dieser Planungen sollten die Schwerpunktsetzungen und konkrete Projekte und Maßnahmen inkl. einer Quantifizierung der jeweiligen Aufwendungen (Einsatz Personalkapazität und Sachaufwand) innerhalb des Klimaschutzmanagements sein.

Die im Anhang aufgeführte Liste der Aufgaben des Klimaschutzmanagements (unter Punkt 13.1.) enthält eine Abschätzung über die Abdeckung von Aufgaben in Abhängigkeit von der personellen Ausstattung (4,5 und 6,5 Vollzeitstellen). Demnach können wesentliche Aufgaben abgedeckt werden. Im Sinne einer Priorisierung werden jedoch auch Felder nicht oder nur sehr wenig bearbeitet.

Angestrebt wird der Aufbau eines Teams von Klimaschutzmanagern, deren Erfahrungen und Fähigkeiten sich gut ergänzen und die Bearbeitung der angestrebten Aufgaben gut ermöglichen. Nach unseren Informationen werden Klimaschutzmanager in Abhängigkeit von der konkreten Aufgabe, den individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten und der Region unterschiedlich vergütet. In Schleswig-Holstein erfolgt regelmäßig eine Einstufung in E11. Teilweise wird jedoch auch nach oder in Anlehnung an E12 vergütet. Je nach Erfahrungsstand und ggf. im Zeitablauf gezeigter Leistungen kann eine Differenzierung zwischen verschiedenen Mitarbeitern bei der Einstufung erfolgen, welche sich auch in den zugewiesenen Aufgaben widerspiegeln sollte. Nicht Gegenstand dieser Untersuchung war die Klärung oder Gestaltungsberatung in Hinblick auf eine Tarifbindung der neuen Organisation. Die Vergütung sollte sich jedoch mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit am Bewerbermarkt an den regionalen Gegebenheiten orientieren.

Unterstützt werden kann das Team von Klimaschutzmanagern durch eine vielseitig einsetzbare Bürokräft, welche auch die Verwaltungsaufgaben wahrnimmt. Dafür erscheint uns eine Vergütung in Anlehnung an die Entgeltgruppe E9 angemessen.

Aktuell erfolgt die Führung des Klimaschutzmanagements der Kommunen durch vorhandene Führungskräfte der Kommunen. Die Organisation innerhalb einer gemeinsamen Agentur verlangt auch den Aufbau einer Führungsstruktur innerhalb dieser Organisation. Diese Person sollte neben der Mitarbeiterführung und Verwaltung der Organisation auch folgende Aufgaben ausfüllen können:

- Vertretung der gemeinsamen Klimaschutzagentur in der Öffentlichkeit gegenüber anderen Einrichtungen, den Gesellschaftern und dem Verein zur Förderung des Klimaschutzes
- Aktive Generierung von Projekten mit den Gesellschaftern und Sicherstellung kostendeckender Dienstleistungsentgelte
- Identifizierung von aktuellen Themen und Projektopportunitäten im Bereich Klimaschutzmanagement

- Einwerbung von Fördermitteln
- Aktive Vernetzung mit relevanten Akteuren im Kreisgebiet und darüber hinaus.

Die gute Ausfüllung dieser Aufgaben ist erfolgskritisch für die Leistungsfähigkeit der Agentur. In Abhängigkeit von der durch die Gesellschafter übertragenen Aufgaben und Befugnisse sollte die Führungskraft erfahrungsgemäß in Anlehnung an E13 bis E15 vergütet werden. Bei einem befristeten Geschäftsführerdienstvertrag wird diese Vergütung regelmäßig überschritten. Bei der zu gründenden Organisation ist die Anpassung der Vergütung nach ein bis drei Jahren in Abhängigkeit von der übernommenen Verantwortung und der Teamgröße denkbar.

10.2. Finanzierungsquellen

10.2.1. Gesellschafter

10.2.1.1 Kreis

Der Vorschlag und die Bewertung der BDO AG im Kreis Rendsburg-Eckernförde eine Klimaschutzagentur in Form einer GmbH zu etablieren, führt zu der Frage, wie die inhaltliche Ausgestaltung dieser Gesellschaft aussehen sollte.

Dass der Kreis Rendsburg-Eckernförde selbst Gesellschafter einer solchen GmbH sein sollte, ergibt sich nach Sinn und Zweck der Beschlüsse des Kreistages zur Vergabe des Gutachtens und der Frage zur Optimierung der Klimaschutzarbeit im Kreis. Der Kreis will auch zukünftig Klimaschutzarbeit betreiben, obwohl dies nicht zwingend ist, denn der Kreis ist in diesem Bereich der freiwilligen Selbstverwaltung von Aufgaben der Kommunen nur subsidiär zuständig.

Der Kreis ist nach § 20 Abs. 1, 2 Kreisordnung (KrO) im Wesentlichen nur dazu aufgerufen, im „erforderlichen Umfang“ die Selbstverwaltung der kreisangehörigen Gemeinden zu ergänzen und zu fördern. Im Rahmen einer gemeinsamen Gesellschaft mit den Städten und Gemeinden ist die gemeinsame Bewältigung der notwendigen Klimaschutzarbeiten kommunalrechtlich unkompliziert und optimiert möglich und entspricht zudem der gesetzgeberischen Vorstellung im Sinne von § 20 Abs. 2 KrO. Danach sollen Kreis und Gemeinden im gemeinsamen Zusammenwirken die Aufgaben der örtlichen Selbstverwaltung erfüllen.

Ausgangspunkt der Bewertung ist zunächst die Frage nach der Höhe eines denkbaren Gesellschaftsanteils des Kreises an einer neu zu bildenden Klimaschutzagentur in Form einer GmbH.

Die BDO AG sieht als Ausgangspunkt seiner Überlegungen zunächst die Höhe der für den Klimaschutz beim Kreis aktuell bereitgestellten Mittel an.

Nach dem bisherigen Ergebnis der zahlreichen Sitzungen der Steuerungsgruppe und des Beirates, sollte sich die zukünftige Klimaschutzagentur mit Blick auf den denkbaren Aufgabenumfang und den denkbaren Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bis zum Jahre 2021 aufbauend mit einem Personalbesatz von 6,5 Mitarbeitern etablieren. Mit Verweis auf die angefügte Liste der Aufgaben ermöglicht diese Kapazität die Bearbeitung der wichtigsten Aufgabenfelder, zugleich ist aber noch eine Priorisierung der Aktivitäten zwingend erforderlich. Vor dem Hintergrund der notwendigen Priorisierungen und der zugleich möglichen Spezialisierungen einzelner Mitarbeiter ist bei dieser Mitarbeiterkapazität die Voraussetzung für eine hohe Effizienz gegeben.

Würde man die bisherigen Kosten zu denen der zukünftigen Mitarbeiterzahl ins Verhältnis setzen, würde sich der Anteil des Kreises am Stammkapital der Gesellschaft auf etwas über 20 % belaufen.

Damit wäre der bisherige Kostenansatz des Kreises und auch sein zukünftig zu leistender Finanzierungsanteil gewahrt. Der Kreis würde dabei jedoch im Regelfall grundsätzlich kein wesentliches, strategisches Mitspracherecht an der Klimaschutzarbeit im Kreis mehr wahrnehmen können.

Dies wäre erst bei einem 25,1 %-Anteil der Fall.

Natürlich könnte man sich über einen entsprechenden Gesellschaftsvertrag und dementsprechende Satzungsregelungen wesentliche Mitspracherechte ausbedingen und sichern. Sicher ist dies aber nicht und wäre zudem von der Bereitschaft der anderen potenziellen Gesellschafter abhängig, dem Kreis ein solches Mitspracherecht ausnahmsweise zubilligen zu wollen.

Wollte also der Kreis im gemeinsamen Zusammenwirken mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden eine gemeinsame Klimaschutzagentur in der Rechtsform der GmbH gründen, sollte der Kreis als zukünftiger Gesellschafter im Sinne seines Selbstverwaltungsauftrages nach § 20 Abs. 1, 2 KrO., für gleichmäßige Lebensverhältnisse im ganzen Kreisgebiet zu sorgen, eine Minderheitsbeteiligung von 25,1 % am Stammkapital der Gesellschaft anstreben oder aber sich entsprechende Mitbestimmungsrechte im Gesellschaftsvertrag einräumen lassen, sofern dieser zukünftige Anteil unter diese Marke sinken würde.

Natürlich steht es dem Kreis frei, sich für einen höheren Gesellschaftsanteil einzusetzen und sein Gewicht und Mitspracherecht entsprechend zu erhöhen.

Dies hinge aber einerseits von der grundsätzlichen Bereitschaft des Kreises ab, in Zukunft entsprechend höhere Kostenlasten der Gesellschaft mittragen zu wollen.

Andererseits käme es auch auf die grundsätzliche Bereitschaft der kreisangehörigen Städte und Gemeinden an, ob sie angesichts ihrer eigenen, lokalen Aktivitäten bereit sind, eine größere Rolle des Kreises in der Gesellschaft zu akzeptieren.

Die zukünftige Rolle des Kreises in einer Klimaschutzagentur hängt also im Kern davon ab, wie hoch der Kreis bereit wäre, seinen Anteil am Stammkapital zu gestalten. Die BDO AG spricht sich dabei grundsätzlich für eine Minderheitsbeteiligung von mindestens 25,1 % oder entsprechende Mitspracherechte im Gesellschaftsvertrag aus. Die weiteren Gesellschaftsanteile wären entsprechend der Finanzierungsanteile auf die übrigen Gesellschafter zu verteilen. Eine Bereitschaft des Kreises zu höheren Anteilen am Stammkapital führt dann aber in der Regel auch zu höheren Folgekosten bei der zukünftigen Unterhaltung der Klimaschutzagentur.

10.2.1.2 Kreisangehörige Kommunen

Im Kreisgebiet gibt es folgende kreisangehörigen Kommunen:

Städte und amtsfreie Gemeinden	Einwohner
1 Rendsburg	27.617
2 Eckernförde	21.859
3 Büdelsdorf	10.110
4 Kronshagen	11.807
5 Altenholz	9.901
6 Wasbek	2.298
Zwischensumme	83.592
Ämter	Einwohner
1 Achterwehr	11.253
2 Bordesholm	14.255
3 Dänischenhagen	9.025
4 Dänischer Wohld	16.671
5 Eiderkanal	12.753
6 Flintbek	8.064
7 Fockbek	10.674
8 Hohner Harde	8.663
9 Hüttener Berge	14.365
10 Jevenstedt	11.442
11 Nortorfer Land	18.254
12 Schlei-Ostsee	18.800
13 Mittelholstein	23.713
14 Molfsee	8.632
Zwischensumme	186.564
Summe	270.156

Tabelle 4: Liste der kreisangehörigen Kommunen

Wegen der kommunalrechtlichen Implikationen macht eine gemeinsame Klimaschutzgesellschaft mit dem Kreis und den kreisangehörigen Städten und Gemeinden den größten Sinn, wenn in dieser Gesellschaft die kreisangehörigen Kommunen grundsätzlich auch bereit wären, ihre jeweiligen lokalen Klimaschutzaktivitäten mit denen des Kreises zu bündeln.

Nur so können Doppelstrukturen und ein Gegeneinander von Klimaschutzaktivitäten vermieden und die größten Synergien gehoben werden. Die Vorteile sind wie bereits gezeigt offensichtlich; größere Angebotsvielfalt, verbesserter Mitarbeiterereinsatz, geringere Kosten, effektivere und fachlich qualifizierte Projektarbeit.

Hierfür spricht, wie bereits nicht nur oben erwähnt, der gesetzliche Auftrag i. S. v. § 1 Abs. 1 GkZ, wonach der Kreis und die kreisangehörigen Kommunen grundsätzlich zu einer Zusammenarbeit bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben aufgerufen sind, wenn diese ihrem Wesen nach über die Grenzen der Gemeinden, Ämter und Kreise hinauswirken. Bei Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausmissionen wäre dies ohne jeden Zweifel der Fall.

Zudem haben die Aktivregionen im Kreis Rendsburg-Eckernförde wiederholt den Wunsch ihrer Mitglieder nach vermehrten Klimaschutzaktivitäten und verstärkter Maßnahmen zur Reduzierung der CO₂-Emissionen im Kreis geäußert und in ihren Gremien auch entsprechende Beschlüsse dazu gefasst.

Das führt zu der Frage, wer in einer gemeinsamen Klimaschutzagentur im Kreis Rendsburg-Eckernförde unter Beteiligung des kreisangehörigen Raumes diesen als Gesellschafter vertreten sollte.

In Betracht kommen neben den Städten und Gemeinden grundsätzlich auch die eben erwähnten Aktivregionen; die Ämter aus kommunalrechtlichen Gründen eher nicht (§§ 101, 102 Gemeindeordnung für Schleswig-Holstein; §§ 1, 3, 5 Abgabenordnung).

Als Gesellschafter einer Klimaschutzgesellschaft in der Rechtsform der GmbH kommen neben den juristischen Personen des öffentlichen und privaten Rechts grundsätzlich auch natürliche Personen in Betracht.

Aktivregionen sind juristische Personen des Privatrechts. In Schleswig-Holstein haben sie sich insgesamt als Vereine i. S. v. § 21 BGB herausgebildet.

Zu den Aufgaben der Aktivregionen gehört u. a. die Aufgabe der Förderung und Entwicklung der ländlichen Räume, zu der auch der Klimaschutz und Fragen der Energiebewirtschaftung gehören. In einer Aktivregion trifft man auf repräsentative Gruppen von Mitgliedern aus den unterschiedlichsten Sektoren der Gesellschaft (z. B. Wirtschaft, Soziales, Kultur und Umwelt, Kommunen usw.).

Mindestens 50 % der Mitglieder der Aktivregionen müssen Wirtschafts- oder Sozialpartner sowie weitere Vertreter der Zivilgesellschaft in der jeweiligen Region sein. Als juristische Personen des Privatrechts nehmen Aktivregionen keine öffentlichen Aufgaben wahr. Sie sind keine kommunalen Gebietskörperschaften und auch keine Körperschaften öffentlichen Rechts, wie die Ämter, und sie haben infolge dessen auch nicht den gesetzlichen Auftrag, für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben Sorge zu tragen. Aktivregionen unterstützen vielmehr die kommunalen Gebietskörperschaften bei der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben durch eine Aktivierung der Zivilgesellschaft in Räumen, die weniger leistungsstark und deren Möglichkeiten, in ihren Räumen gleichwertige Lebensbedingungen zu gewährleisten, begrenzt sind.

Sie agieren unterhalb der jeweiligen Kreisebenen und oberhalb der Gemeinden und Ämter.

Bei der Bewältigung von öffentlichen Aufgaben sind sie also, wenn überhaupt, nur subsidiär aufgerufen, die Gebietskörperschaften bei der Bewältigung lokaler Probleme zu unterstützen.

Aus diesem Grunde kommen die Aktivregionen als Gesellschafter einer kommunalen Klimaschutzagentur nur nachrangig in Betracht. Die kommunalen Gebietskörperschaften sind von Gesetzes wegen vorrangig aufgerufen, die öffentlichen Aufgaben zu erfüllen (§§ 101 Abs. 1, 2; 102 Abs. 1 Nr.1 Gemeindeordnung für Schleswig-Holstein).

Wie bereits erläutert, dürfen Städte und Gemeinden nach den genannten Vorschriften „wirtschaftliche Unternehmen“ nur errichten, gründen oder sich an bereits bestehende Gesellschaften beteiligen, wenn ein „wichtiges Interesse der Gemeinde“ besteht, die einzugehenden „Verpflichtungen“ in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit „angemessen begrenzt“ ist und die „Gemeinde“ allein oder gemeinsam mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften „einen angemessenen Einfluss“ auf die Geschicke der Gesellschaft erhält.

Nach dem Willen des Gesetzgebers darf also kommunalrechtlich nicht der Fall eintreten, dass Privatorganisationen wesentlichen Einfluss auf die Geschicke der Gesellschaft und damit auf die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben bekommen können.

Deshalb regelt der Gesellschaftsvertrag der KlimaschutzAgentur im Landkreis Reutlingen gGmbH auch nicht ohne Grund, dass die Gesellschaft jederzeit sicherzustellen hat, dass die Stammeinlagen kom-

municipaler Gebietskörperschaften mindestens 50 % des Stammkapitals der Gesellschaft betragen müssen.

Bei der Region Hannover betragen die Gesellschaftsanteile kommunaler Gebietskörperschaften 50,7 % plus eines 1,9 %-igen Anteils durch ein von ihnen beherrschtes Kommunalunternehmen.

Ansonsten sind, unter Wahrung der kommunalrechtlichen Vorschriften zur Wirtschaftsführung von Gemeinden, die kommunalgeprägten und kommunaldominierten Klimaschutzagenturen in der Rechtsform der GmbH unterschiedlich ausgeprägt.

So können bei der Klimaschutzagentur der Region Hannover nur juristische Personen und Personengesellschaften Mitglied werden (§ 3 Nr.1 der Satzung).

Bei der KlimaschutzAgentur im Landkreis Reutlingen gGmbH beherrschen die Städte und Gemeinden überwiegend die Geschäfte der Gesellschaft.

Neben einem 61 %-igen kommunalen Anteil gibt es kleinere Anteile von privaten Personengesellschaften, zu denen auch ein Verein gehört. Natürliche Personen finden sich hier nicht.

Im Gegensatz zu Klimaschutzagenturen, die sich in der Rechtsform des Vereins herausgebildet haben und auch natürliche Personen zu ihren Mitgliedern zählen (Klimaschutzagentur Mittelweser e.V.), gehen andere Klimaschutzagenturen, die zumeist in der Rechtsform der GmbH errichtet worden sind, andere Wege, um natürliche Personen, Initiativen, lokale Aktionsgruppen, Aktivregionen usw. in die Klimaschutzarbeit der Klimaschutzagentur einzubinden, diese zu verstärken, zu unterstützen und auch finanziell zu fördern.

10.2.1.3 Weitere

Neben der Beteiligung des Kreises und der kreisangehörigen Kommunen ist grundsätzlich die Beteiligung weiterer Akteure denkbar. Mit Blick auf eine möglichst hohe Übereinstimmung der Interessen und Zielsetzungen im Gesellschafterkreis, sollte dieser mit Bedacht ausgewählt werden.

Denkbar ist, dass sich verschiedene Kommunen über eine gemeinsame juristische Person an der Agentur beteiligen. Dabei wird es erfahrungsgemäß keinen Sinn machen eine weitere neue Gesellschaft zu gründen. Vielmehr sollten geeignete vorhandene Gesellschaften genutzt werden, möglich wäre unter Umständen die Nutzung der Entwicklungsagentur für den Lebens- und Wirtschaftsraum Rendsburg Anstalt öffentlichen Rechts (AöR).

Derzeit ist die direkte Beteiligung von Schulverbänden, anderen Verbänden und Organisationen der öffentlichen Hand im Kreis denkbar. Im Vordergrund steht bei diesen Beteiligungen die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen im direkten eigenen Wirkungskreis (z. B. eigene Liegenschaften mittels Gebäudeenergiecontrolling und weiteren Maßnahmen). Diese Schwerpunktsetzung sollte sich auch im Beteiligungsmodell (Stimmrechte und finanzieller Beitrag) im Vergleich zu kreisangehörigen Kommunen niederschlagen.

10.2.2. Dienstleistungsentgelte

Die Agentur kann verschiedene klar abgrenzbare Dienstleistungen erbringen und dafür ein Dienstleistungsentgelt vereinnahmen.

Feste Finanzierungsbeiträge des Kreises und der kreisangehörigen Kommunen können vorab definierte Leistungen abdecken. Insbesondere für Leistungen mit einem vergleichsweise individuellen Bedarf bieten sich Dienstleistungsentgelte vor dem Hintergrund des Interessenausgleichs unter den Gesell-

schaftern an. So können Leistungen und Gegenleistungen für die einzelnen Gesellschafter in einem angemessenen Verhältnis gehalten werden.

Im Vergleich zu fixen Beiträgen ergibt sich durch eine solche Finanzierungsquelle jedoch auch ein deutlich höherer Grad an Unsicherheiten in der Finanzplanung. Auch hat der Abruf der Dienstleistungen möglichst so zu erfolgen, dass sich die personellen Kapazitäten innerhalb einer vertretbaren Auslastungsbandbreite bewegen. Dies wäre Aufgabe einer späteren Geschäftsführung.

10.2.3. Beteiligung der Wirtschaft und Zivilgesellschaft über einen Verein zur Förderung des Klimaschutzes

10.2.3.1 Darstellung anderer Vereinslösungen

Zahlreiche kommunale Klimaschutzagenturen, die sich als gemeinnützige GmbHs etabliert haben, haben zugleich zur Unterstützung Ihrer Arbeit und Beteiligung und Aktivierung privatwirtschaftlicher Akteure in der Region die Gründung von Vereinen zur Förderung des Klimaschutzes initiiert (z. B. Förderverein Klimaschutzagentur Region Hannover e.V.; Förderverein der Klimaschutzagentur Weserberglandagentur e.V.; Klimaschutzagentur Hildesheim Peine-Förderverein e.V.).

Derartige Vereine zur Förderung des Klimaschutzes, die in der Regel als gemeinnützige Vereine gegründet worden sind, verfolgen den Zweck, Klimaschutzaktivitäten in ihrem Kreis oder ihrer Region zu fördern und zu unterstützen. Dabei wird jedoch oft die enge Zusammenarbeit mit einer vorhandenen Klimaschutzagentur gesucht.

Über fachliche und finanzielle Beiträge der Vereinsmitglieder verfolgen sie das Ziel, eine möglichst vielfältige und breit gefächerte Förderung des Klimaschutzes zu erreichen und damit auch Marktimpulse zu setzen, die den Wandel im jeweiligen Kreis oder der Region beschleunigen sollen.

Am Beispiel der Region Hannover zeigt sich, dass mehr als 50 Unternehmen und Institutionen aus den verschiedenen Branchen im Verein zur Förderung des Klimaschutzes ihre Kräfte bündeln.

Eine enge Verzahnung zur Arbeit der jeweiligen Klimaschutzagentur wird unter anderem dadurch erreicht, dass in einigen Fällen diese Vereine zur Förderung des Klimaschutzes als Gesellschafter an der Klimaschutzagentur ihres Kreises/ihrer Region beteiligt sind.

Die Einbindung in die Arbeit der Klimaschutzagentur erfolgt neben der Stellung als Mitgesellschafter u. a. durch die mögliche Teilnahme an Klimaschutzforen, an Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen und die vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten, die die Informationsmaterialien der Klimaschutzagenturen den Unternehmen im Allgemeinen und im Speziellen bieten. Außerdem erhalten die Mitglieder die Möglichkeit, ihr Unternehmen auf Fachveranstaltungen der Klimaschutzagentur und im Internet zu präsentieren.

Allgemein unterstützt der Verein zur Förderung des Klimaschutzes die Entwicklung neuer Projekte, die Kommunikation und die Erstberatungsangebote der Klimaschutzagentur. Als konkretes Beispiel ist hier auch die Begleitung von energetischen Quartiersanierungen zu nennen. Unternehmen aus der Region können hier vielfältig an der Umsetzung von Maßnahmen mitwirken. Der im Regelfall hohe Anteil der regionalen Wertschöpfung lässt neben den Effekten im Bereich Klimaschutzmanagement auch Wirtschaftsförderungseffekte deutlich werden.

Während beim Förderverein der Region Hannover e.V. nur juristische Personen und Personengesellschaften Mitglied werden können, können dies beim Förderverein der Klimaschutzagentur Weserbergland e.V. auch natürliche Personen und Freiberufler wie Architekten, Ingenieure und Einzelunterneh-

mer. Gemeinsam ist beiden Vereinen, dass deren Mitglieder wie Vorstandsmitglieder ausschließlich ehrenamtlich tätig werden.

In den meisten Fällen ist die Mitgliedschaft jedoch an finanzielle Verpflichtungen geknüpft.

Beim Förderverein der Klimaschutzagentur Weserbergland e.V. stellt sich dies so dar, dass der Förderverein als Gesellschafter an der Klimaschutzagentur Weserbergland gGmbH einen Gesellschafteranteil von 8 TEUR sowie an den laufenden Kosten des Geschäftsbetriebes einen Betrag von mindestens 25 TEUR zu erbringen hat.

Nach der Beitrags- und Gebührenordnung des Vereins zur Förderung des Klimaschutzes ist von jedem Mitglied eine Aufnahmegebühr von 350 EUR bzw. für natürliche Personen, Alleinunternehmer ohne ständig beschäftigte Mitarbeiter sowie gemeinnützige Institutionen und Organisationen ohne Erwerbscharakter ein ermäßigter Aufnahmebeitrag von 175 EUR zu entrichten.

Die jährlich zu entrichtenden Jahresbeiträge belaufen sich für

Natürliche Personen auf	250 EUR
Unternehmer, Freiberufler, bis zu 1 MA	250 EUR
Betriebe, Unternehmer, bis zu 5 MA	350 EUR
Betriebe, Unternehmer, bis zu 10 MA	500 EUR
Betriebe, Unternehmer, bis zu 25 MA	750 EUR
Betriebe, Unternehmer, mit mehr als 25 MA	1.000 EUR
Körperschaften des öffentlichen Rechts	2.500 EUR
Banken/Versicherungen	2.500 EUR
Baustoffhandel/Großhandels-gesellschaften	2.000 EUR

Beim Förderverein der Klimaschutzagentur der Region Hannover, an der ausschließlich juristische Personen und Personengesellschaften Mitglied werden können, sehen die finanziellen Regelungen vergleichsweise einfacher aus.

Die Aufnahmegebühr für jedes (Neu-) Mitglied beträgt	1.000 EUR
Der Jahresmitgliedsbeitrag beträgt:	
für Unternehmen mit bis zu 5 Vollzeitbeschäftigten	1.250 EUR
für Unternehmen mit mehr als 5 Vollzeitbeschäftigten	2.500 EUR
für gemeinnützige Organisationen	840 EUR

Einen Pflichtbeitrag zur Unterstützung der laufenden Kosten enthält die Satzung des Vereins zur Förderung des Klimaschutzes in diesem Falle nicht.

10.2.3.2 Überlegungen in Bezug auf den Kreis Rendsburg-Eckernförde

Die Gründung nur eines Vereines als Klimaschutzagentur, in der sowohl Landkreis und Gemeinden als auch die Privatwirtschaft Mitglied sind, scheidet aus vergaberechtlichen Gründen aus. Da die Klimaschutzagentur Dienstleistungen gegenüber den Kommunen erbringen und nicht nur in die Öffentlichkeit wirken soll, liegt hierin ein erheblicher Unterschied zu den Zielen in den Fällen, wo nur ein Klimaschutzverein existiert. Daher ist eine separater Verein neben der eigentlichen Klimaschutzagentur, die einzige Möglichkeit, auch die Privatwirtschaft institutionell in den Klimaschutz einzubinden.

Eine Ausgestaltung als Verein zur Förderung des Klimaschutzes im Sinne des Gemeinnützigkeitsrecht setzt voraus, dass auch die geförderte Klimaschutzagentur den gemeinnützigkeitsrechtlichen Status

hat. Nur dann kann der Verein zur Förderung des Klimaschutzes sich ausschließlich darauf beschränken, Mittel für die Klimaschutzagentur einzuwerben.

Wie oben aufgezeigt gehen wir davon aus, dass die Klimaschutzagentur unter Umständen selbst nicht gemeinnützig sein wird. Dieses würde erst im Rahmen einer Abstimmung mit der Finanzverwaltung geklärt werden können. Der wirtschaftliche Nachteil einer fehlenden Gemeinnützigkeit für die Klimaschutzagentur wäre verglichen mit den Alternativen jedoch von untergeordneter Bedeutung.

In diesem Fall wäre statt eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes im gemeinnützigkeitsrechtlichen Sinne nur ein gemeinnütziger Verein zur Förderung des Klimaschutzes möglich, der eigene Klimaschutzprojekte durchführt. Dieser würde dann die Klimaschutzagentur mit der Durchführung bestimmter Klimaschutzmaßnahmen im Auftrag und Namen des Vereins gegen Entgelt beauftragen. Auch auf diesen Wege würden Öffentlichkeitskampagnen und ähnliche an die Allgemeinheit gerichtete Klimaschutzprojekte finanziert werden können und die personellen Ressourcen der Klimaschutzagentur für alle Klimaschutzmaßnahmen eingesetzt werden können. In diesem Fall unterläge allerdings auch die Durchführung durch die Klimaschutzagentur der Belastung mit Umsatzsteuer.

Da der Verein nur bestimmte Maßnahmen unterstützt, sollte der Verein kein Gesellschafter der Klimaschutzagentur sein. Dieses ist auch unter vergaberechtlichen Gesichtspunkten sinnvoll, da die Beteiligung Privater für die Inhousevergabe problematisch ist.

Unter Umständen ist es sinnvoll, dass die Klimaschutzagentur selbst Mitglied des Vereins ist, um die Meinungsbildung über die Klimaschutzmaßnahmen des Vereins zu koordinieren.

Der Verein würde insbesondere der Einbindung Privater dienen sowie der Einbindung von Kommunen, die kein Interesse an den sonstigen Klimaschutzmaßnahmen der Klimaagentur haben und folglich nicht Gesellschafter der Klimaschutzagentur sein wollen.

Durch die starke Einbindung von gesellschaftlich relevanten Gruppen im Verein zur Förderung des Klimaschutzes und deren finanziellem Engagement besteht die theoretische Gefahr, dass spürbar Einfluss auf die strategischen und kommunalpolitisch erwünschten Maßnahmen der öffentlich-rechtlich gebotenen Aufgabenerfüllung genommen werden könnte.

Die BDO AG spricht sich deshalb aus grundsätzlichen Erwägungen für eine klare organisatorische Trennung von Klimaschutzagentur einerseits und Verein zur Förderung des Klimaschutzes andererseits aus.

Bei einem Nebeneinander von Klimaschutzagentur und Verein zur Förderung des Klimaschutzes bliebe immer noch eine denkbare Beteiligung der Klimaschutzagentur an einem Verein zur Förderung des Klimaschutzes.

Ein Fachbeirat könnte die Arbeit der Klimaschutzagentur zwar immer fördern, unterstützen und flankieren, aber immer auch stören, unterbrechen oder auch konterkarieren. Ein Beirat hat gesellschaftsvertragliche Rechte, mit dem er zwar keinen direkten Einfluss auf die Beschlüsse der Gesellschaft nehmen kann, diese Arbeiten jedoch spürbar beeinflussen könnte.

Bei einer rechtlichen Trennung, wie im Falle der separaten Gründung eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes, wäre dies nicht möglich. Die Beschlüsse eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes könnten zwar auch über ihre finanziellen Beiträge und ihre dazu unterbreiteten Vorschläge politischen Einfluss haben. Sie könnten aber letztlich den Entscheidungsgang in der Klimaschutzagentur weder nachhaltig stören, noch verzögern oder sonst unmittelbar beeinflussen.

Im Ergebnis lässt sich festhalten,

- dass ein gesellschaftsvertraglich eingerichteter Beirat ein unmittelbar verpflichtendes Anhörungs- und Mitspracherecht eingeräumt bekommen könnte, aber kein Mitbestimmungsrecht an den Entscheidungen der Klimaschutzagentur hätte,
- der Verein zur Förderung des Klimaschutzes ein vergleichbares Recht wie der Beirat hätte, wenn er zwar neben einer Klimaschutzagentur bestehen würde, aber gleichzeitig Gesellschafter der Klimaschutzagentur werden sollte,
- der Verein zur Förderung des Klimaschutzes, grundsätzlich ein Empfehlungs- und nicht bindendes Vorschlagsrecht für Maßnahmen und Entscheidungen hätte, wenn er neben der Klimaschutzagentur bestehen würde. Er hätte keinen unmittelbaren Einfluss auf die Klimaschutzgesellschaft. Er könnte nur mittelbar über politische und gesellschaftliche Einflussnahme von außen auf die Geschichte der Klimaschutzgesellschaft einwirken.

Im Ergebnis spricht sich die BDO AG für die Gründung einer Klimaschutzagentur in Form einer klassischen GmbH im Kreis Rendsburg-Eckernförde unter Einbindung möglichst zahlreicher kreisangehöriger Städte und Gemeinden aus.

Gleichzeitig wird die Gründung eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes unter Einbindung zahlreicher Personengesellschaften, Organisationen, lokaler Aktionsgruppen, wie der Aktivregionen, Umweltverbände, Initiativgruppen, wie die Agenda 21 und natürlichen Personen empfohlen. Die Klimaschutzagentur könnte zudem ohne weiteres auch Mitglied in diesem Verein zur Förderung des Klimaschutzes sein und deren Förderpolitik mitgestalten.

10.2.4. Fördermittel

Fördermittel stellen eine weitere, jedoch nicht sicher planbare, Finanzierungsquelle dar. Erfahrungsgemäß können jedoch in unregelmäßigen Abständen wesentliche Finanzierungsbeiträge aus Fördermitteln generiert werden. Diese Mittel sind allerdings grundsätzlich projektgebunden und die projektbezogene Verwendung nachzuweisen.

Es ist nicht davon auszugehen, dass für die vorgesehenen Aufgaben eine (laufende) Förderung generiert werden kann. Je nach Situation lassen sich erfahrungsgemäß jedoch zumindest inhaltlich angrenzende Themen in einem geförderten Projekt bearbeiten.

Über die Einwerbung von Fördermitteln sollte die Agentur weiterhin zusätzliche Aktivitäten finanzieren.

10.3. Untersuchung ausgesuchter Aktivitäten anderer Organisationen

10.3.1. „Energieeffizienznetzwerk der Stadt Münster“

Die Stadt Münster verfolgt seit mehreren Jahren unterschiedliche Aktivitäten im Bereich Klimaschutz. So gibt es auskunftsgemäß aktuell

- Münsters Allianz für Klimaschutz (Hierbei handelt es sich um ein vergleichsweise loses Netzwerk von 100 Unternehmen der Region mit sechs Netzwerktreffen im Jahr. Ein Finanzierungsbeitrag durch die Unternehmen ist nicht zu leisten, die Stadt übernimmt mit Mitarbeitern die Koordination.)
- Ökoprofit Projekte (Hierbei handelt es sich um eine Gruppe von Unternehmen, welche im Zeitraum von 15 Monaten konkrete Maßnahmen mit dem Ziel der Kosteneinsparung und dem Klimaschutz definieren. Aktuell läuft die zehnte Projektrunde. Die Projekte werden mit Landesmitteln gefördert, die Unternehmen tragen einen Eigenanteil.)

Die „Klima-Allianz“ wurde zeitweise durch Mitarbeiter des Deutschen Institut für Umweltstrategie e.V. betreut. Auftragsgemäß haben wir hierzu Informationen eingeholt und verweisen auf die vom Deutschen Institut für Umweltstrategie e.V. übermittelte Beschreibung im Anhang.

Laut dem dargestellten Konzept besteht eine Zahlungsbereitschaft der Wirtschaft für Netzwerke mit Bezug zum Klimaschutz. Gleichzeitig können diese Netzwerke als Leuchttürme in der Region in eine Kommunikationsstrategie eingebunden werden. Das Ziel geht dabei also über die Aktivierung der direkt beteiligten Netzwerkunternehmen hinaus, im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wird eine Aktivierung weiterer Akteure angestrebt.

Das Beispiel zeigt eine durchaus erfolgreiche Einbindung und Aktivierung von Unternehmen im Bereich Klimaschutz. Fraglich ist, inwieweit sich die dargestellten Konzepte selber tragen können. Nach unserer Erfahrung verspricht die Initiierung eines Energieeffizienznetzwerkes für Unternehmen gemeinsam mit einem geeigneten Kooperationspartner (z. B. IHK) einen hohen Erfolg, insbesondere da auskunftsgemäß kein solches Netzwerk im Kreisgebiet existiert. Ein solches Netzwerk sollte durch die Kostendeckungsbeiträge der teilnehmenden Unternehmen vollständig finanzierbar sein.

10.3.2. Klimapakt Flensburg e.V.

Der Klimapakt Flensburg e.V. hat den Charakter eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes in der Stadt Flensburg, welche aktuell vornehmlich durch bei der Stadt Flensburg angestellte Klimaschutzmanager ausgeführt werden.

Den Anstoß zur Gründung hatte eine private Wohnungsbaugesellschaft in Flensburg gegeben, der Bürgermeister hat das Projekt anschließend jedoch mit persönlichem Einsatz vorangebracht.

Der Verein hat 67 Mitglieder, davon 20 stimmberechtigte Vollmitglieder und generiert insgesamt ca. 100 TEUR Mitgliedsbeiträge je Jahr. Zusätzlich wird der Geschäftsstellenleiter des Vereins von den Stadtwerken Flensburg abgestellt.

Innerhalb verschiedener durch den Verein betriebener und begleiteter Gremien und Arbeitsgruppen werden gemeinsam mit der Stadt Richtungen und Schwerpunktsetzungen des Klimaschutzmanagements diskutiert und definiert.

Zu den Aufgaben des Vereins gehören folgende Elemente:

- Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit
 - 1 Mal/Jahr Klimapaktabend für Mitglieder
 - Vorstand besucht Vollmitglieder 1 Mal/Jahr
 - Verschiedene Arbeitskreise mit unterschiedlichen Akteuren
 - PR-Agentur ist vom e.V. durchgängig beauftragt, es werden ca. 90 Pressemeldungen je Jahr veröffentlicht
- Förderung einer Stelle „freiwilliges ökologisches Jahr im Klimaschutzmanagement bei der Stadt“
- Zusätzliche Projekte durch teilweise eingeworbene Fördermittel (in 2017 ca. 30 TEUR)
- Aktuell Zusammenarbeit mit „Masterplan 100% Klimaschutz Region Flensburg“ (22 Kommunen) - gefördert vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)

10.4. Gründungsaufwand einer eigenständigen Agentur

10.4.1. Finanzieller und personeller Aufwand im Vergleich

Der Mindestgründungsaufwand besteht aus den Formalkosten (insbesondere Notar- und Handelsregister- oder Vereinsregisterkosten und Kosten einer Veröffentlichung), welche sich mit Blick auf die Gesamtkosten nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Der wesentliche Gründungsaufwand liegt nicht in diesen Formalkosten, sondern in den rechtsformunabhängigen Kosten für die Abstimmungen der einzelnen Akteure untereinander sowie mit Aufsichtsbehörden. Unter Umständen führt dieses zu höheren Rechtsberatungskosten, sofern die Satzung Besonderheiten aufweisen soll.

Auch sind weitere Kosten weitestgehend rechtsformunabhängig. Die Anforderungen an die Standards einer Buchführung und die Prüfung von Abschlüssen sind bei öffentlichen Unternehmungen regelmäßig nicht abhängig von der Rechtsform.

Die außerdem in der nachfolgend dargestellten Abschätzung des Gründungsaufwands aufgeführten Punkte sind nicht abhängig von der Rechtsform und nur mittelbar an eine Gründung gebunden. Ursächlich für Kosten der Personalbeschaffung, Wort-Bild-Marke und Homepage sind die Ausweitung der Klimaschutzaktivitäten und zusätzliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.

	TEUR
Personalbeschaffung	3
Wort-Bild-Marke	15
Homepage	20
Gründungskosten (Notar, Rechtsberatung)	20
ggf. Umzug bestehende Mitarbeiter	2
Sonstiges	5
Summe Gründungsaufwand (Schätzung)	65

Tabelle 5: Gründungsaufwand

Diese Auflistung zeigt auch, dass Mindestkapitalanforderungen (z. B. Stammkapital bei der GmbH in Höhe 25 TEUR gemäß § 5 GmbHG und 50 TEUR bei einer AG gemäß § 7 AktG) kein relevantes Entscheidungskriterium sind, da geforderte Mindesteinlagen durch die oben aufgeführten Beträge überschritten werden.

Der zusätzlich personelle Aufwand für die Gründung ist weitestgehend ebenfalls rechtsformunabhängig. Im Zuge der Gründung einer gemeinsamen Agentur ist mit wesentlichem Zeitaufwand für die Kommunikation mit potenziellen Gesellschaftern einer Agentur zu rechnen. Dabei ist die Einwerbung von Fördermitteln für ein solches Vorhaben durch das Land, AktivRegionen und/oder weitere potentielle Fördermittelgeber (z. B. durch ein Modellprojekt des Bundes) zu prüfen. Gespräche mit den kreisangehörigen Kommunen dienen jedoch auch dem Zweck der Vernetzung von Klimaschutzaktivitäten und der Identifizierung von interessanten Projektmöglichkeiten mit Blick auf eine Kosten/Nutzen Abwägung.

10.4.2. Kommunalverfassungsrechtliche Hürden

Die bereits vom Klimaschutzmanager getätigten Maßnahmen zum Klimaschutz und zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes sind grundsätzlich immer dann unproblematisch, wenn die öffentliche Aufgabenerfüllung von den kreisangehörigen Städten und Gemeinden wegen geringer Leistungsfähigkeit und Größe nicht erbracht oder erfüllt werden können oder Maßnahmen zur Verbesserung des Klimaschutzes mit deren Zustimmung in ihrem jeweiligen Gemeindegebiet erbracht werden sollen.

Die bisherigen Tätigkeiten des Klimaschutzmanagers des Kreises, etwa bei der Beantragung von Förderanträgen der Gemeinden, der Unterstützung von Quartierssanierungen, der Aufklärung und Initiierung von Maßnahmen zur Energieeinsparung und dergleichen mehr, sind in der Vergangenheit immer mit der Zustimmung der kreisangehörigen Gemeinden erfolgt. Es war bislang auch nie das Bestreben des Kreises, die Aufgabe des Klimaschutzes an sich zu ziehen und für alle kreisangehörigen Städte und Gemeinden „über deren Köpfe hinweg“ zu erbringen, und zwar unabhängig von der Frage, ob dies gemäß § 21 Abs. 1, 2 KrO überhaupt umsetzbar wäre.

Das Bestreben des Kreises liegt im Wesentlichen darin, gemeinsam mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden, deren Selbstverwaltung zu ergänzen und zu fördern, um die komplexe Aufgabe der CO₂-Reduzierung effektiver und wirtschaftlicher im gesamten Kreisgebiet durchzuführen (§§ 20 Abs. 1, 21 Abs. 2 Nr.2 KrO) zu können.

Aus kommunalverfassungsrechtlicher Sicht stellt sich jedoch zunächst die Frage, ob es sich bei der Aufgabe des Klimaschutzes überhaupt um eine öffentliche Aufgabe der örtlichen Gemeinschaft i. S. v. §§ 1,2 GO, §§ 1 Abs. 2, 2 KrO handelt.

Um dem Phänomen des Klimawandels zu begegnen und dessen Auswirkungen zu begrenzen, sind weltweit, europaweit und auf nationaler Ebene Klimaschutzziele definiert (u. a. Kyoto-Protokoll, Pariser Abkommen usw.) und Maßnahmen zur Treibhausgasemission eingeleitet worden.

Das Klima ist ein Phänomen, das grundsätzlich nur in einem größeren und zeitlichen Zusammenhang beeinflusst werden kann.

Die Aufgabe, das Klima in einer Stadt, einer Gemeinde oder einem Kreis schützen zu wollen, macht daher vom ersten Ansatz her keinen Sinn.

Die Kritiker eines kommunalen Umweltschutzes verweisen deshalb darauf, dass es keine ausdrücklichen Regelungen des Gesetzgebers gebe, wonach der Klimaschutz eine kommunale Angelegenheit sei.

Sie stellen bei ihrer Bewertung entscheidend auf das Ziel der Maßnahmen ab. Dieses sei immer überörtlich; nämlich global. Der Klimawandel sei und bleibe ein globales Phänomen, hinter dem Einzelaktionen von einzelnen Städten und Gemeinden zu vernachlässigen seien. Dieser Ansicht folgend, sei der Klimaschutz nicht von den Kommunen, sondern in einem gemeinsamen Zusammenwirken von Staaten international, zu lösen.

Diese Auffassung hat sich bislang nicht durchgesetzt.

Nach überwiegender Ansicht der Lehre und der gelebten Praxis könne man Klimaschutz durchaus als kommunale Aufgabe begreifen.⁴

So könne man Maßnahmen im Bereich des Umweltschutzes durchaus als kommunale, örtliche Angelegenheit interpretieren, die im begrenzten Umfang, also örtlich radiziert, darauf abzielen in der örtlichen Gemeinschaft die CO₂-Bilanz zu verbessern.

Bei der Umsetzung der nationalen und internationalen Ziele ist die kommunale Ebene naturgemäß in besonderer Weise gefragt, denn dort wird ein Großteil der klimarelevanten Emissionen erzeugt und dort kann ihnen auch effektiv entgegengewirkt werden.

Soweit z. B. Klimaschutz mit den Instrumenten der örtlichen Planung betrieben werden kann, ist dies eine zulässige Aufgabe im Rahmen der gemeindlichen Selbstverwaltung gemäß Art. 28 Abs. 1 GG. Nach Paragraph 1 Abs. V BauGB ist „allgemeiner Klimaschutz“ ein berücksichtigungsfähiger Belang, der in der Bauleitplanung der Kommunen zu berücksichtigen ist. Die Gemeinden können zudem nach Landesrecht Nah- und Fernwärmenetze zum Zwecke des Klima- und Ressourcenschutzes machen und diesen mit einem Anschluss- und Benutzungszwang durchsetzen.

Dennoch gibt es bezogen auf den Aufgabenumfang denkbarer und notwendiger Maßnahmen zur CO₂-Reduzierung bislang nur wenige Regelungen, die die Kommunen zu Maßnahmen des Klimaschutzes veranlassen.

Eine Verpflichtung durch den Bund würde sich bereits wegen eines Verstoßes gegen Art 84 Abs. 1 S. 7 GG verbieten, da durch Bundesgesetz die Gemeinden nicht zu Aufgaben des Bundes herangezogen werden dürfen.

Gegenüber einer landesrechtlichen Regelung bestünden zwar zunächst keine Bedenken, denn hier stünde den Kommunen das sog. Konnexitätsprinzip nach Art. 49 Abs. 2 der Landesverfassung, der das Land zur Kostenübernahme von etwaigen übertragenen Klimaschutzaufgaben verpflichten würde, zur Seite. Deshalb sind vermutlich auch solche Klimaschutzgesetze des Landes zu Lasten der Kommunen bislang in Schleswig-Holstein weitgehend unterblieben.

Im Landesrecht finden sich jedoch vereinzelte Regelungen, nach denen sich Maßnahmen des Klimaschutzes als eine Aufgabe der kommunalen Selbstverwaltung und damit als eine Angelegenheit der örtlichen Gemeinschaft interpretieren lassen. Nach § 5 Abs. 1 Nr. 16 AO sind z. B. amtsangehörige Gemeinden berechtigt, dem Amt die Trägerschaft von Selbstverwaltungsaufgaben ganz oder teilweise auf dem Gebiet der „Energie-Wärmeversorgung“ zu übertragen.

Nach § 7 Gesetz zur Energiewende und zum Klimaschutz in Schleswig-Holstein (EKWG) sind die Gemeinden im Rahmen ihres Rechts auf kommunale Selbstverwaltung berechtigt, „kommunale Wärme- und Kältepläne“ aufzustellen.

⁴ Vgl. z. B. (Umweltbundesamt, 2015), (Wagner, 2013), (Deutscher Städtetag, 2012) und ((Difu), 2018)

Nach Abs. 3 dieser Vorschrift sind die Gemeinden gegenüber Dritten außerdem berechtigt, für die Feststellung dieser Pläne den Wärmeenergiebedarf zu ermitteln.

Dennoch bleibt festzustellen, dass es in vielen Bundesländern und auch in Schleswig-Holstein keine Regelung gibt, die den Klimaschutz als kommunale Pflichtaufgabe statuiert. Deshalb kann kommunaler Umweltschutz immer nur dort relevant werden, wo über das geltende Umweltrecht des Bundes und des Landes hinaus Aktivitäten im Interesse der örtlichen Gemeinschaft entwickelt werden sollen.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass zum Wesensgehalt der gemeindlichen Selbstverwaltung kein gegenständlich bestimmter oder nach festen Maßstäben bestimmbarer Aufgabenkatalog gehört, wohl aber die Befugnis der Gemeinden, sich aller Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft, die nicht bereits durch Gesetz anderen Trägern öffentlicher Verwaltung übertragen worden sind, ohne Kompetenztitel anzunehmen (sog. Universalität des gemeindlichen Wirkungskreises).

Deshalb kann man im gesetzesfreien Bereich ein Bündel von Maßnahmen zum Schutz der örtlichen Umwelt auch als kommunalen Klimaschutz begreifen, die als ein Teil einer vielfachen Gesamtheit zum globalen Klimaschutz beitragen. Die Sicherung der Umwelt und damit auch der Klimaschutz kann also durchaus als eine Angelegenheit der örtlichen Gemeinschaft i. S. v. §§ 1,2 GO angesehen werden, z. B. immer dann, wenn die Gemeinde neben den bereits aufgezeigten Fällen gemeindlicher Planung durch Maßnahmen zum Erhalt von Grünflächen, Mooren und Biotopen oder durch Festsetzung von Emissionsgrenzwerten in gemeindlichen Baugebieten örtlichen Klimaschutz im Interesse ihrer Einwohner/innen wahrnehmen wollte.

Vor diesem Hintergrund haben zahlreiche Städte, Gemeinden und Kreise in den letzten Jahren eigene Klimaschutzziele und Maßnahmen zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen in ihre jeweiligen politischen Agenden aufgenommen und u. a. zahlreiche Selbstverpflichtungen zum Klimaschutz beschlossen.

Kommunaler Klimaschutz ist nach alledem als eine Angelegenheit der örtlichen Gemeinschaft der Städte und Gemeinden i. S. v. §§ 1,2 GO anzusehen, die diese als freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe wahrnehmen dürfen und können.

Demgegenüber ist der Klimaschutz nicht vorrangig eine Aufgabe des Kreises.

Nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG v. 23.11.1988, 2 BvR 1619/83, 2 BvR 1628/83; BVerfGE 79, S. 127ff) gilt das zugunsten der Gemeinden im Verhältnis zum Staat bestehende Aufgabenverteilungsprinzip des Art. 28 GG auch im Verhältnis zu den Kreisen. Hiernach sind grundsätzlich örtliche Angelegenheiten der Kompetenz der Gemeinden zuzuordnen.

Die Zuständigkeit der Kreise ist in diesem Bereich nachrangig; subsidiär.

Die Auffassung des Bundesverwaltungsgerichts (BVerwG, Urt. Vom 4.8.1983, Az. BVerwG 7 C 2.81 in NVwZ 1984, S. 176-179), die für die Abgrenzung an das Leistungsniveau anknüpft, das im kreisangehörigen Raum von den Kreisen und den Gemeinden gemeinsam zu erreichen sei, hat das BVerfG abgelehnt. Den Kreisen steht zwar eine Ausgleichs- und Ergänzungsfunktion im Hinblick auf leistungsstärkere Gemeinden zu, trotzdem bleiben örtliche Angelegenheiten auch dann Gemeindeangelegenheiten, wenn sie die Leistungsfähigkeiten und Verwaltungskraft einer Gemeinde übersteigen.

Nach dieser Rechtsprechung darf der Gesetzgeber einer Gemeinde ausnahmsweise eine Angelegenheit zugunsten der Kreise nur dann entziehen, wenn anders, etwa auch durch eine zwischengemeindliche Zusammenarbeit, die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung nicht sicherzustellen wäre.

Dieser Rechtsprechung folgend ist in Schleswig-Holstein in § 2 Abs. 5 GO klargestellt worden, dass die Kreise Aufgaben der kreisangehörigen Gemeinden nur nach Maßgabe der Kreisordnung in ihre Zuständigkeit übernehmen können.

§§ 20 Abs. 1 und 2 KrO führen dazu aus, dass die Kreise die Selbstverwaltung der kreisangehörigen Gemeinden fördern und ergänzen und im gemeinsamen Zusammenwirken die Aufgaben der örtlichen Selbstverwaltung erfüllen sollen. Nach Abs. 3 soll der Kreis sich dabei gegenüber den Ämtern und Gemeinden auf diejenigen Aufgaben beschränken, deren Ausführung durch den Kreis erforderlich ist, um seine Einwohner/innen gleichmäßig zu versorgen und zu betreuen.

Nach § 1 des Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit (GkZ) haben die Gemeinden, Ämter und Kreise zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben zusammen zu arbeiten, wenn diese über die Grenzen ihres jeweiligen Hoheitsgebietes hinaus wirken. Hierzu dienen u. a. Zweckverbände, gemeinsame Kommunalunternehmen, öffentlich-rechtliche Vereinbarungen und Verwaltungsgemeinschaften.

Gemäß §§ 101, 102 GO dürfen die Städte und Gemeinden darüber hinaus zur Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben neben den oben genannten öffentlich-rechtlichen Organisationsformen unter bestimmten Voraussetzungen auch wirtschaftliche Unternehmen errichten, Gesellschaften gründen, sich an der Gründung solcher beteiligen oder sich an bereits bestehenden beteiligen. Gemäß § 57 KrO i. V. m. §§ 101, 102 GO gilt dies in gleicher Weise für die Kreise.

Als Ausfluss der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie gemäß Art 28 Abs. 2 GG stehen den Kommunen dabei nach dem sog. Grundsatz der Formenwahlfreiheit unter gewissen Einschränkungen auch die Organisationsformen des Privatrechts zur Verfügung.

Für die Gründung eines kommunalen Unternehmens sind dabei im Wesentlichen ein öffentlicher Zweck, ein angemessenes Verhältnis der unternehmerischen Tätigkeit zur Leistungsfähigkeit der Gemeinde sowie die Einhaltung eines Subsidiaritätsprinzips im Verhältnis zur Privatwirtschaft erforderlich.

Ausgangspunkt jeder Überlegung ist also die Feststellung, dass die Gebietskörperschaften weitgehend frei sind, durch bloßen Organisationsakt über die richtige Form der Aufgabenwahrnehmung zu entscheiden.

Im Ergebnis ergeben sich aus der Beleuchtung kommunalverfassungsrechtlicher Hürden keine gewichtigen Gründe gegen die Rechtsformwahl der bereits oben vorgeschlagenen GmbH.

10.5. Ableitung einer möglichen Ein- und Auszahlungsplanung

Nachfolgend ist eine Planung von Ein- und Auszahlungen dargestellt. Die Gliederung erfolgt in Anlehnung an eine handelsrechtliche Gewinn- und Verlustrechnung. Es wurde in dieser Darstellung insbesondere von bilanziellen Effekte und Steuerzahlungen abstrahiert. Jedoch ist auch bei genauerer Betrachtung davon auszugehen, dass insbesondere Abschreibungen und das Finanzergebnis von untergeordneter Bedeutung sind. Steuereffekte treten bei angestrebten ausgeglichenen Ergebnis in der Regel nur in geringer Höhe auf.

Im Grundsatz sind wir davon ausgegangen, dass die Klimaschutzagentur benötigte Räumlichkeiten mietet und weiteres Anlagevermögen (insbesondere Büroausstattung, IT und ggf. Poolfahrzeug) geleast oder von untergeordneter Bedeutung ist.

Zur Abschätzung eines Gründungsaufwandes verweisen wir auf Punkte 10.4.1. zu finden.

Der Beitrag des Kreises entspricht dem durchschnittlichen Aufwand des Kreises für den Klimaschutz in den Jahren 2014, 2015 und 2016. Ein höherer Beitrag des Kreises würde der Situation Rechnung tragen, dass die vielen Aufgaben der Agentur keine klare Abgrenzung der Leistungsempfänger zulässt und aber auch wesentliche Aufwendungen für die Betreuung der Kreisliegenschaften im Rahmen des Gebäudeenergiecontrollings anfallen.

Die weiteren Annahmen sind direkt der Aufstellung zu entnehmen.

Machbarkeitsstudie „Die Zukunft des Klimaschutzes im Kreis Rendsburg-Eckernförde“

"KSA Kreis Rendsburg-Eckernförde"	2019	2020	2021
Ein- und Auszahlungen (GuV Gliederung)	Plan	Plan	Plan
TEUR			
Umsatzerlöse	376	490	566
Anteil gesichert	92%	80%	77%
<i>Beitrag Kreis</i>	157	160	163
<i>Beitrag weitere Gesellschafter</i>	191	231	272
<i>Beteiligungsgrad Kommunen [% der Kreiseinwohner]</i>	35%	42,5%	50,0%
<i>Einwohner Kreis gesamt</i>	271.316	270.561	269.653
<i>EUR/Einwohner/a</i>	2,01	2,01	2,02
<i>Bevölkerungsrückgang (%)</i>	0,32%	0,60%	0,93%
<i>Förderverein</i>	10	20	25
<i>EUR/Mitglied/a</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Mitglieder</i>	10	20	25
<i>Fördermittel</i>	0	30	35
<i>Projektumsätze</i>	19	49	70
<i>EUR/Tagewerk</i>	600	612,0	624,2
<i>Anteil an Arbeitszeit</i>	5%	8%	10%
<i>Verfügbare Tagewerke/a/FTE</i>	250	250	250
<i>Tagewerke der Klimaschutzmanager</i>	31	80	113
Bestandsveränderung	0	0	0
Gesamtleistung	376	490	566
Personalaufwand	-274	-372	-423
<i>Führungskraft</i>	-88	-90	-92
<i>TEUR/FTE/a</i>	-88,1	-89,9	-91,7
<i>FTE</i>	1,0	1,0	1,0
<i>Klimaschutzmanager (E11, mittlere Stufe)</i>	-151	-247	-283
<i>TEUR/FTE/a</i>	-60,5	-61,7	-63,0
<i>FTE</i>	2,5	4,0	4,5
<i>Büromanagement (E9, mittlere Stufe)</i>	-35	-36	-48
<i>TEUR/FTE/a</i>	-46,4	-47,4	-48,3
<i>FTE</i>	0,8	0,8	1,0
sonstiger Aufwand	-102	-117	-135
<i>Miete plus sonstige Bürokosten</i>	-18	-22	-27
<i>m² Bürofläche/MA</i>	15	15	15
<i>EUR/m/m²</i>	20,4	20,8	21,2
<i>IT</i>	-5,0	-6,0	-7,0
<i>TEUR/MA/a</i>	-1,0	-1,0	-1,0
<i>Lohnbuchhaltung</i>	-1	-1	-1
<i>EUR/MA/m</i>	-15	-15,3	-15,6
<i>Buchführung, Abschlusskosten</i>	-10	-10,2	-10,4
<i>Versicherungen und Beiträge</i>	-4	-5	-6
<i>Fortbildungen</i>	-10	-12	-15
<i>TEUR/MA/a</i>	-2,0	-2,0	-2,1
<i>Reisekosten</i>	-10	-12	-15
<i>TEUR/MA/a</i>	-2,0	-2,0	-2,1
<i>Dienstleister Kommunikation/Graphik etc.</i>	-21	-28	-32
<i>Büromaterial, Porto</i>	-2	-3	-3
<i>TEUR/FTE/a</i>	-0,5	-0,5	-0,5
<i>sonstige Sachkosten Öffentlichkeitsarbeit</i>	-21,3	-17,3	-19,9
<i>TEUR/FTE/a</i>	-5,0	-3,0	-3,1
Jahresergebnis	0	1	7
FTE	4,3	5,8	6,5
Mitarbeiter	5,0	6,0	7,0
Inflation	2%	2%	2%

Quelle: eigene Berechnungen BDO

Tabelle 6: Ein- und Auszahlungsplanung

11. Namensgebung

Der Namensgebung der Agentur kommt im gesamten Prozess eine nicht unerhebliche Rolle zu, ist ein einprägsamer und griffiger Name doch ein nicht unwesentlicher Bestandteil der Akzeptanz der Einrichtung. Vor diesem Hintergrund gilt es, noch vor der konkreten Findung möglicher Namen und der Auswahl und Verkündung eines Namens, eine Entscheidung hinsichtlich des Prozesses der Namensfindung zu treffen.

Im Wesentlichen geht es dabei um die Frage, ob eine Namensfindung im Vorwege durch einen definierten geschlossenen Kreis erfolgt oder ob diese entweder teilöffentlich oder in Gänze öffentlich erfolgt - etwa durch einen Namenswettbewerb. Hierbei sind offenkundige Vor- und Nachteile ebenso abzuwägen wie mögliche weitere Aspekte, etwa der durch eine Beteiligung der Öffentlichkeit generierte Effekt der „Mitnahme“ der Bürgerinnen und Bürger - oder, im Falle einer Teilöffentlichkeit, der Stakeholder.

1. Vorgabe eines Namens oder mehrerer Benennungsvorschläge

Dieses Verfahren für eine Benennung garantiert eine Berücksichtigung der Belange und Wünsche der handelnden Akteure, sie lässt den größtmöglichen Spielraum für eine Auswahl eines Namens, der eine bestimmte Ausrichtung der Agentur oder ihrer Tätigkeitsbereiche umfasst. Gleichzeitig lässt dieser Weg jedoch auch Stakeholder und Öffentlichkeit außen vor und „verschenkt“ mithin einerseits Potenzial für die Öffentlichkeits- und Kommunikationsarbeit sowie andererseits für eine Motivation und Einbindung der Stakeholder.

2. Teilöffentlicher Namenswettbewerb

Ein teilöffentlicher Namenswettbewerb ist als Mittelweg zwischen den beiden anderen genannten Wegen einer Namensfindung zu sehen. Er könnte beispielsweise alle wesentlichen Stakeholder als Teilnehmer umfassen und somit eine Beteiligung der auch im späteren Prozess wesentlichen Akteure sicherstellen. Positiv zu sehen ist hier der erzeugte Effekt der Einbindung, negativ kann sich jedoch auch die anschließende Auswahl eines der Namensvorschläge unter gleichberechtigten Teilnehmern auswirken, die später weiter kooperieren sollen. Eine entscheidende Rolle bei einem solchen Verfahren kommt in der Regel einerseits der „Wettbewerbsausschreibung“ und andererseits der Zusammensetzung und Akzeptanz des Auswahlgremiums / der Jury zu.

3. Öffentlicher Namenswettbewerb

Ein vollständig öffentlicher Namenswettbewerb ist auf der einen Seite sicher als der Weg zu sehen, der den geringsten Einfluss auf das Ergebnis, also den Namen der Einrichtung, zulässt. Auf der anderen Seite bindet er jedoch auch eine große Teilnehmerzahl und mithin auch ein großes Kreativitätspotenzial ein. Weiter ist ein entscheidender Vorteil, dass ein solcher Wettbewerb gleich mehrere Kontaktpunkte für eine Öffentlichkeitsarbeit bietet:

- Verkündung / Ausschreibung des Wettbewerbs
- Ggfs. Zwischenmeldung über die Zahl der eingegangenen Vorschläge und das weitere Verfahren
- Auswahl eines Namensvorschlags und einhergehende Prämierung einer Gewinnerin bzw. eines Gewinners
- Einbindung der Gewinnerin bzw. des Gewinners in eine spätere Eröffnung von Räumlichkeiten etc., beispielsweise durch die Mitwirkung beim Enthüllen eines Firmenschildes o. ä.

Ebenso wie beim teilöffentlichen Namenswettbewerb kommt hier eine große Rolle der Zusammensetzung des Auswahlgremiums / der Jury zu. Noch entscheidender für die später eingehenden Vorschläge und mithin das Ergebnis ist jedoch die präzise und umfassende Formulierung einer „Ausschreibung“.

Kriterien für die Benennung

Unabhängig vom Verfahren der Namensgebung bietet es sich an, gewisse Kriterien für eine Benennung im Vorwege festzulegen. Gründe hierfür können entweder spezielle Wünsche der Beteiligten sein oder aber auch Absichten hinsichtlich der späteren Betätigung oder der Akzeptanz der Einrichtung. Beispiele für solche Kriterien könnten etwa sein:

- Verzicht auf fremdsprachliche Benennungen oder Namensbestandteile
- Verzicht auf konkrete Namensbestandteile wie etwa -agentur oder -stelle
- Aufgreifen bestimmter regionaler Bezeichnungen oder Abkürzungen
- Vorgaben hinsichtlich der Länge eines Namens

Weiterhin wird empfohlen, von häufig gewählten Benennungsbestandteilen wie -pakt, -verband, -verbund o. ä. Abstand zu nehmen. Rein sprachlich symbolisieren derartige Namensbestandteile eher die Organisationsform eines Zusammenschlusses mehrerer Beteiligter als eine handelnde Anlaufstelle.

Konkreter Benennungsvorschlag

Unabhängig von den hier gegebenen Hinweisen für die Findung eines Namens - unter Berücksichtigung der vorstehend beispielhaft genannten Kriterien - ist es unser Anliegen, ebenfalls einen konkreten Vorschlag für eine mögliche Benennung zu machen:

KREaktiv - Klimaschutz Rendsburg-Eckernförde GmbH

Der Vorschlag ist so gewählt, dass er verschiedene Gesichtspunkte erfüllt:

- dem jetzigen Stand des Verfahrens entsprechend werden möglichst viele Optionen hinsichtlich der konkreten Ausrichtung und des Angebotsportfolios der Einrichtung offen gelassen
- eine (Pro-)Aktivität der Einrichtung wird signalisiert
- eine lokale Verbundenheit wird deutlich gemacht
- die spielerische Anlehnung an den Begriff „kreativ“ lässt erkennen, dass Klimaschutz abseits von festen Strukturen angegangen werden soll und man kreativem Denken und neuen Wegen offen gegenübersteht.

Die genaue Bezeichnung könnte dabei unter mehreren Varianten gewählt werden, je nach gewünschter Griffigkeit und Schwerpunktsetzung der Bezeichnung:

- KREaktiv - Klimaschutz Rendsburg-Eckernförde GmbH
- KREaktiv - Klimaschutz Rendsburg-Eckernförde aktiv GmbH
- KREaktiv GmbH - Klimaschutz Rendsburg-Eckernförde
- Klimaschutz Rendsburg-Eckernförde GmbH - KREaktiv

Namensgleichheiten für die Begrifflichkeit „KREaktiv“ konnten in nicht kritischen Bereichen festgestellt werden (Freizeitverein, Online-Shop für Dekorationsartikel etc.). Eine konkrete Dopplung in der vorgeschlagenen Schreibweise konnte mit vertretbarem Rechercheaufwand nicht festgestellt werden.

Gleichwohl wird empfohlen, im Falle einer Auswahl dieses Benennungsvorschlags auf eine zu kurze Form der Benennung (etwa nur „KREaktiv GmbH“) zu verzichten, um eine klare Identifikation zu ermöglichen.

12. Schlussfolgerungen und weiteres Vorgehen

12.1. Fazit

Die durchgeführten Analysen zeigen deutliche Vorteile bei der Umsetzung des Klimaschutzmanagements in einer kreisweiten gemeinsamen Organisation.⁵ So wird die Abbildung des Klimaschutzmanagements in kleineren Kommunen durch die Etablierung einer solchen Struktur meist erst ermöglicht. Klimaschutzmanagement ist durch den örtlichen Charakter jedoch grundsätzlich eine originäre Aufgabe der Kommunen und wirkt regelmäßig durch Schnittstellen positiv auf die Bereiche Raumplanung und Wirtschaftsförderung. Weiterhin kann Expertise als Grundlage der effektiven und effizienten Aufgabenerfüllung in den verschiedenen Bereichen des Klimaschutzmanagements in einem größeren Team vorgehalten werden. Gebietsübergreifende Projekte (z. B. gemeinsame Förderanträge) können in einer Organisation wirksam abgewickelt werden (siehe dazu Kapitel 3). Als Gesellschaftsform empfiehlt sich mit Blick auf die wirtschaftliche Tätigkeit im Verhältnis mit den Gesellschaftern die GmbH, sie ermöglicht im Grundsatz eine hohe Flexibilität unter den Gesellschaftern im Ein- und Austrittsrecht und ist nach außen hin im Grundsatz weniger beschränkt in der operativen Handlungsfähigkeit als ein Verein (siehe dazu Kapitel 9).

Zur Aktivierung, Einbindung und Beteiligung privater Akteure (einschließlich Wirtschaft) ist die gleichzeitige Gründung eines gemeinnützigen Verein zur Förderung des Klimaschutzes zu empfehlen. Die Mitbestimmung umfasst hier die Verwendung der eigenen Mittel. Die Interessensphären von Kommunen und privater Akteure sind so klar getrennt.

Der originäre Gründungsaufwand einer gemeinsamen Organisation ist im Verhältnis zu den Gesamtaufwendungen und den zu erwartenden dargestellten Vorteilen vergleichsweise gering. Im Rahmen des Gründungsprozesses fallen im Zuge der Ausweitung und Koordination der Aktivitäten des Klimaschutzmanagements im Kreis jedoch auch einmalige Sach- und Personalaufwendungen (insbesondere Marke, Internetpräsenz, Begleitung Gründungsprozess und Rekrutierungsprozess) an.

Die dargestellte Organisation fügt sich grundsätzlich in die Strukturen der vorhandenen landesweiten Organisationen ein und kann die Umsetzung vor Ort entscheidend positiv beeinflussen, begleiten oder gar vollständig übernehmen. Die Abgrenzung zu privaten Planungsbüros ist grundsätzlich gegeben. Im Zeitablauf sind die Schnittstellen zu landesweiten Organisationen und eine klare Abgrenzung zu privaten Planungsbüros bei der Ausgestaltung der Tätigkeiten stets zu beachten.

Die Finanzierbarkeit der Aktivitäten sollte durch mehrere Quellen erfolgen:

- Gesellschafterbeiträge
 - Kreis
 - Kreisangehörige Kommunen
- Dienstleistungsentgelte für vorab definierte Dienstleistungen und Sonderaufgaben, vornehmlich für den Gesellschafterkreis
- Finanzierungsbeiträge aus einem gemeinnützigen Verein zur Förderung des Klimaschutzes für gemeinnützige Projekte
- Fördermittel.

⁵ Vgl. Kapitel 3. „Gegenüberstellung verschiedener Klimaschutzstrategien“

Unbefangen der anzustrebenden operativen Flexibilität der Klimaschutzagentur ermöglicht ein fest zugesagter Beitrag der Gesellschafter für einen definierten Zeitraum und möglicherweise auch des Verein zur Förderung des Klimaschutzes eine verlässliche Planungsgrundlage für die Ausstattung der Organisation insbesondere mit Personal. Die Beiträge könnten z. B. über einen Zeitraum von drei Jahren zugesagt und die Zusage jährlich erneuert werden. So hätte die Agentur hinreichende Planungssicherheit, die Gesellschafter behalten jedoch auch faktisch ihr Recht zum Austritt aus dem Gesellschafterkreis. Diese Beiträge sollten zu Beginn den überwiegenden Teil des Budgets ausmachen. Sinnvoll erscheint uns ein Finanzierungsbeitrag von ca. 2 EUR/Einwohner/Jahr durch die kreisangehörigen Kommunen. Erfahrungsgemäß kann ein wesentlicher Teil dieser Finanzierungsbeiträge durch Einsparungen im Zuge der Etablierung eines professionellen Gebäudeenergiemanagements kompensiert werden.⁶ Die Einmalkosten der Gründung sind gesondert zu finanzieren, hier bietet sich ein gesonderter Betrag für die Gesellschaftsanteile an.

Der Kreis sollte mit Blick auf die Tätigkeiten der Agentur, welche oftmals nicht klar einem Nutzerkreis zuordenbar sind bzw. sich nicht sinnvoll an Gemeindegrenzen eingrenzen lassen, einen wesentlichen Anteil an der Finanzierung der Gründungskosten der laufenden Kosten der Agentur behalten.

Der Beitrag der laufenden Finanzierung durch die Gesellschafter kann als Dienstleistungspauschale und Verlusttragung ausgestaltet werden. Sinnvoll erscheint uns eine Dienstleistungspauschale, welche zu Beginn des jeweiligen Zeitraums fällig wird, kombiniert mit einer Verpflichtung zur Verlusttragung.

Im Zeitablauf können weitere Finanzierungsquellen erschlossen werden. Geförderte Projekte und Maßnahmen haben häufig wesentliche Vorlaufzeiten. Aus dem Vergleich mit anderen Agenturen ergibt sich jedoch, dass die entscheidende Stütze der Finanzierung immer die Gesellschafterbeiträge oder Entgelte für Dienstleistungen gegenüber den Gesellschaftern bleiben werden.

Die Finanzierungsbeiträge werden insbesondere in den ersten Jahren z. B. durch die Beteiligung weiterer Gesellschafter steigen. Auch aus personalpolitischen Erwägungen sollte die Organisation in den ersten Jahren nach Gründung den Personalstamm sukzessive aufbauen.

Für die Namensgebung haben wir in Kapitel 11 verschiedene Herangehensweisen skizziert. Wichtig ist, dass die Organisation frühzeitig, noch vor Gründung einen Namen erhält, damit das Potenzial aus der Kommunikation in der Gründungsphase für die Etablierung einer Marke genutzt werden kann. Bei der Namensfindung ist zu beachten, dass das Wort „Agentur“ unterschiedlich belegt ist. Nach unserer Einschätzung kann bei der Benennung der Organisation (in der vorliegenden Machbarkeitsstudie oftmals auch als Klimaschutzagentur bezeichnet) auf den Terminus „Agentur“ verzichtet werden.

⁶ Vgl. Ausführungen im Kapitel 8.2. „Klimaschutz- und Energie-Beratungsagentur Heidelberg-Rhein-Neckar-Kreis gGmbH“

12.2. Weiteres Vorgehen bis zur Gründung und Initiierung

Die skizzierte Klimaschutzagentur kann grundsätzlich zum Jahresbeginn 2019 ihren Betrieb aufnehmen. Für den Ablauf der Gründung der skizzierten gemeinsamen Klimaschutzagentur und dazugehörigem Verein zur Förderung des Klimaschutzes sind insbesondere folgende Punkte erfolgskritisch und zu berücksichtigen:

1. Beachtung von Entscheidungsprozessen der angestrebten Gesellschafter (Kreis, kreisangehörige Kommunen) und Mitglieder des Vereins zur Förderung des Klimaschutzes (Unternehmen der Region)
2. Berücksichtigung der individuellen Informationsbedürfnisse
3. Etablierung eines „Kümmerers“/Beauftragten und einer Identifikationsfigur
4. Budgetgerechte Abbildung der Aktivitäten der Organisation im Zeitablauf.

Entscheidungsprozesse der Gesellschafter und Mitglieder

Ausgangspunkt der nächsten Schritte ist eine Entscheidung des Kreises über seine Beteiligung an der zu gründenden gemeinsamen Klimaschutzagentur. Dabei ist auch ein möglicher Personalübergang zu klären.

Die Ergebnisse der vorliegenden Machbarkeitsstudie sind zum Zweck der spezifischen Ansprache der weiteren Gesellschafter um einen Entwurf einer Satzung zu ergänzen. Auch sollte die vorliegende Ein- und Auszahlungsplanung nach weiterer Diskussion in einen abgestimmten Vorschlag für einen Geschäftsplan der zu gründenden Klimaschutzagentur überführt werden.

Die kreisangehörigen Kommunen haben bereits im Projekt erste Informationen und Zwischenergebnisse der Machbarkeitsstudie erhalten. Hier ist die Kommunikation aufrechtzuerhalten. Vorgesehen ist eine öffentliche Abschlussveranstaltung. Im Rahmen dieser Veranstaltung sollten die Endergebnisse der Studie und das weitere Vorgehen vorgestellt werden. Für die weitere Entscheidungsfindung der kreisangehörigen Kommunen sind die Kommunalwahlen am 6. Mai 2018 eine Herausforderung. Vor den Kommunalwahlen ist erfahrungsgemäß nicht mit Entscheidungen in dieser Angelegenheit zu rechnen. Dennoch sollten die entsprechenden Gremien der kreisangehörigen Kommunen möglichst noch vor der Kommunalwahl informiert werden, damit der Entscheidungsprozess jeweils intern vorbereitet werden kann.

Bei der Gewinnung von Gesellschaftern sollten, mit Blick auf die wahrscheinlich begrenzten personellen Kapazitäten, für Informationsgespräche effiziente Formen der Ansprache gewählt werden. Einwohnerstarken Kommunen sollten mit Blick auf die zu erwartende Ankerwirkung frühzeitig und priorisiert angesprochen werden. Gleichzeitig sollten Multiplikatoren und vorhandene Veranstaltungsformate für die Information weiterer Kommunen genutzt werden. So kann eine Ansprache effizient z. B. über Einrichtungen wie die Entwicklungsagentur für den Lebens- und Wirtschaftsraum Rendsburg Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) und die Gremien der Ämter erfolgen. Bei Bedarf sollte dies um direkte und individuelle Kontaktaufnahmen ergänzt werden.

Nach den Kommunalwahlen ist erfahrungsgemäß erst wieder in den Monaten September und Oktober Raum für eine Entscheidung in den betreffenden Gremien. Diese Entscheidung sollte durch begleitende Kommunikation und eine persönliche Vorstellung der konkreten Planungen vorbereitet werden. Eine Entscheidung über eine Beteiligung an einer gemeinsamen Klimaschutzagentur sollte in jedem Fall

vor Dezember 2018 erfolgen, da die Entscheidung über den Haushalt (in der Regel im Dezember) die Planungen für das Jahr 2019 faktisch abschließt.

Potenziellen Mitgliedern eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes sind für die Entscheidungsfindung erfahrungsgemäß folgende Unterlagen vorzulegen:

- verdichtet dargestelltes Konzept der Klimaschutzagentur und angestrebtes Verhältnis zwischen Klimaschutzagentur und Verein zur Förderung des Klimaschutzes (insbesondere Zusammenarbeit, Finanzierung, Mitbestimmung, Information)
- Entwurf Vereinssatzung inkl.
 - möglicher Mitgliederkreis,
 - Aufgaben und Ausrichtung des Vereins zur Förderung des Klimaschutzes,
 - Konzept Mitgliedsbeiträge.

Durch eine Kommunikation über mehrere Kanäle (insbesondere Pressemeldungen, Veranstaltungen, direkte Ansprache, Verbände) sollten spätestens nach den Kommunalwahlen die Planungen für den Verein zur Förderung des Klimaschutzes kommuniziert werden. Die Gründung kann grundsätzlich bereits vor dem Vollzug der Gründung der Klimaschutzagentur erfolgen. Denkbar ist aber auch die Sammlung von Absichtserklärungen vor der Gründung der Klimaschutzagentur und ein zügiger Vollzug der Gründung des Verein zur Förderung des Klimaschutzes nach erfolgter Gründung der Klimaschutzagentur.

Die Entscheidungsfindung potenzieller Mitglieder eines Vereins zur Förderung des Klimaschutzes ist grundsätzlich individuell. Interessen, Informationsbedürfnisse und der Ablauf des Entscheidungsprozesses sind hier erfahrungsgemäß von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Von zentraler Bedeutung ist jedoch die zielgerichtete Kommunikation mit den jeweiligen Entscheidungsträgern.

Berücksichtigung individueller Informationsbedürfnisse

Die notwendigen Informationen über die Rahmenbedingungen der Klimaschutzagentur und insbesondere den Nutzen für potenzielle Gesellschafter oder Mitglieder des Verein zur Förderung des Klimaschutzes sollten zunächst mithilfe standardisierter Unterlagen (Anschreiben, Flyer, Präsentationen) vermittelt werden.

Erfahrungsgemäß bestehen auf dieser Grundlage vielfach individuelle Fragen bzw. Informationsinteressen, welche am besten im individuellen Gespräch (Telefon, vor Ort oder Präsentation vor einem Gremium) besprochen werden sollten. Dafür ist ausreichend Zeit einzuplanen.

Mit dem Ziel einer adressatengerechten Kommunikation sollten die zu erstellenden standardisierten Unterlagen jedoch die unterschiedlichen Zielrichtungen der Ansprache von potenziellen Gesellschaftern der Klimaschutzagentur und von potenziellen Mitgliedern des Verein zur Förderung des Klimaschutzes beachten und entsprechend unterschiedlich sein.

Etablierung eines Kümmerers, einer Identifikationsfigur und einer regionalen Marke

Auch der Vergleich mit anderen Klimaschutzagenturen hat gezeigt, dass ein sehr erfolgskritischer Punkt das Vorhandensein eines „Kümmerers“ und eines „Gesichts“ bei der Gründung einer solchen Organisation ist. Dies ist sowohl auf Arbeitsebene als auch z. B. in der Rolle eines Bürgermeisters der Fall. Insbesondere für die Phase der Gründung sollte ein fester Ansprechpartner vorhanden sein und aktiv die Information potenzieller Gesellschafter und Mitglieder verfolgen. Dafür ist ein entsprechen-

des Zeitbudget einzuplanen. Für die künftigen Gesellschafter und Kunden der gemeinsamen Klimaschutzagentur hat neben dem Verständnis des Konzeptes der Agentur der Eindruck über die handelnden Personen eine zentrale Bedeutung für die Entscheidungsfindung.

Die Identifikation der Entscheidungsträger in der Region mit dem Vorhaben kann über die frühzeitige Etablierung einer entsprechenden regionalen Marke erhöht werden, die zweifelsfreie und einheitliche Benennung des Vorhabens erleichtert zudem die Kommunikation.

Budgetgerechte Abbildung der Aktivitäten der Organisation im Zeitablauf

Die Einzahlungen und damit das Budget für die Aufgabenerfüllung stehen selbst zum Zeitpunkt der Gründung nicht vollständig fest (siehe dazu Beschreibungen im Kapitel 9). Je nach Engagement der Gesellschafter und Mitglieder des Vereins zur Förderung des Klimaschutzes sind die zu erwartenden Einzahlungen unterschiedlich hoch und können deutlich nach oben oder unten von der in dieser Machbarkeitsstudie dargestellten Ein- und Auszahlungsplanung abweichen. Daher sollten mögliche Flexibilitätspotentiale genutzt werden. Insbesondere sollten Einstellungen erst sukzessive mit der Steigerung des gesicherten Budgets erfolgen. Dabei ist konsequent auf die Deckung der Zahlungsverpflichtungen durch die zugesicherten Einzahlungen zu achten. Sich realisierende unsichere Einzahlungen können durch den ergänzenden Einsatz von freien Mitarbeitern oder Dienstleistern sinnvoll im Bereich des Klimaschutzmanagements verwendet werden.

13. Anhang

13.1. Aufgaben

Nachfolgend dargestellt sind die durch den Kreis aktuell wahrgenommenen Aufgaben im Bereich Klimaschutzmanagement und mögliche Tätigkeiten im Rahmen einer Organisation „Klimaschutzagentur“ mit einer ausgeweiteten Personalkapazität von 4,5 bzw. 6.5 Stellen. Dabei wurde auch mögliche Schnittstellen benannt und nach unterschiedlichen Tätigkeiten (siehe Legende) differenziert.

Machbarkeitsstudie „Die Zukunft des Klimaschutzes im Kreis Rendsburg-Eckernförde“

Nr	Übergeordnete / Themenfeld	Zielgruppe	Bisherige Tätigkeiten	Mögliche Tätigkeit der KSA (generell)	Beschreibung der möglichen Tätigkeiten	Tätigkeiten mit 4,5 Stellen im zweiten Jahr	Tätigkeiten mit 6,5 Stellen im zweiten Jahr	Schnittstellen	
1	Maßnahmen im Energiesektor	energetische Quartierssanierung	Kommunen	Sechs Pilotprojekte mit unterschiedlicher Beratungstiefe. Ein Projekt als Umsetzung	Begleitung für alle Gesellschafter	Mit einer Förderung von bis zu 85% können Kommunen ausgewählte Quartiere analysieren lassen, um einerseits eine Erhöhung der Sanierungsquote zu erreichen und um andererseits an nachhaltigen zentralen Wärmelösungen zu arbeiten. Die KSA kann die Förderantragstellung bei der KfW, die Ausschreibung des Planungsbüros und einen Sitz in der Lenkungsgruppe übernehmen.	Begleitung von 5 Quartierssanierungen	Initiierung und Begleitung von 5 Quartierssanierungen	Regionalplanung; Innenministerium; MELUND
2		Wärmekataster	Kreis / Kommunen	keine	Erstellung eines kreisweiten Wärmekatasters	Zur Identifizierung geeigneter Quartiere für zentrale Nahwärmelösungen kann mit Fördermitteln von 50% ein Wärmekataster entwickelt werden. Hierbei werden u.a. Regionen mit hohem Wärmebedarf oder auch Gebiete mit hoher Abwärme identifiziert, um so Synergieeffekte zu visualisieren. Die KSA fordert die Fördermittel an und beauftragt externe Dienstleister das Kataster zu erstellen.	keine	Erstellung eines kreisweiten Wärmekatasters	Regionalplanung
3		Bürgerenergieprojekte	Bürger	keine	Beratung von z.B. Bürgerenergie-Genossenschaften	Bei der Umsetzung zentraler Wärmelösungen oder auch größerer Stromprojekte schließen sich immer öfter Bürger zu Genossenschaften zusammen. Die KSA kann die Genossenschaft bei der Gründung beraten oder bei der Entwicklung von Projekten helfen.	keine	keine	
4		Errichtung EE-Anlagen	Bürger / Kommunen	Beratung bei der Errichtung einer Kleinwindanlage für das EE-Gymnasium	Begleitung der Errichtung von EE-Anlagen für alle Gesellschafter	Das Themfeld der erneuerbaren Energien ist oft unübersichtlich. Die KSA soll bei den Kommunen die Errichtung eigener, meist auf Eigenverbrauch ausgerichteter Anlagen initiieren und bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützen. Bürger und Gewerbe sollen dazu animiert werden ebenfalls eigene Anlagen zu errichten.	keine	keine	Versorgungsbetriebe / Stadtwerke
5	Klimafreundliche Mobilität	Dorfautos	Kommunen / Bürger	keine	Begleitung des Projekts für alle Gesellschafter	Carsharing wie es in Städten angeboten wird, funktioniert nicht im ländlichen Raum. Hier braucht es andere Lösungen, wie z.B. das Dorpsmobil in Sprakebüll und Klxbüll. Gemeinde und Bürger gründen u.a. Vereine und organisieren so ihr eigenes Carsharing. Die KSA kann die Gemeinden und die Bürger bei der Entwicklung des Projektes unterstützen.	Begleitung des Projekts für alle Gesellschafter	Begleitung des Projekts für alle Gesellschafter	ÖPNV-Aufgabenträger; KielRegion
6		Bürgerbusse	Kommunen / Bürger	keine	Begleitung des Projekts für alle Gesellschafter	Gemeinde- und Bürgerbusse können oft eine sinnvolle Ergänzung zum regulären ÖPNV sein. Die KSA kann bei der Entwicklung des Projektes unterstützen.	keine	keine	ÖPNV-Aufgabenträger; KielRegion
7		Mobilstationen	Kommunen	keine	Begleitung des Projekts für alle Gesellschafter	Mobilstationen sind Schnittstellen zwischen verschiedenen Mobilitätsträgern. Der Masterplan Mobilität hat die Notwendigkeit für solche Stationen herausgearbeitet. Die KSA kann Kommunen die eine Station planen, bei der Beantragung von Fördermitteln, bei der Abschätzung von Größe und Umfang und schließlich bei der Ausschreibung des Baus unterstützen.	keine	Begleitung des Projekts für alle Gesellschafter	ÖPNV-Aufgabenträger; KielRegion
8		Elektromobilität	Kommunen / Bürger	Beratung zum Ausbau von Ladeinfrastruktur und zur Nutzung von Elektrofahrzeugen	Begleitung des Infrastrukturausbau und der Umstellung auf Elektromobilität	Kommunen und Gewerbe werden beim Ausbau von Ladeinfrastruktur beraten. Welche Technik (AC oder DC) kommt in Frage, welches sind die richtigen Standorte, was ist bei der Errichtung vieler parallel Ladeplätze zu beachten? Verbundförderanträge für Ladestationen und Autos können für Kommunen gestellt werden.	Verbundförderanträge für Ladeinfrastruktur für alle Gesellschafter	Verbundförderanträge für Ladeinfrastruktur für alle Gesellschafter	KielRegion
9		Förderung Radverkehr	Kommunen	keine	Beratung für alle Gesellschafter	Durch engen Kontakt zu den Masterplanmanagern der KielRegion kann den Kommunen neben dem notwendigen Knowhow auch die regionale Radverkehrsplanungen weitergegeben werden. Somit ist gewährleistet, das die Mobilitätsplanungen im Gesamtkontext gesehen werden.	keine	Beratung für alle Gesellschafter	ÖPNV-Aufgabenträger; KielRegion
10		Steigerung ÖPNV-Anteil	Kreis	Beratung des Kreises	Beratung des Kreises	Durch intensiven Austausch zwischen dem ÖPNV-Träger, den Mobilitätsmanagern der KielRegion und der KSA können gemeinsam Strategien erarbeitet werden, die zur Steigerung des ÖPNV im Model Split führen.	keine	keine	ÖPNV-Aufgabenträger; KielRegion
11		Umsetzung Masterplan Mobilität	Kommunen / Kreis / KielRegion	Beratung des Kreises und der KielRegion	Begleitung der Umsetzung gemeinsam mit den möglichen Mobilitätsmanagern der KielRegion	Die durch die Masterplanmanager entwickelten Projekte können direkt an die Gesellschafter weitergetragen werden. Somit entsteht einerseits der Vorteil, dass die Maßnahmenplanung des Masterplans Mobilität durch Dritte erfolgt, die Kommen des Kreises durch wesentlich engere Betreuung schneller in den Genuss der Umsetzung kommen.	keine	Begleitung der Umsetzung gemeinsam mit den möglichen Mobilitätsmanagern der KielRegion	ÖPNV-Aufgabenträger; KielRegion

Legende

Tätigkeiten:	Informieren	Beraten	Initiieren	Begleiten	Umsetzen
--------------	-------------	---------	------------	-----------	----------

Machbarkeitsstudie „Die Zukunft des Klimaschutzes im Kreis Rendsburg-Eckernförde“

Nr	Übergeordnete / Themenfeld	Zielgruppe	Bisherige Tätigkeiten	Mögliche Tätigkeit der KSA (generell)	Beschreibung der möglichen Tätigkeiten	Tätigkeiten mit 4,5 Stellen im zweiten Jahr	Tätigkeiten mit 6,5 Stellen im zweiten Jahr	Schnittstellen	
12	Gebäude- management	Zentrales Gebäudeenergiecontrolling	Kommunen	keine	Zentrale Umsetzung eines gemeinsamen Energiecontrollings	Strom- und Wärmezähler werden schnellstmöglich durch digitale Zähler ausgetauscht. Damit lassen sich die Energieverbräuche zentral überwachen und auf Plausibilität hin prüfen. Fehlerhafte Programmierungen und/oder menschliche Fehler lassen sich so rasch abstellen und notwendige Maßnahmen werden identifiziert.	Digitale Stromzähler für 2000 Liegenschaften / Aufbau der Energieüberwachung	Digitale Stromzähler für 2000 Liegenschaften / Aufbau der Energieüberwachung / Erste Auswertungen	Gebäudemanagement der Kommunen
13	Gebäudemanagement	Kommunen	Vereinzelte Umsetzung von Maßnahmen für den Kreis	Begleitung von vereinzelten energetischen Maßnahmen	Wenn kommunale Liegenschaften saniert werden müssen oder sogar Neubauten errichtet werden müssen, soll durch die KSA eine Beratung zu energetischen Möglichkeiten erfolgen. Werden Pilotmaßnahmen mit besonderen Eigenschaften entwickelt, wird die KSA diese Maßnahmen enger begleiten	Beratung der Gesellschafter	Begleitung von vereinzelten energetischen Maßnahmen	Gebäudemanagement der Kommunen	
14	LED-Beleuchtung	Kommunen	Austausch der Leuchtmittel im Kreishaus	Begleitung des Leuchtmitteltauschs für Liegenschaften und Straßenbeleuchtung	Die Liegenschaften und Straßenbeleuchtungen der Gesellschafter werden kurzfristig überprüft, ob noch alte Leuchtmittel zum Einsatz kommen. Ist dies der Fall wird mit Fördermitteln ein Austausch eingeleitet.	Identifizierung von potentiellen Liegenschaften die für einen Leuchtmitteltausch in Frage kommen	Identifizierung von potentiellen Liegenschaften die für einen Leuchtmitteltausch in Frage kommen. Erste Antragstellungen können eingeleitet werden		
	Fördermittelberatung	Kommunen	Erstberatung bei Anfragen	Detailberatung für alle Gesellschafter	Den Gesellschaftern steht eine Fördermittelberatung für energetische und/oder Klimaschutzmaßnahmen zu.	keine	keine	Gebäudemanagement der Kommunen	
15	Klimafreundliche Beschaffung	Kommunen		Detailberatung für alle Gesellschafter	Durch eine nachhaltige Beschaffung können wichtige Beiträge zum Klimaschutz geleistet werden. Eine Bereitstellung von Informationen und Aufzeigen von neuen Wegen der Beschaffung könnten durch die KS gewährleistet werden.	keine	Direkte Beratung der Gesellschafter	Zentrale Dienste der Kommunen	
16	Klimaanpassung	Gründach- und Fassadengrüninitative	Kommunen / Bürger	wird angedacht / Gründach auf der Kreisverwaltung umgesetzt	Detailberatung für alle Gesellschafter	Gründächer sind langlebiger, puffern Starkregenereignisse ab, spenden Lebensraum und erhöhen die Biodiversität. Die KSA soll beraten und die Vorteile auch den Bürger*innen und dem Gewerbe näher bringen	keine	Detailberatung für alle Gesellschafter	UNB / Bauleitplanung
17	Mehr Stadtgrün	Kommunen	kleine	Detailberatung für alle Gesellschafter	Stadtgrün erhöht die Lebensqualität und wirkt direkt dem Klimawandel entgegen. Die KSA kann beraten und neue Finanzierungsstrategien aufzeigen.	keine	keine		
18	Klimaschutzwald	Kommunen / Bürger	keine	Fundraising / Beratung von Initiativen / Begleitung der Umsetzung	U.a. private Initiativen und Schulen sind schon jetzt dabei Klimaschutzwälder aufzupflanzen. Als Begleiter der Umsetzung und durch Fördermittelberatung sollen diese Bestrebungen durch die KSA unterstützt werden.	keine	keine	UNB	
19	Moorrenaturierung	Kommunen / Bürger	keine	Fundraising / Beratung von Initiativen / Begleitung der Umsetzung	U.a. private Initiativen und Stiftung Naturschutz sind schon jetzt dabei Moore im Kreisgebiet zu renaturieren. Als Begleiter der Umsetzung und durch Fördermittelberatung sollen diese Bestrebungen durch die KSA unterstützt werden.	keine	keine	UNB / Stiftung Naturschutz	
20	Küstenschutz	Kommunen / Bürger	keine			keine	keine	Landesamt / Wasserwirtschaft	
21	Klimagerechte Entwicklungsplanung	Bauleitplanung	Kommunen	keine	Kommunen können bei der Erstellung von B-Plänen beraten werden	Die KSA ist mit überregionalem Wissen ausgestattet und kann daher bei der Erstellung von B-Plänen neue und bereits in anderen Regionen erprobte Ansätze in die Diskussion einbringen.	Kommunen können bei der Erstellung von B-Plänen beraten werden	Regionalplanung des Kreises	
22	Maßnahmen im Rahmen der Entsorgung	Vermeidung	Bürger / Wirtschaft	keine	Aufklärungskampagne	Gemeinsam mit der AWR kann die KSA Müllvermeidungskampagnen erarbeiten und über die sozialen Medien der KSA verbreiten.	keine	keine	AWR
23		Sperrmüll-Flohmärkte	Bürger / Wirtschaft	keine	Neu Flohmärkte	Die KSA kann gemeinsam mit der AWR regionale Sperrmüllflohmärkte ausrichten, um das Thema Upcycling in der Region voranzubringen.	keine	keine	AWR
24		Kompostierung / Pelletierung / Biogas	AWR	keine	Pilotprojekte zur Verwendung verschiedener Biomaterialien	Gemeinsam mit der AWR können verschiedene Biomaterialien in neuen Prozessen auf ihre energetische Verwendung hin überprüft werden. Die KSA initiiert mit Forschungseinrichtungen, Unternehmen und der AWR Pilotprojekte.	keine	keine	AWR
25		Recycling	AWR	keine	Identifizierung von Rohstoffaltbeständen und deren möglichen Erschließung	Welche Rohstoffaltbestände gibt es im Kreis und wo lohnt es sich ein Recycling zu überprüfen?	keine	keine	AWR

Legende

Tätigkeiten:	Informieren	Beraten	Initiiieren	Begleiten	Umsetzen
--------------	-------------	---------	-------------	-----------	----------

Machbarkeitsstudie „Die Zukunft des Klimaschutzes im Kreis Rendsburg-Eckernförde“

Nr	Übergeordnete / Themenfeld	Zielgruppe	Bisherige Tätigkeiten	Mögliche Tätigkeit der KSA (generell)	Beschreibung der möglichen Tätigkeiten	Tätigkeiten mit 4,5 Stellen im zweiten Jahr	Tätigkeiten mit 6,5 Stellen im zweiten Jahr	Schnittstellen	
26	Öffentlichkeitsarbeit	SocialMedia	Bürger / Wirtschaft	keine	Kommunikation zu allen Bereichen des Klimaschutzes zur Steigerung der Präsenz und Mittelakquirierung	Durch eine gute Kommunikationsstrategie muss das Thema Klimaschutz permanent transportiert werden. Somit bekommt die KSA genügend Aufmerksamkeit, um sie für Gewerbe und Bürger als Sponsoring / Spenden-Partner interessant zu machen. Um Projekte grundsätzlich über Crowdfundingkampagnen zu finanzieren, braucht es ebenfalls ein permanent Medienpräsenz	Kommunikation zu allen Bereichen des Klimaschutzes zur Steigerung der Präsenz und Mittelakquirierung	Kommunikation zu allen Bereichen des Klimaschutzes zur Steigerung der Präsenz und Mittelakquirierung	
27		Klimabündnis	Kommunen / Bürger	keine	Gründung eines Klimabündnisses zur positiven Vermarktung des Themas Klimaschutz	Mit der Gründung eines Klimabündnisses können alle Gesellschafter Ihr Engagement für eigene mediale Zwecke nutzen. Der Aufdruck des Logos auf dem Briefpapier ist nur ein Beispiel, wie Kommunen das Bündnis für eine positive Kommunikation nutzen können.			
28		Kampagnen	Bürger / Wirtschaft	Mitarbeiter-Energiesparkampagne	z.B. Stromsparkampagne / Solarkampagne / Fahrradkampagne / ÖPNV-Kampagne / Job-Rad	Die KSA soll BürgerInnen und Wirtschaft über die Chancen und Möglichkeiten des Klimaschutzes informieren. Kampagnen des Bundes aber auch eigene Kampagnen zu den verschiedensten Themen sollen informieren, aber die KSA auch bekannter machen.	keine	Solarstromkampagne	
29		Schulungen	Bürger / Wirtschaft	Mitarbeiterberatung durch die Verbraucherzentrale			keine	keine	
30	Lokale Maßnahmen unterstützen und entwickeln	Bürgerplattform zur nachhaltigen Entwicklung in der KielRegion	Bürger	Entwicklung und Initiierung der Plattform	Begleitung der Plattform im Rahmen der Steuerungsgruppe	Gemeinsam mit den Klimaschutzmanagern der KielRegion wird zurzeit die Bürgerplattform "WeChange" weiterentwickelt. Ziel ist es Projektideen zu kommunizieren und Akteuren die Möglichkeit zur strukturierten Umsetzung ihrer Projekte zu schaffen. Die KSA kann die Plattform zur Kommunikation verwenden und im Rahmen der Steuerungsgruppe der Plattform die Weiterentwicklung wie auch die allgemeine Verwendung mit koordinieren.	Begleitung der Plattform im Rahmen der Steuerungsgruppe	Begleitung der Plattform im Rahmen der Steuerungsgruppe	KielRegion
		Begleitung von Initiativen im Rahmen der Bürgerplattform	Bürger	keine	Direkte Beratung von Initiativen über die Plattform	Im Rahmen der Bürgerplattform können Bürgerinitiativen direkt begleitet und unterstützt werden. Die KSA kann die ehrenamtlichen Akteure bei der Akquise von Fördermitteln unterstützen und hilfreiche Tipps bei der Projektsteuerung geben.	keine	Direkte Beratung von Initiativen über die Plattform	KielRegion
31		Bildungsprojekte für Schulen und Kitas	Bürger	Klimaexpedition an 20 Schulklassen in 10 Schulen	Direkte Ansprache von Schulen und Kitas um neue Bildungsangebote zu implementieren	Das Bildungsangebot von Schulen und Kitas kann durch eine ganze Reihe geförderter Projekte ergänzt werden. So kann die "Ausbildung" von Klimadetektiven direkt zum Bewussten Umgang mit Energie führen und die Schulen sparen so viel Energie, das im Rahmen eines 50/50 Abkommen den Schülern Mittel zur Verfügung stehen.	keine	keine	Schulträger
32	Klimaschutz der Wirtschaft	Energieeffizienznetzwerke	Wirtschaft	Geplant aber noch nicht begonnen	Die Initiierung von Energienetzwerken kann sich auch finanziell positiv auf die Finanzierung der KSA auswirken	Unternehmen können in Energienetzwerken unnötigen Energieverbrauch stoppen und die steigenden Energiekosten verringern. Sie müssen das Rad nicht selbst neu erfinden: Denn sie lernen von den Erfahrungen anderer, profitieren vom Wissenstransfer und von Impulsen für innovative Technologien. Die KSA initiiert die Energienetzwerke.	keine	Gründung eines Energieeffizienznetzwerks	WFG
		Klimaschutzförderung	Wirtschaft	keine	Einwerben von Fördermittel für die KSA durch die Wirtschaft	Über einen Förderverein kann sich die Wirtschaft finanziell an der KSA beteiligen. Diese Mittel sollen durch KSA verwaltet und im Rahmen von Förderprogrammen und/oder Wettbewerben den BürgerInnen für Klimaschutzmaßnahmen zur Verfügung stehen.	Einwerben von Fördermittel für die KSA durch die Wirtschaft	Einwerben von Fördermittel für die KSA durch die Wirtschaft	WFG
34	Förderung	Klimaschutzkonzepte	Kommunen / Bürger	Klimaschutzteilkonzept für den Wirtschaftsraum Rendsburg / Klimaanpassungskonzept für den Kreis	Beantragung von integrierten Klimaschutzkonzepten und / oder Klimaschutzteilkonzepten für die Gesellschafter im Verbund	Die Nationale Klimaschutzinitiative fördert integrierte Klimaschutzkonzepte und 12 verschiedene Teilkonzepte mit 50 - 65%. Für die Umsetzung der Konzepte stehen dann im Anschluss Fördermittel für			
35		Mobilität	Kommunen / Bürger	Verbundantrag für Ladestationen für vier Kommunen	Einwerben von Fördermitteln für mehrere Gesellschafter mit einem Antrag zu diversen Mobilitätsthemen	Interessierte Kommunen müssen identifiziert werden und sich zu einem Eigenanteil verpflichten, dann kann durch die KSA ein gemeinschaftlicher Förderantrag für Ladestationen, Mobilstationen, Dorfautos, Bürgerbusse etc. gestellt werden.			
36		Elektrogeräte für Schulen	Schulen	keine	Austausch von Elektrogeräten in den kreisansässigen Schulen	Alle Schulen haben die Möglichkeit mit einer 40% Förderung alte Elektrogeräte gegen energieeffiziente Neugeräte zu tauschen. Da die Mindestzuwendung für eine Schule nur schwer zu erreichen ist, bedarf es einer zentralen Antragstellung durch die KSA, um in den Genuss der Förderung zu kommen.	Schriftliche Umfrage unter allen Schulen und anschließende Antragstellung	Schriftliche Umfrage und teilweise Begehung der Schulen und anschließende Antragstellung	Schulamt

Legende

Tätigkeiten:	Informieren	Beraten	Initiieren	Begleiten	Umsetzen
--------------	-------------	---------	------------	-----------	----------

Tabelle 7: Aufgaben des Klimaschutzmanagements

13.2. Darstellung des Deutschen Institut für Umweltstrategie e.V.

Nachfolgende Selbstdarstellung wurde uns vom DIUS übermittelt:



Deutsches Institut für Umweltstrategie e.V.

Finanzierungsmodell aus der Wirtschaft heraus am Beispiel der Klima-Allianz Münster.

1. Was sind Klima-Allianzen?

Klima-Allianzen sind Kooperationen zwischen Kommune und Unternehmen einer Region. Ziel einer Klima-Allianz ist es, bereits erzielte Erfolge und Leuchtturmprojekte im Klimaschutz einer Stadt oder eines Landkreises in die Öffentlichkeit zu bringen. Dadurch werden die Bürger vor Ort intrinsisch motiviert, sich ihrerseits ebenfalls mehr für den Klimaschutz zu engagieren.

Klima-Allianzen sind für alle Beteiligten klassische Win-Win-Situationen:

- Die **Kommune** zeigt die regionalen Bemühungen und Erfolge im Klimaschutz, was ihr die Anerkennung der Bürger bringt und zur Stärkung des Standorts erheblich beiträgt.
- Die **Unternehmen** verbessern ihr Image, präsentieren sich als zukunftsorientiert und stärken ihre Attraktivität gegenüber neuen Mitarbeitern.
- Die **Bürger** erfahren, was vor ihrer Tür für den Klimaschutz getan wird, und lernen ihre Heimat mit Themen wie Nachhaltigkeit und Lebensqualität neu in Verbindung zu bringen.

Klima-Allianzen bieten den Beteiligten weit mehr als nur Öffentlichkeitsarbeit. Sie sind regionale Netzwerke und Kommunikations-Plattformen für Politik und Wirtschaft. Sie bieten professionelle Unterstützung für Kommunen und Unternehmen im Klimaschutz und werden dadurch Teil der Wirtschaftsförderung. Klima-Allianzen zeigen Umweltverantwortung und aktivieren Klimaschutz als gesellschaftliches Anliegen.

Finanziert werden Klima-Allianzen ausschließlich durch die an der Allianz teilnehmenden Unternehmen aus Industrie und Wirtschaft. Die Kommune übernimmt in Person des Oberbürgermeisters oder Landrats lediglich die Schirmherrschaft. Dieses Finanzierungsmodell trägt maßgeblich dazu bei, dass sich die



Deutsches Institut für Umweltstrategie e.V.

Wirtschaft in ihrer Region, in ihrer Kommune zum Klimaschutz bekennt und durch die Bereitstellung von Finanzmitteln hilft, Maßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit umzusetzen.

2. Klima-Allianz in Münster.

Die Klima-Allianz in Münster wurde als erste ihrer Art 2013 gestartet. Damals noch nicht unter der Regie des Deutschen Instituts für Umweltstrategie e.V., sondern durch den Vorstand von DIUS Thomas Berlin und seine Kommunikations-Agentur. Gestartet wurde die Allianz mit 4 Unternehmen als Gründungs-Mitglieder. Relativ schnell wurde die Allianz auf insgesamt 18 Unternehmen erweitert.

Dadurch wurde es möglich eine Öffentlichkeitsarbeit in der Form zu erbringen, die in der Stadt auffiel und die Bürger erreichte. Durch PR, Social Media, Website, Newsletter, Anzeigen, Plakate, Zeitungs-Beilagen und Werbung auf Bussen. Die Klima-Allianz in Münster existiert heute noch, ist aber durch den Wechsel der Verantwortlichen auf Seite der Stadt-Verwaltung nicht mehr in dieser Form aktiv.

3. Klima-Allianz in anderen Kommunen.

Das Deutsche Institut für Umweltstrategie e.V., das Anfang 2016 aufgrund der sehr erfolgreichen Umsetzung der Klima-Allianz in Münster mit dem Ziel gegründet wurde, Klima-Allianzen in ganz Deutschland aufzubauen, hat Kontakt zu ca. 160 Kommunen aufgenommen. Davon befinden sich zur Zeit ca. 60 Kommunen im operativen Austausch mit DIUS. Das Prinzip Klima-Allianz wird offensichtlich auch außerhalb von Münster als eine gute Möglichkeit gesehen, über die verschiedenen Aktivitäten im Klimaschutz die Bürger intrinsisch zu motivieren. Anfang 2018 werden mehrere Klima-Allianzen nach dem Vorbild Münster gegründet. Das Deutsche Institut für Umweltstrategie e.V. ist mit diesem Projekt zur Zeit ohne nennenswerten Wettbewerb am Markt tätig.

4. Andere Formen von Allianzen.

Aufgrund dieser vielen kommunalen Kontakte wurde das Institut in den vergangenen Monaten mit weiteren kommunalen Themenstellungen konfrontiert. Dabei stand z.B. das Thema Mobilität oftmals im Vordergrund. Eine Thematik, die ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf den regionalen Klimaschutz hat.



Deutsches Institut für Umweltstrategie e.V.

Auch hierfür hat das Deutsche Institut für Umweltstrategie e.V. mit der Mobilitäts-Allianz eine Strategie entwickelt, mit der unter Einbindung der regionalen und über-regionalen Wirtschaft eine Win-Win-Situation für Unternehmen, Bürger, Städte und Landkreise erreicht werden kann.

Mobilitäts-Allianzen verfolgen zwei Ziele: Auf der einen Seite wird der Nahverkehr zwischen Städten und ihren ländlich geprägten Umgebungen durch eine bedarfsorientierte Mobilität entscheidend verbessert. Dadurch gewinnen Lebensqualität und Standort in ländlichen Regionen an Attraktivität.

Auf der anderen Seite werden den Bürgern Service-Angebote unterbreitet, die auf die Wünsche und Anforderungen der Bürger zugeschnitten sind und ihnen zusätzlich ein hohes Maß an Convenience bieten. Diese Services werden an den Umsteigestationen der Mobilitäts-Allianz zur Verfügung gestellt und angeboten.

Im Mittelpunkt der Mobilitäts-Allianz steht eine digitale Wirtschafts-Plattform, die über eine cloudbasierte Smartphone-App nutzbar ist. Der Endkunde erhält alle Service- und Mobilitätsangebote inkl. Abrechnung aller Leistungen aus einer Hand. Promotet wird eine Mobilitäts-Allianz ähnlich wie eine Klima-Allianz durch eine zielgruppenorientierte Marketing-Strategie.

5. Fazit.

Sowohl Klima- als auch Mobilitäts-Allianz zeigen, dass die Interessen von Wirtschaft und Kommune in Teilbereichen ähnlich gelagert sind und dadurch synchronisiert werden können. Dabei spielt es aus Sicht von DIUS keine Rolle, ob die Unternehmen direkt mit der kommunalen Verwaltung oder mit einer ausgelagerten Klimaschutz-Agentur zusammenarbeiten.

Da auf Seiten der Wirtschaft ein hohes Interesse daran besteht, durch die Finanzierung nicht nur konkrete Themen anzustoßen, sondern auch umzusetzen, ist die Verstetigung des Klimaschutzes durch Gründung einer Klimaschutzagentur eine Lösung, die auf Zustimmung stoßen wird. Im Landkreis Steinfurt wurde mit »Energieland 2050« Ähnliches bereits erfolgreich umgesetzt.

