VAERING

Kultur, Kompetenz und Kapital

Unser Partner ENCORE Efficiency im Gespräch mit Investment Manager Torben Nowak

„Unsere Kunden können eine CO_2-Reduktion von bis zu 100 Prozent erreichen“

Wenn ein Unternehmen weniger Energie verbraucht, spart es Kosten und schont die Umwelt. Doch wie kann man das wirtschaftlich in die Praxis umsetzen? Neue Anlagen sind teuer, und für die Planung und Installation benötigt ein Unternehmen Zeit und Know-how. Genau da setzt unser Partner ENCORE Efficiency („ENCORE“) aus Osnabrück an: Das Unternehmen hat die Analyse, Umsetzung und Finanzierung von Energieeffizienzmaßnahmen für Industriekunden zu seinem Geschäftsmodell gemacht.

Im August 2024 haben wir von VAERING uns an ENCORE beteiligt. Unser Investment Manager Torben Nowak, der bei uns die Themen Dekarbonisierung und Energieeffizienz – und damit auch die Partnerschaft mit ENCORE – verantwortet, hat sich mit den geschäftsführenden Gesellschaftern Peter Eilers und Thomas Theiner getroffen, um über das Geschäftsmodell von ENCORE, aktuelle Marktentwicklungen und die gemeinsame Zusammenarbeit zu sprechen.

Thomas Theiner
Geschäftsführender Gesellschafter von ENCORE Efficiency

Ich habe einen technisch-wirtschaftlichen Studiengang im Bereich Klimaschutz, Energiemanagement und erneuerbare Energien absolviert. Bei der Berufswahl habe ich erkannt, dass im Contracting-Geschäft alles zu diesem Thema drinsteckt. Es umfasst viel Kaufmännisches, aber auch technisches Know-how von der Planung über die Realisierung bis hin zum Betrieb. Man ist über den gesamten Lebenszyklus in Versorgungsprojekte involviert, sammelt dabei eine Menge Erfahrung, was den Betrieb der Anlagen angeht. So habe ich mich entschieden, in diesem Bereich tätig zu sein. Bei der täglichen Arbeit im Bereich der Energieversorgung von Industrie- und Gewerbekunden habe ich erkannt, dass das Thema Energieeffizienz oft „stiefmütterlich“ behandelt wird – beziehungsweise dass es an Know-how und Businessmodellen in diesem Bereich mangelt. Und genau da wollten wir mit unserem Unternehmen ansetzen.

Peter Eilers
Geschäftsführender Gesellschafter von ENCORE Efficiency

Ich habe mein gesamtes Berufsleben im Bereich der Energiedienstleistungen verbracht. Zuerst haben wir es „Wärmelieferung und Nahwärmeversorgung“ genannt, später wurde es Contracting. Es war immer das Kernelement der Energiedienstleistung: das Planen, Realisieren, Betreiben und Finanzieren. Es geht nicht nur um den Moment der Planung oder den Bau einer Anlage, es geht nicht nur um den Betrieb über ein paar Jahre, sondern tatsächlich um den kompletten Lebenszyklus einer technischen Anlage. Man sieht, was die Anlagen, die man geplant und gebaut hat, tatsächlich machen.
Dieses „Mehr machen“ entstand mit Blick auf die großen Einsparpotenziale im Bereich Gewerbe und Industrie, die sich mit den damals verfügbaren Dienstleistungsmodellen nur schwer erschließen ließen. Wir haben diskutiert, was wir tun können, um diese hohen Einsparpotenziale zu erschließen und unseren Kunden dabei zu helfen, Maßnahmen umzusetzen, die sie aus offensichtlich vorhandenen Gründen bislang nicht umgesetzt haben. Wir haben versucht, diese Hürden und Hemmnisse zu identifizieren und dann mit unserem Dienstleistungsmodell zu adressieren. Das ist der Grund, warum wir heute hier sitzen.

Lieber Peter, lieber Thomas, seit August 2024 sind wir von VAERING als Investor bei ENCORE an Bord – nicht nur, weil wir uns auf Anhieb gut verstanden haben, sondern vor allem, weil euer Geschäftsmodell perfekt zu unserem Investitionsfokus passt: Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit gehen zusammen. Welche Anliegen und Herausforderungen hat ein typischer Kunde von euch?

Peter Eilers: Ein Kunde aus dem kommerziellen Bereich steht häufig vor der Herausforderung eines Sanierungsstaus. Viele der Gebäude, die er betreibt – seien es eigene oder angemietete Objekte –, verfügen über technische Anlagen etwa für Wärme, Kälte und Beleuchtung, die zwar noch funktionieren und eine gewisse Zuverlässigkeit bieten, aber wirtschaftlich oft an die Grenze ihrer Lebens- und Nutzungsdauer kommen.
Die Motivation, in neue und oft kostenintensive Maßnahmen zu investieren, ist verständlicherweise nicht besonders hoch, da es sich hier um langfristige Investitionen handelt. Energieinfrastruktur hat in der Regel Amortisationszeiten, die sich nicht innerhalb von zwei Jahren rechnen. Controller neigen dazu, Investitionen mit kürzeren Amortisationszeiten zu bevorzugen. Dennoch sind Maßnahmen zur Energieeffizienz wirtschaftlich sinnvoll, technisch notwendig und mit Blick auf die CO_2-Reduktion in den kommenden Jahren unvermeidlich.

Das Geschäftsmodell von ENCORE

Bei ENCORE bekommen Industriekunden alles aus einer Hand: Die Experten von ENCORE analysieren zunächst den Ist-Zustand der Anlagen in Bezug auf die Energieeffizienz. Auf dieser Basis machen sie Vorschläge für effizientere Anlagen – und kümmern sich anschließend um die Planung, Beschaffung und Installation. Im laufenden Betrieb monitoren sie laufend die Effizienz der neuen Anlagen. Und das alles ohne finanzielles Risiko für den Kunden: ENCORE finanziert die neuen Anlagen, der Kunde zahlt sie durch einen Teil der erzielten Einsparungen ab. Beim Kunden sind die Anlagen außerdem „off-balance“ und schonen somit die Bilanz und wichtige Finanzkennzahlen.

Thomas Theiner: Hinzu kommt, dass unsere Kunden oft an mehreren Standorten produzieren, auch in unterschiedlichen Ländern. Wenn sie einen Sanierungsstau erkennen, blicken sie auf ein gesamtes Portfolio und stellen fest: Wenn sie jedes Jahr zwei oder drei Standorte sanieren, haben sie in 15 Jahren einen erheblichen Teil modernisiert, aber eigentlich wäre das Drei- bis Fünffache dieses Tempos nötig. Die erforderlichen internen Ressourcen für ein solch umfassendes und schnelles Sanierungsprogramm sind jedoch schlicht nicht vorhanden.
Genau an dieser Stelle können wir unterstützen. Mit einem breit angelegten Ansatz identifizieren wir gezielt diejenigen Standorte, die am dringendsten saniert werden müssen, entwickeln einen strukturierten Sanierungsplan und bringen unterinvestierte Standorte gezielt auf den neuesten Stand.

„Bei Unternehmen, die Energieeffizienzmaßnahmen ohne uns umsetzen, fehlt oft die Transparenz, wie die Anlage wirklich läuft.“

Mit welchen Lösungen setzt ihr diesen Ansatz bei euren Kunden um?

Thomas Theiner: Unser Ansatz basiert darauf, nicht nur Konzepte zu entwickeln, sondern unseren Kunden langfristige Sicherheit zu geben. Deshalb garantieren wir, dass die erwarteten Einsparungen auch wirklich erreicht werden.

Das schaffen wir, indem wir unsere Kunden entlang des gesamten Dekarbonisierungsprozesses begleiten: von der Identifizierung von Einspar- und Dekarbonisierungspotenzialen über die Planung und Umsetzung der neuen Anlagen bis hin zur Finanzierung und zum Betrieb. Wir geben Einspargarantien ab und stellen sicher, dass die angestrebte CO_2-Reduktion tatsächlich erreicht wird.

Wenn Unternehmen dagegen Projekte selbst – also ohne uns – angehen, dann erkennen sie zwar in der Planungsphase, was eine Maßnahme erreichen kann, aber häufig tun sie sich schwer, die Effizienz der geplanten Energiesysteme korrekt einzuschätzen. Bei der Umsetzung haben sie oft Schwierigkeiten, den Effizienznachweis in einem entsprechenden Zähler- und Messstellenkonzept abzubilden. Es kommt zu defekten Zählern, Messungenauigkeiten oder fehlenden Messstellen. Das sind Themen, die zwar versucht werden anzugehen, bei denen es aber oft an technischer Expertise fehlt. Irgendwann wird dann ein unzureichendes Effizienz-Reporting einfach akzeptiert.

All diese Punkte übernehmen wir für unsere Kunden. Wir wissen genau, wie Energiesysteme zu messen sind und wie Zähler richtig kalibriert und plausibilisiert werden, sodass wir dann in Echtzeit mit unseren Monitoringsystemen nachweisen können, was die Anlage tatsächlich erreicht. Dafür stehen wir auch mit unserer Garantie ein und nehmen den Kunden eine große Unsicherheit, die bei solchen Projekten häufig besteht: nämlich die Frage, ob die getätigten Investitionen tatsächlich zum gewünschten Ergebnis führen.

Peter Eilers: Unser Ansatz besteht darin, zunächst wirtschaftlich attraktive Maßnahmen umzusetzen, die sich mit kurzen Amortisationszeiten refinanzieren lassen. Gleichzeitig berücksichtigen wir aber auch Maßnahmen, die aufgrund technischer Abhängigkeiten erneuert werden müssen und trotz längerer Amortisationszeiten langfristige Einsparpotenziale bieten. Unsere Maßnahmen sind skalierbar und nicht auf einzelne Standorte beschränkt. Und man muss nicht alles auf einmal machen. Auch ein schrittweises Vorgehen ist möglich.

Welche Anlagen werden typischerweise bei euren Kunden verbaut?

Thomas Theiner: Bei der Dekarbonisierung geht es in erster Linie um die Vermeidung fossiler Brennstoffe, insbesondere in der Wärmeversorgung. Der zentrale Ansatz besteht darin, auf elektrische Wärmeversorgungssysteme umzustellen, also etwa Wärmepumpen und Elektrokessel.

Ein wichtiger Aspekt ist auch die effiziente Nutzung vorhandener Energieformen und Abwärmepotenziale. Dazu investieren wir auch in andere Energiesysteme wie neue, effiziente Kälte- oder Druckluftanlagen.

Das Ziel ist, das Energieversorgungssystem intelligenter zu vernetzen, um die Dekarbonisierung noch effektiver voranzutreiben. Auch Beleuchtungsprojekte spielen eine Rolle bei der Reduzierung des Energieverbrauchs. Insgesamt geht es darum, neue Anlagen passgenau auf den tatsächlichen Bedarf auszulegen.

Wie hoch sind die Investitionskosten pro Anlage – und wie läuft die Finanzierung?

Thomas Theiner: Die Investitionen variieren je nach Projekt. Die kleinsten beginnen bei rund einer Million Euro, große Vorhaben liegen bei bis zu zehn Millionen Euro. Der Vorteil für unsere Kunden: Sie müssen die Anlagen nicht selbst finanzieren, das übernehmen wir. Unsere Investitionen sind für die Kunden „off-Balance“, verbessern also wichtige finanzielle Kennzahlen. Als Entgelt für unsere Leistung zahlt der Kunde einen Teil der nachgewiesenen Einsparung. Er hat also immer einen Vorteil.

„Bis 2050 sollen wir CO_2-neutral sein – dafür müssen schätzungsweise 90 Prozent der bestehenden Energieversorgungsanlagen ersetzt werden. Das ist ein gewaltiges Programm.“

Für welche Unternehmen und Branchen eignet sich euer Angebot besonders?

Peter Eilers: Die Lebensmittelindustrie ist besonders relevant. Hier kommen oft verschiedene Energieformen wie Wärme, Kälte, Dampf und Druckluft zum Einsatz. Je komplexer die Energiebeschaffungs- und Versorgungsaufgabenstellung, desto höher das Einsparpotenzial.

Thomas Theiner: Auch in der Zulieferindustrie für den Maschinen- und Anlagenbau, insbesondere im Automotive-Bereich, verfügen wir über viele Referenzen und konnten signifikante Einsparpotenziale heben. Die Vielfalt der Prozesse – von der Metallbearbeitung bis zur Kunststoffverarbeitung – schafft zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten, etwa durch Wärmerückgewinnung oder den Einsatz von Kälte- und Wärmespeichern. Oft erfordern die Anlagen auch eine präzise und energieintensive Konditionierung der Raumluft. Diese unterschiedlichen Versorgungsanlagen lassen sich hervorragend miteinander vernetzten, um zum Beispiel die Abwärme aus der Kälte- und Druckluftversorgung mit Hilfe von Wärmepumpen als Nutzwärme bereitzustellen.

Welche Rolle spielen Energieanlagen generell für die angestrebte CO_2-Neutralität in Deutschland?

Peter Eilers: Bis 2050 wollen wir CO_2-neutral sein. Dafür müssen schätzungsweise 90 Prozent der bestehenden Energieversorgungsanlagen ausgetauscht werden. Das ist ein gewaltiges Programm. Wir wollen diesen Wandel so gestalten, dass unsere Kunden dabei sogar Geld sparen.

Könnt ihr beziffern, wie groß das Dekarbonisierungspotenzial eures Angebots ist?

Peter Eilers: Unsere Erfahrung zeigt generell, dass in so gut wie jedem Unternehmen ein großes Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Durch die Kombination aus wirtschaftlich rentablen, technisch notwendigen und langfristig sinnvollen Maßnahmen entsteht ein breiter Maßnahmenmix, der es in der Regel ermöglicht, eine CO_2-Reduktion von bis zu 100 Prozent zu erreichen.

„Wir schätzen es, wenn Kunden kritisch nachfragen."

Es ist allerdings schwierig, das Einsparpotenzial genau zu beziffern, da es in erster Linie von der Verfügbarkeit finanzieller Mittel abhängt. Je mehr Kapital wir in Projekte investieren und bei unseren Kunden einbringen können, desto mehr Einsparpotenziale lassen sich realisieren. Wenn man es grob berechnet und davon ausgeht, dass einmalig etwa 250 Euro pro dauerhaft vermiedener Tonne CO_2 investiert werden, lassen sich mit einer Million Euro an Investitionskapital ca. 4.000 Tonnen CO_2 einsparen. Neben Kapital braucht es aber auch Fachkräfte, die Projekte entwickeln, realisieren und begleiten. Hier bringen wir beides ein: Know-how und die Finanzierung.

Sind all eure Projekte ähnlich?

Thomas Theiner: Die technischen Konzepte ähneln sich, aber jedes Projekt ist individuell, denn besonders wichtig ist die nahtlose Integration in das bestehende System. Gerade im Bereich der Wärmerückgewinnung spielen Faktoren wie die Gleichzeitigkeit von Abwärmepotenzialen und Wärmenutzung eine entscheidende Rolle. Unsere Aufgabe ist es, diese Prozesse optimal aufeinander abzustimmen, die hydraulische Planung präzise umzusetzen und durch den Einsatz von Wärme- und Kältespeichern sicherzustellen, dass die zukünftige Nachfrage bestmöglich bedient wird. Wir setzen unsere technische Expertise gezielt dafür ein.

Euer Angebot bietet den Kunden ab Tag eins einen direkten monetären Mehrwert, indem sie Energiekosten sparen. Warum setzen nicht alle Unternehmen solche Projekte um? Gibt es auch Bedenken?

Peter Eilers: Manche Kunden sind zunächst skeptisch, ob unser Modell wirklich funktioniert, insbesondere was die kaufmännischen Vorteile betrifft. An unserer technischen Expertise hingegen hat bislang noch kein Kunde gezweifelt. Wir können auf einen guten Track Record verweisen, haben solide Referenzen und können unseren Bestandskunden die Möglichkeit bieten, sich direkt auszutauschen. So können potenzielle Kunden von den Erfahrungen lernen, die anderen Kunden mit der Umsetzung unserer Maßnahmen gemacht haben.

Wir schätzen es, wenn Kunden kritisch nachfragen. Das gibt uns Gelegenheit, unser Vorgehen zu erläutern. Hat sich ein Kunde einmal für uns entschieden, arbeitet er meist auch künftig mit uns zusammen. Es entsteht eine echte Win-win-Situation.

Ich würde sogar sagen, es ist eine Win-win-win-Situation: Eure Kunden sparen Energiekosten, die Umwelt profitiert, und ihr verdient Geld. Warum werden solche Konzepte dann trotzdem nicht häufiger oder flächendeckender umgesetzt?

Peter Eilers: Viele Kunden unterschätzen das Potenzial der Energieeffizienz. Sie denken an Investitionskosten, Aufwand und Verzicht, dabei bringen unsere Maßnahmen finanzielle Vorteile und sind gut für die Umwelt. Es handelt sich also, wie du sagst, um eine Win-win-win-Situation, die wir schaffen.

> „Es handelt sich um eine Win-win-win-Situation, die wir schaffen."

Wie seht ihr den Wettbewerb in eurem Markt?

Peter Eilers: Wir wünschen uns mehr Wettbewerber, damit das Thema sichtbarer wird und aus der Nische herauskommt. Tatsächlich wird der Bereich der Dekarbonisierung oft noch nicht in dem Maße wahrgenommen wie andere Bereiche, was vielleicht auch daran liegt, dass erneuerbare Energien deutlich sichtbarer sind. Eine Photovoltaikanlage oder eine Windkraftanlage fällt einem auf und man hat das Gefühl, dass man tatsächlich etwas geschafft hat.

Wenn wir eine neue Energiezentrale in Betrieb nehmen oder eine bestehende saniert haben, erreicht der Kunde mit dem von uns investierten Geld das gleiche Maß an CO_2-Minderung. Das ist jedoch nicht so offensichtlich, und es gibt auch keine schönen Fotos davon. Ich will mich darüber nicht beklagen, im Gegenteil. Aber auch die Maßnahmen zur Energieeffizienz verdienen es, im gleichen Maße gefördert zu werden, vielleicht auch mit öffentlichen Geldern oder politischem Rückenwind. Sie brauchen mehr Aufmerksamkeit, damit die Möglichkeiten, die sie bieten, aufgezeigt und die guten Beispiele präsentiert werden.

> “Man sollte lieber in Technologien und Maßnahmen investieren, die heute verfügbar sind, die sofort installiert werden können, super effizient sind und Arbeitsplätze schaffen: in Energieeffizienz und erneuerbare Energien.“

Welche Herausforderungen seht ihr aktuell?

Peter Eilers: Die großen Herausforderungen liegen aus meiner Sicht vor allem bei der Politik, die den Eindruck erweckt, dass der eingeschlagene Weg der einzig richtige sei – dabei existieren zahlreiche Alternativen. Die Unsicherheit und das Fehlen von Verlässlichkeit in den politischen Entscheidungen sind problematisch. Ich würde mir auch wünschen, dass Diskussionen über die Renaissance der Atomkraft oder die Kernfusion als Lösung endlich beendet werden. Diese Diskussionen sollten keine ernsthafte Plattform bekommen, denn für jeden seriösen Politiker ist es leicht erkennbar, dass solche Vorschläge nicht praktikabel sind.

Man muss kein Physiker oder Energieeffizienzexperte sein, um zu verstehen, dass der Bau eines neuen Atomkraftwerks Jahrzehnte dauern und dabei viele Milliarden Euro kosten würde. Anstatt in solche Großtechnologien zu investieren, die wir möglicherweise gar nicht mehr beherrschen, sollten wir lieber in Technologien und Maßnahmen investieren, die heute verfügbar sind, die sofort installiert werden können, super effizient sind und hier viele Arbeitsplätze schaffen: in Energieeffizienz und erneuerbare Energien zugleich.

Und auch die Energiepreise spielen eine wichtige Rolle für die Wirtschaftlichkeit unserer Maßnahmen. Die Unsicherheit über die langfristige Entwicklung der Energiepreise und die Volatilität, die wir auch in mittelfristiger Sicht sehen, erschwert unseren Kunden die Entscheidung.

Wir von VAERING fanden euer Geschäftsmodell von Anfang an sehr spannend. Was war für euch der ausschlaggebende Grund, dass ihr euch für eine Partnerschaft mit uns entschieden habt?

Peter Eilers: Die wichtigsten Punkte waren und sind die Menschen bei VAERING. Das ist natürlich das Allerwichtigste: mit den Menschen zusammenzuarbeiten und Lust darauf zu haben. Und das war von Anfang an gegeben und bildete eine ganz wichtige Voraussetzung. Der andere Punkt war, dass wir sehr schnell erkannt haben, dass VAERING Industrie und Gewerbe kennt und versteht. Die Wurzeln als Bremer Familienunternehmen in der Industrie waren schnell erkennbar, ebenso wie das Verständnis für unser Geschäftsmodell. Was uns ebenfalls sehr überzeugt hat, war, dass es sich nicht um ein Engagement mit kurzfristigem Interesse von zwei bis drei Jahren handelte, sondern um eine langfristige Partnerschaft. Genau das haben wir gesucht – etwas Nachhaltiges.

> „Die Wurzeln von VAERING als Bremer Familienunternehmen in der Industrie und das Verständnis für unser Geschäftsmodell waren schnell erkennbar.“

Thomas Theiner: Ich kann das nur unterstreichen – einmal die persönliche Beziehung und die Menschen dahinter, und dann der Bezug zur Industrie. Denn darauf basiert auch unser Angebot, Energieeffizienz für Industrie und Gewerbe als Dienstleistung anzubieten. Da ist auf eurer Seite auch Expertise und Erfahrung vorhanden, und das hilft bei der Zusammenarbeit. Und: euer klares Commitment zum Thema Nachhaltigkeit, gezielt in diesem Bereich zu investieren, durchaus auch in Exoten. Das hat uns das Gefühl gegeben, hier sehr gut aufgehoben zu sein.

Zum Abschluss: Was hat sich seit unserer Beteiligung bei euch verändert? Wo steht ihr aktuell, und was wollt ihr gemeinsam in der nächsten Zeit noch erreichen?

Peter Eilers: Mit VAERING als Partner sind wir ideal aufgestellt. Wir haben uns viel vorgenommen, und das nicht nur für die nähere Zukunft, sondern auch darüber hinaus. Wir sehen eine Pipeline mit Bestandskunden, die sehr interessant ist und in den letzten Monaten immer länger und größer geworden ist.

Thomas Theiner: Wir sehen großes Potenzial, vor allem bei neuen Multi-Site-Kunden. Wir sind überzeugt, die Kraft der Ideen, die wir haben, sowie die Kraft der Ressourcen, die wir einbringen können, gemeinsam mit euch effektiv zu nutzen. Mit VAERING an unserer Seite sind wir bestens aufgestellt, um damit unser Geschäft langfristig und nachhaltig erfolgreich weiterzuentwickeln.

Vielen Dank für das Gespräch!