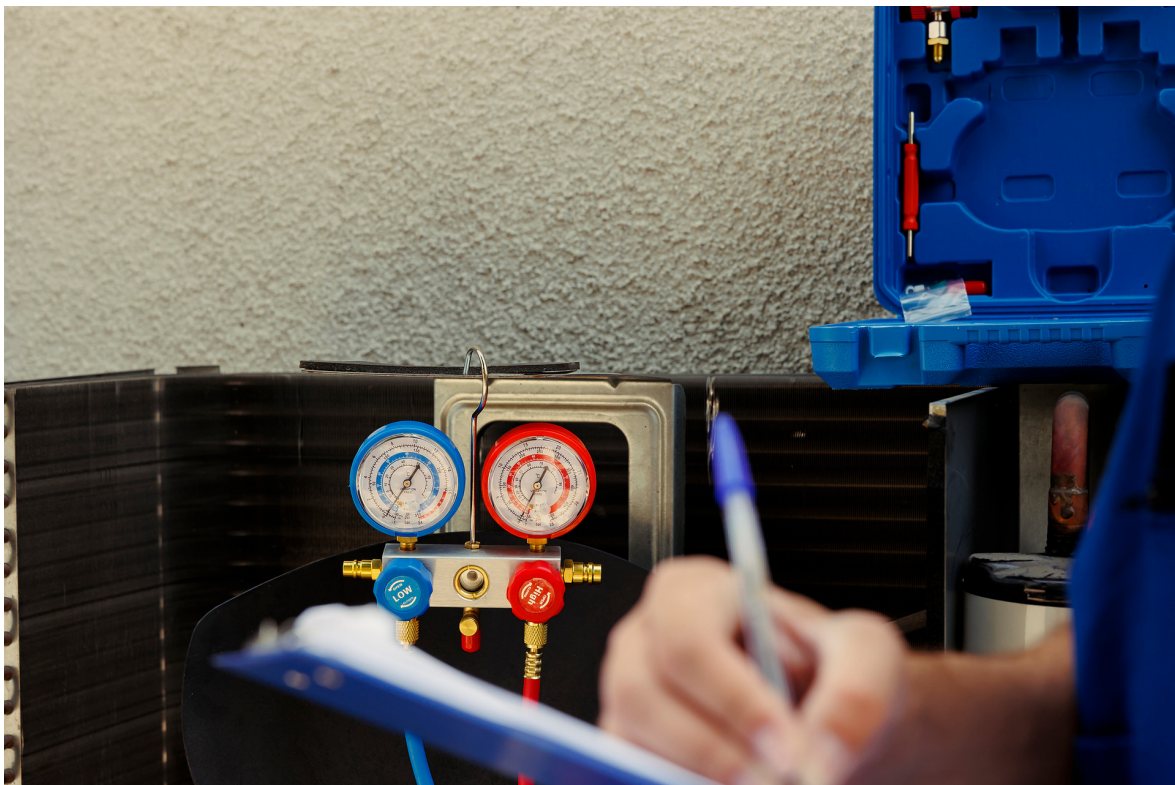


Schlussbericht

Befragung von Beraterinnen und Beratern von Energiespar- Contracting Projekten

Beitrag zur Evaluierung des dena ESC-Modellvorhabens
„Co₂ntracting: build the future!“



Schlussbericht

Befragung von Beraterinnen und Beratern von Energiespar- Contracting Projekten

Beitrag zur Evaluierung des dena ESC-Modellvorhabens
„Co2ntracting: build the future!“

Von

Friedrich Seefeldt (Prognos AG)
Jan W. Bleyl (Energetic Solutions)

Im Auftrag der

Deutschen Energie-Agentur (dena)

Abschlussdatum

15.12.2023

Das Unternehmen im Überblick

Prognos – wir geben Orientierung.

Die Prognos AG ist eines der ältesten Wirtschaftsforschungsunternehmen Europas. An der Universität Basel gegründet, forschen Prognos-Expertinnen und -Experten seit 1959 für verschiedenste Auftraggeber aus dem öffentlichen und privaten Sektor – politisch unabhängig, wissenschaftlich fundiert. Die bewährten Modelle der Prognos AG liefern die Basis für belastbare Prognosen und Szenarien. Mit über 200 Expertinnen und Experten ist das Unternehmen an zehn Standorten vertreten: Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, Freiburg, Hamburg, München, Stuttgart und Wien. In Wien sitzt die Prognos Europe GmbH, unsere Tochtergesellschaft in Österreich. Die Projektteams arbeiten interdisziplinär, verbinden Theorie und Praxis, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Jan Giller

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

DE 122787052

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht; Sitz der Gesellschaft: Basel-Stadt
Handelsregisternummer
CH-270.3.003.262-6

Gründungsjahr

1959

Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz der Prognos AG
in der Schweiz

Prognos AG

St. Alban-Vorstadt 24
4052 Basel

Weitere Standorte der
Prognos AG in Deutschland

Prognos AG

Goethestr. 85
10623 Berlin

Prognos AG

Domshof 21
28195 Bremen

Prognos AG

Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf

Prognos AG

Heinrich-von-Stephan-Str. 17
79100 Freiburg

Prognos AG

Hermannstraße 13
(c/o WeWork)
20095 Hamburg

Prognos AG

Nymphenburger Str. 14
80335 München

Prognos AG

Eberhardstr. 12
70173 Stuttgart

Standort der Prognos AG
in Belgien

Prognos AG

Résidence Palace, Block C
Rue de la Loi 155
1040 Brüssel

Tochtergesellschaft
in Österreich

Prognos Europe GmbH

Walcherstraße 11
1020 Wien

info@prognos.com | www.prognos.com | www.twitter.com/prognos_ag

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	V
1 ESC-Modellvorhaben „Co₂ntracting: build the future!“	1
2 Aufgabenstellung und Methodik der Evaluierung	3
3 Ergebnisse der Interviews	4
4 Auswertung und Schlussfolgerungen	4
4.1 Quantität: Wie können mehr Projekte in den Markt kommen?	4
4.1.1 Warum gibt es wenig Beratende für ESC?	4
4.1.2 Warum nutzen wenig Kommunen das ESC?	5
4.1.3 ‚Projekttreiber‘, ‚Multiple Benefits‘ und Gründe für ein Outsourcing von EE-Investitionen aus Sicht der Kommunen	6
4.1.4 Mit welchen Energiedienstleistungen konkurriert das ESC?	8
4.2 Geschwindigkeit: Wie könnten die Projekte schneller umgesetzt werden?	10
4.3 Qualität der Unterstützung durch und Zusammenarbeit mit der dena	13
4.3.1 Arbeitshilfen und Musterdokumente: Qualität und Verbesserungsvorschläge	13
4.3.2 Lessons learned und weitere Unterstützungswünsche an die dena	14
4.3.3 Dena Projektkoordination und Mehrwert des Modellvorhabens	16
5 Anhang: Dokumentation der 6 Interviews	X
Ansprechpartner	XI
Impressum	XII

Zusammenfassung

Die Deutsche Energie-Agentur (dena) setzt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) das Modellvorhaben „Co₂ntracting: build the future!“ um. Unterstützt durch zahlreiche Akteure auf regionaler und lokaler Ebene sollen bis 2025 deutschlandweit qualitativ hochwertige Energiespar-Contracting-Projekte (ESC-Projekte) initiiert und umgesetzt werden. Ziel ist es, potenziellen Anwendenden im öffentlichen Sektor Orientierungshilfe und Know-How zu bieten, sie zur Nachahmung zu inspirieren, den Markt für ESC-Energiedienstleistungen nachhaltig zu stärken und einen Beitrag zu einem klimaneutralen Gebäudesektor zu leisten.

Die vorliegende Studie dient der Unterstützung der dena bei der Evaluation des ESC-Modellvorhabens aus der Perspektive der ESC-Beratenden. Die Ergebnisse basieren auf ausführlichen Interviews mit sechs von der dena ausgewählten ESC-Beratenden sowie einer anschließenden Analyse der gewonnenen Daten.

Kurz zusammengefasst ergeben sich folgende wichtige Ergebnisse:

- 1.** Die Beratenden bewerten sowohl den Mehrwert des Modellvorhabens (u. a. Marktstimulierung, Unterstützung von Kommunen und Beratenden) als auch die Projektkoordination durch die dena mit ‚gut‘ bis ‚sehr gut‘.
- 2.** ESC in Kommunen wird von den Beratenden als gut geeignetes Umsetzungsinstrument bewertet. Wichtige Voraussetzung sind u. a., dass die Entscheidungs- und Genehmigungspfade vorab geklärt und alle Entscheidungsträgerinnen und -träger eingebunden sind, sowie qualifiziertes und motiviertes Personal auf Seite der Kommune zur Verfügung steht.
- 3.** In der kommunalen Realität konkurriert ESC häufig immer noch mit der Haltung des Abwartens und dem traditionellen "business as usual". Es wurden auch alternative Ansätze, darunter die CO₂-neutrale Energiebereitstellung, Neubau als Alternative zur Sanierung sowie verschiedene Contracting-Modelle genannt.
- 4.** Für mehr kommunale ESC-Projekte muss Energieeffizienz (EE) auf kommunaler Ebene ein ‚must have‘ und nicht nur ein ‚nice to have‘ sein. Alle Beratenden sind sich einig, dass dafür verbindliche regulatorische Vorgaben und strategische Zielsetzungen notwendige Voraussetzungen sind.
- 5.** Für die weitere Verbreitung könnte es helfen, nicht nur Kosteneinsparungen, sondern auch die 'multiple benefits' von EE-Maßnahmen, die 'Treiber' von ESC-Projekten sowie mögliche Gründe für ein Outsourcing von EE-Investitionen stärker zu berücksichtigen. Diese können entscheidende Argumente sein, um das Interesse der Kommunen an ESC-Projekten zu steigern und sollten entsprechend genutzt werden.
- 6.** Operativ befinden sich viele Modellprojekte noch in der Vorbereitung der Ausschreibungsphase. Von daher muss auch bei der weiteren Projektumsetzung mit Verzögerungen gerechnet werden.
- 7.** Engpass im Markt der Anbietenden: Mehrere Beratende berichten, dass in letzter Zeit häufig nur 2 Angebote abgegeben wurden, meist von denselben beiden Contractoren.¹
- 8.** Die Beratenden wünschen sich von der dena u. a.:

¹ Aus Gutachtersicht wird dies bestätigt, jedoch besteht begründete Zuversicht, dass Anbieter (wieder) in den Markt eintreten, sobald die (sich entwickelnde) Nachfrage den Aufbau von spezialisierten Einheiten erlaubt.

- Aktive Unterstützung bei der Akquisition von ESC-Kommunen.
- Transparente Darlegung der Erfordernisse und des Aufwands erfolgreicher ESC-Projekte gegenüber den Kommunen, um fundierte Entscheidungen zur Umsetzung zu ermöglichen.
- Aktive Weiterentwicklung von ‚ESC+‘- und ‚interkommunalen‘ ESC-Geschäftsmodellen, um den Beitrag von ESC-Projekten zur kommunalen Wärmewende zu erhöhen.

Der Bericht enthält zahlreiche weitere Ergebnisse und Anregungen zur Weiterentwicklung der dena-Aktivitäten.

1 ESC-Modellvorhaben „Co2ntracting: build the future!“

Energiespar-Contracting (kurz: ESC) gilt als die „Königs-Disziplin“ der Energiedienstleistungen. Energiedienstleistende übernehmen nicht nur umfangreiche Investitionen und betriebliche Optimierungen in den Liegenschaften Dritter, sondern garantieren über einen längeren Zeitraum umfangreiche Energie- und Kosteneinsparungen. Gerade in den Liegenschaften des öffentlichen Sektors hat sich diese Form der Energiedienstleistung seit Mitte der 90er Jahre im deutschen Markt etabliert.

Trotz der überzeugenden Grundidee entwickelt sich der Markt für ESC nur zögerlich, unter anderem auch deswegen, weil die Projektentwicklung und Vergabe von ESC-Projekten in Liegenschaften der öffentlichen Hand aufwändig und komplex sind. Um den Markt neue Impulse zu geben, hat sich die Deutsche Energie-Agentur (dena) mit ihrem Kompetenzzentrum Contracting im Auftrag des BMWK der besonderen Herausforderung angenommen, neue ESC-Modellvorhaben im öffentlichen Sektor zu entwickeln und positive Umsetzungsbeispiele zu schaffen.

Die dena realisiert im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), unterstützt durch zahlreiche Akteure auf regionaler und lokaler Ebene, das Modellvorhaben „Co2ntracting: build the future!“. Im Rahmen des Modellvorhabens sollen bis 2025 bundesweit qualitativ hochwertige ESC-Projekte initiiert und zur Umsetzung gebracht werden.²

Durch das Modellvorhaben sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Potenziellen Anwendenden der öffentlichen Hand Orientierungshilfe bieten und zur Nachahmung anregen;
- ESC-Know-how bei der öffentlichen Hand und regionalen Akteuren aufbauen;
- die unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen in den Bundesländern aufzeigen und gegebenenfalls deren Verbesserung anregen;
- den Markt für die vielversprechende Energiedienstleistung ESC nachhaltig stärken und so
- mit dem Sanieren von Liegenschaften aktiv zu einem klimaneutralen Gebäudesektor beizutragen.

Das Angebot der dena richtet sich bundesweit an „kommunale Liegenschaften wie Schulen, Verwaltungen, Stadthallen, Sportstätten oder Krankenhäuser, deren jährliche Energiekosten pro Einzelgebäude oder Gebäudepool mindestens 150.000 Euro betragen. Bei erfolgreicher Bewerbung stellt die dena den Teilnehmenden kostenfrei ESC-Beratende zur Seite, die sie während des gesamten ESC-Umsetzungsprozesses begleiten. Außerdem profitieren die Modellprojekte von der Öffentlichkeitsarbeit der dena und sind in ein Netzwerk aus regionalen Contracting-Experten mit regelmäßigem fachlichem Austausch eingebunden.“³

„Gesucht werden bundesweit kommunale Liegenschaften unterschiedlicher Gebäudetypologien mit einer gewissen Strahlkraft. Das heißt, typische Gebäude, die es häufig gibt und die so möglichst viel Übertragbarkeit gewährleisten: z. B. Schulen, Kitas,

² www.kompetenzzentrum-contracting.de/modellvorhaben/

³ <https://www.dena.de/newsroom/meldungen/bewerbungsstart-energiespar-contracting/>

Verwaltungsgebäude, Rathäuser, Sportstätten, Stadthallen, Museen, Theater und andere.“⁴

Konkret sollen bis zu 100 vorbildliche und nachahmenswerte ESC-Modellprojekte bundesweit entstehen. Derzeit gibt es 17 kommunale Teilnehmende an den Modellvorhaben 1.0 & 2.0, die derzeit in unterschiedlichen Projektphasen ihres ESC-Projektes oder ihrer Projekte stehen. Trotz des ermutigenden Teilerfolgs ist das Marktpotenzial für ESC-Projekte der öffentlichen Hand angesichts von 16 Bundesländern, 400 Landkreisen und 11.000 Kommunen sehr viel größer.

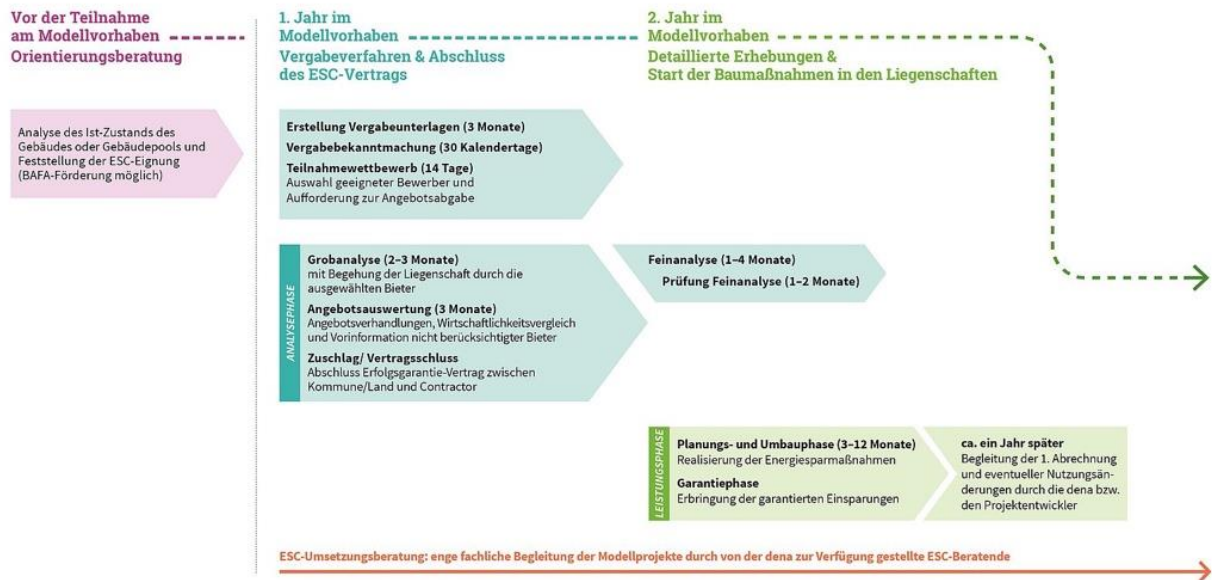
Die dena hat nach eigener Auskunft für die Umsetzungsberatung der Modell- und Pilotprojekte Rahmenverträge mit 13 Energieberatern beziehungsweise Gesellschaften für Energieberatung abgeschlossen. Derzeit sind davon 7-8 aktiv und übermitteln regelmäßig Berichte über den Fortschritt der Projekte sowie mögliche Hindernisse an die dena.

Idealtypisch folgt die Umsetzung des ESC im dena Modellvorhaben 2.0 folgendem Plan:⁵

Abbildung 1: Umsetzung des Energiespar-Contractings (ESC) im dena-Modellvorhaben 2.0
Idealplan

Co₂ntracting: build the future! – Kommunen machen ihre Gebäude fit

Umsetzung des Energiespar-Contractings (ESC) im dena-Modellvorhaben 2.0: Idealplan



Quelle: Kompetenzzentrum Contracting

© dena 2021

Das Modellvorhaben wird auch von einem breiten Kreis von Marktteilnehmenden auf Seiten der Anbietenden und Nachfragenden unterstützt.

⁴ <https://www.kompetenzzentrum-contracting.de/modellvorhaben/>

⁵ <https://www.kompetenzzentrum-contracting.de/modellvorhaben/vorteile-auf-einen-blick/>

2 Aufgabenstellung und Methodik der Evaluierung

Die vorliegende Studie dient der Unterstützung der dena bei der Evaluation des ESC-Modellvorhabens "Co₂ntracting: build the future!". Konkret soll eine Evaluierung aus der Perspektive der Beratenden der ESC-Modellprojekte erfolgen. Die konkreten Fragen wurden seitens der dena beigelegt. Der daraus entwickelte Fragebogen ist im Anhang in Kap. 5 dokumentiert.

Für die Evaluierung werden im ersten Schritt ausführliche Interviews mit sechs von der dena ausgewählten Beratenden geführt. Die Vorgangsweise lässt sich wie folgt zusammenfassen:

1. Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner und Kontaktvermittlung durch die dena.
2. Der Excel-basierte Fragebogen basiert auf einer von der dena zur Verfügung gestellten inhaltlichen Vorlage und wurde an einigen Stellen ergänzt.
Der Fragebogen ist in vier Abschnitte unterteilt: 1. Allgemeine Fragen, 2. Orientierungsberatung, 3. Umsetzungsberatung und 4. Zusammenarbeit mit der dena. Die Antworten auf die 29 Fragen, die großteils Unterfragen enthalten, bestehen zu etwa 50 % aus Auswahlmöglichkeiten in Dropdown-Menüs und zu 50 % aus offenen Antworten.
3. Die Beratenden wurden gebeten insbesondere die Fragen mit den Dropdown-Menüs vorab zu beantworten, um während des Interviews mehr Zeit für die offenen Fragen zu haben. Alle Beratenden sind dieser Einladung gefolgt.
4. Durchführung von sechs ausführlichen Interviews mit ESC-Beratenden per Microsoft Teams, mit einer Dauer zwischen 1,25 und 2,75 Stunden.
5. Schriftliche Dokumentation der Interviewergebnisse.
6. Versendung der Interviewdokumentationen mit der Bitte um Review und ggf. Ergänzungen.

Die sechs abschließenden Interviewergebnisse sind im Anhang in Kap. 5 dokumentiert. Die Reihenfolge der Interviews und deren Dokumentation erfolgen zufällig und chronologisch.

Im zweiten Schritt erfolgt die Auswertung der Interviewergebnisse und Berichtslegung in folgenden Arbeitsschritten:

1. Anonymisierung der Antworten der Beratenden [Berater 1 - 6].
2. Zusammenfassung der Ergebnisse der 6 Interviews in einer Matrix (siehe Kap. 5 „Anhang: Dokumentation der 6 Interviews“).
3. Quantitative und qualitative Auswertung der Antworten und Zuordnung der Ergebnisse zu den von der dena vorgegebenen Berichtsüberschriften.
Die Ergebnisse sind aufgrund der kleinen und nicht zufällig ausgewählten Stichprobe als qualitative und richtungsweisende Aussagen zu werten.
4. Basis der Auswertung und Schlussfolgerungen (siehe Kap. 4) sind die Aussagen der Beratenden. Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden die entsprechenden Fragen (z. B. [Frage 5]), auf die in der Auswertung Bezug genommen wird, angegeben (soweit diese direkt zuordenbar sind).
5. Präsentation und Diskussion des Rohberichts mit dem Auftraggeber und Einarbeitung von Anmerkungen in die finale Fassung.

Die Auswertung und Berichtslegung orientierten sich so weit wie möglich an den vorgegebenen Überschriften des Auftraggebers (siehe Kap. 4). Sie wird ergänzt um weitere Ergebnisse, wie z. B. Projekttreiber, 'Multiple Benefits' und Gründe für ein Outsourcing von EE-Investitionen aus Sicht der Kommunen in Kap. 4.1.3.

Soweit zuordenbar, wird bei der Auswertung auf die einzelnen Fragen des Fragebogens referenziert (z. B. [Frage 2]) oder auch auf ein [kontextuelles Ergebnis] bzw. auf andere Quellen (z. B. [IEA 2014]) verwiesen. Cross-Referencing wird empfohlen, da nicht immer eine eindeutige thematische Zuordnung der Fragen zu den Überschriften des Berichts in Kap. 4 möglich ist bzw. es teilweise zu Überschneidungen kommt.

Für die Evaluation des Modellprojekts ist eine Verschneidung der Einschätzung und Bewertung der Beratenden mit jenen der weiteren Stakeholder, insbesondere der Kommunen selbst aber auch der Contractoren notwendig.

ein Standardsatz zum Gendern, z. B.: Nota bene: Bei personenbezogenen Bezeichnungen gilt die jeweils gewählte Form für alle Geschlechter.

3 Ergebnisse der Interviews

Hier wird auf die die detaillierte Dokumentation der 6 Interviews (anonymisiert) im Anhang verwiesen.

Die Auswertung und Schlussfolgerungen der Interviewergebnisse erfolgen im Folgekapitel.

4 Auswertung und Schlussfolgerungen

4.1 Quantität: Wie können mehr Projekte in den Markt kommen?

4.1.1 Warum gibt es wenig Beratende für ESC?

Die Interviews ergeben keine direkten Antworten auf diese Frage. Es könnten aber folgende Indikationen abgeleitet werden:

1. ESC-Beratung ist ein sehr anspruchsvolles und interdisziplinäres Leistungsbild und stellt entsprechend hohe Anforderungen an die Qualifikation und Erfahrung der Beratenden. [Fragen 1, 2, 7, 8]
2. Die ESC-Beratenden sind gut ausgebildet, fachlich versiert und erfahren. Einige ESC-Beratenden haben sich auf diese Nische spezialisiert und bieten überwiegend ESC-Beratungen an [Frage 3]. Zumeist haben die Beratenden eine langjährige Berufspraxis, teilweise auch vorherige Berufserfahrung bei Contractoren gesammelt und kennen das Geschäft sowohl von der Anbieter- als auch der Nachfragerseite. [kontextuelles Ergebnis]

3. Das aktuelle Beratungsangebot scheint der Nachfrage zu entsprechen bzw. diese befriedigen zu können. Erfahrungsgemäß folgt im Energiedienstleistungsbereich das Angebot schneller der Nachfrage als umgekehrt. *[kontextuelles Ergebnis]*
4. Am angebotenen Twinning-Programm⁶ nehmen nach Auskunft der dena 1–2 Beratende als Ausbilder teil *[dena_29.11.2023]*. Im Kontext einer begrenzten Marktnachfrage (siehe auch Abschnitt 4.1.2) ist zu berücksichtigen, dass seitens der Beratenden möglicherweise noch zu wenig Anreize bestehen, zukünftige Wettbewerber auszubilden *[kontextuelles Ergebnis]*.

Gleichzeitig scheinen folgende Aspekte für den Marktzugang kein Hemmnis zu sein:

- Der Aufwand für die BAFA-Zulassung zur Orientierungsberatung wird als angemessen beurteilt und auch die Abwicklung der Auszahlung stellen kein größeres Hemmnis dar. *[Fragen 11, 12]*
- Die bestehenden Qualitätsstandards der Orientierungsberatung werden grundsätzlich als gut beurteilt. *[Frage 13]*
- Die Wirtschaftlichkeit der ESC-Umsetzungsberatung wird als ‚kostendeckend‘ bis ‚überwiegend wirtschaftlich‘ beurteilt. Sie liegt teilweise etwas höher, teils aber auch etwas niedriger als bei anderen, typischen Beratungsleistungen der Beratenden. Erläuternd sei erwähnt, dass das Vergütungsmodell der dena auf nachweislich geleisteten Stunden zu einem angebotenen Stundensatz beruht, sodass die Beratenden kein Aufwands-/Mengenrisiko tragen. *[Frage 16]*

Hinsichtlich einer Verbesserung des Marktzugangs wurde lediglich eine „Harmonisierung der Prozesse und Dokumente zwischen Antragstellung und Verwendungsnachweisen sowie evtl. der Prüfroutinen und -optionen der Prüfenden“ angeregt. *[Frage 14]*

4.1.2 Warum nutzen wenig Kommunen das ESC?

Lösungsansätze für eine nachfrageseitige Marktstimulierung sind sicherlich die ‚Gretchenfrage‘. Auch hier geben die Interviews keine direkten Antworten, zumal die Kommunen nicht direkt befragt wurden, sondern deren Beratende. Es können aber eine Reihe von richtungweisenden Indikationen für die Ausgangssituation und Motivationslage der Kommunen sowie mögliche Ansatzpunkte für die Marktstimulierung abgeleitet werden:

1. Die **Eignung von ESC für Kommunen** wird von allen Beratenden übereinstimmend als grundsätzlich „erfolgsversprechend“ bewertet – sie glauben also an Ihre eigene Tätigkeit. Hierfür werden unterschiedliche Begründungen angegeben, die zumeist allerdings mit (wichtigen) Voraussetzungen auf Seiten der Kommunen verknüpft sind: *[Frage 9]*
 - Für Kommunen ist das ESC ein Modell zur schnellen und professionellen Umsetzung von Energiesparmaßnahmen und Erreichung der CO₂-Ziele.
 - ESC ist machbar, wenn im Vorfeld alle Hemmnisse beachtet werden und frühzeitig bindende Top down Beschlüsse erwirkt werden können. Hinsichtlich ‚ESC+‘ und ‚interkommunalen‘ Modellen bestehen Vorbehalte (vertiefend dazu Kap. 4.1.4).
 - Es gibt einen Handlungszwang aus Klimagesetzen, bei gleichzeitig angespannter finanzieller Lage nach Corona und vielen konkurrierenden Aufgaben in einer Kommune.

⁶ <https://www.kompetenzzentrum-contracting.de/modellvorhaben/twinning/>

- Es kommt allerdings auf die Ausgangssituation an, insbesondere das Vorhandensein personeller und finanzieller Ressourcen sind essenzielle Erfolgsfaktoren.
 - Das ESC funktioniert, wurde schon unter Beweis gestellt. Damit es funktioniert, müssen aber die Randbedingungen stimmen, d. h. Wille und Kapazitäten für die Umsetzung müssen vorhanden sein, der Genehmigungspfad muss bekannt und sicher sein.
 - Der Status als kreditähnliches Geschäft ist problematisch und erschwert die Finanzierung.
 - Das sehr langwierige Verfahren wird ebenfalls als Hemmnis benannt.
- 2.** Beobachtet werden fehlende Anreize und eine eher geringe Motivation zum Energiesparen in Verbindung mit fehlenden, qualifizierten Personalressourcen in den kommunalen Verwaltungen. Konkret: Typische Bauunterhalter in der Verwaltung werden als wenig geeignet für die ESC-Projektvorbereitung beschrieben. Beobachtet wird auch ein geringes Interesse an einer Projektarbeit (‚lieber Verwaltung als Entwicklung eines komplexen ESC-Projekts‘). *[kontextuelles Ergebnis]*
- 3.** Darüber hinaus berichtet ein Berater, dass manche Kommunen eine unrealistische Selbsteinschätzung ihres Energiemanagement-Status und ihrer -Kompetenzen hätten. Hier könnte ein verbindliches Werkzeug zur Selbsteinschätzung (z. B. in Form eines Fragebogens) im Bereich Energiemanagement Abhilfe schaffen, welches einfache Fragen enthält, die ohne Daten schnell beantwortbar sind. *[Berater 3]*

Konsens herrscht bei den Beratenden hinsichtlich der Notwendigkeit, die Nachfrageseite deutlich zu stärken, damit mehr Projekte in den Markt kommen.

4.1.3 ‚Projekttreiber‘, ‚Multiple Benefits‘ und Gründe für ein Outsourcing von EE-Investitionen aus Sicht der Kommunen

Die Einschätzungen und Bewertungen der Beratenden zu 1. ‚Treibern‘ von ESC-Projekten, 2. ‚Multiple Benefits‘ von EE-Investitionen *[IEA 2013]* sowie 3. Gründen für das Outsourcing an einen Contractor, liefern wichtige Anknüpfungspunkte für eine strategische Marktstimulierung seitens der Kommunen auf der Nachfrageseite.

- 1.** In hohem Maße übereinstimmend werden von den Beratenden folgende Punkte als **wichtige „Treiber“ für ESC-Projekte auf Kundenseite** genannt (‚weitestgehend‘ bzw. ‚voll und ganz‘ zutreffend): *[Frage 21]*

- Politische Zielsetzungen des Auftraggebers (AG) im Bereich des Klimaschutzes
- Reduktion der Energiebezugskosten
- Technischer Erneuerungsbedarf in den Gebäuden
- Verfügbare Fördermittel
- Vorhandene Klima-/Sanierungsstrategie

Ein breites Antwortspektrum von ‚nicht‘ bis ‚voll und ganz zutreffend‘ wird hinsichtlich der ‚externen Finanzierung der Sanierungsinvestitionen durch den Contractor‘ als Projekttreiber angegeben. Lediglich die Frage nach ‚Personeller Re-Organisation im eigenen Haus‘ als Projekttreiber kann von den Beratenden überwiegend nicht beantwortet werden; trifft aber zumindest in einem Fall ‚voll und ganz zu‘.

Auch die Beantwortung der Frage „was verbessert werden muss, damit ESC-Projekte schneller umgesetzt werden“, gibt einen Hinweis auf relevante Projekttreiber: 1.

„Verbindliche beschlossene Sanierungsziele (z. B. in Form einer Klimastrategie). Noch einiger sind sich die Beratenden bei der Notwendigkeit, 2. ‚Rechtlich verbindlicher Rahmenbedingungen (z. B. Sanierungsziele)‘, um die ESC-Projektumsetzung zu beschleunigen. Sobald rechtsverbindliche Verpflichtungen vorliegen, werden diese in der Regel auch in der deutschen Verwaltung umgesetzt – so der Tenor der Beratenden. [Frage 20]

Ergänzend haben die Beratenden betont: [Frage 21]

- „In den Kommunen muss es einen Treiber geben, der ESC wirklich möchte“, damit ein ESC erfolgreich durchgeführt werden kann.
- "Alle relevanten entscheidungsbeeinflussenden Organisationen / Personen müssen einbezogen sein (u. a. Klimaschutzmanager, Bürgermeister, Gemeinderat, Fachausschuss, Gebäudemanagement, Kommunalaufsicht, gegebenenfalls Stadtwerk, städtische Wohnungsbaugesellschaft, etc.)
- Ansprechpartner bei der Landesenergieagentur
- Umsetzungsbeschluss mit Freigabe Mittel und Abwicklung (Top down)? Wann kann unterschrieben werden?"

Zur Entwicklung der Motive im Projektverlauf wurde folgendes angemerkt:

- „Krefeld: Anfangseuphorie und Ansprüche nehmen ab“
- „keine grundlegende Änderung“
- „Motive wurden bei der Umsetzung nicht diskutiert“

2. ‚Multiple Benefits‘ von EE-Investitionen werden in absteigender Relevanz wie folgt genannt: [Frage 22]

- Klimaschutz
- ‚Raus aus Öl und Gas‘
- Komfortverbesserungen
- Produktivitätssteigerung
- Regionale Bauwirtschaft

Im Kontext der ‚Multiple Benefits‘-Thematik werden von den Beratenden außerdem folgende Co-Nutzen hervorgehoben: „Eine schnelle und vollständige Umsetzung von EE-Maßnahmen“; „der Sanierungsstau wird reduziert“; „die Entlastung eigener Mitarbeiter sowie die Nutzung externer Beratungskompetenz“, welche sich auch als Gründe und Vorteile des Outsourcing der Projektumsetzung interpretieren lassen (siehe nachfolgend 3).

Gleichzeitig ist der Eindruck entstanden, dass das ‚Multiple Benefits‘-Konzept bei den meisten der interviewten Beratenden wenig bekannt zu sein scheint. Aus anderen EE-Kontexten ist deren mögliche strategische aber auch monetäre Relevanz sehr wohl bekannt und dokumentiert (International Energy Agency 2014, Bleyl u. a. 2019). Hieraus ergibt sich auch die Option für strategische Allianzen zur Unterstützung der ESC-Projektentwicklung, z. B. durch die Wirtschaftsförderung (Förderung der regionalen Wertschöpfung in der Bauwirtschaft).

3. Mögliche Gründe für ein Outsourcing an einen Contractor werden von den Beratenden wie folgt bewertet. Überwiegend zutreffend (in prioritärer Reihenfolge) sind: [Frage 23]

- Zu wenig eigene personelle Kapazitäten
- Erneuerungsbedarf in vielen Liegenschaften gleichzeitig
- Auslagerung technischer Risiken an Contractor
- Contracting ist kostengünstiger als Eigenregie
- Keine andere Wahl, eigentlich 'lieber selber gemacht'
- Auslagerung wirtschaftlicher Risiken an Contractor
- Weil Contractor höhere technische Effizienz erreicht
- Interessantes Angebot von Contractor
- Weil Contractor zuverlässiger arbeitet

Darüber hinaus werden folgende Gründe und Argumente für ein Outsourcing betont: „Letztlich kein bzw. kein ausreichend qualifiziertes Personal“; „Zeitmangel und fehlendes Controlling wird eigentlich immer als Argument akzeptiert, auch von denen, die sich für fähig halten“ sowie „alles aus einer Hand“.

Ein diverses Spektrum von Antworten gibt es zu folgenden Gründen:

- Keine eigenen Investitionsmittel ohne Finanzierung: Spektrum von 'nicht' bis 'voll und ganz zutreffend'
- Politische Vorgaben zum Outsourcing: Spektrum von 'nicht' bis 'voll und ganz zutreffend'
- Verwendung innovativer Technologien: Spektrum von 'nicht' bis 'voll und ganz zutreffend'
- Gute Erfahrungen in der Vergangenheit: Überwiegend 'unbekannt' oder 'nicht zutreffend': aber auch 2 x 'zutreffend'
- Eigenes Know How begrenzt, insbesondere bei innovativeren Lösungen: Spektrum von 'unbekannt' bis 'zutreffend'

Bei den vorgenannten Punkten ist offenbar eine projekt- und regionalspezifische Bewertung notwendig.

In den zuvor genannten, als relevant bewerteten Aspekten – 1. Projekttreibern, 2. 'Multiple Benefits' und 3. Gründe für ein Outsourcing von EE-Investitionen – werden wichtige Argumente und Anknüpfungspunkte identifiziert. Diese könnten dazu beitragen, die Nachfrage nach ESC-Projekten seitens der Kommunen zu steigern. Daher wird ihre eingehendere Betrachtung im Rahmen der weiteren Entwicklung des ESC-Programms der dena empfohlen.

Ergänzend wird hierzu eine direkte Befragung der Kommunen zu den vorgenannten möglichen Motivationen für ESC-Projekte empfohlen, um die Sekundäreinschätzung der Beratenden zu komplementieren.

4.1.4 Mit welchen Energiedienstleistungen konkurriert das ESC?

Diese Frage wurde direkt in den Interviews gestellt. In diesem Zusammenhang wird auch die Frage nach der Erweiterung der Grenzen von ESC-Leistungsbildern, insbesondere in Richtung 'ESC+'-Modelle, einbezogen. [Frage 10]

Neben der mehrfach genannten ‚klassischen‘ Umsetzung in Eigenregie („Normalverfahren“ mit Architekten bzw. Planern), aber auch dem abwartenden ‚business as usual‘, liefern die Antworten ein überraschend vielfältiges Potpourri von Lösungsansätzen wie:

- CO₂-neutrale Energiebereitstellung (statt Sanierung)

- Neubau statt Sanierung, z. B. attraktive Containerlösungen, vor allem im ländlichen Raum
- Serielles Bauen/Sanieren (z. B. industriell vorgefertigte, integrierte Fassadensanierung)

Auch andere Contracting- und Outsourcingmodelle werden in diesem Kontext erwähnt:

- Wärmeliefer-, Beleuchtungs- und PV-Strom-Contracting
- Betriebsführungs-Contracting („ESC-light“), inkl. Störfallmanagement
- ‚In-house-Vergaben‘ an einen kommunalen Betrieb (wenn vorhanden)
- Intrakommunale Lösungsansätze wie das ‚Intracting‘ (internes Contracting) (vgl. z. B. Wuppertal Institut 1998 ⁷ oder Intracting an Hochschulen (IntrHo)_2022) ⁸ wurde hier nicht genannt.

Allerdings wird von den Beratern die ordentliche „Bauunterhaltung („business as usual“) und Abwarten“ als immer noch weit verbreitete Praxis beschrieben. Gegen eine Umsetzung in Eigenregie spreche häufig auch die fehlende Personaldecke und ein zunehmender Finanzierungsengpass.

Ein Berater unterstreicht, dass hinsichtlich „kurzfristiger, vollständiger und dauerhafter Umsetzung“ der Einsparmaßnahmen nie gleichwertige Alternativen zum ESC existieren in den Kommunen. [Berater #3]

Hinsichtlich der Einbindung der Sanierung der Gebäudehülle in ein ESC-Projekt („ESC+“) besteht überwiegend Skepsis bzw. die Notwendigkeit der Weiterentwicklung entsprechender Geschäftsmodelle:

- „ESC+ ist schwierig“
- „ESC-Contractor kann keine Gebäudehülle“ (vielleicht in einer Arbeitsgemeinschaft mit einem Bauunternehmen)
- "Nicht vollständig refinanzierbar aus Einsparungen“

Auch wenn vereinzelt zumindest Teilsanierungen der Gebäudehülle im Rahmen von ESC-Projekten bereits umgesetzt worden sind, sind viele Fragen zu umfassenden und skalierbaren ‚ESC+‘-Geschäftsmodellen offen (u. a. das Leistungsbild und Schnittstellen?; die Finanzierung der notwendigen Baukostenzuschüsse?; die Einbindung von Architekten?; die Form der Kooperation zwischen traditionellen ESC-Unternehmen und Hochbauunternehmen?; Welches Unternehmen kann das Konsortium führen?; ...). Hier könnte die dena - in Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern - eine proaktive Rolle bei der Geschäftsmodellentwicklung übernehmen. Der Branchenverband Vedec hat hier bereits konzeptionelle Überlegungen unter der Überschrift ‚Klimaschutz-Contracting‘ präsentiert.⁹

Exkurs: Eine weitere, im Rahmen der Interviews nicht genannte Alternative ist das ‚ELENA‘-Förderprogramm¹⁰ der Europäischen Investitionsbank (EIB). ‚ELENA‘ bietet eine interessante Option für Kommunen, 90 % der Lohn- und Beraterkosten für ein größeres Investitionsprogramm zu fördern. Im Gegenzug muss die Kommune sich zu Investitionen im Verhältnis von mindestens 20:1 je gefördertem Euro verpflichten. Investitionskosten werden von ‚ELENA‘ nicht gefördert. Die Umsetzung kann in Eigenregie oder auch als Contractinglösung erfolgen.

⁷ „Kommunales Intracting“_ <https://wupperinst.org/a/wi/a/s/ad/247>

⁸ <https://www.energie-wendebauen.de/projekt/energieeffizienz-an-hochschulen-durch-intracting>

⁹ <https://www.energie-und-management.de/nachrichten/detail/klimaschutz-contracting-das-naechste-grosse-ding-146365>

¹⁰ <https://www.eib.org/de/products/advisory-services/elena/index.htm>

Ein entsprechender Hinweis der dena auf das ‚ELENA‘-Programm könnte dazu beitragen, dass Ziel der Sanierung von Liegenschaften aktiv in Richtung eines klimaneutralen Gebäudesektors zu unterstützen.

In Conclusio könnte den Kommunen folgendes Credo nahegelegt werden: Für die Umsetzung von EE-Maßnahmen gibt es eine Reihe von Alternativen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht akzeptabel, einfach untätig zu bleiben.

4.2 Geschwindigkeit: Wie könnten die Projekte schneller umgesetzt werden?

Die Fragen nach dem Warum und den konkreten Gründen der Verzögerungen sowie den zeitintensiven Projektphasen sind eng miteinander verknüpft und werden nachfolgend zusammenfassend behandelt.

Die Antworten der Beratenden weisen über die aktuelle Modellprojekte hinaus und geben Hinweise für eine ESC-Marktstimulierung auf der kommunalen Nachfrageseite sowie eine effizientere ESC-Projektentwicklung und -abwicklung. Bezüglich einzelner Projekte wird auf die projektbezogenen Berichte der Beratenden verwiesen, die nicht Gegenstand dieser Auswertung sind.

Die Antworten sind wie folgt gegliedert: 1. Verbesserung übergeordneter Rahmenbedingungen; 2. Bearbeitungszeiten von Ausschreibungsunterlagen und 3. Verzögerer in der Zusammenarbeit mit der Kommune.

1. Rahmenbedingungen: Was muss verbessert werden, damit ESC-Projekte schneller umgesetzt werden?

Hohe Übereinstimmung der Beratenden gibt es zu der Frage, was auf kommunaler Seite verbessert werden muss, damit ESC-Projekte schneller umgesetzt werden (in prioritär genannter Reihenfolge): *[Frage 20]*

- Rechtlich verbindliche, regulatorische Rahmenbedingungen (z. B. Sanierungsziele)
- Verbindliche beschlossene Sanierungsziele (z. B. in Form einer Klimastrategie) sowie
- Personelle Unterstützung aufseiten der Kommunen
- Fehlende Informationen werden hingegen in diesem Kontext - von den Beratenden zumindest - nicht angeführt

Zusätzlich haben die Beratenden folgende Vorschläge bzw. Anmerkungen zur Beschleunigung gemacht:

- ESC sollte kein kreditähnliches Geschäft sein. Hier wird eine einheitliche Einordnung gefordert: Der Genehmigungspfad sollte einheitlich und rechtlich sicher sein, ggf. über eine gesetzliche Festlegung.
- Verkürzung des Prozesses insgesamt: alle Projektphasen (Orientierungsberatung, Grobanalyse und Feinanalyse) stärker verschmelzen.
- Es könnte ein verbindlicheres Werkzeug zur Selbsteinschätzung im Bereich Energiemanagement geben. Dieses sollte nur Fragen enthalten, die ohne Daten schnell ausfüllbar sind, um eine realistischere Einschätzung zu unterstützen (vgl. 4.1.2).
- Energetische und technische Benchmarks für die Orientierungsberatung.

- ESC-Verfahren sollten verschlank und nicht durch weitere, neue Variante verkompliziert werden.

Darüber hinaus sind die unter Kapitel 4.1.3 genannten, Projekttreiber, Multiplen Benefits und Gründen für ein Outsourcing von EE-Investitionen gleichfalls für die beschleunigte Projektumsetzung relevant.

Die beiden folgenden Fragenkomplexe fokussieren Gründe für die Verzögerungen: Zuerst bei der Erstellung der konkreten Ausschreibungsunterlagen.

2. Bearbeitungszeiten bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen

Welche Ausschreibungsunterlagen haben seitens der Beratenden die längste Bearbeitungszeit in Anspruch genommen? Zusammenfassend wird hier die Interaktion mit der Kommune als Grund für bisweilen lange Bearbeitungszeiten identifiziert.

Konkret werden in diesem Kontext folgende Arbeitsschritte benannt: *[Frage 18, Teil 1]*

- Mehrfach genannt wird die Erstellung der funktionalen Leistungsbeschreibung (FLP, Pflichtenheft): „Was genau will die Kommune? Rahmenbedingungen, Schnittstellen ...“. Es gibt aber auch die Meinung, die FLB sei mehr oder weniger Standard.
- Die Baselineerstellung wird ebenfalls mehrfach benannt: „Häufig sind die Daten nicht vorhanden, häufig ist die Plausibilität ungenügend und Fragen können kaum beantwortet werden.“
- Auch das Ausfüllen der Erhebungsbögen ist zeitintensiv. Teilweise sind die Beratenden nur für das Sichten der seitens der Kommune ausgefüllten Unterlagen beauftragt.
- Erstellung der Unterlagen für den Teilnahmewettbewerb.

Welche Unterlagen haben Seitens der Kommunen die längste Bearbeitungszeit in Anspruch genommen? Hier dominieren 2 Themen: 1. die Bestandserhebung mittels der Erhebungsbögen und 2. die Baselineermittlung. *[Frage 18, Teil 2]*

- Erhebungsbögen (Bestandsaufnahme der Anlagen, Beleuchtung und Gebäude): Hier mangelt es an Personal-, und teilweise auch an fachlichen Ressourcen. Es hängt auch davon ab, wer die Erhebungsbogen ausfüllt: Entweder die Kommune selbst (hoher Aufwand) oder beauftragte Dritte - in jedem Fall braucht das Zeit.
- Baselineermittlung (Zusammenstellung der Verbrauchs- und Gebäudedaten, Energiebezugsflächen, Nutzungszeiten ...), wegen fehlender Unterlagen. Zusätzliche Erschwernisse ergeben sich, da häufig keine klaren Versorgungsstrukturen, also die Zuordnung der Zähler/Subzähler zu Verbrauchsf lächen, anzutreffen sind.
- Außerdem ist die Abstimmung der Fachbereiche untereinander oft zeitintensiv.

Weitere Gründe für Verzögerungen finden sich auch in der Zusammenarbeit mit den Kommunen.

3. Verzögerer in der Zusammenarbeit mit der Kommune?

Die Liste der berichteten Verzögerer in der Zusammenarbeit mit der Kommune bis hin zu Abbruchgründen ist relativ umfangreich und vielfältig: *[Frage 17]*

- An erster Stelle stehen hier Zeit- und Personalmangel der kommunalen Ansprechpartner. Berichtet wird, dass im Lauf der Jahre teilweise keine oder wechselnde Ansprechpartner verfügbar waren. Beispielsweise wird von mehrfachen Personalwechseln in einer Kommune berichtet, mit Verzögerungen von ca. 2 x 3 Monaten.
- Typische Bauunterhalter sind im Allgemeinen nicht geeignet für eine ESC-Projektvorbereitung; Sie haben kein Interesse an Projektarbeit (lieber Verwaltung).
- Interne Entscheidungsprozesse sind immer wieder zeitintensiv (teilweise 0,5 - 1 Jahr).
- Das Ausfüllen der Erhebungsbögen hat sehr lange gedauert (ohne konkrete Zeitangabe).
- In einem Fall wird berichtet, dass der ESC-Prozess in Summe 4 Jahre gedauert habe. Natürlich hat auch Corona zu Verzögerungen geführt (ca. 1 Jahr geführt).

Die beiden folgende Punkte betreffen fehlende Finanzierungszusagen, aber auch die mangelnde Unterstützung von Stadt- oder Gemeindewerken:

- Fehlende Finanzierungszusagen haben zu Verzögerungen von etwa 2 Jahren geführt. (Anm.: Zumindest in Bayern seien zurzeit Finanzmittel verfügbar). Bei ‚ESC+‘-Projekten ist das Thema Finanzierung der notwendigen Baukostenzuschüsse noch kritischer.
- Eigene Stadt- oder Gemeindewerke (z. B. in Krefeld oder Rheinland-Pfalz) haben die Umsetzung nicht unterstützt.

Darüber hinaus befinden sich viele Modellprojekte erst in der Vorbereitung der Ausschreibung bzw. kurz vor deren Veröffentlichung. Von daher muss auch bei der weiteren Projektumsetzung noch mit Verzögerungen gerechnet werden.

In diesem Kontext besorgniserregend sind Berichte der Beratenden (auch aus anderen Contracting-Projekten) von einem stark limitierten Anbieterfeld mit häufig nur 2 Angeboten. *[kontextuelles Ergebnis]*¹¹

Und last but not least wurden eine Reihe von ESC-Modellprojekte aus unterschiedlichen Gründen ganz abgebrochen [Berater 1-6]:

- Der Landkreis will ein eigenes Energiekonzept umsetzen;
- Probleme bei der Koordination und Mandatierung innerhalb der Verbandsgemeinde oder anderer Formen eines interkommunalen ESC-Projekts;
- das Veto eines Landrats;
- Fehlende Unterstützung bis zum Veto von Gemeinde- oder Stadtwerken.

Unklar war, ob die vorgenannten Hemmnisse zumindest teilweise bereits vor Beginn der jeweiligen Modellprojekte hätten identifiziert und adressiert werden können. In jedem Fall sollten sie bei zukünftigen Projektentwicklungen im Vorfeld Berücksichtigung finden und geprüft werden. Gleichzeitig gilt, dass Innovationen auch immer die Möglichkeit des Scheiterns beinhalten.

Hinsichtlich weiterer Lösungsansätze zur Vermeidung bzw. Früherkennung möglicher Projektabbruchsrisiken, sei auch auf die Lessons learned in Kap. 4.3.2 verwiesen.

¹¹ Aus Gutachtersicht wird dies bestätigt, jedoch besteht begründete Zuversicht, dass Anbieter (wieder) in den Markt eintreten, sobald die (sich entwickelnde) Nachfrage den Aufbau von spezialisierten Einheiten erlaubt.

4.3 Qualität der Unterstützung durch und Zusammenarbeit mit der dena

Hinsichtlich der Bewertung der Qualität der bereitgestellten ESC-Arbeitshilfen sowie der Zusammenarbeit mit der dena liegen konkrete Befragungsergebnisse vor, die auch konkrete Verbesserungswünsche und -vorschläge einbeziehen.

Die Befragungsergebnisse sind nach 1. Dena Arbeitshilfen und Musterdokumenten; 2. Lessons learned und weitere Unterstützungswünsche sowie 3. einer Bewertung der Projektkoordination der dena und dem Mehrwert des Modellvorhabens gegliedert.

4.3.1 Arbeitshilfen und Musterdokumente: Qualität und Verbesserungsvorschläge

Die Beurteilung der gesamten Palette der vorhandenen Arbeitshilfen und Musterdokumente (vom Leitfaden über die Website bis zum Mustervertrag inklusive dessen Anlagen) ist überwiegend positiv – es gibt aber auch Verbesserungswünsche und -vorschläge. In der Reihenfolge des Fragebogens sind dies: *[Frage 27]*

1. ESC-Leitfaden

Zum neuen ESC-Leitfaden überwiegt eindeutig eine positive Einschätzung:

- Der neue Leitfaden wird im Schulnotensystem fünfmal als ‚gut‘, einmal auch als ‚sehr gut‘ beurteilt.
- „Der neue Leitfaden ist systematisch gut und stringent aufgebaut.“ Erwähnt werden lediglich kleinere Fehler.
- Gewünscht wird eine Ergänzung des Teilnahmewettbewerbs und
- eine stärkere Bezugnahme zum Energiemanagement.

Der neue Leitfaden wurde noch nicht von allen Beratenden detailliert studiert und kann von daher noch nicht abschließend bewertet werden.

2. Musterverträge

Auch zum neuen ESC-Mustervertrag überwiegt eindeutig eine positive Einschätzung:

- Der Mustervertrag wird viermal als ‚gut‘ und zweimal als ‚sehr gut‘ beurteilt.
- Konkret angemerkt wurde, dass die Projektabschlussphase nicht ausreichend berücksichtigt sei.
- Im Bewertungstool fehlen Verweise auf das Vertragsdatenblatt.
- Ebenso der Hinweis, dass die juristischen Einschätzungen immer wieder in Detailfragen auseinander gehen.

Auch hier kann der neue Vertrag aufgrund der Aktualisierung noch nicht von allen Beratenden abschließend bewertet werden.

3. Anlagen zum Vertrag

Die Rückmeldungen zu den Vertragsanlagen fallen überwiegend positiv aus: Die Anlagen zum Vertrag werden viermal als ‚gut‘ aber auch je einmal nur als ‚befriedigend‘ und ‚ausreichend‘ bewertet.

Es gibt folgende kritische Anmerkungen:

- Angemerkt wird eine sehr umfangreiche und komplexe Form.
- Informationen, die in den Erhebungsbögen gesammelt werden müssen, sollten auf das Notwendigste beschränkt werden.
- Die Angebotsauswertungstools sind eher unübersichtlich (z. B. CO₂ monetär), teilweise akademisch.
- Warum sind die Anlagen nicht mehr nummeriert?

Diverse weitere Anmerkungen seien der dena bekannt. Auch hier wird angemerkt, dass aufgrund der Aktualisierung noch keine abschließende Beurteilung erfolgen kann.

Im Vergleich zum Vorgänger sei der neue Leitfaden samt Dokumenten bereits deutlich besser.

4. Informationen auf der Internetseite

Die Bewertung der auf der dena Webseite verfügbaren Informationen fällt überwiegend positiv aus: Viermal ‚gut‘ und je 1 x als ‚sehr gut‘ und ‚zufriedenstellend‘ auf der Schulnotenskala.

Dazu gibt es folgende Verbesserungsvorschläge und -wünsche:

- Titel: Contracting build the future – „alles etwas zu reißerisch“.
- Eine offene Bewertung des Aufwands sowie von Vor- und Nachteilen fehlt.
- Wie lange dauert das Modellvorhaben? Eine realistische Timeline?
- Contracting als eigener Punkt unter dem Reiter Themen, Energieeffizienz
- Wege zur Suche sind lang!
- Aktualisierung der Seiten; 2020 und älter.
- Hier auch bereits auf Netzwerkpartnerinnen und -partner verweisen (zusätzlich zur Seite des Kompetenzzentrums).
- Es seien nur allgemeine Seiten und nicht die Unterlagen der Bundesländer erreichbar.

Die Webseiten wurden nicht von allen Beratenden detailliert angeschaut.

Darüber hinaus wäre ein möglichst einfaches und verbindliches Werkzeug hilfreich, welches eine realistischere Selbsteinschätzung des kommunalen Energiemanagements unterstützt. Vorgeschlagen werden einfache, qualitative Fragen, die ohne Daten schnell ausfüllbar sind, aber eine Einschätzung des Status quo erlauben. Das Selbstbild der Kommunen weicht hier offenbar immer wieder deutlich von der Außensicht eines Experten ab. *[Frage 20, Berater #3]*

4.3.2 Lessons learned und weitere Unterstützungswünsche an die dena

Weitere Verbesserungsvorschläge der Beratenden resultieren aus ‚Lessons learned‘. *[Frage 24]* Außerdem äußerten die Beratenden Wünsche bezüglich einer Unterstützung seitens der dena, u. a. bei der Akquisition von ESC-Kommunen aber auch der Weiterentwicklung innovativer ESC-Geschäftsmodelle, Stichwort ‚ESC+‘ und ‚Interkommunales ESC‘. *[Frage 28]*

1. Lessons learned aus anderen ESC-Projekten

Basierend auf ‚Lessons learned‘ (auch aus anderen ESC-Projekten) haben die Beratenden folgende Empfehlungen: [Frage 24]

- Anforderungen an die Kommune: In der Projektentwicklung sollte vorab auch die Anforderungen und Voraussetzungen für ein erfolgreiches ESC-Projekt offen und ehrlich kommuniziert werden. Beispielsweise den Aufwand für die Kommune klar benennen: Es geht nicht alles von allein, es braucht sowohl einen Ansprechpartner vor Ort (Hausmeister), einen Techniker auf Seiten der Kommune (auch zum Controlling des Contractors), als auch Unterstützung in der eigenen Administration. Eine einseitig positive Darstellung der Chancen von ESC-Projekten kann zu Enttäuschungen und falschen Einschätzungen für die Machbarkeit eines ESC-Projektes führen.
- Organisatorische Mindestgröße: Für ESC-Projekte ist eine organisatorische Mindestgröße der Kommune notwendig (d. h. ein Mindestmaß an Differenzierung in der Organisation und Ausbildung), sonst wird die Leistung des Contractors nicht sichtbar.
- Genehmigungspfad: Der Genehmigungspfad des Projektes sollte detailliert vorgezeichnet und alle Entscheidungsträger vorab eingebunden werden, damit es keine bösen Überraschungen gibt.
- Und wie so häufig: „As simple as possible“

„Es gibt vielfältige Lösungsansätze.“: Die Beratenden betonen die Chancen, aber auch die Notwendigkeit einer pragmatischen und lösungsorientierten Arbeitsweise.

2. Weitere Unterstützungswünsche an die dena

Gefragt wurde auch, was die dena tun könnte, um die ESC-Beratenden noch mehr zu unterstützen? Hier gibt es eine Reihe von konkreten Vorschlägen und Wünschen: [Frage 28]

- Aktive Akquisition von ESC-Kommunen: An erster Stelle wird eine aktive Unterstützung bei der Akquisition von ESC-Kommunen seitens der dena gewünscht: „Akquise-Programme ausweiten bzw. verlängern“. Angeregt wird eine direkte Ansprache der Kommunen über die Homepage hinaus. „Broschüren allein reichen nicht. Vertrauensbildung notwendig. [Berater #2]
- Sichtbarkeit auf der dena Homepage: Auf der dena Homepage sollen die Verweise auf die ESC-Beratenden nicht erst auf „x-ter Unterebene“ der Kompetenzseite, sondern direkt auf dena Seite unter dem Reiter Contracting angeführt werden.
- Förderberatung: Gewünscht wird „maximale Transparenz in dem Fördermoloch zu schaffen“ und hier qualifiziert zu unterstützen.
- Die Förderung der Umsetzungsberatung soll initiiert werden.

Trotz dieser offenen Punkte werden die Projektkoordination durch die dena und das Modellvorhaben als Ganzes positiv bewertet (siehe nächstes Kapitel).

Von einem weiteren Engpass wird auf der Anbieterseite berichtet: Mehrere Beratende berichten, dass häufig nur 2 Angebot abgegeben werden, meist von denselben beiden Contractors (= > Risiko Anbietermangel bei zunehmender Marktnachfrage). [Beratende #1 - 6]

Der Wunsch nach einer ‚ESC+‘ Weiterentwicklung wurde bereits in Kapitel 4.1.4 thematisiert.

4.3.3 Dena Projektkoordination und Mehrwert des Modellvorhabens

Sowohl die übergeordnete Projektkoordination durch die dena als auch der Mehrwert des Modellvorhabens werden eindeutig positiv bewertet:

1. Zufriedenheit mit der dena Projektkoordination

Zufriedenheit der Beratenden mit der Projektkoordination durch die dena wurde direkt adressiert und wurde mit viermal ‚gut‘ und zweimal ‚sehr gut‘ eindeutig positiv beantwortet. [Frage 26]

Auch an anderer Stelle befinden die Beratenden, die Unterstützung der dena sei „gut bis sehr gut gemacht (z. B. verlässliche Ansprechpartner, gute Reaktionsfristen der dena ...)“ und fühlen sich „gut unterstützt“. [Frage 28]

Natürlich ist in diesem Kontext ein intrinsisch positiver Anreiz bei der Bewertung sowohl des eigenen Auftraggebers als auch der eigenen Arbeit zu berücksichtigen.

Der Aufwand der Beratungsleistungen im Modellvorhaben wird überwiegend ‚höher‘ eingeschätzt als bei anderen ESC-Beratungen. [Frage 25]

2. Mehrwert des Modellvorhabens

Die Beratenden sehen viele positive Wirkungen des Modellvorhabens, insbesondere auf die Marktentwicklung, aber auch die Unterstützung der Kommunen und der Beratenden. Natürlich ist bei der Evaluierung auch hier ein intrinsisch positiver Bewertungsanreiz der Beratenden zu berücksichtigen.

Konkrete werden folgende Effekte benannt: [Frage 25]

- Marktstimulierung: „Mehr ESC-Projekte kommen in den Markt.“ „Sehr positiv, öffentlich bekannt.“ „Modell für die Region, das Land als Vorbild für zukünftige weitere Projekte.“
- Kommunen werden unterstützt: Der Mehrwert ist "sehr hoch, da die AGs begleitet werden und sich nicht allein mit einem für sie neuen Fachgebiet auseinandersetzen müssen“. Darüber hinaus profitieren die Kommunen von der Betreuung durch die dena und der Kostenübernahme der Beratungsleistungen.
- Fachliche Unterstützung der Beratenden in rechtlichen oder kommunikativen Fragen. Konkrete Hilfe im Projekt bisher nur bei Innovationen geringfügig spürbar.
- Es werden mehr Orientierungsberatungen bei den Beratenden nachgefragt, weil die dena diese zur Bedingung weiterer Förderung macht.
- Weiterentwicklung: Übergeordnet können Erfahrungen und Fallstricke gesammelt werden, sodass der ESC-Prozess ständig verbessert werden kann.

Allerdings wurden neben den positiven Aspekten der Marktstimulierung und Unterstützung der Kommunen und der Beratenden bislang keine wesentlichen Fortschritte bei der Weiterentwicklung innovativer ESC-Geschäftsmodelle wie 'ESC+' (vgl. 4.1.4) oder 'interkommunale Partnerschaften' im Rahmen des Modellvorhabens berichtet. Hier wird weiterer Unterstützungsbedarf konstatiert, um den Beitrag von ESC-Projekten zur kommunalen Wärmewende zu erhöhen. Auch auf einen potenziellen Mangel an Contracting-Unternehmen auf der Anbieterseite war bereits hingewiesen worden.

Um positiv abzuschließen, ein weiteres Zitat eines Beratenden zur Bewertung des Modellvorhabens: „das Werkzeug als solches wird nachdrücklich bei den Kommunen platziert und schafft Anreize zur weiteren Umsetzung.“

5 Anhang: Dokumentation der 6 Interviews

Dokumentation (als Excel-Datei):

- 1.** Zusammenfassung (Matrix) der 6 Interviews für die Auswertung.
- 2.** 6 Einzeldokumentationen [*Interviews #1 - #6*].

Ansprechpartner

Ihr Ansprechpartner bei Prognos



Friedrich Seefeldt (Projektleitung)

Partner/Direktor

Energieeffizienz, Energiedienstleistungen & Erneuerbare Energien

Telefon: +49 30 5200 59-236

E-Mail: friedrich.seefeldt@prognos.com

Ihr Ansprechpartner bei Energetic Solutions



Jan W. Bleyl (Contracting Experte)

Senior Berater und Inhaber

Energieeffizienz, Energiedienstleistungen & Erneuerbare Energien

Telefon: +43 650 7992820

E-Mail: office@energetic-solutions.eu

Impressum

Befragung von Beraterinnen und Beratern von Energiespar-Contracting Projekten

Beitrag zur Evaluierung des dena ESC-Modellvorhabens „Co2ntracting: build the future!“

Herausgeber

Prognos AG

Goethestraße 85

10623 Berlin

Telefon: +49 30 52 00 59-210

Fax: +49 30 52 00 59-201

E-Mail: info@prognos.com

www.prognos.com

twitter.com/prognos_aG

Autoren

Titel Vorname Nachname

Titel Vorname Nachname

Titel Vorname Nachname

Kontakt

Titel Vorname Nachname (Projektleitung)

Telefon: +49 30 52 00 59-XXX

E-Mail: vorname.name@prognos.com

Satz und Layout: Prognos AG

Grafikdesign: Name Agentur

Druck: Name Druckerei

Lektorat: Titel Vorname [ausgeschrieben] Nachname

Übersetzung: Titel Vorname [ausgeschrieben] Nachname

Bildnachweis(e):

ISBN: XXXX-XXX

Stand: Juli 2023

Copyright: Jahr, Prognos AG

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Prognos AG/XXXX. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung der Prognos AG/des XXXX.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Prognos AG/Weitere Bearbeiter (Erscheinungsjahr): Titel der Studie.

Die Aufnahme in den öffentlichen Leihverkehr von Bibliotheken bleibt bis zum TT.MM.JJJJ ausgeschlossen.