

Ecogen Rigi Genossenschaft

# «Jetzt braucht es einfach Geduld»

Der Ausbau des Küssnacher Fernwärmenetzes kommt nur schleppend voran. Priorität hat für die neu zusammengesetzte Ecogen-Verwaltung, eine tragfähige Finanzierung sicherzustellen. Präsident Andreas Moser und Geschäftsführer Gioele Fiori erklären die verzwickte Situation.

Interview von Fabian Duss

**Sie kommen gerade von einem Antrittsbesuch beim Küssnacher Bezirksrat. Um was ging es da?**

**Moser:** Unsere drei neuen Verwaltungsmitglieder, also Bernadette Reichlin, Paul Muheim und ich, haben uns dem Bezirksrat vorgestellt. Daneben wollten wir von ihm hören, wie er das Fernwärmeprojekt der Ecogen in seine Planungen und Überlegungen einordnet.

**Letztes Jahr bemühte sich die Ecogen-Verwaltung um eine Bürgerschaft des Bezirks, um der Genossenschaft die Akquise von Fremdkapital zu erleichtern. Ist die Bürgerschaft überhaupt noch Thema?**

**Moser:** Nein. Wir haben die Anfrage zurückgezogen, weil wir den Zeitpunkt für falsch halten. Der Bezirksrat nahm das positiv zur Kenntnis. Vor dem Volk hätte eine Bürgerschaft im Moment keine Chance. Natürlich könnte eine Bürgerschaft zusätzlich zu den Bankkrediten eine Erleichterung sein, aber nachhaltig wäre das nicht.

**Blenden wir kurz etwas zurück. Ecogen erweiterte im November die Genossenschaftsverwaltung. Herr Moser, im Januar lösten Sie Gioele Fiori als Präsidenten ab. Wie kam es dazu?**

**Moser:** Das Ziel der Ecogen war, mit der Erweiterung der Verwaltung eine klare Trennung des strategischen und operativen Geschäfts zu ermöglichen. Ich halte nicht viel von der Doppelrolle CEO/Verwaltungspräsident. Die neu gewählte Verwaltung gelangte deshalb zur Auffassung, dass Herr Fiori die Geschäftsführung im operativen Bereich verantwortet und als Delegierter der Verwaltung bleibt.

**Fiori:** Ich begrüße das, denn angesichts der Grösse unseres Projektes ist es wichtig, dass ich mich auf das Operative konzentrieren kann. Die strategische Entflechtung bietet Gelegenheit, nun die ganze Geschäftsleitung aufzubauen. Bislang hat Ecogen ja keine eigenen Angestellten, sondern bezieht Dienstleistungen von der Ecoenergy Systems AG, bei der ich angestellt bin.

**Moser:** Nun machen wir den ersten Schritt zum Aufbau einer operativen Geschäftsleitung und Geschäftsstelle. Je nachdem wie wir mit der Finanzierung voranschreiten, werden wir gewisse Mitarbeitende in der Ecogen unter Vertrag nehmen.

**Gleichzeitig zog die Verwaltung die Notbremse und stoppte alle grösseren Projekte, bis eine nachhaltige, tragfähige Finanzierung der Genossenschaft und ihrer Investitionen gewährleistet ist. Das klingt, als hätten die neuen Verwaltungsmitglieder ziemlich besorgniserregenden Zustände angetroffen.**

**Moser:** Die Verwaltung ist in der Pflicht, die Liquidität und die Verschuldung im Griff zu haben, also die Passivseite. Wir haben 12 Mio. Franken Genossenschaftskapital. Wir haben Gläubiger, die Darlehen gesprochen haben und eine Bank,



Andreas Moser (l.) präsidiert neu die Ecogen-Verwaltung, derweil Gioele Fiori (r.) das operative Geschäft leitet.  
Foto: Fabian Duss

die namhafte Kredite gewährt hat. Sie wollen Zinsen, es gibt Rückzahlungsvereinbarungen etc. Hätte man weitergemacht wie bisher, wäre Ecogen in ein Liquiditätsproblem gelaufen. Um das zu vermeiden, haben wir gewisse Bauvorhaben sistiert. Bei so grossen Investitionsvorhaben ist die Problematik aber auch systemimmanent: Steigt die Zahl der Genossenschafter, steigt auch das Investitionsvolumen – und beides klafft dann cashmässig auseinander. Unser Ziel ist nun, die Vergangenheit sauber aufzuarbeiten, um die Zukunft zu gestalten. Wir wollen auf einer gesunden Basis mit potenziellen Investoren und Gläubigern Gespräche führen können.

**Wie sieht Ihr Zeitplan aus?**

**Moser:** Bis Ende Juni wollen wir den Finanzierungsplan und das Vorgehen definieren. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir das schaffen.

**Welche grösseren Projekte wurden in den letzten Monaten gestoppt?**

**Fiori:** Es ist nicht so, dass wir nichts gebaut haben. Wir konnten auch im laufenden Geschäftsjahr unser Netz weiter ausbauen.

**Moser:** Der Anschluss von Adligenswil verzögert sich – nicht nur aus finanziellen Gründen allerdings, sondern auch wegen vieler Abklärungen, Bewilligungsverfahren, Verhandlungen für Durchleitungsrechte etc. Das braucht halt einfach Zeit. Die gleiche Situation haben wir in Immensee: Die Planungsfragen benötigen viel mehr Zeit, weshalb auch unsere dortigen Kunden noch keine Wärme erhalten.

**Wie steht es um die Erschliessung des Fänns?**

**Fiori:** Dort haben wir aktuell zwei provisorische Insellösungen mit Pellet-Containern. Die Pellets werden in Haltikon produziert. Wenn die Finanzierung sichergestellt ist, wollen wir das Industriegebiet Fänn erschliessen. Das ist für unseren Energieabsatz sehr wichtig.

**Ecogen wollte im laufenden Geschäftsjahr Feinerschliessungen für rund 7 Mio. Franken erstellen. Was wurde tatsächlich umgesetzt?**

**Fiori:** 2,5 Mio. Franken davon haben wir nicht verbaut, sondern ins nächs-

te Geschäftsjahr verschoben. Wir haben auch im aktuellen Geschäftsjahr viele Kunden angeschlossen, dies entlang der Hauptleitung von Küssnacht in Richtung Greppen. In den angrenzenden Quartieren konnten wir das Netz verdichten. Die einzige Überbauung, die wir abseits der Hauptleitung angeschlossen haben, ist der Bergweg.

**Zusammenfassend und etwas vereinfacht: Der Netzausbau wäre unabhängig vom Finanzierungsproblem ohnehin nicht so schnell vorangekommen wie geplant.**

**Moser:** Das ist korrekt. Man darf aber auch nicht vergessen: Ecogen hat bereits 45 Mio. Franken in ihr Leitungsnetz investiert. Rund 50 Prozent unserer Genossenschafter beziehen bereits Wärme. Sobald man angeschlossen ist, funktioniert es. Die Verzögerung beim Ausbau hat verschiedene Gründe. Die Finanzierungsproblematik entstand, weil wir Preiserhöhungen verkräften mussten, Materiallieferungen auf sich warten liessen etc. Das betraf nicht nur Ecogen, sondern die ganze Branche. Unsere Bank, die Raiffeisenbank Rigi, ist sehr kulant mit uns, aber die Kulanz hat regulatorische Grenzen.

**Hat Ecogen den Sprung vom Start-up zu einem Energieversorgungsunternehmen verschlafen?**

**Moser:** Das müssen Sie nicht mich fragen. Als Kunde besuchte ich im Dezember 2022 die zweite Generalversammlung, sah mir die Präsentation an und ging dann nach vorne zur damaligen Verwaltung. Ich sagte ihr, dass das aus meiner eigenen Erfahrung als Unternehmer governancemässig mit so einem Investitionsvolumen nicht geht. Ich riet der Verwaltung, sich auf verschiedenen Ebenen zu professionalisieren. In der Folge initiierten wir gemeinsam die Neuaufstellung der Verwaltung und diskutierten strukturelle Veränderungen. Wir stecken jetzt mitten in diesem Prozess vom Start-up zum erwachsenen Unternehmen.

**Fiori:** Seit ihrer Gründung beabsichtigten wir, die Genossenschaft mit einer guten Governance aufzubauen. Jedoch steckten wir am Anfang all unsere Energie in den Leitungsbau und mussten unvorhersehbare

Herausforderungen meistern: Als wir 2021 die Hauptleitung am Quai bauten, kam das Hochwasser, die Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg erhöhten die Materialkosten und zum Schluss ereignete sich die Wende im Zinsumfeld der Banken.

**Moser:** Im Winter gelang uns die kompetenzbasierte Neuzusammensetzung der Verwaltung. Mit Bernadette Reichlin haben wir Finanz- und Personalkompetenz, mit Paul Muheim Bau- und Infrastrukturkompetenz und ich bringe das Generalistische mit. Ich bin der Sparringpartner von Geschäftsführer Gioele Fiori. Wir kümmern uns um das Stakeholdermanagement und die Aussenbeziehungen. Vorher tat das Herr Fiori mit dem Rückhalt der Familie Reichmuth. Jetzt professionalisieren und «entfamilisieren» wir das.

**Am 1. Juli steigen Ihre Tarife. Der Preiserhöhung haben die Genossenschafter letzten November zähneknirschend zugestimmt. Es ist ihr Beitrag an eine nachhaltige Finanzierung des Netzausbaus, doch ausreichen wird das nicht. Droht nächstes Jahr eine weitere Tarifierhöhung?**

**Moser:** Ich bin sehr vorsichtig mit einer Prognose. Erstens sind wir von externen Faktoren abhängig. Die Energiebranche ist volatil unterwegs. Zweitens liess Ecogen eine Studie zur Konkurrenzfähigkeit ihres Produkts machen, die sie an der letzten GV präsentierte. Da sind wir im grünen Bereich. Seitens der Wärmeproduzentin Agro Energiezentrum Rigi AG werden wir kaum unter Druck kommen. Als Verwaltung sind wir bestrebt, die Tarife marktfähig zu halten. Sie anzuhaken, um strategische Investitionen tätigen zu können, wäre völlig verkehrt. Ausschliessen lässt sich eine Tarifierhöhung trotzdem nicht.

**Fiori:** Geplant ist eine Tarifierhöhung sicher nicht. Für die langfristige Finanzierung sind andere Mittel nötig. Wir haben nach wie vor ein konkurrenzfähiges Angebot. Man darf auch nicht vergessen, dass im Energiebereich zuletzt alle Konsumenten von Preiserhöhungen betroffen waren. Zudem erinnere ich daran, dass die Verwaltung die Tarife nicht diktieren kann, sondern die Genossenschafter das letzte Wort haben.

**Viel Spielraum hatten die Genossenschafter letzten November aber nicht, als die Verwaltung eine Tarifierhöhung beantragte.**

**Fiori:** Ja, aber man darf das Genossenschaftsmodell nicht unterschätzen.

**Moser:** Ich möchte an dieser Stelle nochmals die genossenschaftlichen Grundwerte und Prinzipien bekräftigen. Wir pflegen untereinander einen anderen Umgang als es in manchen börsenkotierten Firmen der Fall ist.

**Am Ecogen Talk am Mittwochabend hatten Sie fast 100 Genossenschafter vor sich, von denen etwa drei Viertel einen Vertrag, aber noch keinen Anschluss haben. Die Verwaltung bemühte sich, die Gemüter zu besänftigen, um Vertrauen und Verständnis zu werben und um Geduld zu bitten. Ist Ihnen das gelungen?**

**Moser:** Wir wollten den Mitgliedern Gelegenheit geben, die neue Verwaltung kennenzulernen. Wir schilderten ihnen zwei Hauptherausforderungen: eine nachhaltige, tragfähige Finanzierung und das Aufstellen einer professionellen Governance. Wir zeigten auf, was wir gemacht haben, wo wir stehen und was wir in Zukunft planen. Uns war bewusst, dass über zwei Drittel im Saal eine eher negative Stimmung hatten. Wir gaben ihnen Raum, sich in Kleingruppen zu äussern. Da kam sehr viel – und erfreulicherweise in einer konstruktiven Art. Die aufgeworfenen Fragen hatten alle ihre Berechtigung. Unser Auftrag ist nun, darauf einzugehen und Antworten zu liefern. Die Genossenschafter applaudierten gegen Ende der Veranstaltung zweimal ungefragt. Vermutlich haben wir unseren Job nicht so schlecht gemacht.

**Welche Erkenntnisse nahmen Sie aus dem Ecogen Talk mit?**

**Moser:** Eine lautet, dass wir den Dialog mit unseren Kunden, die noch keine Anschlüsse haben, noch stärker suchen müssen. Wir werden sie deshalb bald wieder einladen. Wir stellen uns den Fragen und verstecken uns nicht.

**Die entstandene Ungewissheit schwächte das Vertrauen in die Ecogen. Inwiefern erschweren der stockende Netzausbau, die höheren Tarife und die finanzielle Unsicherheit die Kundenakquise?**

**Fiori:** Die Ungewissheit beeinträchtigte zwar den Verkauf, aber die Leute haben auch Verständnis und sind an unserer Lösung interessiert. All die Kunden, die wir in den letzten Jahren unter Vertrag nehmen konnten, sind eine solide Basis für die Umsetzung des Projekts.

**Moser:** Unsere Verkäufer melden mir, dass die Grundidee unseres Projekts nach wie vor auf Anklang stösst. Viele Leute würden gerne einen Vertrag unterschreiben, wollen aber noch nichts bezahlen, solange sie nicht wissen, wann sie den Anschluss erhalten. Das ist nachvollziehbar.

**Die Leute kommen ja auch nicht aus dem Vertrag raus, bis der Anschluss erfolgt ist.**

**Moser:** Genau. Deswegen habe ich auch volles Verständnis. Ich bin überzeugt, dass die Verträge unterschrieben werden und Geld reinkommt, sobald wir mit den Bauaktivitäten fortfahren können.

**Fiori:** Viele Interessenten sind jetzt einfach on-hold, suchen aber nicht nach alternativen Lösungen. Das bedeutet, dass wir ein gutes Produkt haben und sie daran glauben. Jetzt braucht es einfach Geduld.