



# Energiespar-Contracting und der Swissesco Verband

**ESCO: Marktchancen-Optimierung**

**Universität St.Gallen  
Sustainability Innovation Lab  
Institute of Technology Management**

# TEAMVORSTELLUNG

---



**Max  
Repenning**

Project Lead



**Nicole Vanessa  
Beer**

Research & Interviews



**Lennart  
von Zitzewitz**

Research & Presentation



**Jonas  
Bötzel**

Interviews & Presentation

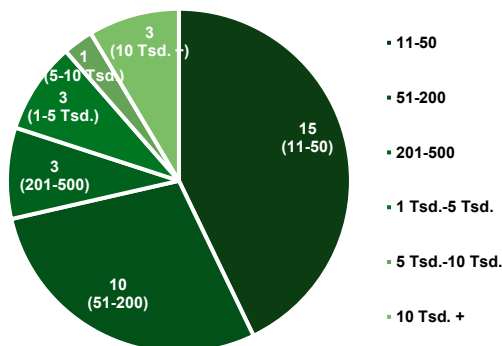


- 1 **Executive Summary**
- 2 Business Model Navigator
- 3 Interviewpartner & Methodik
- 4 Prozess
- 5 Zentrale Pain Points
- 6 Lösungsansätze
- 7 Pain Point Auswertung
- 8 Appendix

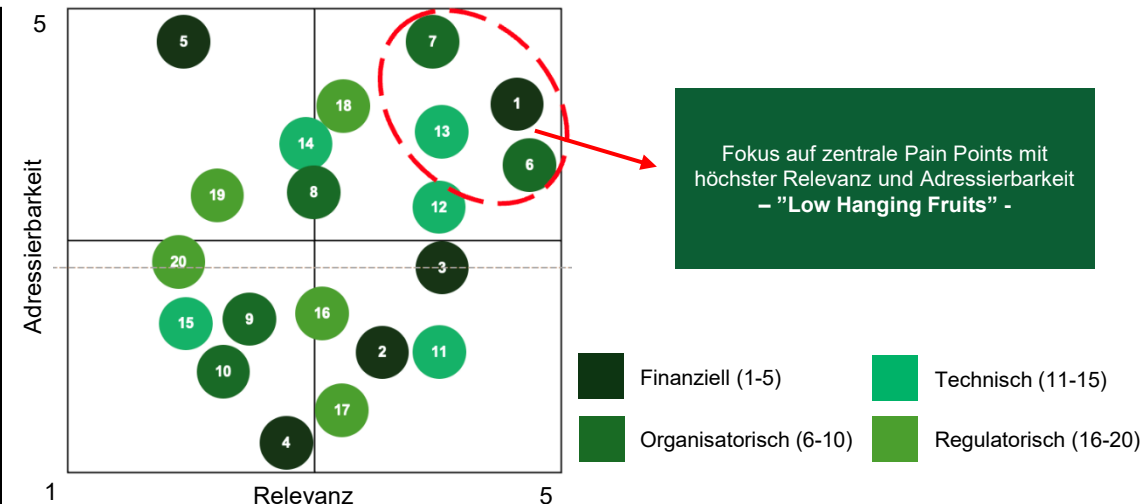
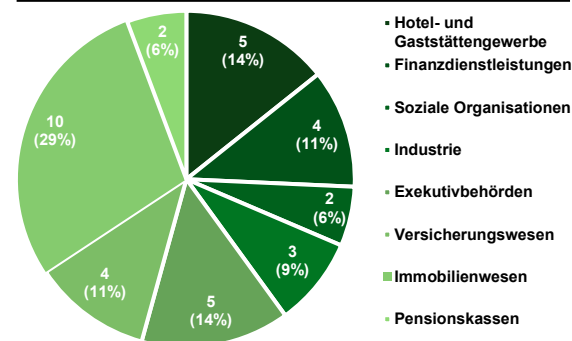
# EXECUTIVE SUMMARY

Durchführung von **35 qualitativen Interviews** um Pain Points und Erfolgsfaktoren von bereits abgeschlossenen, sich im Prozess befindenden oder abgelehnten Energiespar-Contracting Projekten zu ermitteln

## Beschäftigte



## Sektor



## Zentrale Pain Points

- 01** Eigeninvestition günstiger – ESC wirtschaftlich unattraktiv (Kein Bedarf an Kapital)
- 06** Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – Fehlende Referenzen
- 07** ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht
- 13** Unbekannter Gebäudezustand – technische Risiken

**Standardisierung & modulare Verträge:**  
Einheitliche Vorabchecks, modularisierte Vertragsbausteine und klar definierte Projektpakete einführen

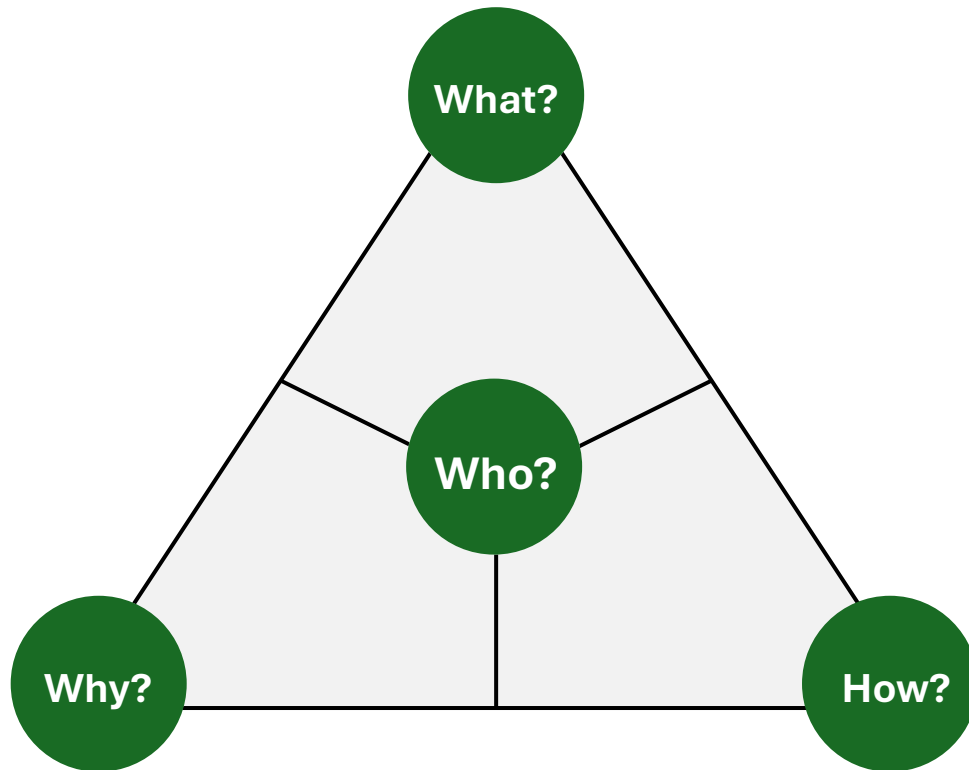
**Gezielte Marktbearbeitung:**  
Ausbildung und Unterstützung für Mitglieder im Vertrieb, Rendite-Tool mithilfe von KI um Bewertungsprozess zu vereinfachen

**Transparenzoffensive:**  
Vergleichstools, Benchmarks und Best-Practice-Fälle bereitstellen, um ESC wirtschaftlich nachvollziehbar zu machen

**Risikominimierung:**  
Pre-Diagnose professionalisieren, Gebäudezustand systematisch bewerten und Einspargarantien strukturieren

- 1 Executive Summary
- 2 Business Model Navigator**
- 3 Interviewpartner & Methodik
- 4 Prozess
- 5 Zentrale Pain Points
- 6 Lösungsansätze
- 7 Pain Point Auswertung
- 8 Appendix

# ÜBERSICHT DER VERSCHIEDENEN SPHÄREN DES BUSINESS MODEL DREIECKS



## WHO – Zielkunden

- Definiert, **welche Kundengruppen** adressiert werden
- Klärt deren **Bedürfnisse, Probleme und Rollen** im Geschäftsmodell

## WHAT - Nutzenversprechen

- Beschreibt, **welchen Wert** das Angebot schafft
- Umfasst das **Leistungsbündel**, das Kund:innen als relevant empfinden

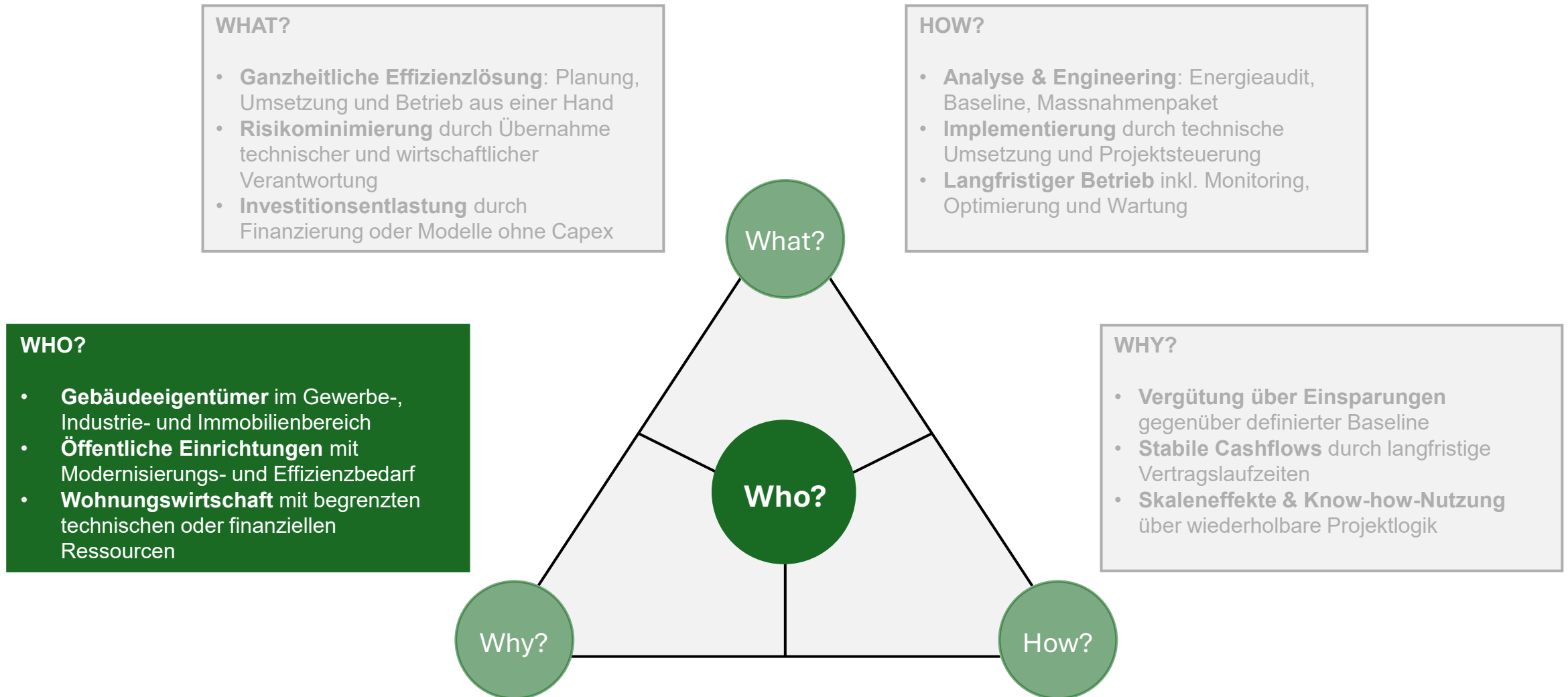
## HOW - Wertschöpfung

- Zeigt, **wie** das **Nutzenversprechen** erbracht wird
- Beinhaltet die Bestandteile der Wertschöpfungskette, wie **Prozesse, Aktivitäten, Ressourcen und Partner**

## WHY - Ertragslogik

- Beschreibt, **wie das Geschäftsmodell Einnahmen generiert** und welche Monetarisierungsmechanismen eingesetzt werden
- Zeigt, ob das Modell **wirtschaftlich tragfähig** ist

## DIMENSION: WHO?



# DIMENSION: WHAT?

## WHAT?

- **Ganzheitliche Effizienzlösung:** Planung, Umsetzung und Betrieb aus einer Hand
- **Risikominimierung** durch Übernahme technischer und wirtschaftlicher Verantwortung
- **Investitionsentlastung** durch Finanzierung oder Modelle ohne Capex

## HOW?

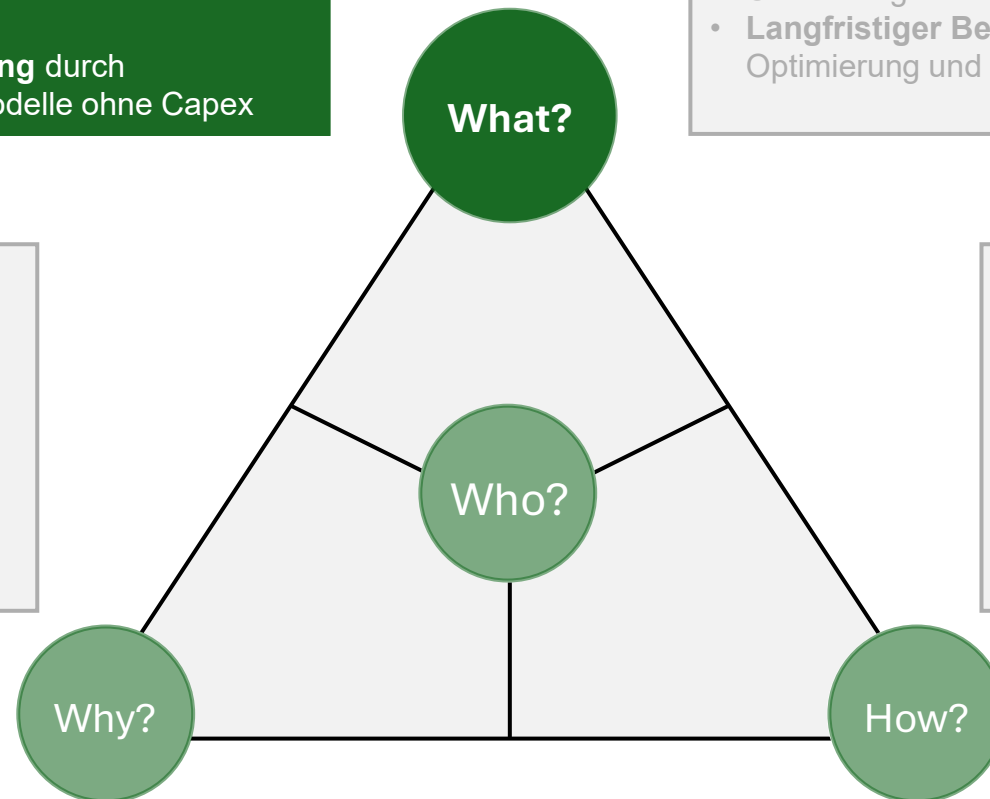
- **Analyse & Engineering:** Energieaudit, Baseline, Massnahmenpaket
- **Implementierung** durch technische Umsetzung und Projektsteuerung
- **Langfristiger Betrieb** inkl. Monitoring, Optimierung und Wartung

## WHO?

- **Gebäudeeigentümer** im Gewerbe-, Industrie- und Immobilienbereich
- **Öffentliche Einrichtungen** mit Modernisierungs- und Effizienzbedarf
- **Wohnungswirtschaft** mit begrenzten technischen oder finanziellen Ressourcen

## WHY?

- **Vergütung über Einsparungen** gegenüber definierter Baseline
- **Stabile Cashflows** durch langfristige Vertragslaufzeiten
- **Skaleneffekte & Know-how-Nutzung** über wiederholbare Projektlogik





# DIMENSION: HOW?

## WHAT?

- **Ganzheitliche Effizienzlösung:** Planung, Umsetzung und Betrieb aus einer Hand
- **Risikominimierung** durch Übernahme technischer und wirtschaftlicher Verantwortung
- **Investitionsentlastung** durch Finanzierung oder Modelle ohne Capex

## HOW?

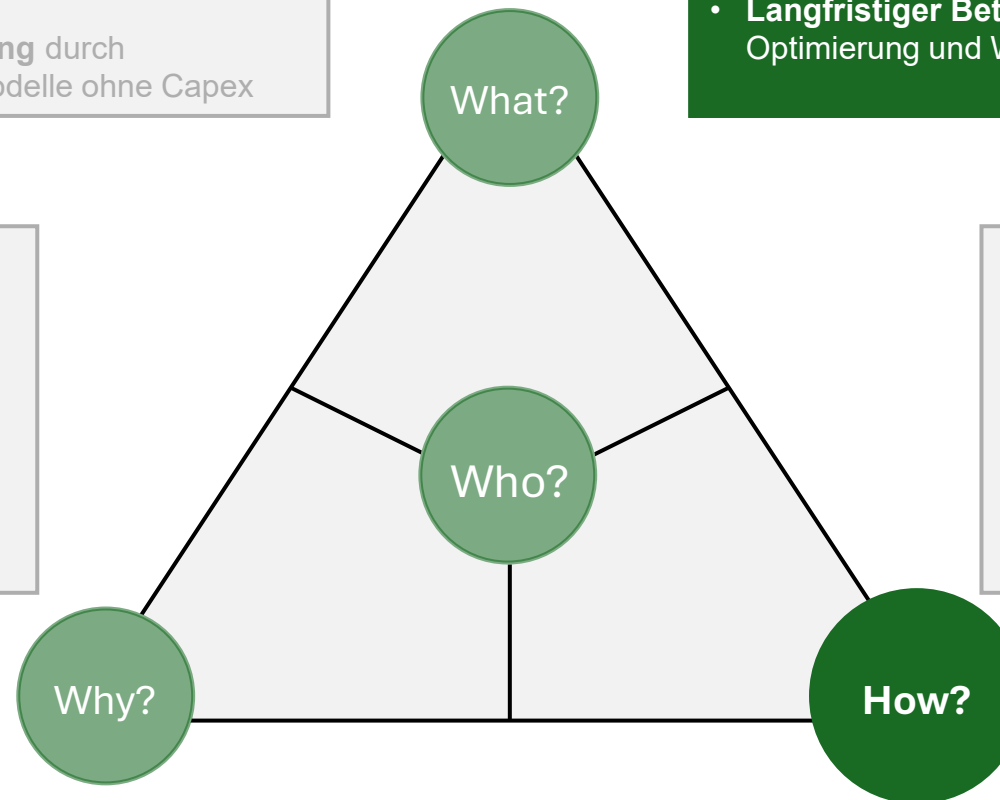
- **Analyse & Engineering:** Energieaudit, Baseline, Massnahmenpaket
- **Implementierung** durch technische Umsetzung und Projektsteuerung
- **Langfristiger Betrieb** inkl. Monitoring, Optimierung und Wartung

## WHO?

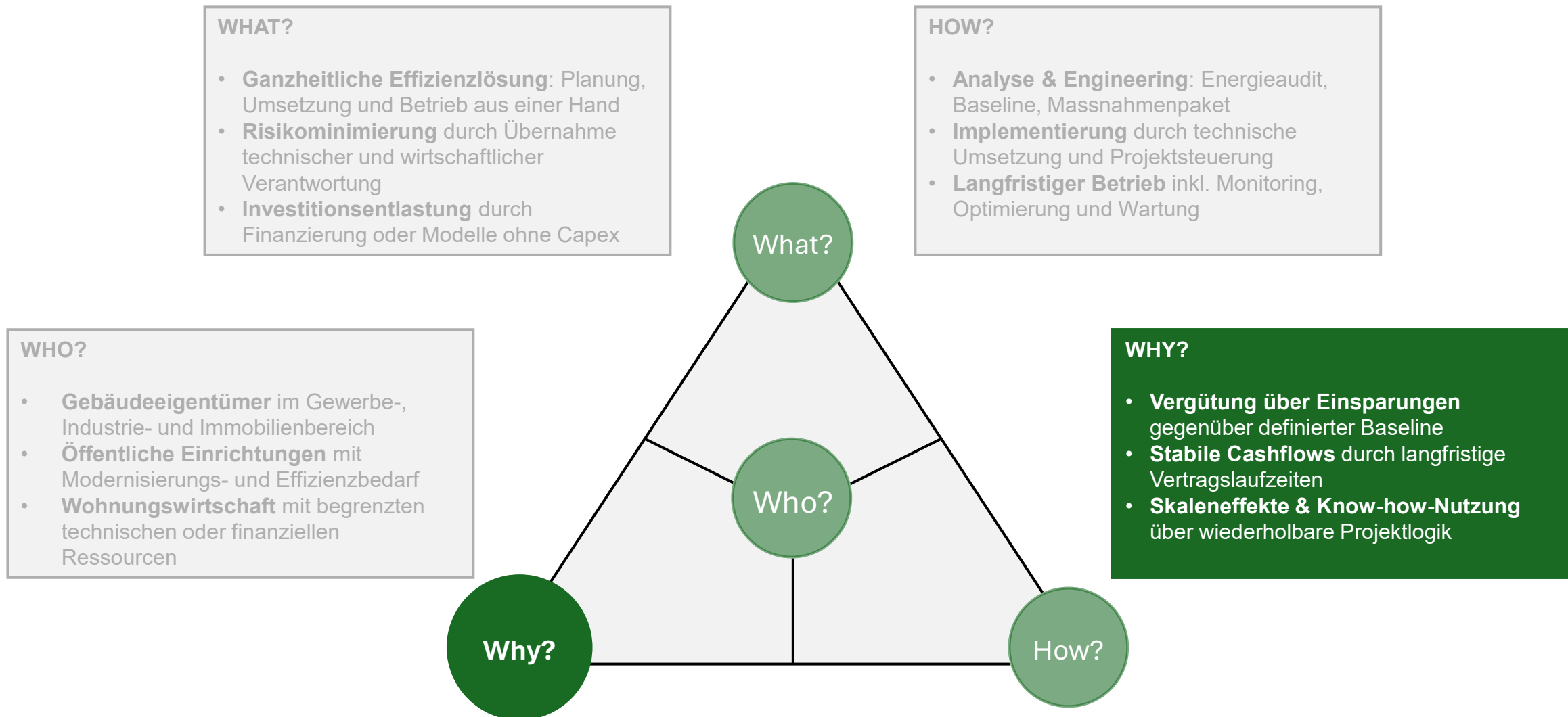
- **Gebäudeeigentümer** im Gewerbe-, Industrie- und Immobilienbereich
- **Öffentliche Einrichtungen** mit Modernisierungs- und Effizienzbedarf
- **Wohnungswirtschaft** mit begrenzten technischen oder finanziellen Ressourcen

## WHY?

- **Vergütung über Einsparungen** gegenüber definierter Baseline
- **Stabile Cashflows** durch langfristige Vertragslaufzeiten
- **Skaleneffekte & Know-how-Nutzung** über wiederholbare Projektlogik

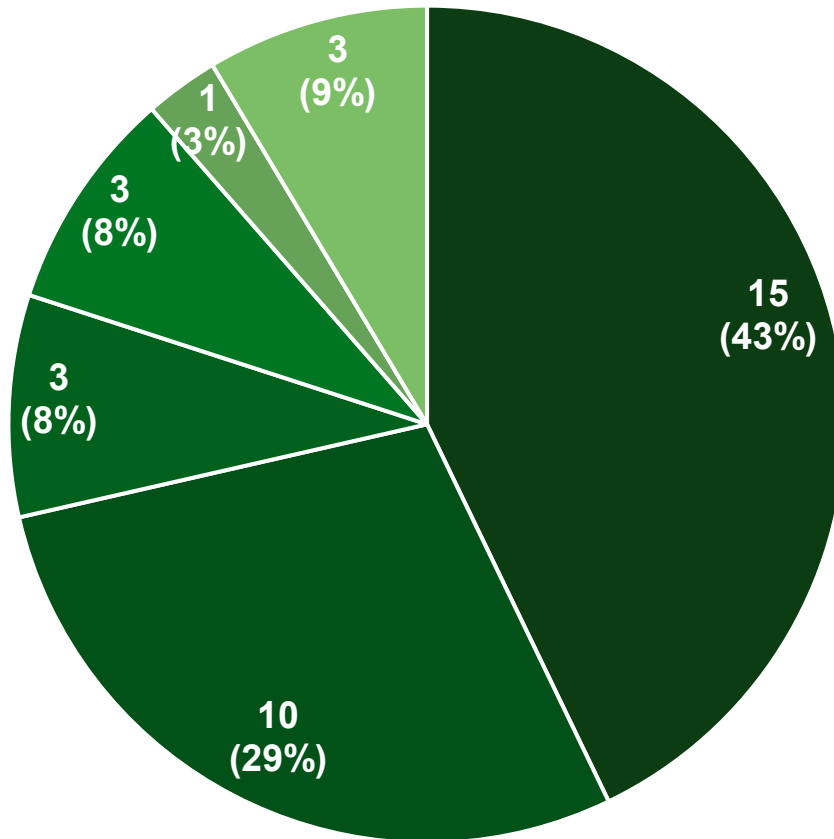


# DIMENSION: WHY?



- 1 Executive Summary
- 2 Business Model Navigator
- 3 Interviewpartner & Methodik**
- 4 Prozess
- 5 Zentrale Pain Points
- 6 Lösungsansätze
- 7 Pain Point Auswertung
- 8 Appendix

# INTERVIEWPARTNER: UNTERNEHMENSGRÖSSE



■ 11-50 ■ 51-200 ■ 201-500 ■ 1 Tsd.-5 Tsd. ■ 5 Tsd.-10 Tsd. ■ 10 Tsd. +

## Kleine – und mittelständische Unternehmen

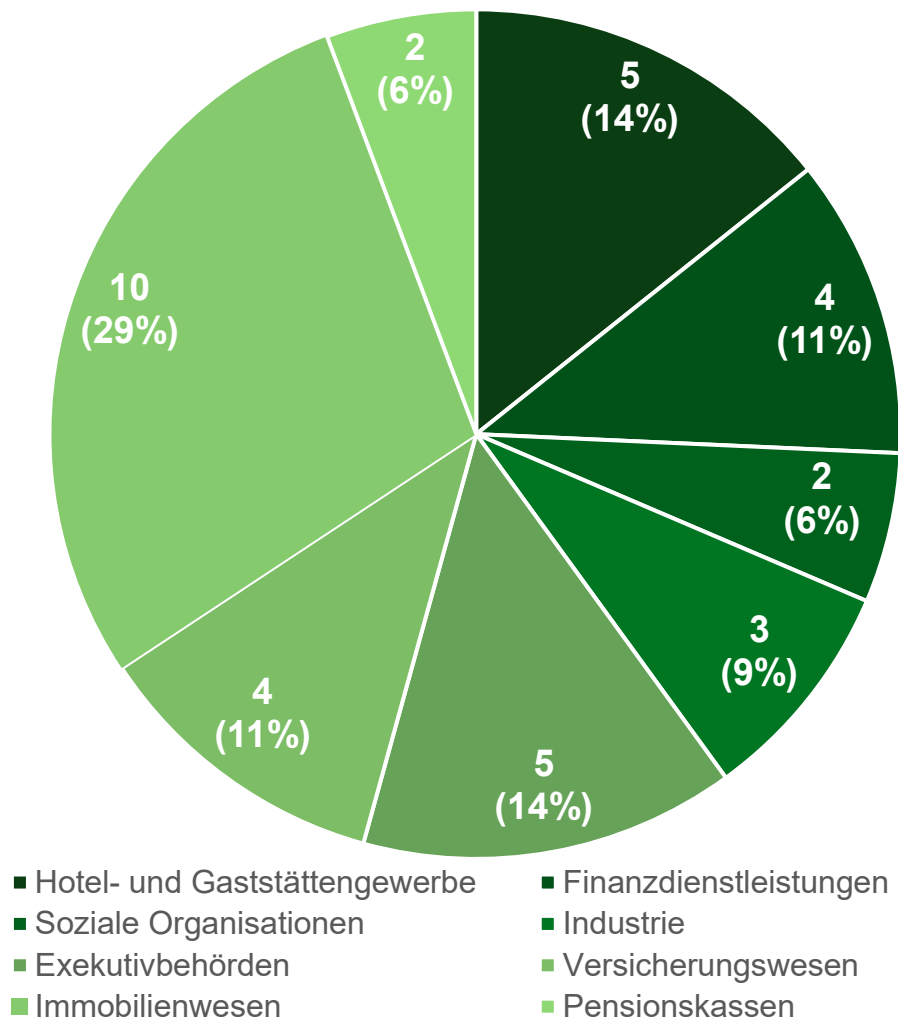
- Grossteil der befragten Unternehmen waren **KMUs mit weniger als 200 Beschäftigten**
- Insbesondere in kleineren Unternehmen ist die **Etablierung eines neuen Geschäftsmodells kompliziert**
- KMUs haben oftmals einen **schwierigeren Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten und Kapital** für grössere Investitionen
- Oftmals aus **Immobilien-gewerbe sowie Hotel- und Gaststättengewerbe**

## Grossunternehmen

- **Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten** und internationale Konzerne sind nur in Minderheit
- **Unternehmenshierarchien und facettenreiche Entscheidungsprozesse** bremsen Einführung neuer Modelle aus
- Börsenkotierte AGs und Grosskonzerne haben **einen einfachen und schneller Zugang zu Kapital**
- Oftmals aus **Finanzdienstleistungs-Sektor und Industrie**

35 Interviews

# INTERVIEWPARTNER: BRANCHEN



- **Komplexer Gebäudebestand** und technische Besonderheiten
- Eigentümer sind oftmals **Einzel – oder Familienunternehmer**



- **Grosse und diverse Gebäudeportfolio**
- **Kapitalstarke Unternehmen** mit Zugang zu Finanzmärkten



- **Produktions- und Logistikflächen**
- Immobiliennutzung ist an Produktion gebunden



- **Diverses Gebäudeportfolio mit breiter Nutzung**
- Öffentliche Hand als Eigentümer



- Immobilien zur **Absicherung von Kundeneinzahlungen**
- **Sehr kapitalstarke**, aber risikoaverse Investoren



- Immobilien als **relevanteste Einkommensquelle**
- **Hohes Vermögen**, aber in Gebäudemasse gebunden

# INTERVIEW: VOM ERSTKONTAKT BIS ZUR AUSWERTUNG

## Vorbereitung



## Interview

**Teams-Call** mit zwei Team-Mitglieder-  
Dokumentation mit  
**automatischen Transkript**  
Ø 15 Minuten Dauer

1. Erklärung des **Projektes**
2. Abfragen der **Pain Points**
3. **Spezifische Fragen** (Art. 6c, Amortisierungshorizont etc.)

Erfahrung:  
Interviewpartner sind oftmals  
kommunikativer, wenn das **Interview offen**  
**als Studienprojekt** vorgestellt wird

## Analyse & Auswertung

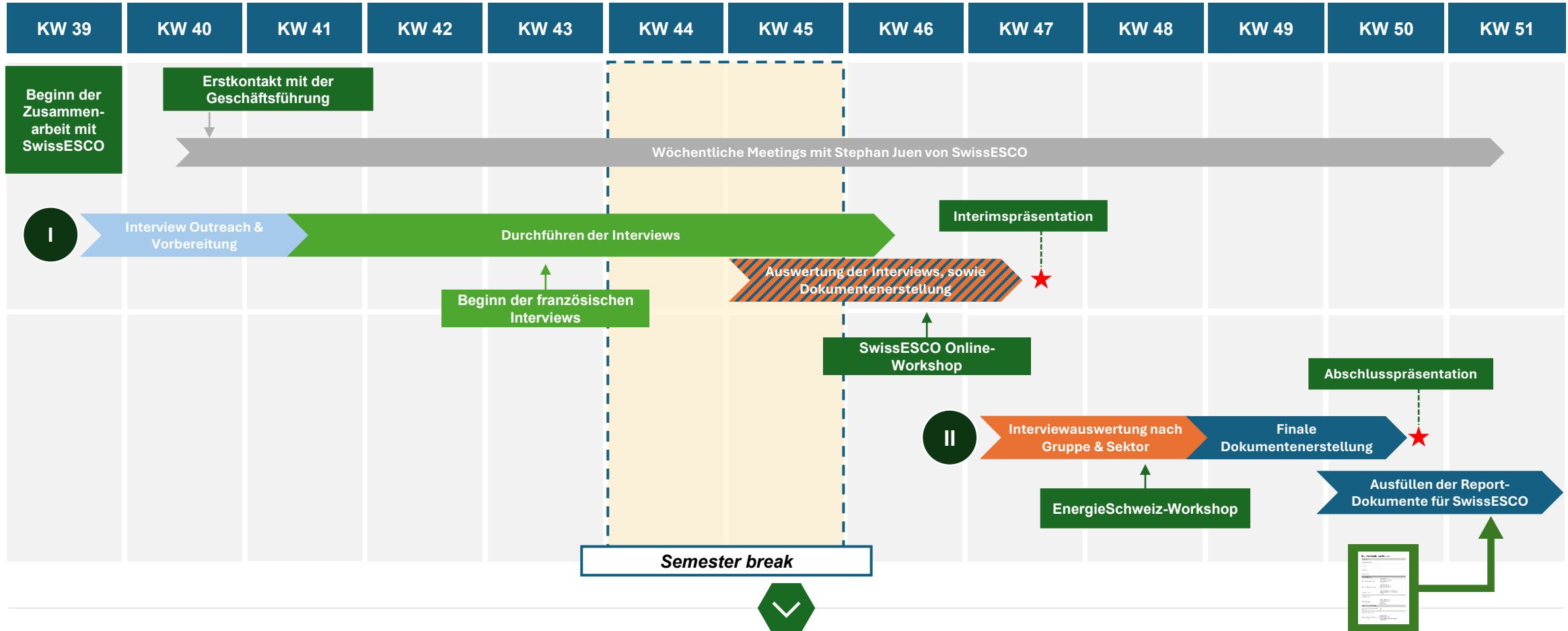
Auswertung des Transkriptes und  
**kategorisierung der Pain Points in 4**  
**Gruppen** (Qualitativ)

Zusammenfassung des Interviews für den  
**Abschlussbericht von Swissesco** in  
speziell definiertem Format (Quantitativ)

**Konsolidierung der Pain Points** und  
Visualisierung der Ergebnisse auf  
PowerPoint

- 1 Executive Summary
- 2 Business Model Navigator
- 3 Interviewpartner & Methodik
- 4 Prozess**
- 5 Zentrale Pain Points
- 6 Lösungsansätze
- 7 Pain Point Auswertung
- 8 Appendix

# PROZESSVISUALISATION



Die verschiedenen Bestandteile des Capstone-Projektes konnten in zwei Workstreams zusammengefasst werden. Eine klare Aufteilung in Projektphasen, sowie eindeutige Aufgabenallokationen, halfen uns dabei stets einen organisierten Arbeitsprozess aufrechtzuerhalten.



# ERFAHRUNGEN: KOMPLIKATIONEN

## Veränderung der Herangehensweise

Initiale Kontaktaufnahme via Telefonanruf auf Unternehmensnummer



Schlechte Erreichbarkeit, Mangel an Rückmeldungen, variierende Öffnungszeiten, Verweis auf E-Mail



Kontaktaufnahme via E-Mail mit standardisiertem Anschreiben und Reminder

## Sprachliche Barriere



Mangelnde Sprachkenntnisse der HSG-Studenten erschweren die Interviewführung mit französischen Kontakten



Zusammenarbeit mit Studentin M. Vogel, um Interviews auf Französisch zu führen – Spätere Übersetzung mithilfe von KI



Erfolgreiche Durchführung von 13 französischsprachigen Interviews

«Fortschritt ist kein Zufall – er entsteht aus täglicher Bewegung.»<sup>1</sup>

- 1 Executive Summary
- 2 Business Model Navigator
- 3 Interviewpartner & Methodik
- 4 Prozess
- 5 Zentrale Pain Points**
- 6 Lösungsansätze
- 7 Pain Point Auswertung
- 8 Appendix

# AUSWERTUNG DER RELEVANZ FINANZIELLER FAKTOREN

Pain Point	Quellen	Relevanz
<b>01</b> <b>Eigenkapital für Finanzierungsprozesse ist bereits verfügbar</b> <i>«Es ist meist günstiger selber zu investieren»<sup>1</sup></i>	Institutionelle Investoren, Immobilienkonzerne, Öffentliche Hand (15)	◆◆◆◆◆
<b>02</b> <b>ESC über die Gesamtlaufzeit teurer als Eigenfinanzierung</b> (Leasing-Logik, Zinsen, Marge) <i>«Ein Projekt mit Investitionen von 3 Millionen CHF und einem Nutzen von 7'000 CHF/Jahr lohnt sich nicht»<sup>2</sup></i>	Immobilienkonzerne, Öffentliche Hand, Hotel – und Gaststättengewerbe, SBB (11)	◆◆◆◆◇
<b>03</b> <b>Hohe Investitionssummen &amp; sehr lange Amortisationszeiten</b> (~20–30 Jahre; > Lebensdauer der Maschinen)	Hotel- und Gaststättengewerbe, SBB, Soziale Einrichtungen, Finanzdienstleister (7)	◆◆◆◆◇
<b>04</b> <b>Höhere laufende Kosten – höhere Nebenkosten für Mieter</b> (Umlage & Mietreaktionen)	Immobilienwesen, Finanzdienstleister (6)	◆◆◆◇◇
<b>05</b> <b>Intransparente Kosten – mangelnde Kostentransparenz in ESC-Offerten</b> (Installationskosten schlecht prüfbar)	Immobilienwesen, Institutionelle Investoren (5)	◆◆◇◇◇

◆◆◆◆◆ = Relevanz: absteigend

# AUSWERTUNG DER RELEVANZ ORGANISATORISCHER HINDERNISSE

Pain Point	Quellen	Relevanz
<b>06</b> Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – fehlende Referenzen <i>«Wir hatten schlicht nicht die Kapazität»<sup>1</sup></i>	Immobilienwesen, Institutionelle Investoren (11)	◆◆◆◆◆
<b>07</b> ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht	Hotel- und Gaststättengewerbe, Institutionelle Investoren (9)	◆◆◆◆◇
<b>08</b> Hohe organisatorische & administrative Komplexität (viele Akteure) <i>«Mehr Parteien heisst mehr Komplexität»<sup>2</sup></i>	Öffentliche Hand, Versicherungen & Pensionskassen (9)	◆◆◆◆◇
<b>09</b> Langfristige Bindung – Abhängigkeit vom Contractor (10+ Jahre)	Hotel- und Gaststättengewerbe, Immobiliengewerbe (8)	◆◆◆◆◇
<b>10</b> Interne Prioritäten – andere, «wichtigere» Projekte – ESC verliert im internen Wettbewerb	Öffentliche Hand, Institutionelle Investoren (6)	◆◆◆◆◇

◆◆◆◆◆ = Relevanz: absteigend

# AUSWERTUNG DER RELEVANZ TECHNISCHER PROBLEME

Pain Point	Quellen	Relevanz
<b>11</b> <b>Messbarkeit &amp; Attribution der Einsparungen</b> (Baseline, Wetter, Auslastung etc.) <i>«Stufe 0 ist praktisch nicht definierbar»<sup>1</sup></i>	Hotel- und Gaststättengewerbe, Institutionelle Investoren, Öffentliche Hand (9)	◆◆◆◆◆
<b>12</b> <b>Hohe technische Komplexität der Gebäude</b> (Hotels, Wellness, Mischobjekte)	Hotel- und Gaststättengewerbe (5)	◆◆◆◆◆
<b>13</b> <b>Unbekannter Gebäudezustand – technische Risiken</b> <i>«Die Daten reichten nicht aus, um beurteilen zu können, ob es technisch sinnvoll ist»<sup>2</sup></i>	Öffentliche Hand (4)	◆◆◆◆◆
<b>14</b> <b>Integration &amp; Schnittstellenprobleme mit bestehenden Projekten/Partnern</b> (Schnittstelle Totalunternehmer ↔ Contractor)	Hotel – und Gaststättengewerbe, Immobilienwesen (4)	◆◆◆◆◆
<b>15</b> <b>Terminunsicherheit – Anschlussunsicherheit der Energieversorger</b>	Immobilienwesen (2)	◆◆◆◆◆

◆◆◆◆◆ = Relevanz: absteigend

# AUSWERTUNG DER RELEVANZ REGULATORISCHER UNSICHERHEITEN

Pain Point	Quellen	Relevanz
<b>16</b> Mietrecht / Mietzinsregulierung / Art. 6c VMWG – Umlagefähigkeit unsicher oder eingeschränkt	Versicherungen, Immobilienwesen (6)	◆◆◆◆◆
<b>17</b> Schuldenbremsen & Bilanzierungsregeln (Finanzierungsleasing) verhindern ESC <i>«Für uns zählt so ein Modell als Finanzierungsleasing, das dürfen wir wegen der Schuldenbremse nicht»<sup>1</sup></i>	Öffentliche Hand, SBB (5)	◆◆◆◆◆
<b>18</b> Risiko von Rechtsstreit mit Mietern / Mietgerichten	institutionelle Investoren, Immobilienwesen (4)	◆◆◆◆◆
<b>19</b> Juristische & vertragliche Komplexität (Eigentumsübertragung, Restwerte, lange Verträge)	Öffentliche Hand, SBB, Immobilienwesen (4)	◆◆◆◆◆
<b>20</b> Regionale Energiepflichten / Anschlusszwang (z. B. Fernwärme-Pflicht, Verbot Gas)	Immobilienwesen (2)	◆◆◆◆◆

◆◆◆◆◆ = Relevanz: absteigend

- 1 Executive Summary
- 2 Business Model Navigator
- 3 Interviewpartner & Methodik
- 4 Prozess
- 5 Zentrale Pain Points
- 6 Lösungsansätze**
- 7 Pain Point Auswertung
- 8 Appendix

# LÖSUNGSANSÄTZE FÜR FINANZIELLE UNSICHERHEITEN

Unsicherheiten	Lösungsansatz	Adressierbarkeit
05 Intransparente Kosten – mangelnde Kostentransparenz in ESC-Offerten	Standardisierte Offertenstrukturen einführen, um Installationskosten, Margen und Leistungen klar prüfbar zu machen	◆◆◆◆◆
01 Unattraktivität durch günstigere Eigeninvestitionen	Transparente Vergleichstools und Best-Practice-Fälle entwickeln, um Vorteile von ESC gegenüber Eigeninvestition nachvollziehbar darzustellen	◆◆◆◆◆
03 Hohe Investitionssummen & lange Amortisationszeiten	Massnahmenpakete strukturieren, Laufzeiten optimieren und Cross-Subsidizing-Modelle empfehlen, für kundenfreundlichere Amortisationen	◆◆◆◆◆
02 ESC über die Gesamtlaufzeit teurer als Eigenfinanzierung	Standardisierte Lebenszyklusmodelle und Renditebenchmarks bereitstellen, um Wirtschaftlichkeit realistisch abzubilden	◆◆◆◆◆
04 Höhere laufende Kosten – gesteigerte Nebenkosten für Mieter	Leitfäden und Kommunikationshilfen bereitstellen, die Umlagefähigkeit erklären und Mietern Einsparwirkungen verständlich machen	◆◆◆◆◆



# LÖSUNGSANSÄTZE FÜR ORGANISATORISCHE UNSICHERHEITEN

Unsicherheiten	Lösungsansatz	Adressierbarkeit
07 ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht	Gezielte, branchenspezifische <b>Awareness-Kampagnen</b> & mögliche <b>ROI-Tools</b>	◆◆◆◆◆
06 Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – fehlende Referenzen	Standardisierter <b>Vorabcheck &amp; modulare Projektpakete</b> , um Aufwand für Kunden minimal zu halten	◆◆◆◆◆
08 Hohe organisatorische & administrative Komplexität (viele Akteure)	Zentraler „ <b>Single Point of Coordination</b> “ & <b>standardisierte Prozesslandkarten</b> für alle Projektphasen	◆◆◆◆◆
09 Langfristige Bindung – Abhängigkeit vom Contractor (10+ Jahre)	<b>Flexibilisierte Vertragsmodelle</b> mit klaren Ausstiegsoptionen und transparenten Leistungskennzahlen	◆◆◆◆◆
10 Interne Prioritäten; andere, wichtigere Projekte; ESC verliert im internen Wettbewerb	ESC als „ <b>strategisches Enabler-Projekt</b> “ positionieren + Business-Case-Narrative für Management & Eigentümer optimieren	◆◆◆◆◆

# LÖSUNGSANSÄTZE FÜR TECHNISCHE PROBLEME

Unsicherheiten		Lösungsansatz	Adressierbarkeit
14 Integration & Schnittstellenprobleme mit bestehenden Projekten/Partnern	➤	Erstellung eines <b>Standardisiertes Schnittstellenprotokoll</b> zur klaren Abstimmung von Verantwortlichkeiten	◆◆◆◆◆
13 Unbekannter Gebäudezustand – technische Risiken		Aufbau von Vertrauen, durch bessere <b>Kommunikation zu "ESC Pre-Diagnose" und garantierten Einsparungen</b>	◆◆◆◆◆
12 Hohe technische Komplexität der Gebäude		Definiton und Entwicklung von <b>Standard-Bausteine (Modularisiertes ESC-Konzept)</b> die Wiederholbarkeit ermöglichen & Komplexität reduzieren	◆◆◆◆◆
11 Messbarkeit & Attribution der Einsparungen		Aufbau einer <b>Digitalen Monitoring-Plattform</b> zur Erfassung & Auswertung, um Einsparungen transparent darzustellen & Ermittlung der Baseline zu ermöglichen	◆◆◆◆◆
15 Terminunsicherheit – Anschlussunsicherheit der Energieversorger		Aufbau von <b>Rahmenverträgen mit Energieversorgern</b>	◆◆◆◆◆

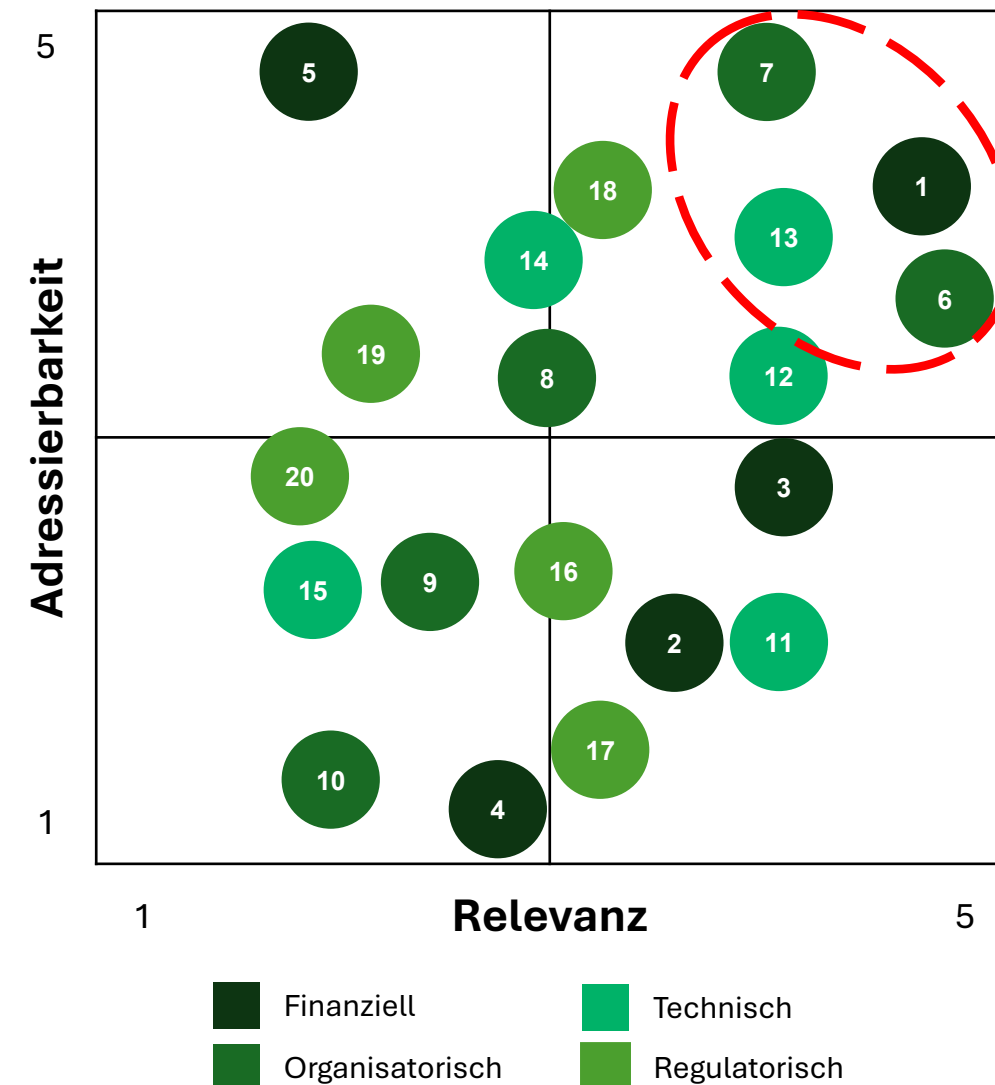
# LÖSUNGSANSÄTZE FÜR REGULATORISCHE UNSICHERHEITEN

Unsicherheiten	Lösungsansatz	Adressierbarkeit
19 Juristische & vertragliche Komplexität	Zusammenarbeit mit professionellen Rechtsexperten zur Erstellung von <b>standardisierten Musterverträgen &amp; Merkblättern</b>	◆◆◆◆◆
18 Rechtsrisiken mit Mietern / Mietgerichten	Klarheit durch <b>Präzedenzfälle</b> nach Anwendung und <b>Rechtsgutachten aus relevanten Quellen</b> sowie Transparenz gegenüber Mietern	◆◆◆◆◆
20 Regionale Energiepflichten / Anschlusszwang	Angebot von <b>alternativen Heizungsvarianten</b> oder Kombination von <b>ESC mit Pflicht-Anschlüssen</b>	◆◆◆◆◆
16 Mietrechtliche Einschränkungen	Stärkeres Auftreten als Interessensverband und Kooperation mit Lobbyisten um <b>Veränderungen im Mietrecht</b> zu beeinflussen	◆◆◆◆◆
17 Schuldenbremsen & Bilanzierungsregeln (Finanzierungsleasing) verhindern ESC	<b>Klare Kommunikation des Geschäftsmodells an die öffentliche Hand</b> , um potenzielle Lösungswege oder Ausnahmen zu beantragen	◆◆◆◆◆

- 1 Executive Summary
- 2 Business Model Navigator
- 3 Interviewpartner & Methodik
- 4 Prozess
- 5 Zentrale Pain Points
- 6 Lösungsansätze
- 7 Pain Point Auswertung**
- 8 Appendix

# EINORDNUNG DER PAIN POINTS

- |     |   |
|-----|---|
| 01. | Eigeninvestition günstiger als ESC  |
| 02. | ESC insgesamt teurer als Eigenfinanzierung                                  |
| 03. | Hohe Investitionssummen & lange Amortisationszeiten                         |
| 04. | Höhere laufende Kosten – höhere Nebenkosten für Mieter                      |
| 05. | Intransparente Kosten in ESC-Offerten                                       |
| 06. | Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – fehlende Referenzen     |
| 07. | ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht                                   |
| 08. | Hohe organisatorische & administrative Komplexität                          |
| 09. | Langfristige Bindung & Abhängigkeit vom Contractor                          |
| 10. | Interne Prioritäten – ESC verliert gegen andere Projekte                    |
| 11. | Messbarkeit & Attribution der Einsparungen                                  |
| 12. | Hohe technische Komplexität der Gebäude                                     |
| 13. | Unbekannter Gebäudezustand  |
| 14. | Integration & Schnittstellenprobleme mit bestehenden Projekten/Partnern     |
| 15. | Terminunsicherheit – Anschlussunsicherheit der Energieversorger             |
| 16. | Mietrechtliche Einschränkungen  |
| 17. | Schuldenbremsen & Bilanzierungsregeln (Finanzierungsleasing) verhindern ESC |
| 18. | Rechtsrisiken mit Mietern / Mietgerichten                                   |
| 19. | Juristische & vertragliche Komplexität                                      |
| 20. | Regionale Energiepflichten / Anschlusszwang                                 |



# AUS DER MATRIX KRISTALLISIEREN SICH VIER PAIN POINTS ALS ZENTRAL HERAUS

## Zentrale Pain Points

### Pain Points

1



**Eigeninvestition günstiger – ESC wirtschaftlich unattraktiv**

6



**Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – fehlende Referenzen**

7



**ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht**

13



**Unbekannter Gebäudezustand – technische Risiken**

### Lösungsansätze

Transparente **Vergleichstools** und **Best-Practice-Fälle** entwickeln, um **Vorteile** von ESC gegenüber Eigeninvestition nachvollziehbar darzustellen

Standardisierter **Vorabcheck & modulare Projektpakete**, um Aufwand für Kunden minimal zu halten

Gezielte, branchenspezifische **Awareness-Kampagnen** & mögliche **ROI-Tools**

Aufbau von Vertrauen, durch bessere **Kommunikation** zu "ESC Pre-Diagnose" und garantierten Einsparungen

### Konkrete Massnahmen

**Standardisierung & modulare Verträge:** Einheitliche Vorabchecks, modularisierte Vertragsbausteine und klar definierte Projektpakete einführen

**Transparenzoffensive:** Vergleichstools, Benchmarks und Best-Practice-Fälle bereitstellen, um ESC wirtschaftlich nachvollziehbar zu machen

**Gezielte Marktbearbeitung:** Ausbildung und Unterstützung für Mitglieder im Vertrieb, Rendite-Tool mithilfe von KI um Bewertungsprozess zu vereinfachen

**Risikominimierung:** Pre-Diagnose professionalisieren, Gebäudezustand systematisch bewerten und Einspargarantien strukturieren

# HOTEL- & GASTSTÄTTENGEWERBE

Finanziell	Organisatorisch	Technisch	Regulatorisch
<b>Eigeninvestition günstiger</b>	<b>ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht</b>	<b>Messbarkeit &amp; Attribution der Einsparungen</b>	
Transparente <b>Vergleichstools</b> und <b>Best-Practice-Fälle</b> entwickeln, um <b>Vorteile</b> des ESC zu erläutern	Gezielte, branchenspezifische <b>Awareness-Kampagnen</b> & mögliche <b>ROI-Tools</b>	<b>Digitalen Monitoring-Plattform</b> zur Erfassung & Auswertung einer Baseline	
<b>Hohe Investitionssummen &amp; lange Amortisationszeiten</b>	<b>Langfristige Bindung &amp; Abhängigkeit vom Contractor</b>	<b>Hohe technische Komplexität der Gebäude</b>	
<b>Massnahmenpakete</b> strukturieren, <b>Laufzeiten</b> optimieren und <b>Cross-Subsidizing-Modelle</b> empfehlen	<b>Flexibilisierte Vertragsmodelle</b> mit klaren Ausstiegsoptionen und transparenten Leistungskennzahlen	Entwicklung von <b>Standard-Bausteinen</b> die Wiederholbarkeit ermöglichen & Komplexität reduzieren	
		<b>Schnittstellenprobleme mit bestehenden Projekten</b>	
		Kommunikation zu <b>"ESC Pre-Diagnose"</b> & <b>garantierten Einsparungen</b>	

# INSTITUTIONELLE INVESTOREN

Finanziell	Organisatorisch	Technisch	Regulatorisch
<b>Eigeninvestition günstiger</b>	<b>Fehlende personelle Ressourcen &amp; Know-how</b>	<b>Messbarkeit &amp; Attribution der Einsparungen</b>	<b>Mietrecht / Umlagefähigkeit unsicher oder eingeschränkt</b>
Transparente <b>Vergleichstools</b> und <b>Best-Practice-Fälle</b> entwickeln, um <b>Vorteile</b> des ESC zu erläutern	Standardisierter <b>Vorabcheck &amp; modulare Projektpakete</b> für weniger Kunden-Aufwand	<b>Digitalen Monitoring-Plattform</b> zur Erfassung & Auswertung einer Baseline	Auftreten als Interessensverband und Kooperationen um <b>Veränderungen im Mietrecht</b> zu beeinflussen
<b>Hohe Investitionssummen &amp; lange Amortisationszeiten</b>	<b>ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht</b>		<b>Risiko von Rechtsstreit mit Mietern / Mietgerichten</b>
<b>Massnahmenpakete</b> strukturieren, <b>Laufzeiten</b> optimieren und <b>Cross-Subsidizing-Modelle</b> empfehlen	Gezielte, branchenspezifische <b>Awareness-Kampagnen</b> & mögliche <b>ROI-Tools</b>		Klarheit durch <b>Präzedenzfälle</b> nach Anwendung und <b>Rechtsgutachten aus relevanten Quellen</b>
<b>Höhere laufende- und Nebenkosten (Mieter)</b>	<b>Hohe organisatorische &amp; administrative Komplexität</b>		
<b>Leitfäden</b> und <b>Kommunikationshilfen</b> zur Umlagefähigkeit und Einsparung	Zentraler „ <b>Single Point of Coordination</b> “ & <b>standardisierte Prozesslandkarten</b> Phasen		
<b>Mangelnde Kostentransparenz in ESC-Offerten</b>	<b>Andere Interne Prioritäten</b>		
<b>Standardisierte Offertenstrukturen</b> , um <b>Installationskosten</b> , <b>Margen</b> und <b>Leistungen</b> klar prüfbar zu machen	ESC als „ <b>strategisches Enabler-Projekt</b> “ positionieren		



# ÖFFENTLICHE HAND

Finanziell	Organisatorisch	Technisch	Regulatorisch
<b>Eigeninvestition günstiger</b>	<b>Hohe organisatorische &amp; administrative Komplexität</b>	<b>Messbarkeit &amp; Attribution der Einsparungen</b>	<b>Schuldenbremsen &amp; Bilanzierungsregeln verhindern ESC</b>
Transparente <b>Vergleichstools</b> und <b>Best-Practice-Fälle</b> entwickeln, um <b>Vorteile</b> des ESC zu erläutern	Zentraler „ <b>Single Point of Coordination</b> “ & <b>standardisierte Prozesslandkarten</b> Phasen	<b>Digitalen Monitoring-Plattform</b> zur Erfassung & Auswertung einer Baseline	<b>Klare Kommunikation des Geschäftsmodells an die öffentliche Hand durch Marketing</b>
Standardisierte <b>Lebenszyklusmodelle</b> und <b>Renditebenchmarks</b> bereitstellen	<b>Andere Interne Prioritäten</b>	<b>Unbekannter Gebäudezustand – technische Risiken</b>	<b>Juristische &amp; vertragliche Komplexität</b>
	ESC als „ <b>strategisches Enabler-Projekt</b> “ positionieren	Kommunikation zu " <b>ESC Pre-Diagnose</b> " & <b>garantierten Einsparungen</b>	Zusammenarbeit mit Rechtsexperten zur Erstellung von <b>standardisierten Musterverträgen &amp; Merkblättern</b>

# IMMOBILIENWESEN

Finanziell	Organisatorisch	Technisch	Regulatorisch
<b>Eigeninvestition günstiger</b>	<b>Fehlende personelle Ressourcen &amp; Know-how</b>	<b>Schnittstellenprobleme mit bestehenden Projekten</b>	<b>Mietrecht / Umlagefähigkeit unsicher oder eingeschränkt</b>
Transparente <b>Vergleichstools</b> und <b>Best-Practice-Fälle</b> entwickeln, um <b>Vorteile</b> des ESC zu erläutern	Standardisierter <b>Vorabcheck &amp; modulare Projektpakete</b> für weniger Kunden-Aufwand	Kommunikation zu <b>"ESC Pre-Diagnose"</b> & <b>garantierten Einsparungen</b>	Auftreten als Interessensverband und Kooperationen um <b>Veränderungen im Mietrecht</b> zu beeinflussen
Standardisierte <b>Lebenszyklusmodelle</b> und <b>Renditebenchmarks</b> bereitstellen	<b>Langfristige Bindung &amp; Abhängigkeit</b>	<b>Termin- und Anschlussunsicherheit der Energieversorger</b>	<b>Risiko von Rechtsstreit mit Mietern / Mietgerichten</b>
<b>Höhere laufende- und Nebenkosten (Mieter)</b>	<b>Flexibilisierte Vertragsmodelle</b> mit klaren <b>Ausstiegsoptionen</b> und transparenten <b>Leistungskennzahlen</b>	<b>Rahmenverträge mit Energieversorgern</b>	Klarheit durch <b>Präzedenzfälle</b> nach Anwendung und <b>Rechtsgutachten aus relevanten Quellen</b>
<b>Leitfäden</b> und <b>Kommunikationshilfen</b> zur Umlagefähigkeit und Einsparung			<b>Juristische &amp; vertragliche Komplexität</b>
<b>Mangelnde Kostentransparenz in ESC-Offerten</b>			Zusammenarbeit mit Rechtsexperten zur Erstellung von <b>standardisierten Musterverträgen &amp; Merkblättern</b>
<b>Standardisierte Offertenstrukturen</b> , um <b>Installationskosten</b> , <b>Margen</b> und <b>Leistungen</b> klar prüfbar zu machen			<b>Regionale Energiepflichten / Anschlusszwang</b>
			Angebot <b>alternativer Heizungsvarianten</b> oder <b>Kombination</b> mit <b>Pflicht-Anschlüssen</b>

# VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

---



**Max  
Repenning**

maxleopold.repenning@student.  
unisg.ch  
+49 173 237 8187



**Nicole Vanessa  
Beer**

nicolevanessa.beer@student.  
unisg.ch  
+41 78 681 14 09



**Lennart  
von Zitzewitz**

lennart.vonzitzewitz@student.  
unisg.ch  
+49 160 9800 7365



**Jonas  
Bötzel**

jonas.boetel@student.unisg.ch  
+49 176 3407 1613

**Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!**

---

- 1 Executive Summary
- 2 Business Model Navigator
- 3 Interviewpartner & Methodik
- 4 Prozess
- 5 Zentrale Pain Points
- 6 Lösungsansätze
- 7 Pain Point Auswertung
- 8 Appendix**

# DREI FALLBEISPIELE AUS AKTUELLEN SWISSESCO-PROJEKTUMSETZUNGEN

## Beispiele erfolgreicher Schweizer Energiesparprojekte

### Schoeller Allibert



- Drucklifterzeugung wurde nach Energieaudit ersetzt
- Einsparung von 12 Tonnen CO<sub>2</sub>/Jahr & 85'000 kWh/Jahr

### Gstaader Hof



- Lüftungsersatz durch Siemens Schweiz AG
- Einsparung von 20'000 CHF jährlich

### Sportzentrum Mottier



- Einsparung von 31'400 kg CO<sub>2</sub> /Jahr
- Pionierprojekt in der Umgebung

# DEEPDIVE: GSTAADER HOF

## 01 Projektauslegung

### Massnahmen:

- Veraltete Lüftungsanlage im Gstaaderhof ersetzen
- Ineffiziente Kälteanlage modernisieren
- Zentraler Hebel: Abwärme der neuen Kälteanlage zum vorwärmen des Brauchwarmwassers
- 1 Gebäude, 3 Massnahmen

## 02 Beteiligte

### Initiatoren:

- IG Procurement Gstaad-Saanenland
- SwissESCO

### Durchführung:

- Siemens Schweiz AG

## 03 Finanzielle & technische Wirkung

### Energiewirkung:

- -36'000 kWh Strom / Jahr
- -171'000 kWh Fernwärme / Jahr

### Finanzielle Wirkung:

- Garantiert 20'000 CHF Einsparung/Jahr (über 10 Jahre – Vertragsdauer)
- Amortisierung der Investitionskosten

## 04 Einschätzung Gstaaderhof

### Feedback (Interview)

- Projekt über Procurement eingebracht
- Hohe Wertschätzung für externe Expertise
- Transparenz & Verlässlichkeit
- Besonders positiv auch finanzielle Entlastung

**Next steps: Sanierung & Photovoltaik der Dächer**

# ERFAHRUNGEN: EINFACHE VORGÄNGE

## Hohe Rückmeldequote

- Hohe Anzahl positiver Rückmeldungen auf Interviewanfragen mit **Zusagequote von ~ 50%**
- Nach weiterem Reminder auf initiale E-Mail liegt die **Anwortquote bei ~ 75%**

## Kommunikation mit Interviewpartnern

- **Offene und direkte Kommunikation** führen zu einem konstruktiven und informationshaltigen Gespräch
- Fragen werden konkret beantwortet und **Lösungsansätze aus Kundensicht** formuliert

## Absprachen mit Projektpartner

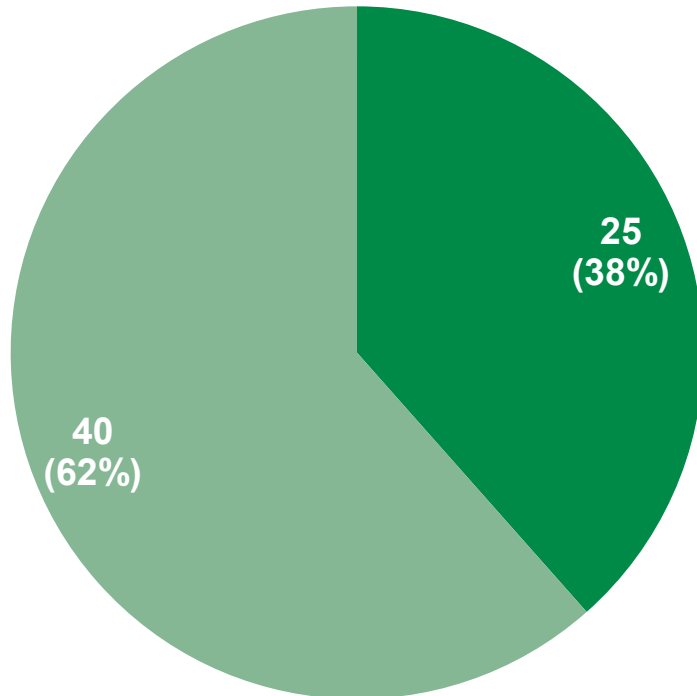
- **Regelmässige Rücksprache** mit Stephan Juen um Zielsetzung zu präzisieren und Lösungsansätze zu verifizieren
- **Mitbegleiten von Workshops** um eigene Projektergebnisse vorzustellen

## Arbeit innerhalb der Gruppe

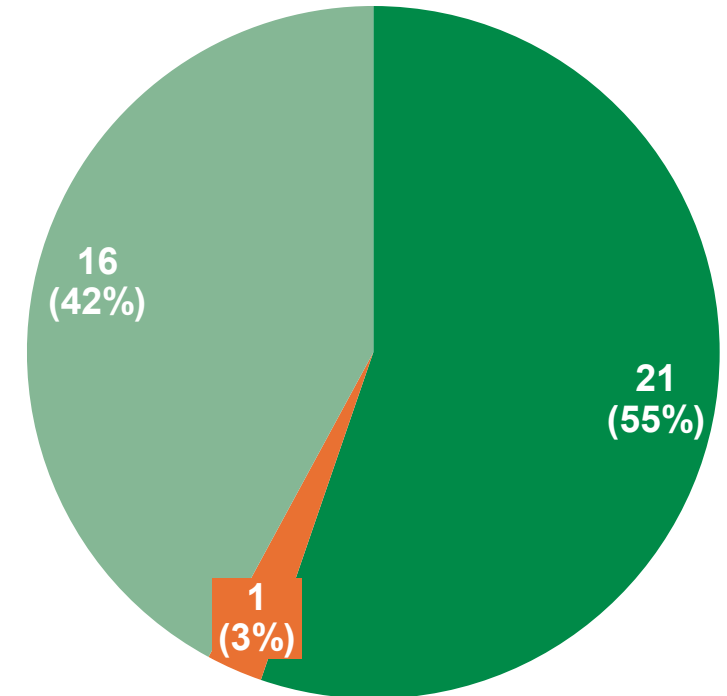
- **Gegenseitiges Ergänzen von Stärken & Schwächen** basierend auf Erfahrungen vor und während des Projektes
- **Klare Verteilung von Rollen und Verantwortung** um Redundanzen oder Widersprüche vorzubeugen

# ZUSAMMENSETZUNG UND GRÖSSENORDNUNG DER BEIDEN INTERVIEWPOOLS

Zusammensetzung der möglichen  
Kundeninterviews



Zusammensetzung der möglichen  
Mitgliederinterviews








- **Kundenpool:** insgesamt **65 Kundendaten**, davon überwiegend deutschsprachig und ein kleinerer französischer Anteil
- **Mitgliederpool:** insgesamt **38 Daten**, mit deutlich höherem französischen Anteil im Vergleich zu den Kunden
- **Französische Interviews:** wurden aufgrund der Sprachbarriere mit durch Stephan organisierter **externer Unterstützung** durchgeführt

■ Französisch ■ Italienisch ■ Deutsch



# AUSGEWÄHLTE INTERVIEWPARTNER UND RELEVANTESTE PAIN POINTS

	UBS Real Estate Fund Management (Switzerland)	Zurich Invest AG - Immobilien -	Hotel Gstaaderhof AG	SBB Infrastruktur	Stadt Zürich
					 Stadt Zürich
AUM (CHF Mrd)	27 <sup>1</sup> (2023)	12 <sup>2</sup>	k.A.	k.A.	k.A.
Liegenschaften	1100 <sup>1</sup> (2023)	k.a.	1	>800 Bahnhöfe <sup>4</sup>	Stark diverses Portfolio (>1,000 Einheiten) <sup>6</sup>
Mitarbeiteranzahl	95 <sup>1</sup>	35 <sup>2</sup>	35 <sup>3</sup>	10,153 <sup>5</sup>	33,000 <sup>7</sup>
Branche	Real-Estate Investment & Asset Management	Versicherungs-wesen	Hotellerie	Transportwesen	Öffentliche Hand
Kontakt (Position)	Marcus Baur (Real Estate Construction Manager)	Jan Rüegg (Sustainability Expert)	Christof Huber (Hoteldirektor)	Oliver Gross (Projektleitung Energieeffizienz)	Ricardo Krause (Leiter Elektrotechnik)
Relevante Pain Points	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlende Transparenz</li> <li>▪ Zu geringe Marge</li> <li>▪ Kein Kapitalbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenzieller Rechtsstreit</li> <li>▪ Komplexe Gebäudetechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technische Komplexität</li> <li>▪ Langfristige Bindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbot externer Investoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mangel an Erfahrung</li> <li>▪ Komplizierte Entscheidungsfindung</li> </ul>

# INTERVIEWAUSWERTUNG: THEORETISCHE GRUNDLAGE ZUR RELEVANZEINSCHÄTZUNG

Jakob Nielsen: Usability Inspection Methods (1994)

Probleme sollten nicht isoliert sondern innerhalb von zwei Dimensionen betrachtet werden



Häufigkeit des Auftretens

Schweregrad des Problem



Priorisierung des Problem

		Anteil an Interviews, die Pain Points erwähnen <sup>1</sup> (Häufigkeit des Auftretens)	
		Wenige	Viele
Auswirkung des Pain Points auf Projektrealisierung (Schweregrad des Problem)	Gering	Geringe Relevanz ♦♦♦♦♦ / ♦♦♦♦♦	Mittlere Relevanz ♦♦♦♦♦ / ♦♦♦♦♦
	Hoch	Mittlere Relevanz ♦♦♦♦♦ / ♦♦♦♦♦	Hohe Relevanz ♦♦♦♦♦

# PAIN POINTS & ERFOLGSFAKTOREN

