swiss esco Energy Services Companies

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

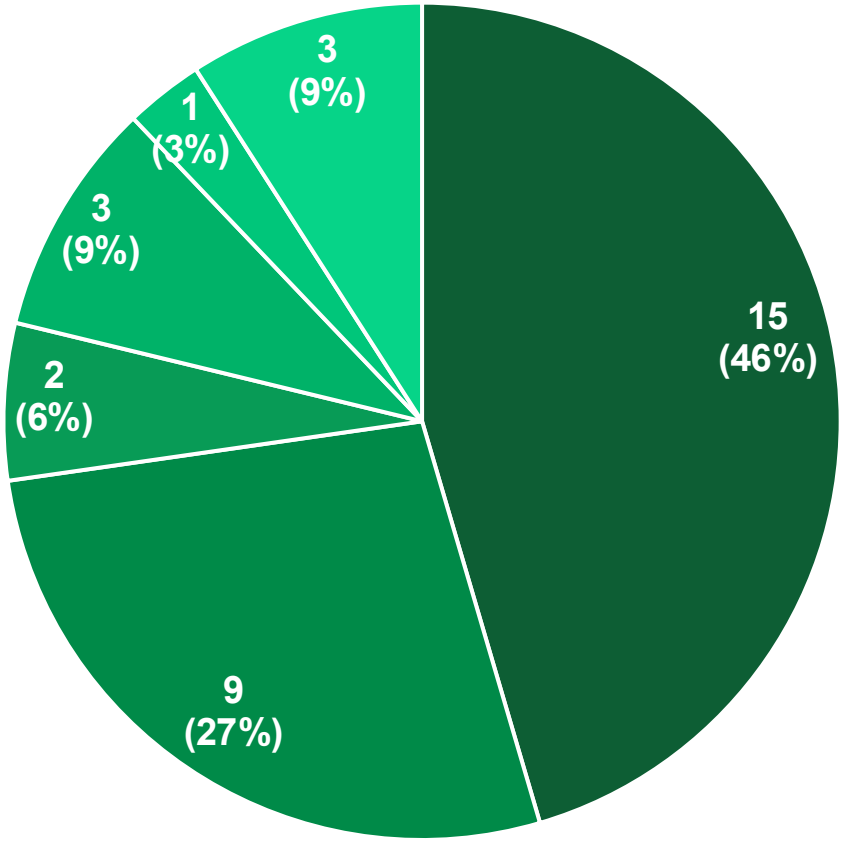
Research & Presentation

Jonas Bötel

Interviews & Presentation

1 **Interviewpartner**
2 Methodik
3 Erfahrungen & Take-Aways
4 Interviewergebnisse
5 Adressierbarkeit & Relevanz
6 Lösungsansätze
7 Fischgräten-Matrix

INTERVIEWPARTNER: UNTERNEHMENSGRÖSSE



Kleine – und mittelständische Unternehmen

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

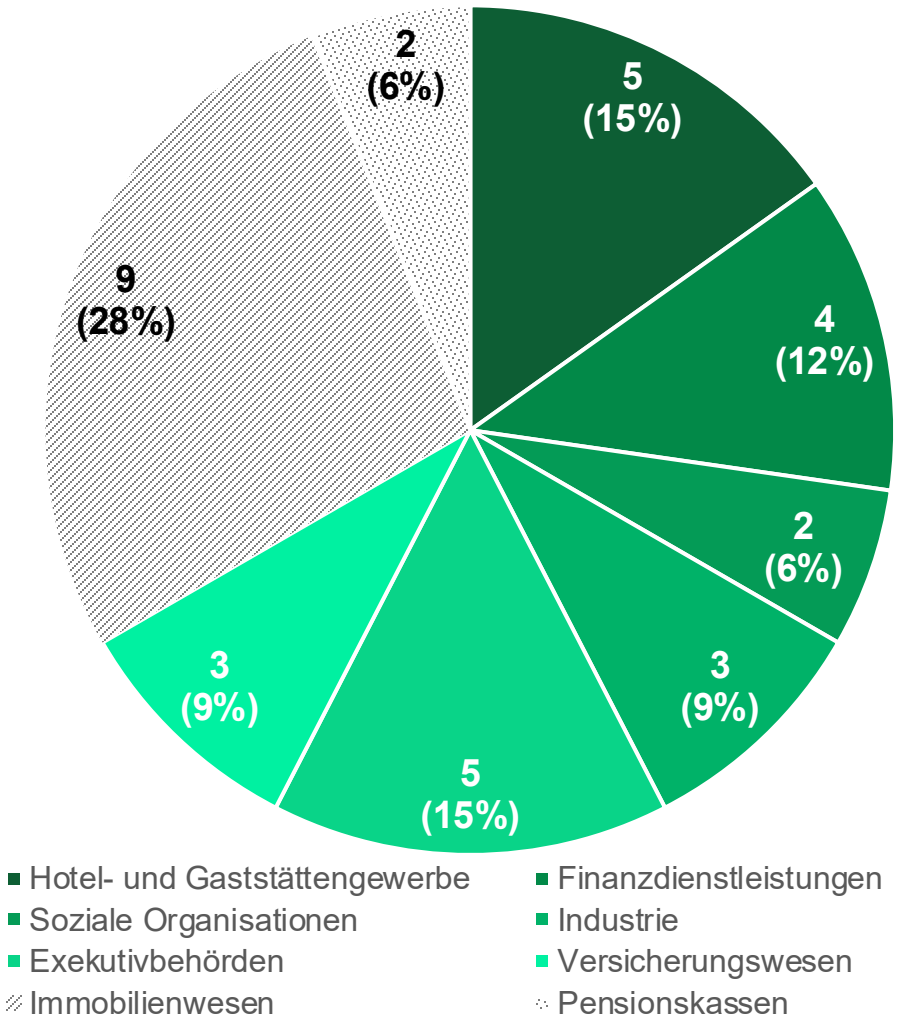
Grossunternehmen

- **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**

33 Interviews

Quelle: Interviewinhalte

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

Quelle: Interviewinhalte

1 Interviewpartner
2 Methodik
3 Erfahrungen & Take-Aways
4 Interviewergebnisse
5 Adressierbarkeit & Relevanz
6 Lösungsansätze
7 Fischgräten-Matrix

INTERVIEW: VOM ERSTKONTAKT BIS ZUR AUSWERTUNG

Vorbereitung

41 deutschsprachige Kontakte,
26 französischsprachige Kontakte von Stephan Juen

1. Erstkontakt via Email
2. Nachhaken via Email
3. Anruf und spontanes Interview

Status quo:
33 Interviews

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** vorstellt wird

Analyse & Auswertung

Auswertung des Transkriptes und **kategorisierung der Pain-Points in 6 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

Quelle: Eigener Interviewplan

1 Interviewpartner
2 Methodik
3 Erfahrungen & Take-Aways
4 Interviewergebnisse
5 Adressierbarkeit & Relevanz
6 Lösungsansätze
7 Fischgräten-Matrix

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 EPFL-Studentin M. Vogel um Interviews auf Französisch zu führen – Spätere Übersetzung mithilfe von KI

Erfolgreiche Durchführung von **9 französischsprachigen Interviews**

«Fortschritt ist kein Zufall – er entsteht aus täglicher Bewegung.»

Quelle: Eigene Erfahrungen aus Interviews & Gruppenarbeit

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 Wiedersprüche vorzubeugen

Quelle: Eigene Erfahrungen aus Interviews & Gruppenarbeit

1 Interviewpartner
2 Methodik
3 Erfahrungen & Take-Aways
4 Interviewergebnisse
5 Adressierbarkeit & Relevanz
6 Lösungsansätze
7 Fischgräten-Matrix

AUSWERTUNG DER RELEVANZ FINANZIELLER FAKTOREN

	Pain-Point	Quelle	Relevanz
01	**Eigeninvestition günstiger – ESC wirtschaftlich unattraktiv** (Kein Bedarf an Kapital) *«Es ist meist günstiger selber zu investieren»*[1]	Terresta, Beatus, PK Graubünden, Mobimo, Payerne	♦♦♦♦♦
02	**ESC über die Gesamtlaufzeit teurer als Eigenfinanzierung** (Leasing-Logik, Zinsen, Marge) *«Ein Projekt mit Investitionen von 3 Millionen CHF und einem Nutzen von 7'000 CHF/Jahr lohnt sich nicht»*[2]	Lavater, Terresta, Mobimo, Payerne, SBB	♦♦♦♦◇
03	**Hohe Investitionssummen & sehr lange Amortisationszeiten** (~20–30 Jahre; > Lebensdauer der Maschinen)	Hotel Bristol, Stadt Laufen, SBB	♦♦♦♦◇
04	**Höhere laufende Kosten – höhere Nebenkosten für Mieter** (Umlage & Mietreaktionen)	Lavater, Terresta, Mobimo	♦♦♦◇◇
05	**Intransparente Kosten – mangelnde Kostentransparenz in ESC-Offerten** (Installationskosten schlecht prüfbar)	Payerne, Mobimo	♦♦◇◇◇

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quellen: [1]Interview: Terresta; [2]Interview: UBS Fund Management; Interviewinhalte

AUSWERTUNG DER RELEVANZ ORGANISATORISCHER HINDERNISSE

	Pain-Point	Quelle	Relevanz
06	**Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – Fehlende Referenzen** *«Wir hatten schlicht nicht die Kapazität»*[1]	Hotel Hari, kleinere Gemeinden (Stadt Laufen, Payerne), ZKB	♦♦♦♦♦
07	**ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht**	Gstaaderhof, andere	♦♦♦♦♦
08	**Hohe organisatorische & administrative Komplexität** (viele Akteure) *«Mehr Parteien heisst mehr Komplexität»*[2]	Terresta, Payerne, Institut les Peupliers, Stadt Laufen, Gstaaderhof	♦♦♦♦◊
09	**Langfristige Bindung – Abhängigkeit vom Contractor** (10+ Jahre)	Gstaaderhof, Lavater, Mobimo	♦♦♦◊◊
10	**Interne Prioritäten – andere, wichtigere Projekte – ESC verliert im internen Wettbewerb**	Stadt Zürich, ZKB, (Hotels mit knappen Ressourcen)	♦♦♦◊◊

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quellen: [1]Interview: Hotel Hari; [2]Interview: Terresta; Interviewinhalte

AUSWERTUNG DER RELEVANZ TECHNISCHER PROBLEME

	Pain-Point	Quelle	Relevanz
11	**Messbarkeit & Attribution der Einsparungen** (Baseline, Wetter, Auslastung etc.) *«Stufe 0 ist praktisch nicht definierbar»*[1]	Beatus, Terresta, SBB, Payerne und weitere	♦♦♦♦◊
12	**Hohe technische Komplexität der Gebäude** (Hotels, Wellness, Mischobjekte)	Hotel Gstaaderhof, Beatus, Institut les Peupliers, ZKB	♦♦♦♦◊
13	**Unbekannter Gebäudezustand – technische Risiken** *«Die Daten reichten nicht aus, um beurteilen zu können, ob es technisch sinnvoll ist»*[2]	Payerne	♦♦♦♦◊
14	**Integration & Schnittstellenprobleme mit bestehenden Projekten/Partnern** (Schnittstelle Totalunternehmer ↔ Contractor)	Hotel Gstaaderhof	♦♦♦◊◊
15	**Terminunsicherheit – Anschlussunsicherheit der Energieversorger**	Mobimo	♦♦◊◊◊

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quellen: [1]Interview: Beatus; [2]Interview: Payerne; Interviewinhalte

AUSWERTUNG DER RELEVANZ REGULATORISCHER UNSICHERHEITEN

	Pain-Point	Quelle	Relevanz
16	**Mietrecht / Mietzinsregulierung / Art. 6c OBLF – Umlagefähigkeit unsicher oder eingeschränkt**	Lavater, ZKB, Terresta, Mobimo	♦♦♦
17	**Schuldenbremsen & Bilanzierungsregeln (Finanzierungsleasing) verhindern ESC** *«Für uns zählt so ein Modell als Finanzierungsleasing, das dürfen wir wegen der Schuldenbremse nicht»*[1]	SBB, Payerne	♦♦♦
18	**Risiko von Rechtsstreit mit Mietern / Mietgerichten**	institutionelle Eigentümer	♦♦♦
19	**Juristische & vertragliche Komplexität** (Eigentumsübertragung, Restwerte, lange Verträge)	Payerne, Stadt Laufen, SBB	♦♦
20	**Regionale Energiepflichten / Anschlusszwang** (z. B. Fernwärme-Pflicht, Verbot Gas)	Mobimo, Lavater	♦♦

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quellen: [1]Interview: SBB Immobilien; Interviewinhalte

1 Interviewpartner
2 Methodik
3 Erfahrungen & Take-Aways
4 Interviewergebnisse
5 Adressierbarkeit & Relevanz
6 Lösungsansätze
7 Fischgräten-Matrix

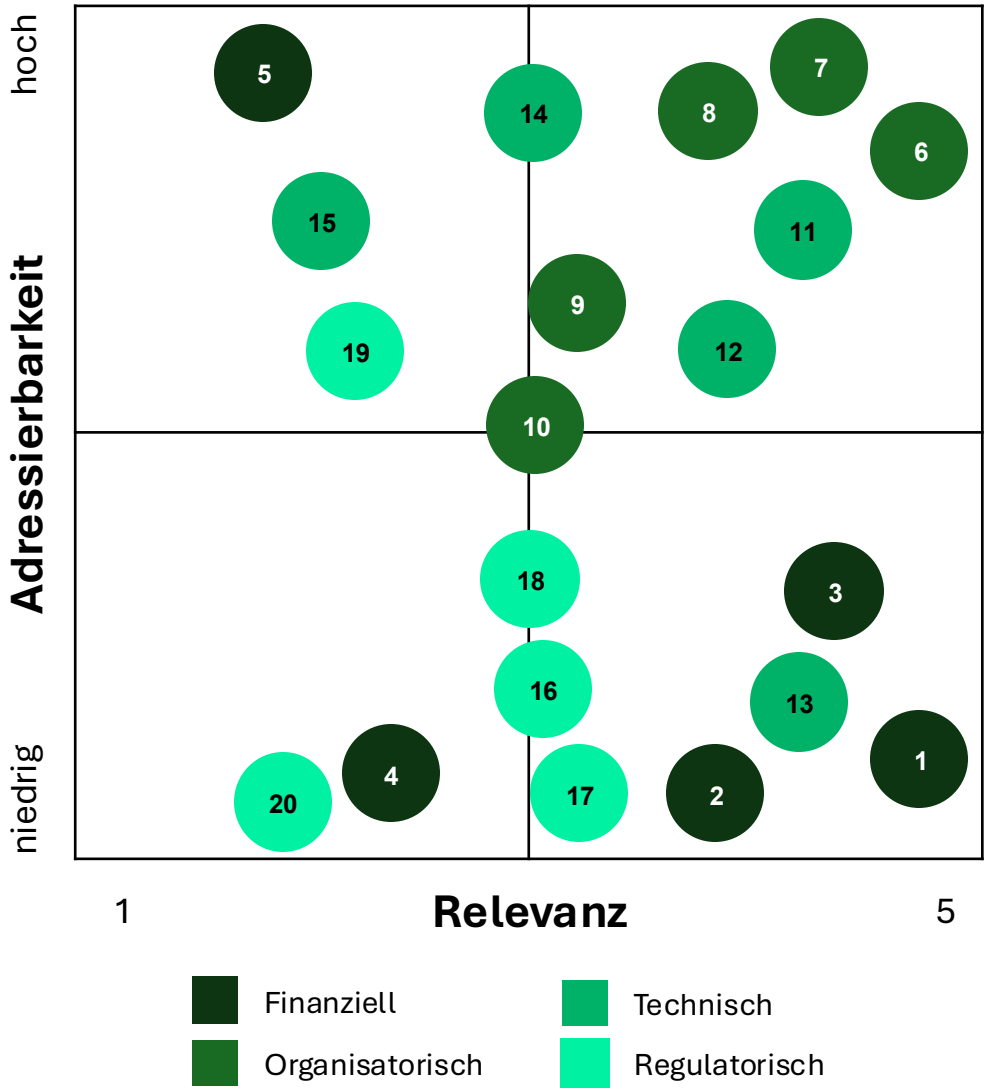
EINORDNUNG DER PAIN POINTS

1. Eigeninvestition günstiger als ESC
2. ESC insgesamt teurer als Eigenfinanzierung
3. Hohe Investitionssummen & lange Amortisationszeiten
4. Höhere laufende Kosten – höhere Nebenkosten für Mieter
5. Intransparente Kosten in ESC-Offerten

6. Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – Fehlende Referenzen
7. ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht
8. Hohe organisatorische & administrative Komplexität
9. 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



Quelle: Interviewinhalte

1 Interviewpartner
2 Methodik
3 Erfahrungen & Take-Aways
4 Interviewergebnisse
5 Adressierbarkeit & Relevanz
6 Lösungsansätze
7 Fischgräten-Matrix

ANSATZPUNKTE ZUR ÜBERWINDUNG DER ZENTRALEN PAIN POINTS

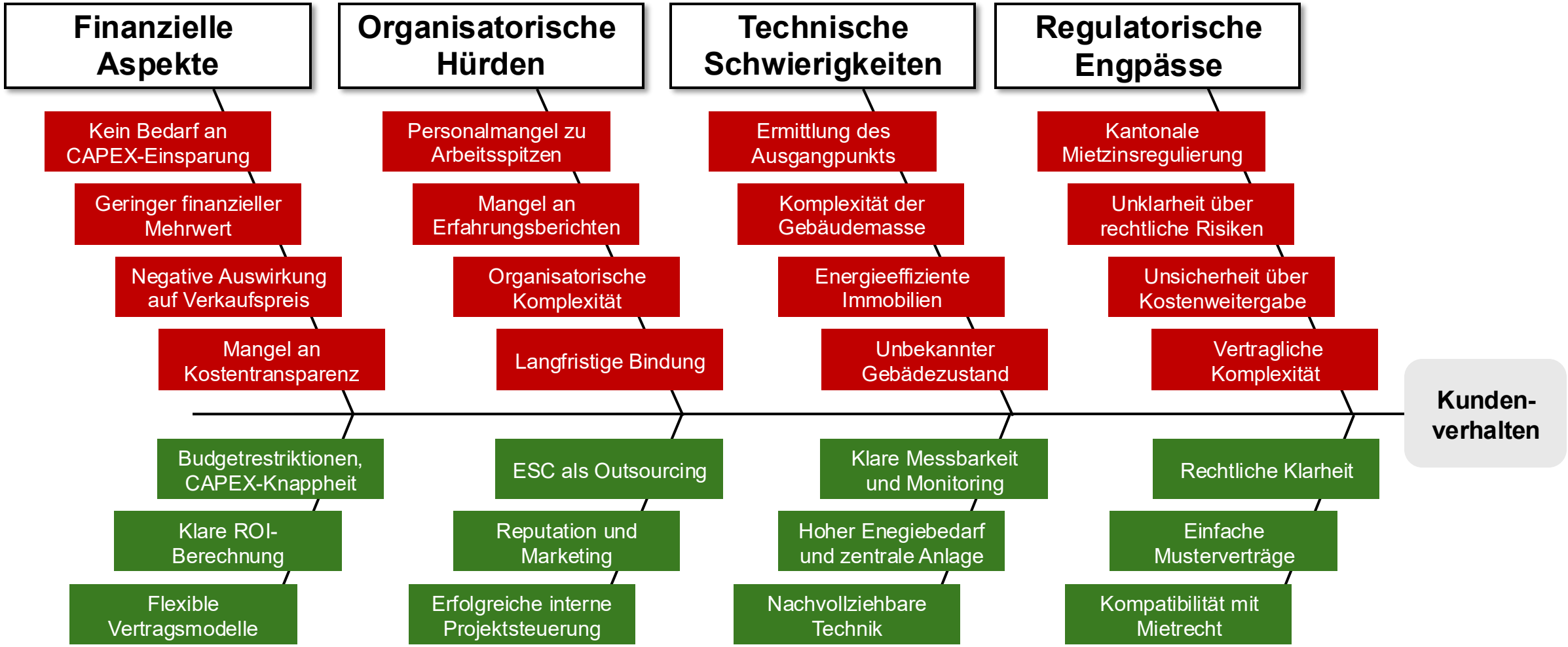
Drei strategische Hebel – Low hanging fruits

	Hebel	Ziel	Konkrete Massnahmen
1	**Sichtbarkeit & Positionierung stärken**	Swiss ESCO **frühzeitig** als relevanter Partner **platzieren**	• **Proaktives Marketing** bei Eigentümern & Investoren • Auftritt in **relevanten Projektphasen** (Planung, Bau) • Case Studies & Referenzen nutzen
2	**Vertrauen & Expertise ausbauen**	**Glaubwürdigkeit** gegenüber **Kunden** & **Partnern** erhöhen	• **Branchenexperten** (z. B. Hotellerie) einbinden • Klare **Rollenverteilung** & **Governance-Struktur** • Bessere **Kommunikation** & **Schulung** der Berater
3	**Transparenz & rechtliche Klarheit schaffen**	**Unsicherheiten** bei **Kosten** & **Risiken** minimieren	• **Klare Kostenmodelle** & Preisbildung • Aufklärungsarbeit zu rechtlichen Risiken • Standardisierte Vertragsvorlagen & Prozessleitfäden

Quelle: Ausarbeitung der Studenten

1 Interviewpartner
2 Methodik
3 Erfahrungen & Take-Aways
4 Interviewergebnisse
5 Adressierbarkeit & Relevanz
6 Lösungsansätze
7 Fischgräten-Matrix

PAIN-POINTS & ERFOLGSFAKTOREN



Quelle: Interviews

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

Max Repenning

Nicole Vanessa Beer

Lennart von Zitzewitz

Jonas Bötel