



University of St. Gallen  
Institute of Technology Management

**SIL@HSG**

Sustainability Innovation Lab

## Résumé des résultats

## Projet «ESCO: optimisation des opportunités de marché»

**Philip Rodak, Université de Saint-Gall (HSG)**

*Une présentation plus détaillée du projet est disponible sur le site web de Swissesco*



University of St. Gallen  
Institute of Technology Management

**SIL@HSG**

Sustainability Innovation Lab

## Zusammenfassung der Resultate

# Projekt “ESCO: Marktchancen-Optimierung”

Philip Rodak, Universität St. Gallen (HSG)

*Eine ausführlichere Projektpräsentation ist auf der Swissesco Website zur Verfügung gestellt*

## CONTEXTE DU PROJET

<b>Objectif</b>	Identification des <b>points faibles du point de vue des clients</b> qui font obstacle à la diffusion réussie du concept ESCO en Suisse
<b>Équipe</b>	<b>4 étudiants</b> de l'Université de Saint-Gall (HSG) sous la direction du <b>Prof. Maximilian Palmié</b> et de <b>Philip Rodak</b> , avec le soutien de <b>Stephan Juen</b>
<b>Période</b>	De septembre à décembre 2025
<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>35 entretiens qualitatifs</b> avec des parties prenantes issues de <b>différents secteurs</b> (hôtellerie et restauration, industrie, immobilier, assurances, caisses de pension, services financiers, etc.)
<b>Ateliers</b>	Atelier en ligne <b>Swissesco</b> et atelier <b>SuisseEnergie</b>

**UN GRAND MERCI** pour votre formidable soutien!

## HINTERGRUND ZUM PROJEKT

### Zielsetzung

Ermittlung von **Pain Points aus Kundenperspektive**, die der erfolgreichen Verbreitung des ESCO-Konzepts in der Schweiz entgegenwirken

### Team

**4 Studierende** der Universität St.Gallen (HSG) unter der Führung von **Prof. Maximilian Palmié** und **Philip Rodak** sowie unterstützt von **Stephan Juen**

### Zeitraum

September bis Dezember 2025

### Anzahl Interviews

**35 qualitative Interviews** mit Stakeholdern aus **verschiedenen Sektoren** (Hotel- und Gastgewerbe, Industrie, Immobilienwesen, Versicherungswesen, Pensionskassen, Finanzdienstleistungen, etc.)

### Workshops






**Swissesco** Online-Workshop und **EnergieSchweiz** Workshop

**HERZLICHEN DANK** für Ihre grossartige Unterstützung!

## FACTEURS FINANCIERS

Point sensible	Sources	Pertinence
<p><b>01</b> Investissement propre moins coûteux qu'un ESCO (Pas besoin de capital) <i>«Il est généralement plus avantageux d'investir soi-même»<sup>1</sup></i></p>	Investisseurs institutionnels, groupes immobiliers, secteur public (15)	◆◆◆◆
<p><b>02</b> L'ESCO est peu intéressant financièrement sur toute la durée du projet (logique de leasing, intérêts, marge) <i>«Un projet avec un investissement de 3 millions de CHF et un bénéfice de 7 000 CHF/an n'est pas rentable»<sup>2</sup></i></p>	Groupes immobiliers, pouvoirs publics, secteur de l'hôtellerie et de la restauration, CFF (11)	◆◆◆◆
<p><b>03</b> Sommes d'investissement élevées et délais d'amortissement très longs (~20-30 ans ; parfois &gt; durée de vie des appareils)</p>	Hôtellerie et restauration, CFF, institutions sociales, prestataires de services financiers (7)	◆◆◆◆
<p><b>04</b> Coûts d'exploitation plus élevés – charges plus élevées pour les locataires (répercussion et réactions des locataires)</p>	Secteur immobilier, prestataires de services financiers (6)	◆◆◆◆
<p><b>05</b> Coûts opaques – manque de transparence des coûts dans les offres ESCO (coûts d'installation non compréhensibles)</p>	Secteur immobilier, investisseurs institutionnels (5)	◆◆◆◆

## FINANZIELLE FAKTOREN

Pain Point	Quellen	Relevanz
<b>01</b> <b>Eigeninvestition günstiger als ESCO</b> (Kein Bedarf an Kapital) «Es ist meist günstiger selber zu investieren» <sup>1</sup>	Institutionelle Investoren, Immobilienkonzerne, Öffentliche Hand (15)	
<b>02</b> <b>ESCO über die Gesamtlaufzeit finanziell wenig attraktiv</b> (Leasing-Logik, Zinsen, Marge) «Ein Projekt mit Investitionen von 3 Millionen CHF und einem Nutzen von 7'000 CHF/Jahr lohnt sich nicht.» <sup>2</sup>	Immobilienkonzerne, Öffentliche Hand, Hotel- und Gaststättengewerbe, SBB (11)	
<b>03</b> <b>Hohe Investitionssummen &amp; sehr lange Amortisationszeiten</b> (~20-30 Jahre; z. T. > Lebensdauer der Geräte)	Hotel- und Gaststättengewerbe, SBB, Soziale Einrichtungen, Finanzdienstleister (7)	
<b>04</b> <b>Höhere laufende Kosten - höhere Nebenkosten für Mieter</b> (Umlage & Mieterreaktionen)	Immobilienwesen, Finanzdienstleister (6)	
<b>05</b> <b>Intransparente Kosten - mangelnde Kostentransparenz in ESCO-Offerten</b> (Installationskosten nicht nachvollziehbar)	Immobilienwesen, Institutionelle Investoren (5)	






## OBSTACLES D'ORDRE ORGANISATIONNEL

Problématique	Sources	Pertinence
<p><b>06</b> Manque de ressources humaines et de savoir-faire pour l'ESCO - manque de références «<i>Nous n'avions tout simplement pas les capacités nécessaires</i>»<sup>1</sup></p>	Secteur immobilier, investisseurs institutionnels (11)	◆◆◆◆
<p><b>07</b> L'ESCO/Contracting n'est pas activement recherché</p>	Hôtellerie et restauration, investisseurs institutionnels (9)	◆◆◆◆
<p><b>08</b> Grande complexité organisationnelle et administrative (nombreux acteurs) «<i>Plus il y a de parties prenantes, plus la complexité augmente</i>»<sup>2</sup></p>	Secteur public, assurances et caisses de retraite (9)	◆◆◆◆
<p><b>09</b> Engagement à long terme – dépendance vis-à-vis du prestataire (10 ans et plus)</p>	Hôtellerie et restauration, secteur immobilier (8)	◆◆◆◆
<p><b>10</b> Priorités internes – d'autres projets «plus important» – l'ESCO perd face à la concurrence interne</p>	Secteur public, investisseurs institutionnels (6)	◆◆◆◆






## ORGANISATORISCHE HINDERNISSE

Pain Point	Quellen	Relevanz
<b>06</b> Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESCO - 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 - ESCO verliert im internen Wettbewerb	Öffentliche Hand, Institutionelle Investoren (6)	



## PROBLÈMES TECHNIQUES

Point sensible	Sources	Pertinence
<p><b>11</b> Mesurabilité et attribution des économies (référence, conditions météorologiques, taux d'utilisation, etc.) «Le niveau 0 est pratiquement indéfinissable»<sup>1</sup></p>	Hôtellerie et restauration, investisseurs institutionnels, secteur public (9)	
<p><b>12</b> Grande complexité technique des bâtiments (hôtels, centres de bien-être, bâtiments mixtes)</p>	Hôtellerie et restauration (5)	
<p><b>13</b> État inconnu des bâtiments – risques techniques «Les données n'étaient pas suffisantes pour évaluer si cela était techniquement pertinent»<sup>2</sup></p>	Secteur public (4)	
<p><b>14</b> Problèmes d'intégration et d'interfaces avec les projets/partenaires existants (interface entre l'entrepreneur général et le sous-traitant)</p>	Hôtellerie et restauration, immobilier (4)	
<p><b>15</b> Incertitude quant aux délais – incertitude quant au raccordement des fournisseurs d'énergie</p>	Secteur immobilier (2)	

## TECHNISCHE 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</i> » <sup>1</sup>	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 reichen nicht aus, um beurteilen zu können, ob es technisch sinnvoll ist</i> » <sup>2</sup>	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)	

## INCERTITUDES RÉGLEMENTAIRES

Problématique	Sources	Pertinence
<p><b>16</b> Droit du bail / Régulation des loyers / Art. 6c VMWG – Répercussion incertaine ou limitée</p>	Assurances, immobilier (6)	
<p><b>17</b> Les freins à l'endettement et les règles comptables (crédit-bail) empêchent l'ESCO «Un tel modèle relève du crédit-bail, ce que nous ne pouvons pas faire en raison du frein à l'endettement»<sup>1</sup></p>	Secteur public, CFF (5)	
<p><b>18</b> Risque de litige avec les locataires / tribunaux des baux</p>	Investisseurs institutionnels, immobilier (4)	
<p><b>19</b> Complexité juridique et contractuelle (transfert de propriété, valeurs résiduelles, contrats à long terme)</p>	Secteur public, CFF, immobilier (4)	
<p><b>20</b> Obligations énergétiques régionales / Obligation de raccordement (par ex. obligation de chauffage urbain, interdiction du gaz)</p>	Immobilier (2)	

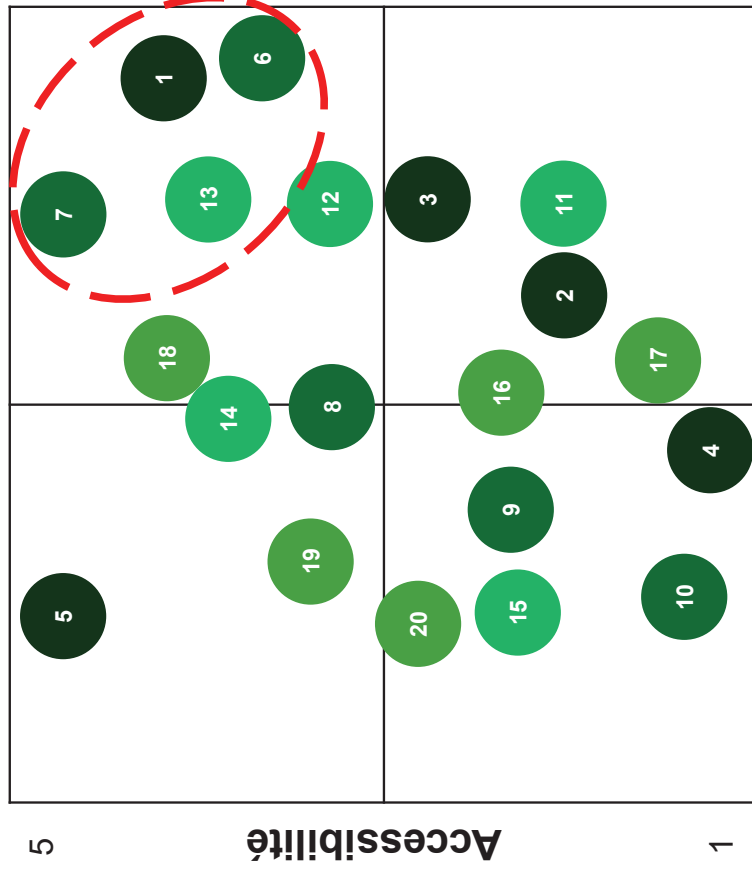
Source(s) : <sup>1</sup> Entretien; Contenu des entretiens; pertinence: fréquence des mentions / gravité du point faible; (chiffre): nombre de mentions dans les entretiens

## REGULATORISCHE UNSICHERHEITEN

Pain Point	Quellen	Relevanz
<b>16</b> <b>Mietrecht / Mietzinsregulierung / Art. 6c VMWG – Umlagefähigkeit unsicher oder eingeschränkt</b>	Versicherungen, Immobilienwesen (6)	
<b>17</b> <b>Schuldenbremsen &amp; Bilanzierungsregeln (Finanzierungsleasing) verhindern ESCO</b> <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> <b>Risiko von Rechtsstreit mit Mietern / Mietgerichten</b>	institutionelle Investoren, Immobilienwesen (4)	
<b>19</b> <b>Juristische &amp; vertragliche Komplexität</b> (Eigentumsübertragung, Restwerte, lange Verträge)	Öffentliche Hand, SBB, Immobilienwesen (4)	
<b>20</b> <b>Regionale Energiepflichten / Anschlusszwang</b> (z.B. Fernwärme-Pflicht, Verbot Gas)	Immobilienwesen (2)	

## CLASSIFICATION DES POINTS FAIBLES

- |  |   |    |   |
|--|---|----|---|
| 01. <b>Investissement propre moins coûteux que l'ESCO</b><br>ESCO peu intéressant financièrement sur toute la durée du contrat | 5 | 7  | 1 |
| 02. Investissements élevés et longs délais d'amortissement   |   | 18 |   |
| 03. Coûts d'exploitation plus élevés – charges plus élevées pour les locataires  |   | 14 |   |
| 04. Coûts opaques dans les offres ESCO   |   | 19 |   |
| 05.  |   | 8  |   |
| 06. <b>Manque de ressources humaines et de savoir-faire pour l'ESCO</b>  |   | 3  |   |
| 07. <b>L'ESCO/Contracting n'est pas activement recherché</b>   |   | 20 |   |
| 08. Grande complexité organisationnelle et administrative  |   | 15 |   |
| 09. Engagement à long terme et dépendance vis-à-vis du prestataire   |   | 9  |   |
| 10. Priorités internes – l'ESCO est relégué au second plan par rapport à d'autres projets                                      |   | 16 |   |
| 11. Mesurabilité et attribution des économies  |   | 11 |   |
| 12. Grande complexité technique des bâtiments  |   | 2  |   |
| 13. <b>État inconnu des bâtiments</b>  |   | 17 |   |
| 14. Problèmes d'intégration et d'interfaces avec les projets/partenaires existants   |   | 10 |   |
| 15. Incertitude quant aux délais - incertitude quant au raccordement des fournisseurs  |   | 4  |   |
| 16. Restrictions en matière de droit locatif   |   |    |   |
| 17. Les freins à l'endettement et les règles comptables font obstacle aux ESCO   |   |    |   |
| 18. Risques juridiques avec les locataires / tribunaux des baux  |   |    |   |
| 19. Complexité juridique et contractuelle  |   |    |   |
| 20. Obligations énergétiques régionales / obligation de raccordement   |   |    |   |



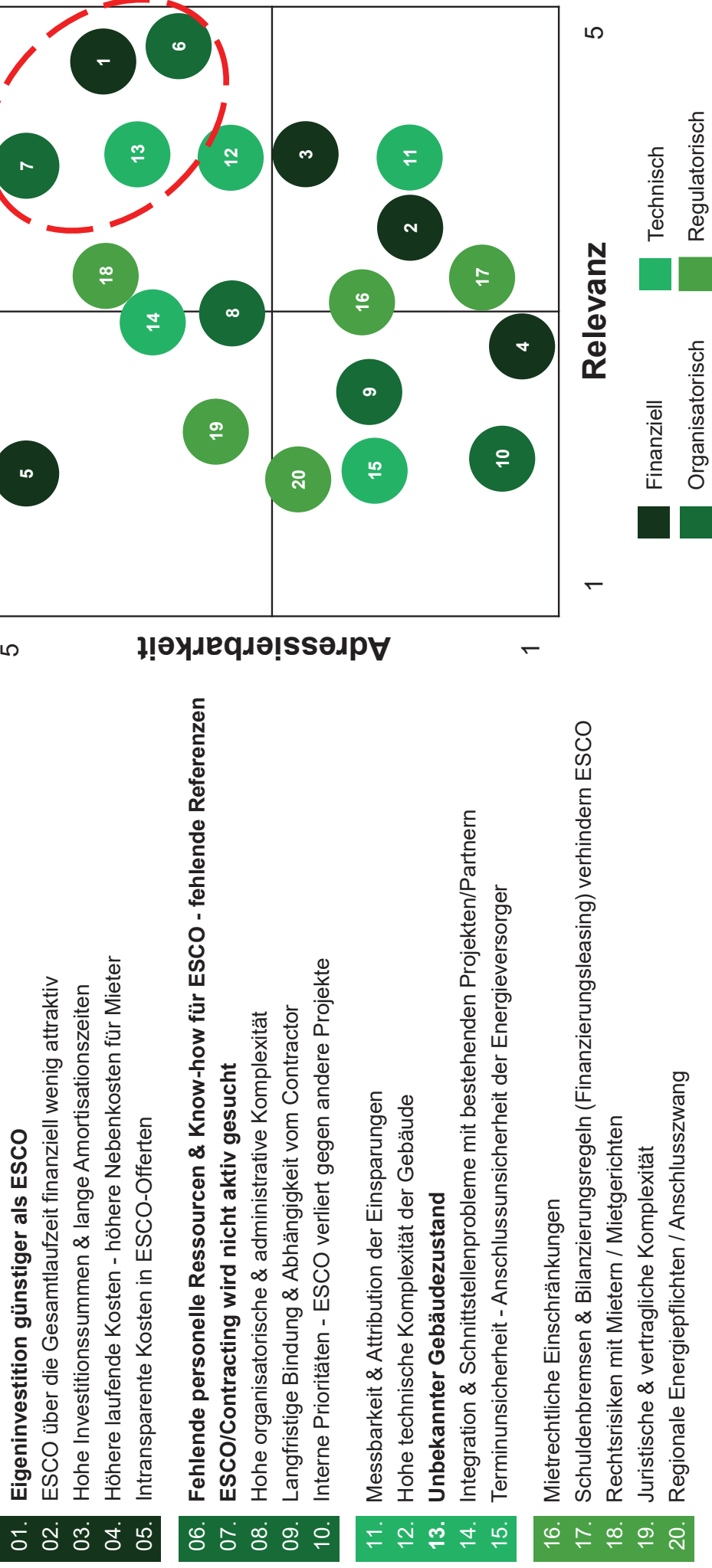
### Pertinence



5

1


## EINORDNUNG DER PAIN POINTS




# LES PRINCIPAUX POINTS FAIBLES

## Principaux points faibles

### Points faibles

**1**  Investissement propre plus avantageux – ESCO peu attractif sur le plan économique

**6**  Manque de ressources humaines et de savoir-faire pour les ESCO – manque de références

**7**  L'ESCO/Contracting n'est pas activement recherché

**13**  État inconnu du bâtiment - risques techniques

### Approches de solution et mesures

- **Modules contractuels modulaires** et offres de projet clairement définies (p.ex. sans financement)
- Évolution de l'ESCO vers un **modèle commercial modulaire**
- Élaboration **d'offres modulaires spécifiques à chaque groupe cible** avec une proposition de valeur adaptée (par ex. hôtellerie et restauration, immobilier, secteur public, investisseurs inst.)

- Mesures visant à **minimiser les coûts** pour les clients
- **Offensive de transparence**: mettre à disposition des outils de comparaison, des benchmarks et des exemples de bonnes pratiques afin de rendre l'ESCO économiquement compréhensible

- **Campagnes de sensibilisation** ciblées et spécifiques au secteur **et prospection du marché**

- Mesures visant à **améliorer le diagnostic préalable et l'évaluation systématique** de l'état du bâtiment

# FOKUS AUF ZENTRALE PAIN POINTS MIT HÖCHSTER RELEVANZ UND ADRESSIERBARKEIT

## Zentrale Pain Points

### Pain Points

1



Eigeninvestition günstiger -  
ESCO wirtschaftlich  
unattraktiv

6



Fehlende personelle  
Ressourcen & Know-how  
für ESCO - fehlende  
Referenzen

7



ESCO/Contracting wird nicht  
aktiv gesucht

13



Unbekannter  
Gebäudezustand -  
technische Risiken

### Lösungsansätze & Massnahmen

- **Modulare Vertragsbausteine** und klar definierte Projektpakete (zB. ESCO ohne Finanzierung)
- Weiterentwicklung von ESCO in Richtung eines **modularen Geschäftsmodells**
- Ausarbeitung von **zielgruppenspezifischen modularen Angeboten** mit angepasstem Nutzenversprechen (zB. Hotel- & Gastgewerbe, Immobilienwesen, öffentliche Hand, Inst. Invest.)

- Massnahmen, um **Aufwand** für Kunden minimal zu halten

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

- Gezielte, branchenspezifische **Awareness-Kampagnen und Marktbearbeitung**

- Massnahmen zur **Verbesserung von Vorab-Diagnose** und **systematischer Bewertung** des Gebäudezustands