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

FINEXITY

CARLSQUARE

Nicole Vanessa Beer

Research & Interviews

Lennart von Zitzewitz

Research & Presentation

Porsche Consulting

Exaloan

Jonas Bötel

Interviews & Presentation

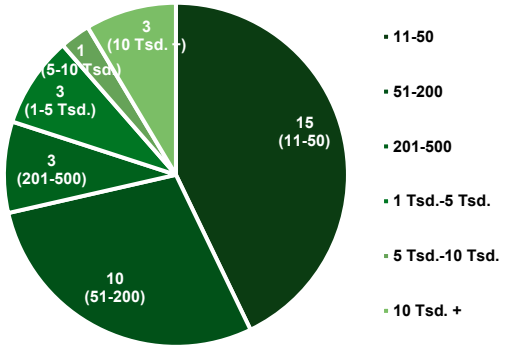
FMC

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

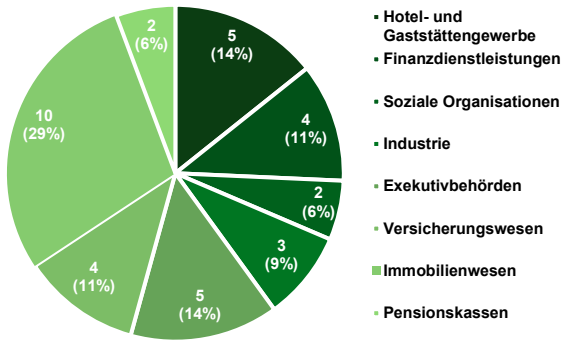
EXECUTIVE SUMMARY

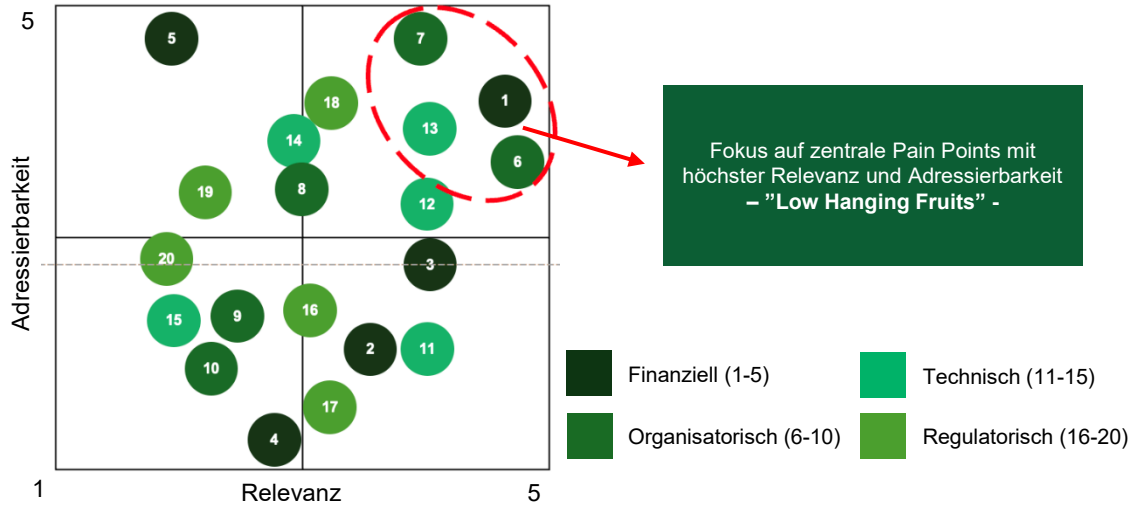
Durchführung von **35 qualitativen Interviews** um Pain Points und Erfolgsfaktoren von bereits absgeschlossenen, sich im Prozess befindenen oder abgelehnten Energiespar-Contracting Projekten zu ermitteln

Beschäftigte



Sektor





Fokus auf zentrale Pain Points mit höchster Relevanz und Adressierbarkeit **– "Low Hanging Fruits" -**

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

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

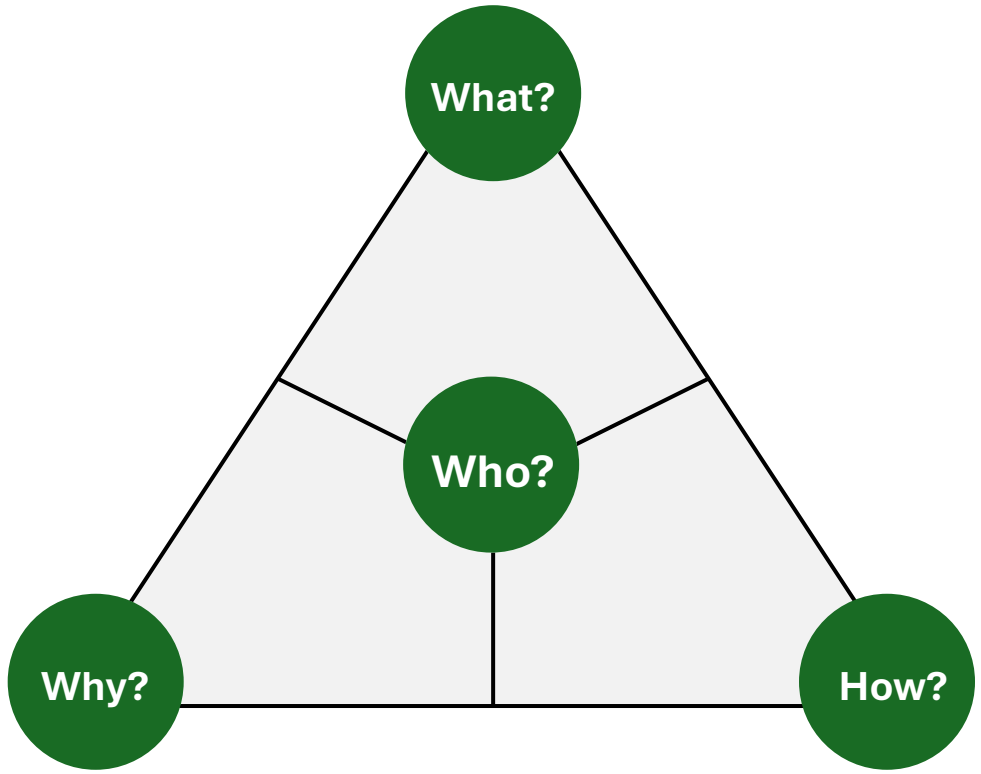
Gezielte Marktbearbeitung:
Ausbildung und Unterstützung für Mitglieder im Vertrieb, Rendite-Tool mithilfe von KI um Bewertungsprozess zu vereinfachen

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

Quellen: Interviewinhalte und Lösungsansätze in der Präsentation

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 Werschöpfungskette, 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

Quelle(n): The St. Gallen Business Model Navigator (Gassmann et al.)

DIMENSION: WHO?

WHAT?

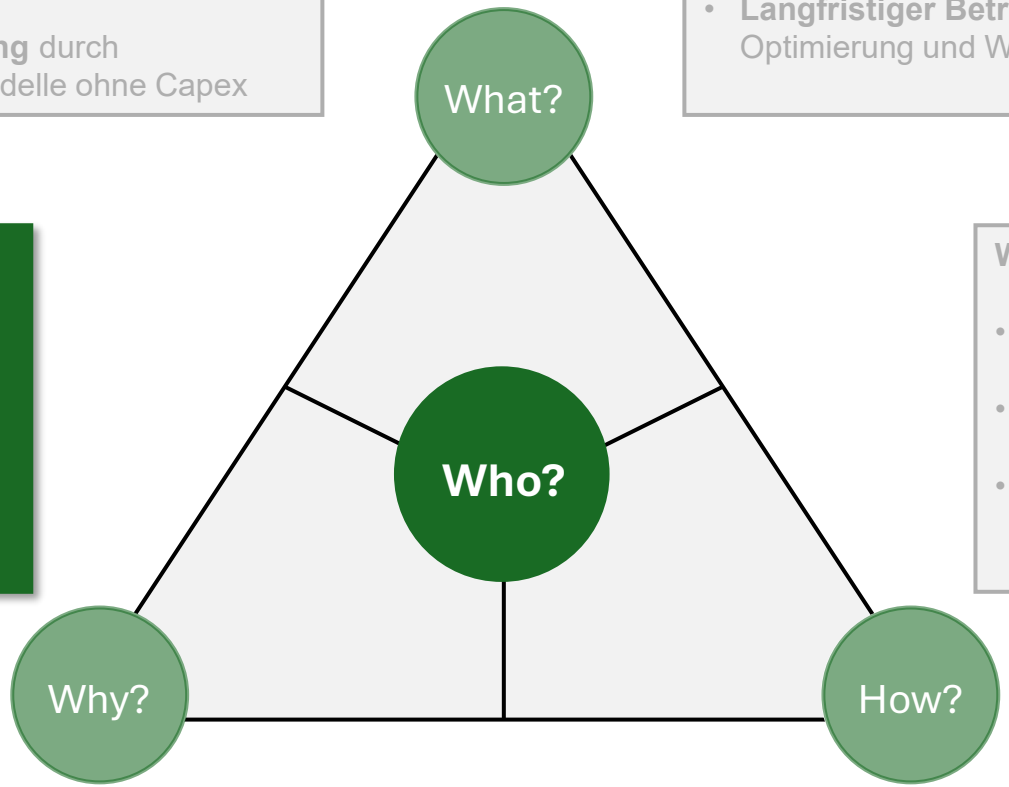
- **Ganzheitliche Effizienzlösung**: Planung, Umsetzung und Betrieb aus einer Hand
- **Risikominimierung** durch Übernahme technischer und wirtschaftlicher Verantwortung
- **Investitionsentlastung** durch Finanzierung oder Modelle ohne Capex

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

Quelle(n): The St. Gallen Business Model Navigator (Gassmann et al.)

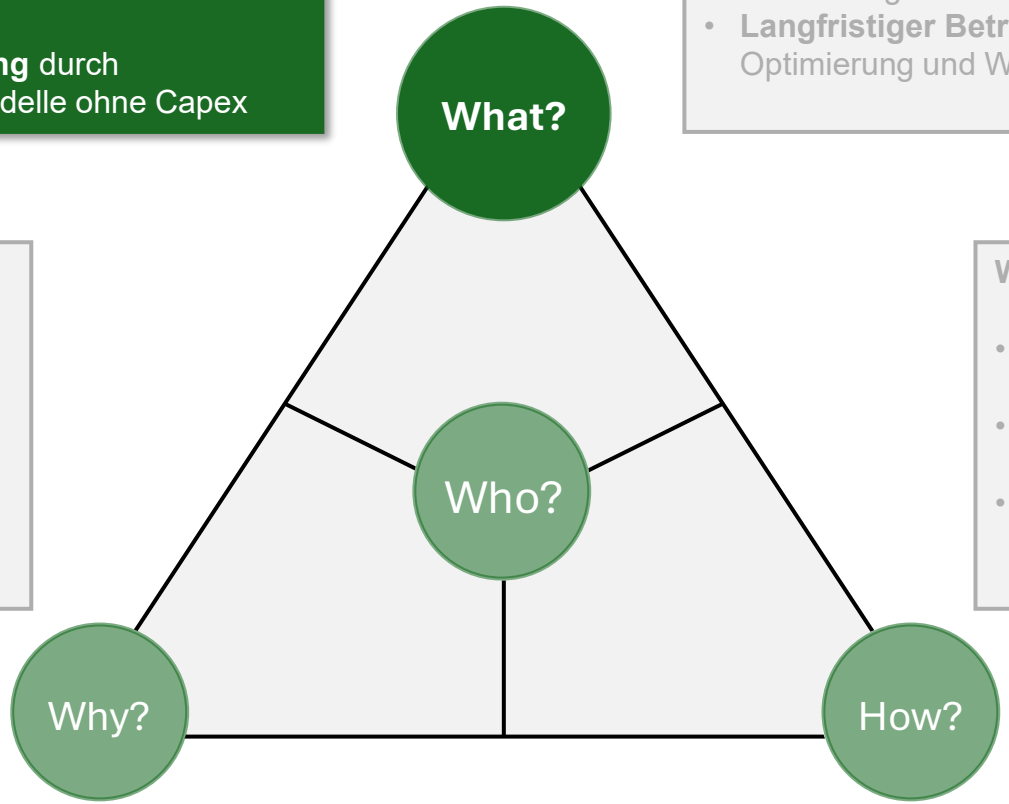
DIMENSION: WHAT?

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

Quelle(n): The St. Gallen Business Model Navigator (Gassmann et al.)

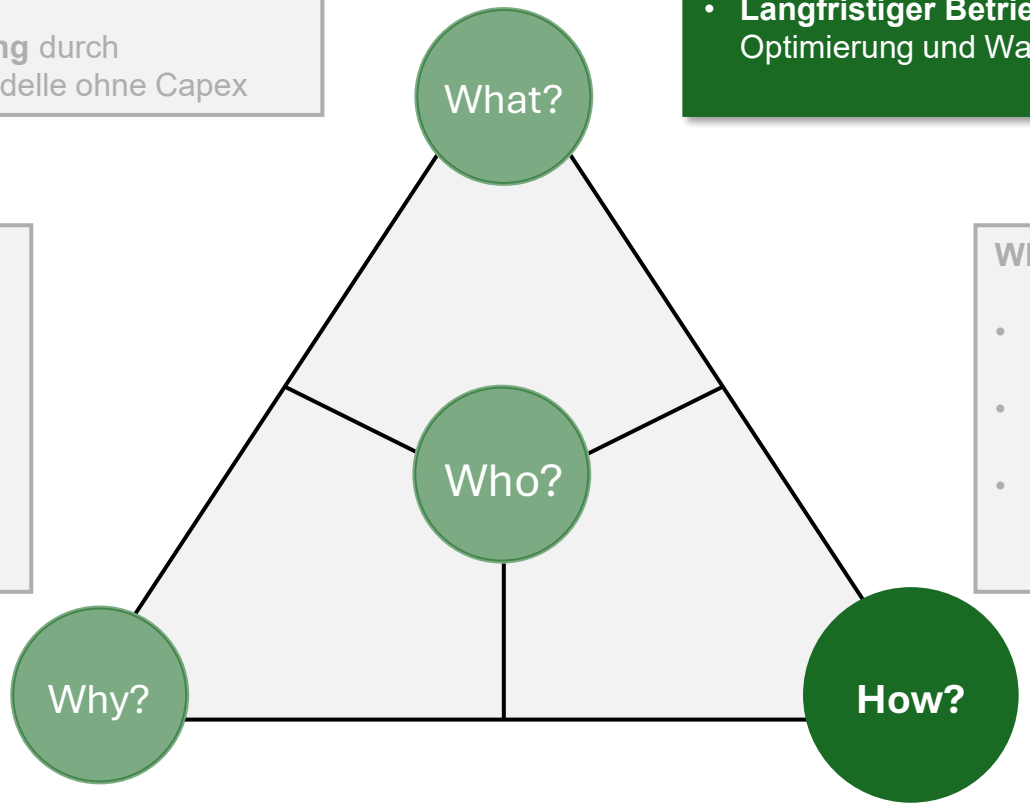
DIMENSION: HOW?

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

Quelle(n): The St. Gallen Business Model Navigator (Gassmann et al.)

DIMENSION: WHY?

WHAT?

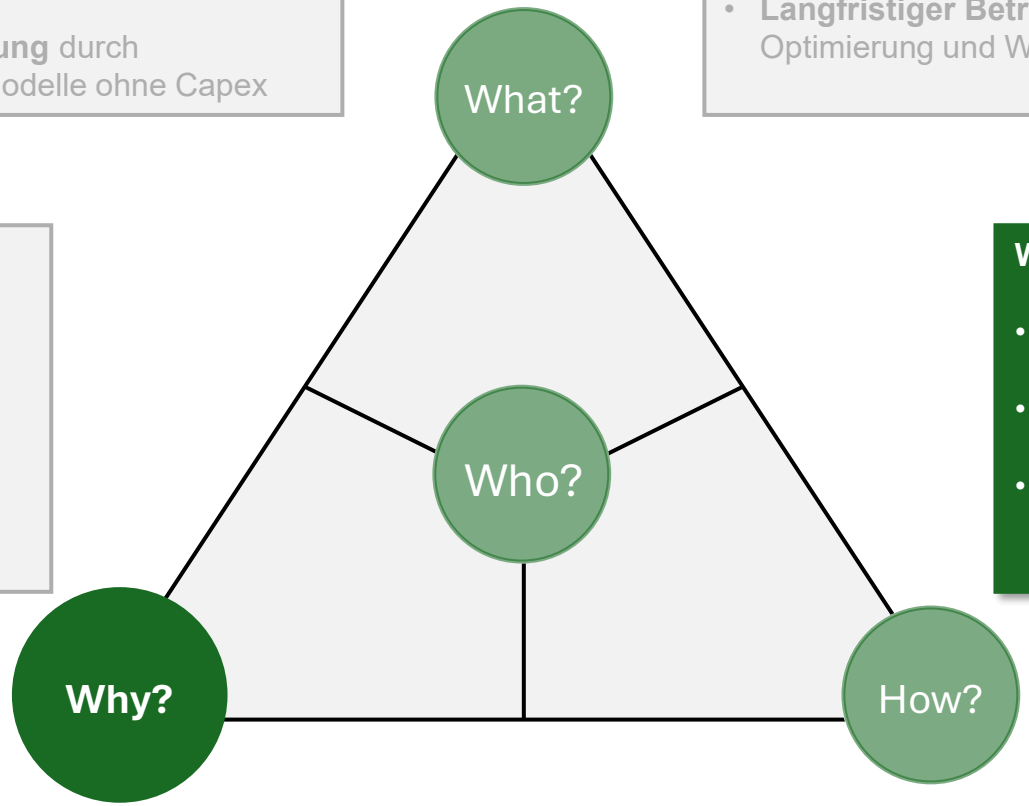
- **Ganzheitliche Effizienzlösung**: Planung, Umsetzung und Betrieb aus einer Hand
- **Risikominimierung** durch Übernahme technischer und wirtschaftlicher Verantwortung
- **Investitionsentlastung** durch Finanzierung oder Modelle ohne Capex

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



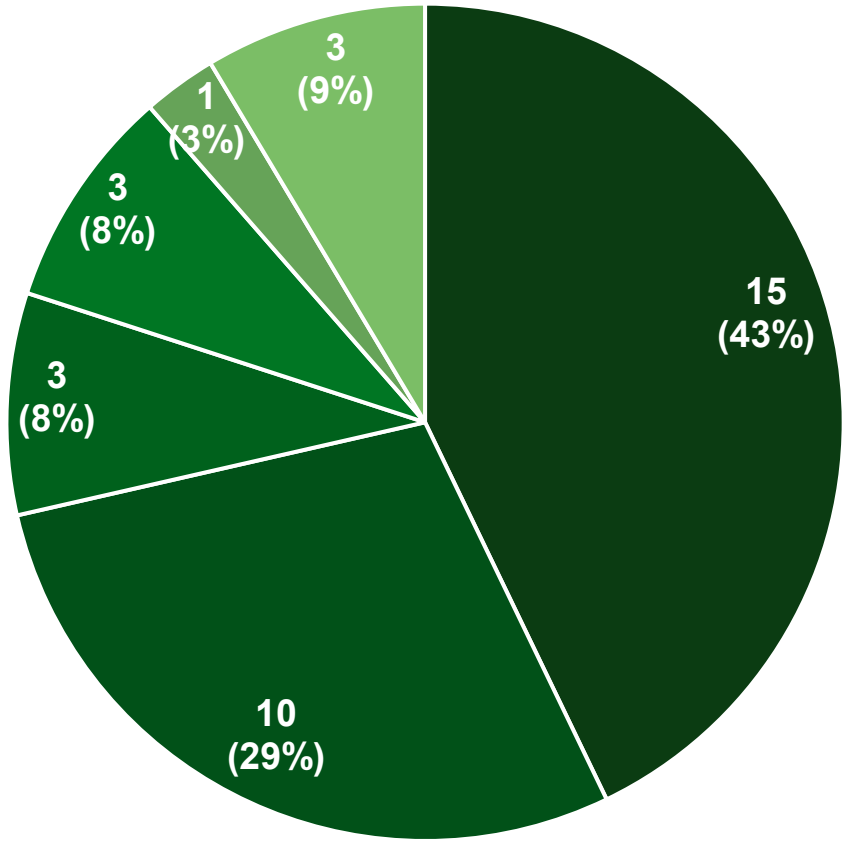
WHY?

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

Quelle(n): The St. Gallen Business Model Navigator (Gassmann et al.)

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



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**

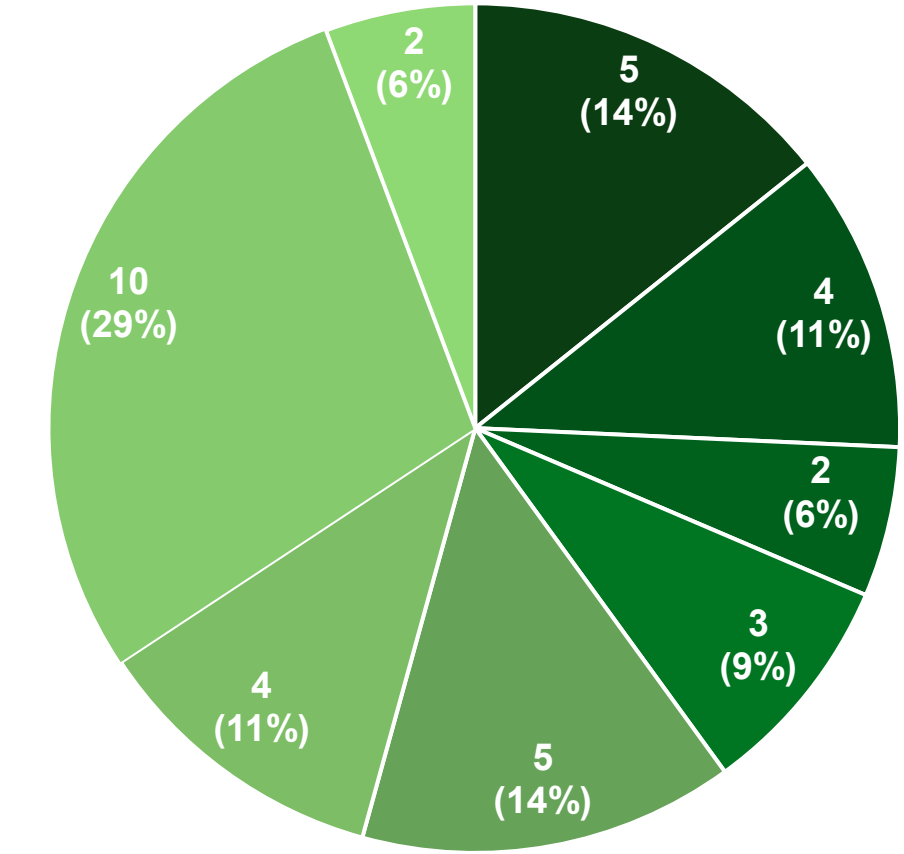
Grossunternehmen

- **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**

35 Interviews

Quelle(n): Interviewinhalte; Internetseiten der Unternehmen, Unternehmensdatenbanken

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

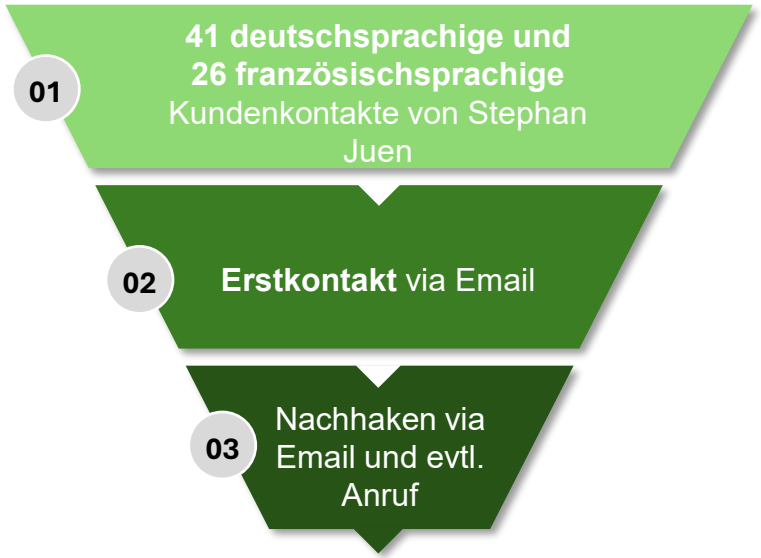
- **Immobilien zur Absicherung von Kundeneinzahlungen**
- **Sehr kapitalstarke,** aber risikoaverse Investoren

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

Quelle(n): Interviewinhalte; Internetseiten der Unternehmen, Unternehmensdatenbanken

INTERVIEW: VOM ERSTKONTAKT BIS ZUR AUSWERTUNG

Vorbereitung



35 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 4 Gruppen** (Qualitativ)

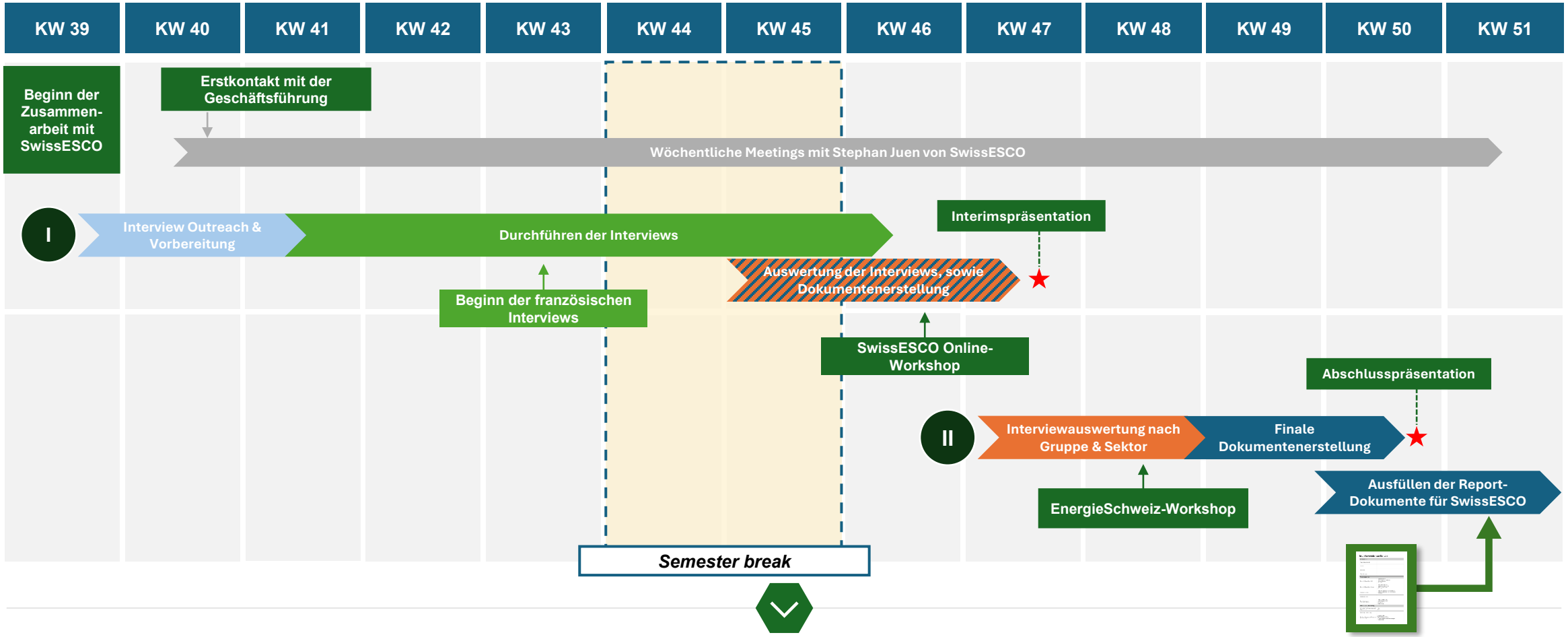
Zusammenfassung des Interviews für den **Abschlussbericht von Swissesco** in speziell definiertem Format (Quantitativ)

Konsolidierung der Pain Points und Visualisierung der Ergebnisse auf PowerPoint

Quelle(n): Eigener Interviewplan

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.»[1]

Quelle(n): [1]"Fortschritt ist kein Zufall", n.d., Eigene Erfahrungen aus Interviews & Gruppenarbeit

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
01	**Eigenkapital für Finanzierungsprozesse ist bereits verfügbar** *«Es ist meist günstiger selber zu investieren»*[1]	Institutionelle Investoren, Immobilienkonzerne, Öffentliche Hand (15)	♦♦♦♦♦
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]	Immobilienkonzerne, Öffentliche Hand, Hotel – und Gaststättengewerbe, SBB (11)	♦♦♦♦
03	**Hohe Investitionssummen & sehr lange Amortisationszeiten** (~20–30 Jahre; > Lebensdauer der Maschinen)	Hotel- und Gaststättengewerbe, SBB, Soziale Einrichtungen, Finanzdienstleister (7)	♦♦♦♦
04	**Höhere laufende Kosten – höhere Nebenkosten für Mieter** (Umlage & Mietreaktionen)	Immobilienwesen, Finanzdienstleister (6)	♦♦♦
05	**Intransparente Kosten – mangelnde Kostentransparenz in ESC-Offerten** (Installationskosten schlecht prüfbar)	Immobilienwesen, Institutionelle Investoren (5)	♦♦

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quelle(n): [1]Interview: Terresta; [2]Interview: UBS Fund Management; Interviewinhalte, Relevanz: siehe Interviewauswertung (Anhang)

AUSWERTUNG DER RELEVANZ ORGANISATORISCHER HINDERNISSE

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

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quelle(n): [1]Interview: Hotel Hari; [2]Interview: Terresta; Interviewinhalte, Relevanz: siehe Interviewauswertung (Anhang)

AUSWERTUNG DER RELEVANZ TECHNISCHER PROBLEME

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

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quelle(n): [1]Interview: Beatus; [2]Interview: Payerne; Interviewinhalte, Relevanz: siehe Interviewauswertung (Anhang)

AUSWERTUNG DER RELEVANZ REGULATORISCHER UNSICHERHEITEN

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

♦♦♦♦♦ = Relevanz: absteigend

Quelle(n): [1]Interview: SBB Immobilien; Interviewinhalte, Relevanz: siehe Interviewauswertung (Anhang)

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	♦♢♢♢♢

Quelle(n): Interviewinhalte, Informationen aus Swissesco Workshops

LÖSUNGSANSÄTZE FÜR ORGANISATORISCHE UNSICHERHEITEN

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

Quelle(n): Interviewinhalte, Informationen aus Swissesco Workshops

LÖSUNGSANSÄTZE FÜR TECHNISCHE PROBLEME

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

Quelle(n): Interviewinhalte, Informationen aus Swissesco Workshops

LÖSUNGSANSÄTZE FÜR REGULATORISCHE UNSICHERHEITEN

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

Quelle(n): Interviewinhalte, Informationen aus Swissesco Workshops

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

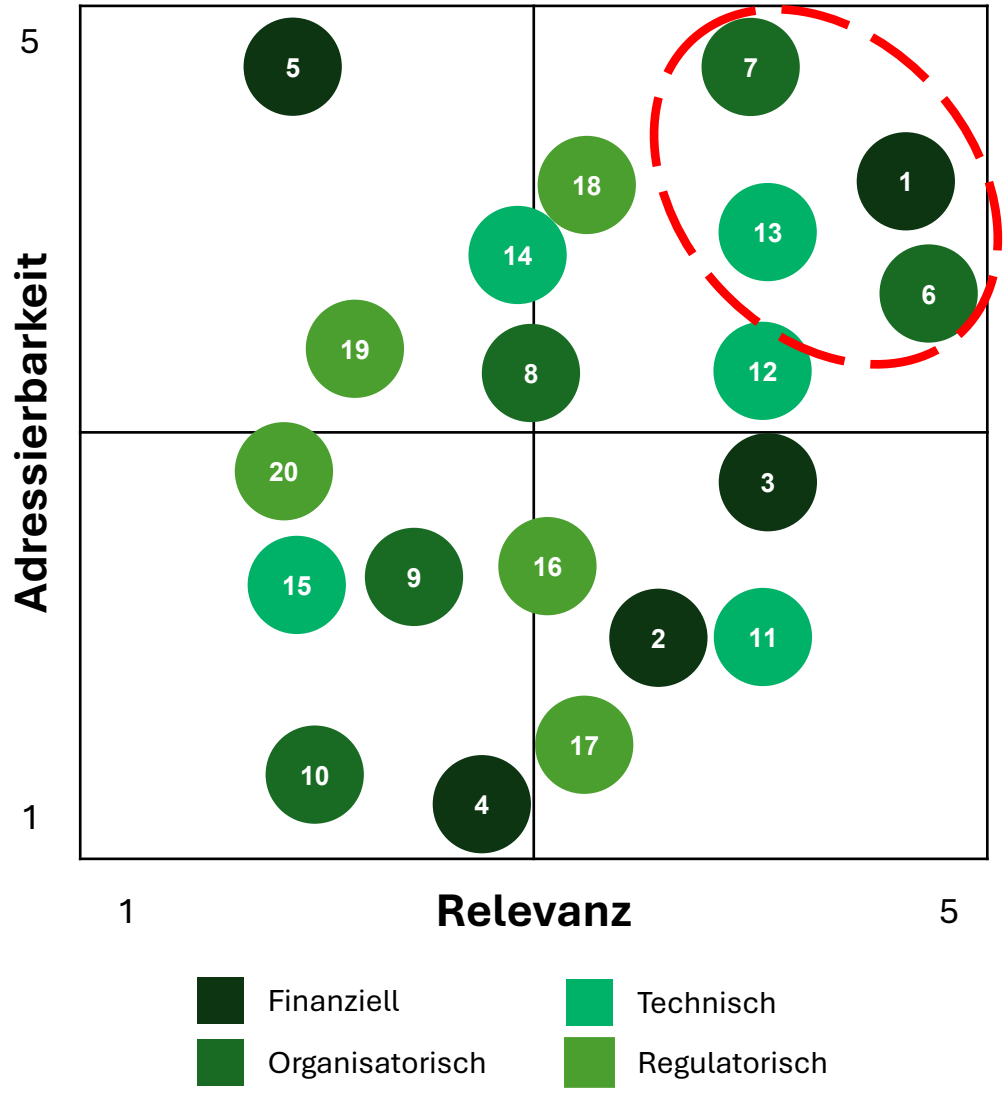
EINORDNUNG DER PAIN POINTS

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



Quelle(n): Interviewinhalte

AUS DER MATRIX KRISTALLISIEREN SICH VIER PAIN POINTS ALS ZENTRAL HERAUS

Zentrale Pain Points

Pain Points	Lösungsansätze	Konkrete Massnahmen
1 **Eigeninvestition günstiger – ESC wirtschaftlich unattraktiv**	Transparente **Vergleichstools** und **Best-Practice-Fälle** entwickeln, um **Vorteile** von ESC gegenüber Eigeninvestition nachvollziehbar darzustellen	**Standardisierung & modulare Verträge:** Einheitliche Vorabchecks, modularisierte Vertragsbausteine und klar definierte Projektpakete einführen
6 **Fehlende personelle Ressourcen & Know-how für ESC – fehlende Referenzen**	Standardisierter **Vorabcheck & modulare Projektpakete**, um Aufwand für Kunden minimal zu halten	**Transparenzoffensive:** Vergleichstools, Benchmarks und Best-Practice-Fälle bereitstellen, um ESC wirtschaftlich nachvollziehbar zu machen
7 **ESCO/Contracting wird nicht aktiv gesucht**	Gezielte, branchenspezifische **Awareness-Kampagnen** & mögliche **ROI-Tools**	**Gezielte Marktbearbeitung:** Ausbildung und Unterstützung für Mitglieder im Vertrieb, Rendite-Tool mithilfe von KI um Bewertungsprozess zu vereinfachen
13 **Unbekannter Gebäudezustand – technische Risiken**	Aufbau von Vertrauen, durch bessere **Kommunikation** zu "ESC Pre-Diagnose" und garantierten Einsparungen	**Risikominimierung:** Pre-Diagnose professionalisieren, Gebäudezustand systematisch bewerten und Einspargarantien strukturieren

HOTEL- & GASTSTÄTTENGEWERBE

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

INSTITUTIONELLE INVESTOREN

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

ÖFFENTLICHE HAND

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

IMMOBILIENWESEN

Finanziell

Eigeninvestition günstiger

Transparente **Vergleichstools** und **Best-Practice-Fälle** entwickeln, um **Vorteile** des ESC zu erläutern

Standardisierte **Lebenszyklusmodelle** und **Renditebenchmarks** bereitstellen

Höhere laufende- und Nebenkosten (Mieter)

Leitfäden und **Kommunikationshilfen** zur Umlagefähigkeit und Einsparung

Mangelnde Kostentransparenz in ESC-Offerten

Standardisierte Offertenstrukturen, um **Installationskosten**, **Margen** und **Leistungen** klar prüfbar zu machen

Organisatorisch

Fehlende personelle Ressourcen & Know-how

Standardisierter **Vorabcheck & modulare Projektpakete** für weniger Kunden-Aufwand

Langfristige Bindung & Abhängigkeit

Flexibilisierte Vertragsmodelle mit klaren **Ausstiegsoptionen** und transparenten **Leistungskennzahlen**

Technisch

Schnittstellenprobleme mit bestehenden Projekten

Kommunikation zu **"ESC Pre-Diagnose"** & **garantierten Einsparungen**

Termin- und Anschlussunsicherheit der Energieversorger

Rahmenverträge mit Energieversorgern

Regulatorisch

Mietrecht / Umlagefähigkeit unsicher oder eingeschränkt

Auftreten als Interessensverband und Kooperationen um **Veränderungen im Mietrecht** zu beeinflussen

Risiko von Rechtsstreit mit Mietern / Mietgerichten

Klarheit durch **Präzedenzfälle** nach Anwendung und **Rechtsgutachten aus relevanten Quellen**

Juristische & vertragliche Komplexität

Zusammenarbeit mit Rechtsexperten zur Erstellung von **standardisierten Musterverträgen & Merkblättern**

Regionale Energiepflichten / Anschlusszwang

Angebot **alternativer Heizungs-varianten** oder **Kombination** mit **Pflicht-Anschlüssen**

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 Bötel

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

- Drucklufterzeugung wurde nach Energieaudit ersetzt
- Einsparung von 12 Tonnen CO2/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 CO2 /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

Quelle: Internetseite Swissesco, Informationen von Stephan Juen & Christof Huber (Gstaader Hof)

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

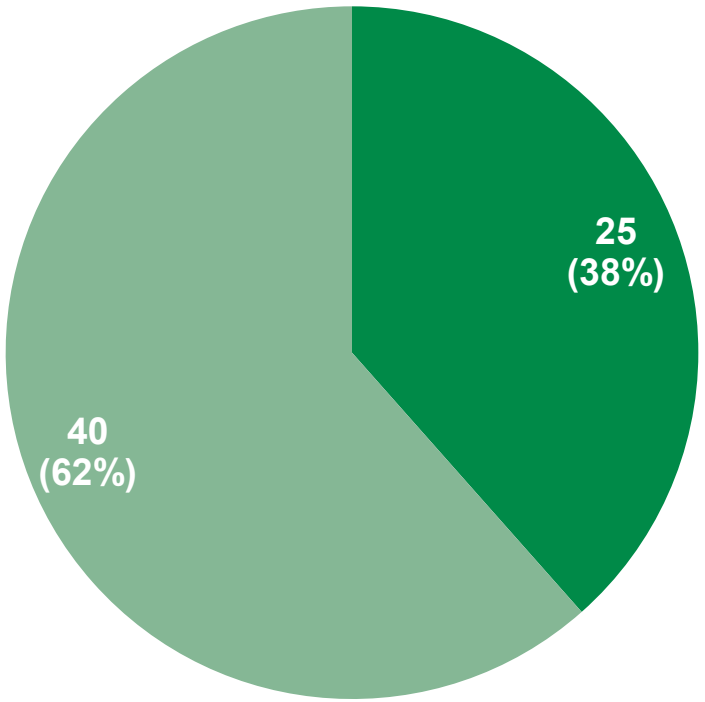
Arbeit innerhalb der Gruppe

- **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

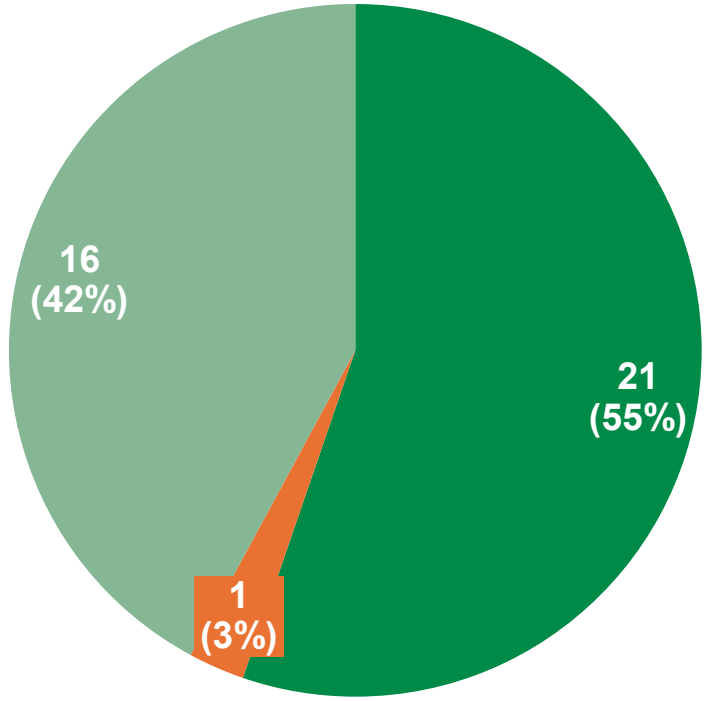
ZUSAMMENSETZUNG UND GRÖSSENORDNUNG DER BEIDEN INTERVIEWPOOLS

Zusammensetzung der möglichen Kundeninterviews



- **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

Zusammensetzung der möglichen Mitgliederinterviews



AUSGEWÄHLTE INTERVIEWPARTNER UND RELEVANTESTE PAIN POINTS

	UBS Real Estate Fund Management (Switzerland)	Zurich Invest AG - Immobilien -	Hotel Gstaaderhof AG	SBB Infrastruktur	Stadt Zürich
AUM (CHF Mrd)	27[1](2023)	12[2]	k.A.	k.A.	k.A.
Liegenschaften	1100[1](2023)	k.a.	1	>800 Bahnhöfe[4]	Stark diverses Portfolio (>1,000 Einheiten)[6]
Mitarbeiteranzahl	95[1]	35[2]	35[3]	10,153[5]	33,000[7]
Branche	Real-Estate Investment & Asset Managment	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	▪ Fehlende Transparenz ▪ Zu geringe Marge ▪ Kein Kapitalbedarf	▪ Potenzieller Rechtstreit ▪ Komplexe Gebäudetechnik	▪ Technische Komplexität ▪ Langfristige Bindung	▪ Verbot externer Investoren	▪ Mangel an Erfahrung ▪ Komplizierte Entscheidungsfindung

Quellen: [1]UBS Immo-Update (30.05.2023) , [2]Team Zurich Invest AG (Internetseite), [3]Orbis: Hotel Gstaaderhof AG, [4]Interview Oliver Gross, [5]SBB Reporting Infrastruktur, [6]Das Immobilienportfolio der Stadt Zürich, [7]Arbeitgeberin – Stadt Zürich

INTERVIEWAUSWERTUNG: THEORETISCHE GRUNDLAGE ZUR RELEVANZEINSCHÄTZUNG

Jakob Nielsen: Usability Inspection Methods (1994)

Probleme sollten nicht isoliert sondern innerhalb von zwei Dimensionen betrachtet werden

V

Häufigkeit des Auftretens

Schweregrad des Problemes

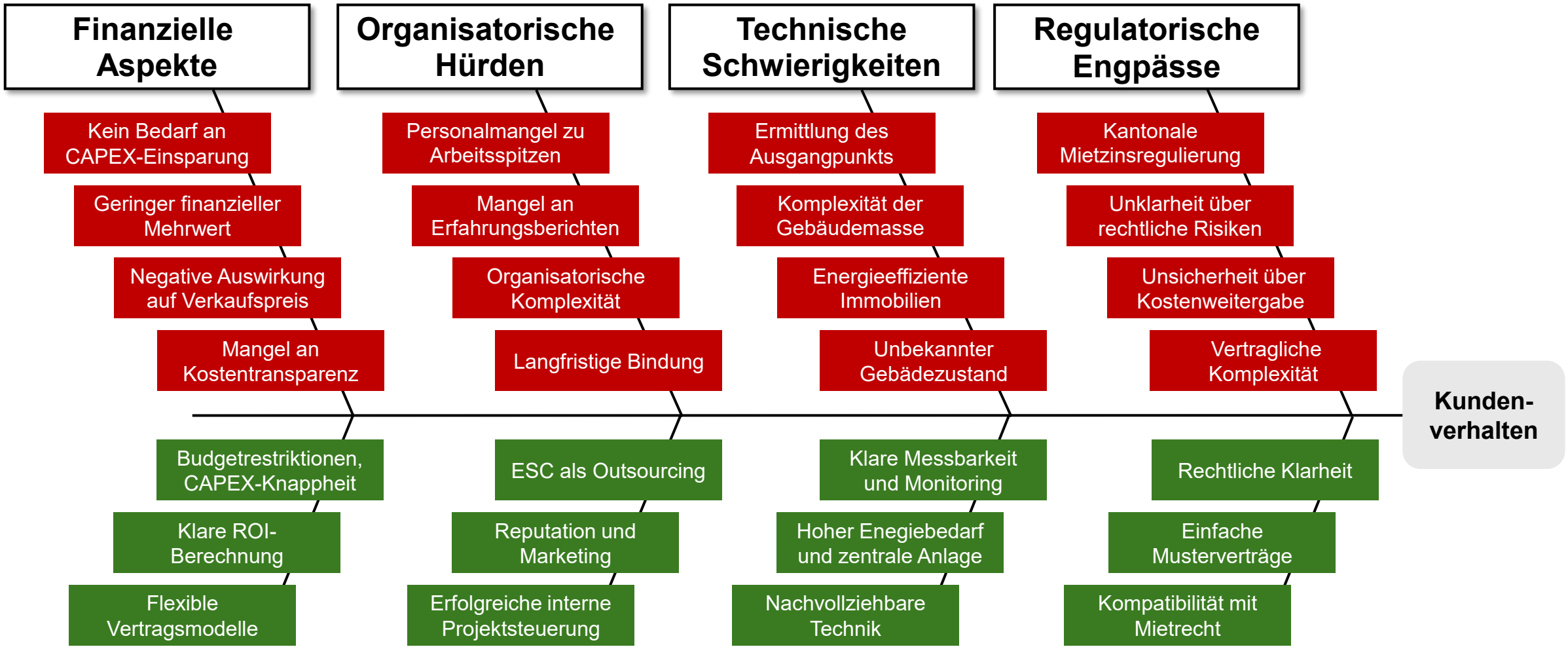
V

Priorisierung des Problemes

		Anteil an Interviews, die Pain Points erwähnen[1] (Häufigkeit des Auftretens)	
		Wenige	*Viele*
Auswirkung des Pain Points auf Projektrealisierung (Schweregrad des Problemes)	*Gering*	Geringe Relevanz ♦/♦♦	Mittlere Relevanz ♦♦♦/♦♦♦♦
	Hoch	Mittlere Relevanz ♦♦♦/♦♦♦♦	Hohe Relevanz ♦♦♦♦♦

Quelle(n): [1]Nielsen, J. (1994). *Usability inspection methods*. J. Wiley., S.104

PAIN POINTS & ERFOLGSFAKTOREN



Quelle(n): Interviews