



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und  
Kommunikation UVEK

**Bundesamt für Energie BFE**  
Abteilung Energiewirtschaft

Februar 2017

---

# Evaluation des Vereins energo

---



DENKEN  
ÜBER  
MORGEN

---

**Auftraggeberin:**

Bundesamt für Energie BFE, CH-3003 Bern, [www.bfe.admin.ch](http://www.bfe.admin.ch)

**Autor/in:**

Stephan Hammer, Alexander Wunderlich, Vanessa Angst, Bernhard Oettli, Caspar Sträuli, Rolf Iten (INFRAS)

INFRAS, Binzstrasse 23, 8045 Zürich, Tel. +41 (0)44 205 95 95

Angela Mastronardi, Marcel Gutschner

NET Nowak Energie & Technologie AG, Waldweg 8, 1717 St. Ursen, Tel 141 (0)26 494 00 30

**Begleitgruppe:**

Sophie Perrin (Bundesamt für Energie)

Adrian Grossenbacher (Bundesamt für Energie)

Matthias Gysler (Bundesamt für Energie)

Markus Bareit (Bundesamt für Energie)

Gilbert Schnyder (energo Geschäftsstelle Deutschschweiz)

Roland Stadelmann (energo Geschäftsstelle Deutschschweiz)

Pierre Chuard (energo Geschäftsstelle Westschweiz/Tessin)

Jean-Christophe Hadorn (energo Geschäftsstelle Westschweiz/Tessin)

Diese Studie wurde im Rahmen der Evaluationen des Bundesamts für Energie erstellt. Für den Inhalt sind allein die Auto/innen verantwortlich.

**Bezug:**

Als Download (kostenfrei) unter:

<http://www.bfe.admin.ch/themen/00526/00541/index.html?lang=de>

**Bundesamt für Energie BFE**

Mühlestrasse 4, CH-3063 Ittigen; Postadresse: CH-3003 Bern

Tel. +41 58 463 31 51 · Fax +41 58 463 2500 · [sophie.perrin@bfe.admin.ch](mailto:sophie.perrin@bfe.admin.ch) · [www.bfe.admin.ch](http://www.bfe.admin.ch)

## Inhalt

<b>Inhalt</b>	<b>3</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>Résumé</b>	<b>11</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>17</b>
1.1. Ausgangslage	17
1.2. Evaluationsziele und -fragen	17
1.3. Methodik	19
1.4. Gliederung des Berichts	21
<b>2. Verein energo</b>	<b>22</b>
2.1. Wirkungsmodell	22
2.2. Konzept	23
2.3. Umsetzung	25
2.4. Wirkungen	30
2.5. Kontext	31
<b>3. Ergebnisse der Befragungen</b>	<b>33</b>
3.1. Markt für Betriebsoptimierung	33
3.2. Beurteilung des Konzepts	41
3.3. Beurteilung der Umsetzung	48
3.4. Kundenzufriedenheit und Wirkungen	56
3.5. Weiterentwicklung	62
<b>4. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen</b>	<b>67</b>
4.1. Gesamtbeurteilung	67
4.2. Empfehlungen	85
<b>Anhang: Ergänzende Angaben zu den Befragungen</b>	<b>89</b>
<b>Literatur</b>	<b>95</b>



## Zusammenfassung

### Einleitung

Der Verein energo zielt darauf ab, durch die Betriebsoptimierung den Energiebedarf grösserer öffentlicher und privater Gebäude nachhaltig zu senken. energo bietet verschiedene Dienstleistungen und Weiterbildungen zur betrieblichen Optimierung der gebäudetechnischen Anlagen an. Die Dienstleistungen von energo werden in Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern vermarktet und von zertifizierten Partnern bei den Kunden umgesetzt. energo fokussiert auf Gebäude der öffentlichen Hand, bearbeitet jedoch zudem die Segmente Dienstleistungsbauten und Wohnbauten. energo wird vom Programm EnergieSchweiz finanziell unterstützt. EnergieSchweiz beabsichtigt, die finanziellen Beiträge an energo zukünftig zu reduzieren (sog. „phasing out“).

Die Evaluation beurteilt das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen der Tätigkeiten von energo. Darauf aufbauend werden Empfehlungen an EnergieSchweiz und an den Verein energo zur strategischen und operativen Weiterentwicklung abgeleitet.<sup>1</sup> Zur Beantwortung der Evaluationsfragen wurden relevante Dokumente ausgewertet und qualitative Interviews mit 23 an energo beteiligten Organisationen, 40 Kunden von energo und 10 nicht an energo beteiligten Organisationen geführt.

### Ergebnisse

#### ***Die Betriebsoptimierung ist noch kein „Selbstläufer“.***

Das Potenzial der Betriebsoptimierung zur Erzielung von Energieeinsparungen bei Gebäuden ist sehr gross. Die gebäudetechnischen Anlagen werden in der Regel energetisch nicht optimal eingestellt und betrieben. Neben dem Einsparpotenzial bei bestehenden Gebäuden von 10 bis 15 Prozent wird auch bei Neubauten und sanierten Gebäuden von einem grossen Potenzial für Betriebsoptimierung ausgegangen.

Die Betriebsoptimierung ist bei den Gebäudebesitzenden trotz dessen guter Rentabilität noch nicht etabliert. Bei den Gebäudebesitzenden bestehen viele Hemmnisse, insbesondere fehlendes Wissen und mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Betriebsoptimierung, andere Prioritäten (v.a. Fokus auf das Kerngeschäft sowie Komfort- und Sicherheitsaspekte) und das Auseinanderfallen der Interessen von Gebäudebesitzenden und Betreibenden (bzw. Mietenden bei Wohnbauten). Die Betriebsoptimierung wird von den Gebäudebesitzenden in der

---

<sup>1</sup> Bei den strategischen Überlegungen geht die Evaluation davon aus, dass EnergieSchweiz zukünftig die finanziellen Beiträge an energo reduziert („phasing out“).

Regel noch nicht selbst nachgefragt. Entsprechend müssen die Hemmnisse aktiv abgebaut werden, insbesondere durch Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit.

In den letzten Jahren hat eine gewisse Entwicklung im Markt für Betriebsoptimierung stattgefunden. Neue Akteure wie verschiedene EVU und grosse Facility Management-Anbietende sind in den Markt eingetreten. Der Wettbewerbs- und Preisdruck hat zugenommen, insbesondere bei den sehr grossen Gebäudebesitzenden. Ein wichtiger Treiber der Betriebsoptimierung ist der Grossverbraucherartikel der Kantone.

***energo ist gut positioniert und leistet gute Arbeit.***

energo ist ein langjähriger Anbieter der Betriebsoptimierung und hat viel zur Marktentwicklung beigetragen. energo verfolgt eine zweifache Zielsetzung: Einerseits zielt energo durch eigene Dienstleistungen und eine aktive Marktbearbeitung auf die Verbreitung von qualitativ hochwertiger und nachhaltig wirkender Betriebsoptimierung ab. Andererseits will sich energo verstärkt als Kompetenzzentrum für Betriebsoptimierung etablieren. Neben der generellen Marktentwicklung durch Kommunikation und Weiterbildung möchte energo verstärkt für andere Organisationen tätig sein, die Betriebsoptimierungsleistungen anbieten wollen.

energo ist im Markt für Betriebsoptimierung gut positioniert und zeichnet sich durch Produkte aus, zu denen es zurzeit keine vergleichbaren Angebote gibt. energo weist folgende Stärken auf:

- Mit dem Hauptfokus auf die Betriebsoptimierung grosser (öffentlicher) Gebäude mit komplexen Anlagen mit qualitativ guten Betriebsoptimierungsleistungen gibt sich energo ein klares Profil und grenzt sich von anderen Anbietenden ab.
- energo zeichnet sich durch die Unabhängigkeit der Beratung, die Qualitätssicherung der Dienstleistungen (v.a. Zertifizierungssystem), die Integration der Weiterbildung in die Angebote und die finanzielle Unterstützung durch EnergieSchweiz aus. Die Kundenbefragung zeigt, dass diese Aspekte für die meisten Kunden sehr wichtig sind und als Stärken erachtet werden.
- energo setzt den Schwerpunkt bei der Vermarktung auf das Produkt energo@ADVANCED, das die Energiedatenerfassung und -analyse, die Betriebsoptimierung und die Schulung kombiniert. Im Hinblick auf eine möglichst nachhaltige Wirkungserzielung ist dieses Angebot, das eine vertragliche Laufzeit von fünf Jahren umfasst, gut und wichtig.
- Bei der Marktbearbeitung ist die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern (verschiedene EVU) und deren kontinuierlichen Ausbau aus strategischer Sicht sehr wichtig. Die Vertriebspartner eröffnen einen neuen Zugang zu den Zielgruppen von energo und akquirieren die energo-Aufträge in der Regel selbst. Eine weitere Stärke ist die regionale Marktbearbeitung durch die beiden energo-Geschäftsstellen Deutschschweiz und Westschweiz/Tessin.

- Die Zusammenarbeit mit den zertifizierten Partnern (Ingenieurbüros und EVU) hat sich bewährt. Die Kunden sind mit der Zusammenarbeit mit den zertifizierten Partnern grösstenteils zufrieden. Die Qualität der Beratung durch die zertifizierten Partner ist ein zentraler kritischer Erfolgsfaktor von energo.
- Die Kunden sind mit dem Angebot von energo grösstenteils zufrieden bis sehr zufrieden. Die Kunden schätzen insbesondere die praxisorientierte, fachkompetente und unabhängige Beratung vor Ort, die Umsetzungsinstrumente (bzw. Tools) von energo und die Schulungen. Mit der Qualität der Dienstleistungen sind die Kunden grösstenteils zufrieden. Der Preis der Dienstleistungen wird mehrheitlich als angemessen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis mehrheitlich als gut beurteilt.
- Die von energo erreichte durchschnittliche Energieeinsparung der Betriebsoptimierung (energo@ADVANCED) mit 10 bis 12 Prozent in vier bis fünf Jahren beurteilen wir als gut. Zudem konnte energo die Kunden hinsichtlich der Betriebsoptimierung sensibilisieren. Neben der Zusammenarbeit mit den zertifizierten Partnern ist die Schulung für die Sensibilisierung von Bedeutung.

***energo muss sich weiterentwickeln.***

Die finanzielle Unterstützung von energo durch EnergieSchweiz ist unseres Erachtens nach wie vor gerechtfertigt. Erstens wird das Potenzial der Betriebsoptimierung aufgrund verschiedener Marktunvollkommenheiten mit Bezug auf die Energiestrategie 2050 nicht ausreichend ausgeschöpft. Zweitens erachten wir eine finanzielle Unterstützung von energo (bzw. dessen Dienstleistungen) für notwendig, bis die wirtschaftlichen (v.a. Energiepreise) und/oder die energiepolitischen Rahmenbedingungen (v.a. Vorschriften und Energielenkungsabgabe) die Marktunvollkommenheiten im ausreichendem Masse beheben. energo trägt dazu bei, dass die Betriebsoptimierung im Sinne der Energiestrategie 2050 stärker und in besserer Qualität nachgefragt und umgesetzt wird. Das Ausmass der finanziellen Unterstützung durch den Bund sollte von der angestrebten Marktentwicklung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen und energiepolitischen Rahmenbedingungen abhängig gemacht werden.

Aufgrund verschiedener Schwächen bzw. Verbesserungspotenzialen sowie der zukünftigen Chancen und Herausforderungen (inkl. Forderung des BFE nach einem „phasing out“) sollte sich energo strategisch und operativ weiterentwickeln. Die aus unserer Sicht besonders relevanten Weiterentwicklungsmöglichkeiten lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Tabelle 1):

**Tabelle 1 Strategische und operative Weiterentwicklungsmöglichkeiten von energo**

<b>Ebenen</b>	<b>Weiterentwicklungsmöglichkeiten</b>
Strategische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung und Anpassung der längerfristigen Ziele. Wir sehen zwei mögliche Stossrichtungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Option 1: Fokus auf die eher öffentlichen Dienstleistungen (Kommunikation und Weiterbildung) und kontinuierlicher Abbau der eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen (Entwicklung und Vermarktung der energo-Produkte) nach Vorgabe des BFE.</li> <li>▪ Option 2: Fokus auf das Ziel, sich längerfristig als Anbieter von qualitativ hochstehender Betriebsoptimierung im Markt zu etablieren und gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.</li> </ul> </li> <li>▪ Erarbeitung einer Marktanalyse und einer SWOT-Analyse als Grundlage zur Konkretisierung der zukünftigen Strategie.</li> <li>▪ Klärung der Relevanz und Präzisierung der Marktbearbeitung der künftig zu bearbeitenden Marktsegmente (insbesondere der Segmente Dienstleistungen und Wohnbauten).</li> <li>▪ Ausbau von strategischen Partnerschaften: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbau und Vertiefung der Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern,</li> <li>▪ Prüfung von zusätzlichen Akquisitionsanreizen für die zertifizierten Ingenieurbüros,</li> <li>▪ Fortsetzung der Bemühungen, mit anderen Mandatnehmenden (v.a. EnAW/act<sup>2</sup>, EnergieSchweiz für Gemeinden, MINERGIE) und Programmen (v.a. PEIK<sup>3</sup>) des BFE (bzw. EnergieSchweiz) zusammenzuarbeiten und Synergien zu nutzen,</li> <li>▪ Ausbau und Vertiefung der Zusammenarbeit mit Kantonen, interessierten Städten und weiteren Marktakteuren.</li> </ul> </li> </ul>
Operative Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematische Überprüfung und Nutzung von Optimierungs- und Effizienzpotenzialen in der Organisation, bei den Datenbanksystemen und den Prozessen.</li> <li>▪ Optimierung der Vermarktungsanstrengungen der energo-Geschäftsstellen (inkl. Optimierung der Kommunikations- und Verkaufsunterlagen).</li> <li>▪ Überprüfung der Massnahmen zur Qualitätssicherung der energo-Dienstleistungen (u.a. strengere Ausgestaltung des Zertifizierungssystems und eine engere Begleitung der zertifizierten Partner durch die energo-Geschäftsstellen).</li> <li>▪ Intensivierung der Kundenpflege durch die energo-Geschäftsstellen.</li> <li>▪ Weitere Optimierung der Tools (v.a. des Gebäudedatenblatts).</li> <li>▪ Verbesserung der „internen“ Kommunikation gegenüber den zertifizierten Partnern und den Vertriebspartnern.</li> </ul>

## Empfehlungen

### **Empfehlungen an EnergieSchweiz (bzw. das BFE)**

1. Wir empfehlen EnergieSchweiz, die eher öffentlichen Dienstleistungen von energo (Kommunikation und Weiterbildung) weiterhin finanziell zu unterstützen.
2. EnergieSchweiz sollte die eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen von energo (Weiterentwicklung und Verkauf der energo-Produkte inkl. Qualitätssicherung) aufgrund von Marktunvollkommenheiten im Betriebsoptimierungsmarkt weiter finanziell unterstützen. Das Ausmass der finanziellen Unterstützung sollte von der Marktentwicklung (unter Berück-

<sup>2</sup> EnAW: Energie-Agentur für Wirtschaft; act: Cleantech Agentur Schweiz.

<sup>3</sup> Programm Energieeffizienz in KMU

sichtigung der Rahmenbedingungen) und dem angestrebten Beitrag der Betriebsoptimierung zu den Zielen der Energiestrategie 2050 abhängig gemacht werden. Der Mitteleinsatz von EnergieSchweiz sollte anhand von geeigneten Kriterien und Indikatoren gesteuert werden. Bei Marktsegmenten, die von privaten Anbietenden mit qualitativ genügenden Betriebsoptimierungsangeboten bearbeitet werden, sollte EnergieSchweiz auf eine finanzielle Unterstützung der Marktbearbeitung durch energo verzichten.

3. EnergieSchweiz sollte die Nutzung von Synergien zwischen energo und anderen Mandatnehmenden (z.B. EnAW/act, EnergieSchweiz für Gemeinden, MINERGIE) und Programmen (v.a. PEIK) von EnergieSchweiz sowie die Bemühungen von energo zur Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren (v.a. Kantone und Verbände) nach Möglichkeit unterstützen.
4. Wir empfehlen EnergieSchweiz (bzw. dem BFE), sich bei den Kantonen für eine möglichst rasche Umsetzung des MuKE<sup>4</sup>-Moduls Betriebsoptimierung einzusetzen und dessen Vollzug nach Möglichkeit aktiv zu unterstützen.

#### ***Empfehlungen an den Verein energo***

1. energo sollte die eher öffentlichen Dienstleistungen (Kommunikation und Weiterbildung) weiterhin in guter Qualität erbringen und weiterentwickeln.
2. Wir empfehlen energo, die längerfristigen Ziele bei den eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen zu klären. Mögliche Stossrichtungen:
  - Option 1: Fokus auf die eher öffentlichen Dienstleistungen (Kommunikation und Weiterbildung) und Umsetzen der eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen (Entwicklung und Vermarktung der energo-Produkte) nach Vorgabe von EnergieSchweiz. Die Marktbearbeitung durch energo und die entsprechende finanzielle Unterstützung durch EnergieSchweiz würden in Abhängigkeit der Entwicklung des Betriebsoptimierungsmarkts (inkl. Berücksichtigung der Rahmenbedingungen) kontinuierlich reduziert („phasing out“).
  - Option 2: Fokus auf das Ziel, sich längerfristig als Anbieter von qualitativ hochstehender Betriebsoptimierung im Markt zu etablieren und gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Dabei müsste energo seine Leistungen in absehbarer Zeit über den Markt finanzieren können. Im Vergleich zur Option 1 würde EnergieSchweiz die finanziellen Beiträge rascher reduzieren („phasing out“).
3. energo sollte eine Marktanalyse und einer SWOT-Analyse erarbeiten. Darauf aufbauend empfehlen wir energo, die zukünftige Marketingstrategie (bzw. den „Business Plan“) zu konkretisieren.

---

<sup>4</sup> Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich

4. Wir empfehlen energo, die Relevanz und die Marktbearbeitung der künftig zu bearbeitenden Marktsegmente (insbesondere der Segmente Dienstleistungen und Wohnbauten) zu klären und zu präzisieren.
5. energo sollte die strategischen Partnerschaften ausbauen und vertiefen (insbesondere mit Vertriebspartnern, anderen Mandatnehmenden von EnergieSchweiz und Kantonen).
6. Wir empfehlen energo, Optimierungs- und Effizienzpotenziale auf operativer Ebene zu identifizieren, zu prüfen und umzusetzen (insbesondere bezüglich Organisation, Vermarktungsanstrengungen von energo, Qualitätssicherung, Kundenpflege, Tools und „interner“ Kommunikation).

## Résumé

### Introduction

L'association energo a pour objectif de réduire durablement la consommation d'énergie des grands bâtiments, qu'ils soient publics ou privés, en optimisant les processus d'exploitation. energo propose donc une palette de prestations et de formations continues qui ont pour objectif d'optimiser les performances des installations techniques dans le domaine du bâtiment. La commercialisation des prestations d'energo est assurée en collaboration avec les partenaires de distribution ; la mise en œuvre chez la clientèle est effectuée par des entreprises partenaires spécialisées. Si energo se concentre sur les bâtiments publics, l'association conseille aussi les exploitants de bâtiments commerciaux et d'habitation. energo bénéficie aujourd'hui du soutien financier du programme SuisseEnergie. SuisseEnergie entend toutefois réduire progressivement ces contributions.

La présente évaluation porte sur la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des activités d'energo. Sur la base des résultats de cette évaluation, des recommandations en vue du développement stratégique et opérationnel ont été élaborées à l'attention d'energo.<sup>5</sup> Les réponses aux questionnements de l'évaluation ont été obtenus par l'analyse des documents pertinents, complétée par des interviews qualitatives menées avec 23 organisations qui participent aux démarches d'energo, avec 40 clients ainsi qu'avec dix organisations non affiliées à energo.

### Les résultats

#### ***L'optimisation des processus d'exploitation, une tâche qui ne va pas encore de soi.***

Il existe un très important potentiel d'optimisation de réduction de la consommation d'énergie au niveau de l'exploitation des bâtiments. Dans ce contexte, les modalités d'exploitation et le réglage des installations techniques ne sont pas optimaux. On estime en effet que le potentiel d'économies est de quelque 10 à 15 pour cent dans les bâtiments existants ; par ailleurs, les constructions nouvelles et les rénovations comportent eux aussi un important potentiel au niveau des processus d'exploitation.

Les propriétaires immobiliers connaissent encore mal les mesures d'optimisation des processus d'exploitation, alors que leur rentabilité est importante. Ce manque de familiarité s'explique par toute une série de freins, notamment par le manque de connaissances et par une prise de conscience insuffisante de l'efficacité des mesures destinées à optimiser les processus

---

<sup>5</sup> Au niveau stratégique, l'évaluation se base sur l'hypothèse que SuisseEnergie va réduire progressivement les contributions financières destinées à energo (« phasing out »).

d'exploitation, mais aussi par le fait que leurs priorités soient ailleurs (elle se concentre avant tout sur leur activité principale ainsi que sur le confort et la sécurité) et que les intérêts des propriétaires d'immeubles et des exploitants (p. ex. les locataires dans le cas de logements) divergent. Les propriétaires immobiliers sont encore rares à demander une optimisation des processus d'exploitation. Il s'agit donc de réduire activement ce qui freine cette optimisation, notamment en effectuant un travail de sensibilisation et de conviction.

Au cours des récentes années, le marché de l'optimisation des processus d'exploitation a connu un certain essor. De nouveaux acteurs sont apparus sur ce marché, tels que les fournisseurs d'énergie électrique et les grandes entreprises de gestion technique des bâtiments, entraînant une pression constante sur la concurrence et sur les prix, chez les très grands propriétaires immobiliers surtout. Le modèle des gros consommateurs des cantons joue un rôle clé en termes d'optimisation des processus d'exploitation.

***energo est bien placé et fournit du bon travail.***

energo propose ses services pour optimiser des processus d'exploitation depuis de nombreuses années et a grandement contribué au développement de ce marché. L'objectif d'energo est double : d'une part, l'association encourage la diffusion des mesures d'optimisation des processus d'exploitation en proposant ses propres prestations de services et en intervenant activement sur le marché ; d'autre part, elle cherche à s'imposer comme centre de compétences dans le domaine de l'optimisation des processus d'exploitation. Tout en favorisant le développement de ce marché par la communication et la formation continue, energo cherche à développer ses activités auprès d'organisations tierces qui souhaitent proposer des prestations d'optimisation des processus d'exploitations.

energo occupe une bonne place sur le marché de l'optimisation des processus d'exploitation et se distingue par des produits exclusifs, qui cherchent encore leur pareil. Les forces d'energo :

- En se concentrant sur l'optimisation des processus d'exploitation des grands immeubles (publics), équipés d'installations complexes au potentiel d'optimisation élevé, energo se dote d'un profil clair et se distingue des prestataires tiers.
- energo se distingue aussi par l'indépendance de ses conseils, par la garantie de qualité fournie avec ses prestations (en particulier par son système de certification), par une offre qui intègre la formation continue et par les contributions financières que l'association reçoit de SuisseEnergie. Une enquête menée auprès des clients montre que ce sont des atouts qui comptent et qui sont reconnus par la majorité d'entre eux.

- Au niveau de la commercialisation, energo se concentre sur le produit energo@ADVANCED, qui combine la saisie et l'analyse des données relatives à la consommation d'énergie, l'optimisation de l'exploitation et la formation. Il s'agit d'une offre importante et de qualité, qui, avec sa durée contractuelle de cinq ans, constitue un moyen approprié pour obtenir des effets durables.
- Lors de la prospection des marchés, energo mise sur la collaboration avec les partenaires de diffusion (fournisseurs d'énergie électrique) et sur le développement continu de cette collaboration. Ces partenaires permettent à energo d'atteindre de nouveaux groupes cibles ; généralement, ce sont les partenaires qui acquièrent les nouveaux mandats d'energo. La prospection des marchés par régions, par les deux secrétariats régionaux distincts d'energo (Suisse alémanique d'une part, Suisse romande et Tessin d'autre part) constitue une autre force de l'association.
- La collaboration avec les partenaires certifiés (bureaux d'ingénieurs, fournisseurs d'énergie électrique) a fait ses preuves. Les clients se déclarent eux aussi majoritairement satisfaits de la collaboration avec les partenaires certifiés. La qualité des conseils prodigués par les partenaires certifiés constitue un facteur clé du succès d'energo.
- La majorité des clients se déclare satisfaite ou très satisfaite de l'offre proposée par energo. Les clients apprécient en particulier les conseils pratiques sur place, fondés et indépendants, de même que les instruments de mise en œuvre d'energo et les formations. La plupart des clients sont satisfaits de la qualité des services ; la majorité d'entre eux estime que leur prix est approprié et que le rapport coût-utilité est bon.
- Nous estimons que les économies d'énergie réalisées grâce à l'optimisation des processus d'exploitation (energo@ADVANCED), de 10 à 12 pour cent en quatre à cinq ans, constituent un bilan réjouissant. Par ailleurs, nous relevons qu'energo est parvenu à sensibiliser les clients à l'optimisation des processus d'exploitation. Cette sensibilisation se fait lors de la collaboration avec les partenaires certifiés, mais aussi durant les formations.

***energo doit continuer de se développer.***

Le soutien financier accordé à energo par SuisseEnergie continue de se justifier à notre avis : premièrement, compte tenu des imperfections du marché, le potentiel que représente l'optimisation des processus d'exploitation n'est qu'insuffisamment exploité dans la perspective de la Stratégie énergétique 2050. Deuxièmement, nous sommes d'avis que la contribution financière accordée à energo, respectivement aux prestations de services fournies, sont indispensables tant que les conditions qui prévalent sur le marché (avant tout les prix de l'énergie) et/ou en termes de politique énergétique (surtout les prescriptions et la redevance incitative sur l'énergie) ne sont pas à même de compenser dans une mesure suffisante les imperfections

du marché. energo contribue à accroître la demande et la mise en œuvre de processus d'exploitation optimisés et de meilleure qualité, au sens de la Stratégie énergétique 2050. Il s'agit à présent de faire dépendre le montant de la contribution financière de la Confédération de l'évolution escomptée du marché, en tenant compte des conditions du marché et de la politique énergétique.

energo est appelé à continuer de se développer sur les plans stratégique et opérationnel, pour surmonter ses faiblesses, pour exploiter son potentiel de perfectionnement et pour faire face aux chances et aux défis futurs (dont la demande de retrait progressif de l'OFEN). Les possibilités de développement que nous envisageons se résument comme suit (cf. tableau no 1) :

**Tableau no 1 Les possibilités de développement d'energo aux niveaux stratégique et opérationnel**

Niveaux	Possibilités de développement
Niveau stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle et adaptation des objectifs à long terme. Nous envisageons deux axes principaux :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Option no 1 : l'accent est mis sur les services publics (communication et formation continue) ; cette priorisation s'accompagne d'une réduction progressive des prestations qui relèvent de l'économie privée (développement et commercialisation des produits energo), selon les directives de l'OFEN.</li> <li>▪ Option no 2 : l'accent est mis sur l'objectif à long terme qui consiste à établir energo sur le marché comme fournisseur de services d'optimisation des processus d'exploitation de premier ordre et à démarquer energo par rapport à la concurrence.</li> </ul> </li> <li>▪ Élaboration d'une analyse de marché et d'une analyse SWOT comme base pour la concrétisation de la stratégie future.</li> <li>▪ Clarification de la pertinence et définition des segments de marché à prospecter à l'avenir (en particulier les segments Prestations de services et Logements).</li> <li>▪ Développement des partenariats stratégiques :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement et approfondissement de la collaboration avec les partenaires de diffusion.</li> <li>▪ Analyse d'incitations d'acquisition supplémentaires pour les bureaux d'ingénieurs certifiés.</li> <li>▪ Poursuite des efforts pour coopérer avec d'autres mandataires (surtout l'AEnEc/act<sup>6</sup>, SuisseEnergie pour les communes, MINERGIE) et programmes (surtout PEIK – la plateforme des PME pour l'efficacité énergétique) de l'OFEN (resp. SuisseEnergie) et pour exploiter les effets de synergie.</li> <li>▪ Développement et approfondissement de la collaboration avec les cantons, avec les villes intéressées et d'autres acteurs du marché.</li> </ul> </li> </ul>
Niveau opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen systématique et utilisation des potentiels d'optimisation et d'accroissement de l'efficacité dans l'organisation, dans les systèmes de bases de données et dans les processus.</li> <li>▪ Optimisation des efforts de commercialisation des secrétariats energo (y compris l'optimisation des documents de communication et de vente).</li> <li>▪ Examen des mesures de contrôle de qualité des prestations de services energo (p. ex. renforcement des critères du système de service de certification, accompagnement plus étroit des partenaires certifiés par les secrétariats energo).</li> <li>▪ Intensification des relations clientèle par les secrétariats energo.</li> <li>▪ Optimisation supplémentaire des instruments, notamment de la fiche de données « bâtiments ».</li> <li>▪ Amélioration de la communication « interne » avec les partenaires certifiés et les partenaires</li> </ul>

<sup>6</sup> AEnEc (Agence de l'énergie pour l'économie), act (Agence Cleantech Suisse).

Niveaux	Possibilités de développement
---------	-------------------------------

de diffusion.

### Recommandations

#### **Recommandations à l'adresse de SuisseEnergie (resp. de l'OFEN)**

1. Nous recommandons à SuisseEnergie de maintenir le soutien financier accordé à energo pour les services de nature en priorité publique (communication et formation continue).
2. Compte tenu des imperfections du marché dans le domaine de l'optimisation des processus, nous invitons SuisseEnergie à poursuivre son engagement financier en faveur des prestations de services d'energo qui relèvent plutôt de l'économie privée (développement et vente des produits energo, garantie de qualité). Nous suggérons de faire dépendre ce soutien financier de l'évolution du marché (en tenant compte des conditions générales) et de la contribution visée par les mesures d'optimisation des processus à la réalisation de la Stratégie énergétique 2050. Nous suggérons aussi que l'utilisation des moyens de SuisseEnergie soit pilotée par des critères et des indicateurs appropriés. Enfin, nous estimons que les segments du marché qui sont suffisamment bien approvisionnés en offres d'optimisation des processus n'ont plus besoin du soutien financier de SuisseEnergie par l'intermédiaire d'energo.
3. SuisseEnergie est invité à soutenir activement l'utilisation des effets de synergie entre energo et les mandataires tiers (p. ex. l'AEEnC/act, Energie Suisse pour les communes, MINERGIE) et programmes (notamment PEIK) de SuisseEnergie, de même qu'à encourager chaque fois que c'est possible les efforts entrepris par energo pour favoriser la collaboration avec des acteurs tiers.
4. Nous invitons SuisseEnergie (resp. l'OFEN) d'encourager les cantons à mettre en œuvre le plus rapidement possible le module MoPEC<sup>7</sup> d'optimisation des processus d'exploitation et d'encourager sa mise en œuvre dans la mesure du possible.

#### **Recommandations à l'adresse de l'association energo**

1. energo met en priorité l'accent sur le développement et la qualité des services de nature plutôt publique (communication et formation continue).
2. energo définit clairement ses objectifs à long terme au niveau des prestations qui relèvent plutôt du secteur privé ; les grandes orientations envisageables :
  - Option no 1 : mettre l'accent sur les prestations publiques (communication et formation continue) et sur la mise en œuvre des prestations qui relèvent plutôt de l'économie privée (développement et commercialisation des produits energo) selon les indications de

---

<sup>7</sup> Modèle de prescriptions énergétiques des cantons (MoPEC).

SuisseEnergie. Réduction progressive (« phasing out ») de la prospection des segments de marché par energo et de l'appui financier par SuisseEnergie, en fonction de l'évolution du marché de l'optimisation des processus et compte tenu des conditions générales.

- Option no 2 : À long terme, se concentrer sur l'objectif qui consiste à s'établir sur le marché comme fournisseur de services d'optimisation des processus de premier ordre et de se démarquer par rapport à la concurrence. Dans ce cas, il faut que le marché finance les prestations d'energo dans un délai raisonnable, ce qui permettrait à SuisseEnergie de réduire plus rapidement sa contribution (« phasing out ») que dans le cas de l'option no 1.
3. energo élabore une analyse de marché et une analyse SWOT. Nous recommandons à energo de concrétiser sa future stratégie de marketing (respectivement son plan d'affaires) en tenant compte des résultats de ces analyses.
  4. energo clarifie la pertinence et définit les segments de marché à prospecter à l'avenir (en particulier des segments Prestations de services et Logements)
  5. energo développe et approfondit les partenariats stratégiques, notamment avec les partenaires de diffusion et les mandataires tiers de SuisseEnergie et des cantons).
  6. energo détermine, puis analyse et exploite les potentiels d'optimisation et d'accroissement de l'efficacité au niveau opérationnel (notamment dans les domaines de l'organisation et de commercialisation des produits energo, de la garantie de qualité, du contact clientèle, des instruments et de la communication « interne »).

## 1. Einleitung

### 1.1. Ausgangslage

Der Verein energo verfolgt das Ziel, den Energiebedarf grösserer öffentlicher und privater Gebäude nachhaltig zu senken. Der Verein wird von ca. 70 Mitgliedern (Kantone, Städte, Gemeinden und privatrechtliche Organisationen) getragen und vom Programm EnergieSchweiz finanziell unterstützt. energo fokussiert auf die Betriebsoptimierung der Gebäudetechnik. Die Dienstleistungen von energo umfassen Beratungen, spezialisierte Ingenieurleistungen und Weiterbildungen im Bereich „Energie und Gebäudetechnik“.

Der Verein energo wurde im Jahr 2001 gegründet und fokussierte zu Beginn auf die Erhöhung der Energieeffizienz bei Gebäuden der öffentlichen Hand. Der Verein hat seine Produktpalette, den Marktauftritt und die Marktbearbeitung laufend weiterentwickelt. energo zielt heute auf die betriebliche Optimierung und die Modernisierung der Gebäudetechnik grösserer öffentlicher Gebäude, von Büro- und Dienstleistungsbauten sowie von Wohngebäuden (ab 40 Wohneinheiten) ab. In der Marktbearbeitung arbeitet energo verstärkt mit Partnern (v.a. EVU) zusammen. Die Dienstleistungen von energo werden von über 75 zertifizierten Partnern (Ingenieurbüros und EVU) erbracht. energo betreut heute über 1'000 Kunden und versteht sich als „schweizweit führendes Kompetenzzentrum für Energieeffizienz“.<sup>8</sup>

Durch die Umsetzung der Energiestrategie 2050 und die Entwicklung des Markts für Energiedienstleistungen ergeben sich für energo neue Chancen, aber auch Herausforderungen. Zudem prüft EnergieSchweiz eine Reduktion der jährlichen finanziellen Beiträge an den Verein energo (sog. „phasing out“). EnergieSchweiz versteht sich vor allem als Impulsgeber und will zur marktkonformen Entwicklung und Verbreitung neuer Technologien und Dienstleistungen beitragen (BFE 2013). Vor diesem Hintergrund hat das BFE vorliegende Evaluation in Auftrag gegeben, die insbesondere zur strategischen und operativen Weiterentwicklung von energo beitragen soll.

### 1.2. Evaluationsziele und -fragen

#### Evaluationsziele

Mit der Evaluation werden zwei Ziele verfolgt:

- Erstens soll die Evaluation das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen der Tätigkeiten des Vereins energo beurteilen.
- Zweitens soll die Evaluation Empfehlungen an EnergieSchweiz und an den Verein energo zur strategischen und operativen Weiterentwicklung abgeben.

---

<sup>8</sup> Vgl. [www.energo.ch](http://www.energo.ch).

Die Evaluation ist vor allem formativ ausgerichtet. Unter Berücksichtigung des bisher Erreichten und der zukünftigen Rahmenbedingungen soll ein Beitrag zur strategischen und operativen Weiterentwicklung von energo geleistet werden. Bei den Überlegungen zur strategischen Weiterentwicklung von energo geht die Evaluation davon aus, dass EnergieSchweiz zukünftig die finanziellen Beiträge an energo reduziert („phasing out“).

### Evaluationsfragen

Ausgehend von den Zielen der Evaluation stellen sich Fragen zum Konzept, zur operativen Umsetzung, zur Kundenzufriedenheit, zu den Wirkungen und zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten von energo (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: Evaluationsfragen**

Gegenstände	Evaluationsfragen
Markt für Betriebsoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie ist das Potenzial der Betriebsoptimierung der Gebäudetechnik?</li> <li>▪ Wie sind das Angebot und die Nachfrage nach Betriebsoptimierung zu beurteilen? Welche Faktoren fördern bzw. hemmen die Betriebsoptimierung?</li> <li>▪ Zu welchen Chancen führen relevante energiepolitische Rahmenbedingungen (u.a. MuKEN<sup>9</sup> 2014, Energievorbild Bund) und Marktentwicklungen (u.a. SIA-Markblatt 2048 „Energetische Betriebsoptimierung“, Markt des Energiespar-Contractings)?</li> </ul>
Konzept von energo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie ist das Konzept von energo zu beurteilen? Was zeichnet energo gegenüber der Konkurrenz aus?</li> <li>▪ Wie ist die Positionierung von energo angesichts der Marktchancen und der Herausforderungen zu beurteilen?</li> <li>▪ Inwiefern ist der Verein energo noch auf eine finanzielle Unterstützung des Bundes angewiesen? Führt die Unterstützung des Bundes dazu, dass energo eine zu hohe Marktmacht hat und andere Marktteilnehmende dadurch benachteiligt sind?</li> </ul>
Umsetzung durch energo (inkl. Marktbearbeitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sind die zwischen EnergieSchweiz und energo vereinbarten Ziele ambitioniert genug ange-setzt?</li> <li>▪ Ist die Organisation von energo geeignet, wirksam und effizient?</li> <li>▪ Wie ist die Zusammenarbeit zwischen energo und anderen Mandanten von EnergieSchweiz zu beurteilen?</li> <li>▪ Hat sich das System zur Zertifizierung der energo Partner bewährt? Inwiefern stellen allfällige Mitarbeiterfluktuationen bei den zertifizierten Partnern ein Problem dar?</li> <li>▪ Wie wird die Qualität der energo Beratungen sichergestellt? Wie gewährleistet energo, dass die zertifizierten Partner produktneutral beraten?</li> <li>▪ Sind die Umsetzungsinstrumente von energo benutzerfreundlich, qualitativ gut und genau?</li> <li>▪ Wie ist die Marktbearbeitung von energo zu beurteilen? Hat sich die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern und den Absatzmittlern bewährt?</li> <li>▪ Welche Erfahrungen sind mit dem Produkt energo@START und dem Coaching-Modell gemacht worden?</li> </ul>

<sup>9</sup> Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich (MuKEN).

Gegenstände	Evaluationsfragen
Kundenzufriedenheit und Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie ist die Zufriedenheit der Kunden mit dem Angebot von energo und der Zusammenarbeit mit energo (bzw. den zertifizierten Partnern) zu beurteilen?</li> <li>▪ Wie werden die Wirkungen der Dienstleistungen von energo gemessen und kontrolliert? Werden die entsprechenden Ziele erreicht? Welche weitergehenden Wirkungen (z.B. Sensibilisierung, nachhaltige Lernprozesse) hat energo ausgelöst?</li> </ul>
Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie könnte sich energo angesichts der Chancen und der Herausforderungen strategisch und operativ weiterentwickeln? Welche neuen Einnahmequellen wären für energo denkbar?</li> </ul>

### 1.3. Methodik

#### Analysekonzept

Die Evaluationsfragen wurden anhand eines Wirkungsmodells und verschiedenen Kriterien sowie Vergleichen analysiert.

Das Wirkungsmodell stellt einen Bezug zwischen den Evaluationsgegenständen Konzept, Umsetzung (inkl. Marktbearbeitung) und Wirkungen bei den Kunden her. Das Wirkungsmodell dient als Grundlage zur Beschreibung der Evaluationsgegenstände und ist in Kapitel 2 dargestellt. Beim Konzept werden folgende Aspekte analysiert: strategische Ziele und Marketingstrategie (Marktsegmente, Angebotspositionierung, Marktbearbeitung, Schwerpunkte im Marketing-Mix, Ressourcen).

Die Fragen zu den Evaluationsgegenständen wurden anhand folgender Kriterien und Vergleichen beantwortet (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3: Kriterien und Vergleiche**

Gegenstände	Kriterien	Vergleiche und Analysen
Konzept	Vollständigkeit und Klarheit	Soll-Ist-Vergleich: Analyse, inwiefern das Konzept von energo die inhaltlichen Anforderungen gemäss konzeptionellen Grundlagen des Marketings abdeckt.
	Kohärenz	Soll-Ist-Vergleiche: Analyse der Abstimmung der verschiedenen Elemente des Konzepts.
Umsetzung (inkl. Marktbearbeitung)	Eignung	Soll-Ist-Vergleich: Analyse der Eignung der organisatorischen Umsetzung im Hinblick auf die von energo angestrebten Ziele.
	Effizienz	Soll-Ist-Vergleich: Vergleich der Effizienz der Umsetzung aufgrund der entsprechenden Erwartungen der Beteiligten.

Gegenstände	Kriterien	Vergleiche und Analysen
Wirkungen	Wirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorher-Nachher-Vergleiche: Analyse des Absatzes der energo-Produkte sowie der Änderung der Sensibilisierung und des Verhaltens der Kunden und der damit einhergehenden Energieeinsparungen.</li> <li>▪ „Policy on/off“-Vergleich: Analyse der auf die energo Dienstleistungen zurückzuführenden Verhaltensänderungen der Kunden aus Sicht der Beteiligten und der Kunden.</li> <li>▪ Soll-Ist-Vergleich: Analyse, inwiefern die Leistungs- (Absatz von energo-Produkten) und Wirkungsziele erreicht werden konnten.</li> </ul>

Die Beurteilung der Evaluationsgegenstände erfolgte anhand verschiedener Ziele und Erwartungen:

- Erstens wurden die zwischen dem BFE und dem Verein energo schriftlich vereinbarten Leistungs- und Wirkungsziele herangezogen. Kern sind die jeweils vereinbarten quantitativen Jahresziele betreffend die abzuschliessenden Dienstleistungsverträge.
- Zweitens wurde bei allen Evaluationsgegenständen massgeblich auf die Beurteilungen der Beteiligten (energo Geschäftsstellen, zertifizierte Partner, Vertriebspartner, Absatzmittler) und der Kunden von energo Dienstleistungen abgestellt.
- Drittens wurde vor allem beim Konzept auch auf eine eigene Beurteilung abgestellt.

### Forschungsmethoden

Zur Beantwortung der Evaluationsfragen wurden einerseits relevante Dokumente ausgewertet. Andererseits befragten wir beteiligte und betroffene (Markt-) Akteure sowie Kunden von energo. Die ausgewerteten Dokumente umfassten v.a. interne Strategie- und Planungsdokumente sowie Jahresberichte von energo. Mit folgenden Akteuren wurden qualitative Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens geführt: BFE, energo Geschäftsstellen Deutschschweiz und Westschweiz, 14 zertifizierte Partner von energo, sechs Vertriebspartner von energo, 40 Kunden von energo, drei andere Mandatnehmende von EnergieSchweiz (bzw. des BFE), vier kantonale Energiefachstellen und sechs weitere Marktakteure (u.a. andere Anbietende von Betriebsoptimierungsleistungen). Ein Teil der Interviews wurde persönlich (BFE, energo-Geschäftsstellen, ein zertifizierter Partner), die übrigen Interviews telefonisch geführt.<sup>10</sup>

Die Auswahl der zu befragenden Kunden von energo erfolgte nach folgenden Kriterien:

- Inanspruchnahme unterschiedlicher energo-Produkte in den letzten zwei bis drei Jahren,
- Unterschiedliche Gebäudetypen (öffentliche Gebäude, private Dienstleistungsgebäude und Wohnbauten) sowie Kunden, die energo Dienstleistungen für eines oder mehrere Gebäude nachfragen,

<sup>10</sup> Eine Übersicht über die befragten Personen und ein Beispiel eines Gesprächsleitfadens befinden sich im Anhang.

- Sprachregion: Zwei Drittel der Kunden aus der Deutschschweiz und ein Drittel aus der Westschweiz.

Von den 40 telefonisch befragten Kunden stammen 26 aus der Deutschschweiz und 14 aus der Westschweiz. Gut die Hälfte der befragten Kunden verwaltet Gebäude des öffentlichen Sektors. Die andere Hälfte hat einen Leistungsvertrag für private Gebäude. Davon beziehen sich neun Verträge auf Dienstleistungsgebäude und sieben Verträge auf Wohngebäude. Die Mehrheit der interviewten Kunden war in einer höheren/übergeordneten beruflichen Stellung tätig. Demgegenüber wurden nur wenige Vertretende von technischen Diensten der Kunden befragt.

**Tabelle 4 Von den befragten Kunden nachgefragte energo-Produkte**

Produkte	Kunden mit Verträgen für		Total
	ein Gebäude	mehrere Gebäude	
energo©BASIC	3	11	14
energo©ADVANCED (mit Ingenieurbüro)	3	10	13
energo©ADVANCED (mit Coaching-Modell)	0	0	0
energo©PREMIUM	0	1	1
energo©ADVANCED und energo©BASIC	0	5	5
energo©START	0	0	0
energo©START und energo©BASIC	0	1	1
Alle	0	1	1
Weiss nicht	1	4	5
Total	7	33	40

Quelle: Kundeninterviews INFRAS, 2016

Mehr als die Hälfte der befragten Kunden fragt entweder das Produkt energo©BASIC oder das Produkt energo©ADVANCED nach (vgl. Tabelle 4). Weitere fünf Kunden beziehen beide Dienstleistungen. Drei Viertel der befragten Kunden haben energo-Verträge für mehrere Gebäude abgeschlossen. Sieben Kunden haben einen Leistungsvertrag für ein Gebäude.

## 1.4. Gliederung des Berichts

Der Evaluationsbericht ist wie folgt gegliedert:

- Kapitel 2 beschreibt das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen des Vereins energo.
- Kapitel 3 beurteilt den Markt für Betriebsoptimierung sowie das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen von energo aus Sicht der Befragten.
- In Kapitel 4 werden in einer Gesamtbeurteilung die Evaluationsfragen beantwortet und Empfehlungen für EnergieSchweiz (bzw. das BFE) und den Verein energo abgeleitet.

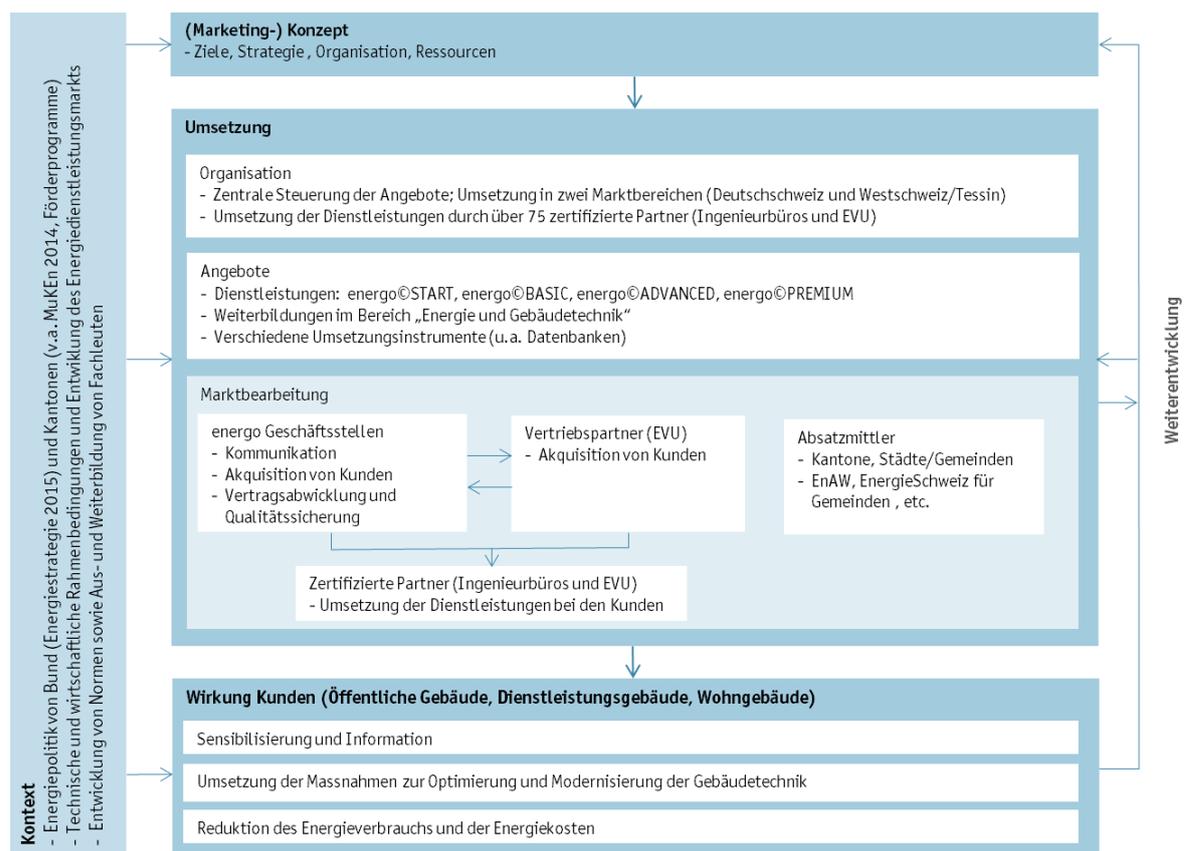
## 2. Verein energo

Nachfolgend werden das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen des Vereins energo anhand von Dokumenten und ergänzenden Ausführungen der Geschäftsstellen von energo beschrieben.<sup>11</sup>

### 2.1. Wirkungsmodell

Abbildung 1 stellt das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen von energo in Form eines Wirkungsmodells dar. Die einzelnen Evaluationsgegenstände, die Kontextfaktoren und die von energo anvisierten Wirkungen werden in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

Abbildung 1 Wirkungsmodell energo



Quelle: eigene Darstellung.

<sup>11</sup> Eine zentrale konzeptionelle Grundlage ist das Strategiepapier von energo vom Januar 2014, das sich auf den Zeitraum 2014 bis 2018 bezieht (energo 2014a). Ergänzend können das Marketingkonzept von energo vom Januar 2015 (energo 2015a) und die Beschreibung der Projekte 2014 bis 2018 mit Unterstützung von EnergieSchweiz (energo 2014b) herangezogen werden. Die mit dem BFE (bzw. EnergieSchweiz) vereinbarten quantitativen und qualitativen Leistungsziele werden in den entsprechenden Jahresverträgen definiert.

## 2.2. Konzept

### Ziele

energo unterscheidet bei den Zielen zwischen einer „Mission“, „qualitativen Hauptzielen“ und „quantitativen jährlichen Marktbearbeitungs- bzw. Leistungszielen“ (vgl. Tabelle 5):

**Tabelle 5 Ziele von energo**

Ziele	Beschreibung
Mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ energo will schweizweit der wichtigste Anbieter für qualitativ hochstehende Betriebsoptimierung der technischen Anlagen in bestehenden Gebäuden werden. Durch seine Dienstleistungen sollen die höchste Effizienzsteigerung in bestehenden Gebäuden (bis 40%) erzielt werden.</li> <li>▪ Längerfristig soll sich energo als bedeutendstes Kompetenzzentrum für die Gesamtenergieeffizienz in bestehenden Gebäuden etablieren.</li> </ul>
Qualitative Hauptziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wichtigstes qualitatives Hauptziel ist die Verstärkung und der Ausbau der Betriebsoptimierung technischer Anlagen in bestehenden Gebäuden mit Hauptfokus im Marktsegment der öffentlichen Hand. Zudem soll das Energie-Monitoring bei neuen Anlagen oder nach Sanierungen (inkl. Analyse des Optimierungspotenzials) verstärkt werden.</li> <li>▪ Ein zweites wichtiges Ziel ist die Verstärkung der Aus- und Weiterbildung, insbesondere der Ausbau von energierelevanten Studiengängen und Weiterbildungsangeboten.</li> </ul>
Jahresziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mit dem BFE werden auf Jahresbasis quantitative Ziele betreffend Anzahl Vertragsabschlüsse je Dienstleistung (bzw. Produkt) von energo und Kundensegment vereinbart.</li> <li>▪ Weitere mit dem BFE vereinbarte operative Ziele betreffen den Ausbau der Partnerschaften, Anpassungen und die Weiterentwicklung von Dienstleistungen sowie die Marktbearbeitung (inkl. Kommunikation).</li> </ul>

Quellen: energo 2014a, BFE 2015

Die beiden energo-Geschäftsstellen betonen die zweifache Zielsetzung von energo, insbesondere auch im Hinblick auf die finanzielle Unterstützung durch EnergieSchweiz:

- Einerseits zielt energo durch eigene Dienstleistungen und eine aktive Marktbearbeitung auf die Verbreitung von qualitativ hochstehender und nachhaltig wirkender Betriebsoptimierung der technischen Anlagen in bestehenden Gebäuden ab.
- Andererseits will sich energo verstärkt als Kompetenzzentrum für Betriebsoptimierung in der Schweiz etablieren. Neben Dienstleistungen, die auf die generelle Marktentwicklung abzielen (z.B. Kommunikation, Vernetzung, Weiterbildung), möchte energo verstärkt als Partner für andere Organisationen tätig sein, die Betriebsoptimierungsdienstleistungen am Markt anbieten wollen.

### Strategie

energo verfolgt seine Ziele mit folgender Strategie (vgl. Tabelle 6):

Tabelle 6 Strategie von energo

Strategische Elemente	Beschreibung
Marktsegmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hauptsegment von energo sind die grossen Gebäude der öffentlichen Hand. Da bei den Gebäuden des Bundes und von Kantonen bereits viele Dienstleistungsverträge abgeschlossen werden konnten, setzt energo zukünftig verstärkt auf die Gebäude von Städten und Gemeinden. Neben Gebäuden mit komplexen Anlagen bearbeitet energo auch Gebäude mit einfachen Anlagen. energo fokussiert zunehmend auf Kunden mit Gebäudeparks.</li> <li>▪ Die Marktsegmente „Gebäude des Dienstleistungssektors“ (v.a. komplexe Anlagen) und „Wohnbauten“ (komplexe und einfache Anlagen in Gebäuden ab 40 Wohneinheiten) werden erst seit kurzer Zeit bearbeitet. Obwohl diese beiden Marktsegmente im Vergleich zur öffentlichen Hand geringere Priorität aufweisen, besitzen sie gemäss energo grosses Potenzial. Die in diesen Segmenten verfolgten strategischen Ziele (differenziert nach Gebäudetypen) werden in den Dokumenten von energo jedoch nicht konkretisiert. Einziger Hinweis sind die jährlich vereinbarten quantitativen Ziele zum Segment „Dienstleistungssektor“, die deutlich unter denjenigen des Segments öffentliche Hand liegen. Das Segment „Industrie“ wird von energo nicht aktiv bearbeitet.</li> </ul>
Angebotsoptionie rung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mit energo@BASIC (Energiedatenerfassung, Analysen und Entscheidungsgrundlagen), energo@ADVANCED (betriebliche Optimierung der Gebäudetechnik) und energo@PREMIUM (Erneuerung der Gebäudetechnik) bietet energo aufeinander abgestimmte Dienstleistungen zur Optimierung und zur Modernisierung der Gebäudetechnik an. Strategischer Fokus ist die Vermarktung von energo@ADVANCED, umgesetzt mit Ingenieurbüros (für mittlere und komplexe Anlagen) oder mit dem Coaching-Modell (für einfache Anlagen). Ergänzt wird die Produktpalette durch das neue Angebot energo@START, das eine Analyse des Energieverbrauchs bei Neubauten oder nach Sanierungen umfasst.</li> <li>▪ energo zeichnet sich gegenüber anderen Anbietenden vor allem durch die Unabhängigkeit der Beratung, der Qualität der Dienstleistungen (u.a. Art des Angebots und Zertifizierung der Umsetzungspartner), der Integration der Weiterbildung in das Angebot energo@ADVANCED und die Unterstützung durch EnergieSchweiz aus.</li> <li>▪ energo will innovativ sein und sein Dienstleistungsangebot (inkl. Umsetzungsinstrumente) laufend anpassen und weiterentwickeln. Beispiele für neue und innovative Angebote sind energo@START, energo@ADVANCED mit dem Coaching-Modell, die im Zusammenhang mit der Stiftung für Energieeffizienz in öffentlichen Gebäuden des Kantons Freiburg und in Zusammenarbeit mit dem Elektrizitätswerk des Kantons Schwyz (EBS) umgesetzten Contracting-Modelle sowie die Zusammenarbeit mit Greenwatt (Groupe E) im Hinblick auf die Erfüllung des Grossverbraucherartikels.</li> </ul>
Marktbearbeitungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Vertrieb der energo Produkte erfolgt durch die energo Geschäftsstellen Deutschschweiz und Westschweiz/Tessin sowie über die Vertriebspartner (EVU). Der Kanal über die Vertriebspartner hat in letzter Zeit zunehmend an Bedeutung gewonnen, v.a. in der Deutschschweiz. Die zertifizierten Ingenieurbüros sind für die Kundenakquisition weniger von Bedeutung. Die energo Geschäftsstellen setzen verschiedene Instrumente zur Akquisition ein, u.a. Veranstaltungen, Weiterbildungsseminare und Telefonmarketing. Nicht klar ist, ob energo den Vertrieb nach Marktsegmenten unterschiedlich gestaltet bzw. mit welcher Strategie die Segmente „Dienstleistungssektor“ und „Wohnungsmarkt“ bearbeitet werden.</li> <li>▪ Ergänzend sucht energo die Zusammenarbeit mit Absatzmittlern wie Kantone und Gemeinden sowie anderen Mandatnehmenden des BFE bzw. EnergieSchweiz (z.B. EnAW, act, MINERGIE, EnergieSchweiz für Gemeinden). Ziel ist, dass diese Partner energo Dienstleistungen empfehlen und damit zu deren Verbreitung beitragen.</li> <li>▪ energo setzt verschiedene Kommunikationsinstrumente zur Entwicklung des Markts für Be-</li> </ul>

Strategische Elemente	Beschreibung
	triebsoptimierung und zur Absatzförderung ein (u.a. energo-Website und Newsletter). Ergänzend sollen die Netzwerke der verschiedenen an energo beteiligten Organisationen und Personen genutzt werden.
Schwerpunkt Marketing-Mix	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ energo setzt im Marketing-Mix vor allem auf die Art und die Qualität der Dienstleistungen, die Vermarktung über verschiedene Vertriebskanäle und den persönlichen Verkauf sowie der Qualifikation der zertifizierten Ingenieure. Kern des Marketing-Mix ist die Qualität der energo Produkte. Gemäss energo gibt es zurzeit keine vergleichbaren Angebote, die die Energieverbrauchsanalyse mit der Betriebsoptimierung und der Weiterbildung kombinieren und sich durch eine unabhängige Beratung und eine systematische Qualitätssicherung auszeichnen.</li> <li>▪ Demgegenüber misst energo einem möglichst tiefen Preis als Wettbewerbsfaktor eine weniger grosse Bedeutung bei. Gemäss energo sind die energo Produkte im Vergleich zu Betriebsoptimierungsangeboten andere Anbietenden vergleichsweise teuer, insbesondere aufgrund der zusätzlichen Leistungen wie Qualitätssicherung, Weiterbildung und Marktbearbeitung.</li> </ul>
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Budget von energo beträgt etwas mehr als 4 Mio. CHF pro Jahr. Etwas über 70% der Einnahmen stammen aus Erträgen aus Dienstleistungsverträgen. Etwas über ein Viertel des Budgets wird von EnergieSchweiz (jährlich 1.0 Mio. CHF) und den Mitgliedern (über Mitgliederbeiträge) getragen. Knapp 70% des Aufwands entfällt auf Leistungen aus Dienstleistungsverträgen (inkl. Weiterbildung). Rund 15% des Budgets wird für die Marktbearbeitung (inkl. direkte Vermarktung der Dienstleistung und Kundenbetreuung), rund 7% für das Management (v.a. Geschäftsstellen, inkl. Controlling) eingesetzt. Für die Entwicklung von Produkten und Leistungen (inkl. IT) werden etwas über 2% des Budgets verwendet (Bezug: Budgets 2014 und 2015). Der Verein energo beschäftigt ca. 20 Mitarbeitende.</li> </ul>

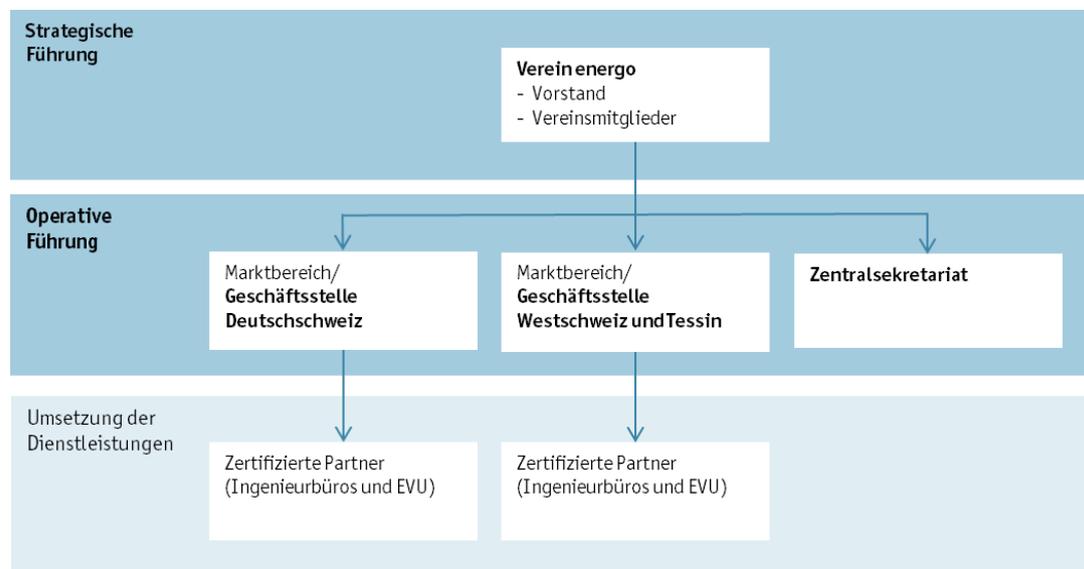
Quellen: energo 2014a, energo 2015a, energo 2015b, energo 2015c, BFE 2015, Angaben der energo Geschäftsstellen Deutschschweiz und Westschweiz.

## 2.3. Umsetzung

### Organisation

energo ist als Verein organisiert. Vereinsmitglieder sind rund 70 Organisationseinheiten von Kantonen, Städten und Gemeinden sowie privatrechtliche Organisationen. Zu einem überwiegenden Teil sind die Vereinsmitglieder gleichzeitig Kunden von energo-Dienstleistungen. Der Verein (insbesondere dessen Vorstand) ist für die strategische Führung von energo verantwortlich.

Abbildung 2 Organisation von energo



Quelle: In Anlehnung an [www.energo](http://www.energo.ch); ergänzt durch INFRAS.

Operativ wird energo von den beiden regionalen Geschäftsstellen Deutschschweiz und Westschweiz/Tessin geleitet (vgl. Abbildung 2). Gemäss Angaben der beiden Geschäftsstellen

- bearbeiten die Geschäftsstellen ihre Marktbereiche weitgehend selbständig (insbesondere Kundenakquisition, -betreuung und -administration; Betreuung der zertifizierten Partner und der Vertriebspartner, Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildungsangebot),
- setzen die beiden Geschäftsstellen unterschiedliche Schwerpunkte in der Entwicklung und der Vermarktung der energo-Dienstleistungen sowie der Umsetzungsinstrumente (v.a. Datenbank),
- findet ein regelmässiger Austausch der in der Geschäftsleitung von energo vertretenden Mitglieder der Geschäftsstellen zur Strategieentwicklung und zur Koordination statt,
- erbringt das Zentralsekretariat koordinierende und unterstützende Leistungen (z.B. Unterstützung der Geschäftsleitung von energo, Controlling und Berichterstattung, Administratives).

Die Dienstleistungen bei den Kunden werden von rund 75 zertifizierten Partnern von energo (Ingenieurbüros und EVU) geleistet. Um die Qualität der Beratungen sicherzustellen, prüft energo die Kompetenzen von sich interessierenden Betriebsoptimierungsspezialisten anhand eines Zertifizierungssystems (vgl. energo 2015d). Eignungskriterien für die Zertifizierung sind der Nachweis des Fachwissens anhand von Referenzbeispielen oder ein Ausbildungsnachweis. Alle drei Jahre wird die Zulassung der zertifizierten Partner anhand der durchgeführten energo-

Betriebsoptimierungsprojekte überprüft. Die zertifizierten Partner haben einen Jahresbeitrag zu entrichten.<sup>12</sup>

### Angebote und Umsetzungsinstrumente

Bei den Angeboten von energo ist zwischen den Dienstleistungen und der Weiterbildung zu unterscheiden. Die Dienstleistungen von energo umfassen aufeinander abgestimmte Produkte zur Analyse, Optimierung und Modernisierung der Gebäudetechnik (vgl. Tabelle 7). In der Weiterbildung bietet energo gesamtschweizerisch jährlich rund 40 Tagesseminare Betriebsoptimierung zu verschiedenen Fachthemen an (teilweise in Zusammenarbeit mit Partnern). Die Anzahl der jährlich durchgeführten Seminare liegt gesamtschweizerisch jedoch mit 30 im Jahr 2013 (energo 2014c) und 26 Seminare im Jahr 2014 (energo 2015b) jeweils etwas tiefer.

**Tabelle 7 Produkte von energo**

Produkte	Beschreibung
energo@START	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neues Produkt, das der Analyse des geplanten und des effektiven Energieverbrauchs von Neubauten und sanierten Gebäuden und damit der Konformitätsüberprüfung dient.</li> <li>▪ Der Wärme-, Elektrizitäts- und Wasserverbrauch wird während zwei Jahren auf monatlicher Basis gemessen. Bei grösseren Verbrauchsabweichungen werden in den Zwischen- (Ende 1. Jahr) und Schlussrapporten (Ende 2. Jahr) Verbesserungsvorschläge gemacht.</li> </ul>
energo@BASIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energiedatenerfassung und Energieanalyse zur Bestimmung des Optimierungspotenzials.</li> <li>▪ In der Westschweiz wird zudem eine Energieberatung (Einstiegsberatung mit Aktionsplan) angeboten, insbesondere für die öffentliche Hand.</li> </ul>
energo@ADVANCED	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kernprodukt von energo, das der betrieblichen Optimierung der Gebäudetechnik bestehender Bauten (ohne grössere Investitionen) dient.</li> <li>▪ Das Produkt umfasst die Leistungen von energo@BASIC, die Umsetzung der festgelegten Optimierungsmassnahmen, die Unterstützung des technischen Dienstes bei der Betriebsoptimierung durch hoch qualifizierte Ingenieurbüros, die Möglichkeit zur Vereinbarung einer Einspargarantie, zusätzliche Fachseminare, die Bewirtschaftung der Energiedaten (Energiedatenmanagement) und eine Auszeichnung bei Energieeinsparungen ab 10%. energo@ADVANCED hat eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren.</li> <li>▪ Neben der Umsetzung der Betriebsoptimierung mit Ingenieurbüros (für mittlere und komplexe Anlagen) kann die Betriebsoptimierung bei einfacheren Anlagen neu mit dem Coaching-Modell umgesetzt werden. Beim Coaching-Modell werden die Dienstleistungen vor Ort nicht von Ingenieuren, sondern von anderen Fachleuten (z.B. Heizungsinstallateuren) erbracht. Diese Fachleute werden von energo instruiert und coacht. Die Überprüfung der Einsparungen erfolgt durch energo auf Basis der erfassten Energieverbrauchsdaten.</li> </ul>

<sup>12</sup> Je nach Grösse des Unternehmens zwischen CHF 800 und CHF 1'200 (energo 2015d).

Produkte	Beschreibung
energo@PREMIUM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dieses Produkt zielt auf die Erneuerung der Gebäudetechnik durch Investitionsmassnahmen ab. Die Leistungen umfassen Analysen bezüglich Zustand, Funktion und Einsparpotenziale der Gebäude und Gebäudeparks (Grobanalysen mit Vorgehensempfehlung und/oder Konzeptstudie mit Massnahmenplanung), Wirtschaftlichkeitsrechnungen, professionelle Bauherrenbegleitung und eine Auszeichnung bei Energieeinsparungen ab 10%.</li> </ul>

Quelle: [www.energo.ch](http://www.energo.ch), energo 2014a, Angaben von energo.

Die Preise für die energo-Dienstleistungen werden individuell offeriert. Sie unterscheiden sich nach Leistungsumfang des gewählten Produkts (v.a. energo@ADVANCED und energo@PREMIUM) und der Art des Gebäudes (Gebäudegrösse und Komplexität der Haustechnik). In den Produktinformationen finden sich keine Hinweise zur Grössenordnung der Preise.<sup>13</sup>

Wichtigstes Umsetzungsinstrument (bzw. Tool) sind die Datenbanksysteme Interwatt (Deutschschweiz) und energostat (Westschweiz). Gemäss energo sind in diesen Datenbanken die Daten von rund 5'000 Gebäuden erfasst, die statistisch ausgewertet werden können. Die unterschiedlichen Datenbanksysteme sind aufgrund der Kundenbedürfnisse gewachsen, insbesondere derjenigen der Kantone. Die Energieverbrauchsdaten basieren auf Messungen. Sie werden von den Hauswarten (bzw. den technischen Diensten) erfasst und übermittelt. Mit energoTools hat energo eine Online-Plattform entwickelt, die Auswertungen der in den Datenbanken erfassten Daten ermöglicht. U.a. können der Energieverbrauch eines Gebäudes (oder eines Gebäudeparks) analysiert, Benchmark-Vergleiche durchgeführt und Rapporte erstellt werden (vgl. energo 2015e). Eine weitere wichtige Arbeitshilfe ist das Gebäudedatenblatt, mit dessen Hilfe die erforderlichen Daten zu den bearbeiteten Gebäuden erfasst werden. Zudem gibt es verschiedene interne Arbeitshilfen, z.B. ein Preisrechner, ein Gebäudezustandsbeurteilungstool, eine Massnahmendatenbank und einen Gebäudeeignungsscheck für Betriebsoptimierung.

### Marktbearbeitung

Die Marktbearbeitung erfolgt hauptsächlich durch die energo-Geschäftsstellen und die Vertriebspartner (EVU). Die zertifizierten Ingenieurbüros setzen die Dienstleistungen bei den Kunden um, engagieren sich gemäss energo jedoch vergleichsweise wenig in der Akquisition von Kunden:

- Die energo-Geschäftsstellen nehmen verschiedene Aufgaben in der Marktbearbeitung wahr:
  - Erstens tragen sie durch ihre Öffentlichkeitsarbeit zur Entwicklung des Markts für Betriebsoptimierung und zur Absatzförderung bei. Wichtige Kommunikationsinstrumente

<sup>13</sup> Vgl. [www.energo.ch](http://www.energo.ch).

sind die energo-Website, der elektronische Newsletter, Publikationen und Fachartikel (inkl. gute Beispiele).

- Zweitens betreuen sie das Netzwerk der zertifizierten Partner (inkl. Erfahrungsaustausch) und versuchen, zusätzliche Vertriebspartner zu gewinnen. Die Vertriebspartner werden anschliessend je nach Bedürfnis gezielt begleitet und unterstützt.
- Drittens akquirieren die Geschäftsstellen Kunden für energo. Dabei setzen sie verschiedene Instrumente ein, insbesondere Veranstaltungen, Weiterbildungsseminare und das Telefonmarketing. Stösst energo bei den potenziellen Kunden auf Interesse, erfolgt ein erster Besuch vor Ort, aufgrund dessen allenfalls eine Offerte für ein energo-Produkt erstellt werden kann. Bei einem erfolgreichen Abschluss überlässt energo nach eigenen Angaben die Wahl des zertifizierten Ingenieurbüros den Kunden, gibt jedoch in der Regel eine Empfehlung ab.
- Die Vertriebspartner (EVU) akquirieren energo-Aufträge über ihre bestehenden Kundenkontakte und eigene Verkaufsaktivitäten (z.B. Integration von energo in die Kommunikationsinstrumente, Direktmailing, Verkaufsgespräche vor Ort). Seit 2012 konnten 12 kleinere und grössere EVU<sup>14</sup> als Vertriebspartner gewonnen werden. Seit 2014 können die Partner auch selbst Verträge mit ihren Kunden abschliessen und energo als Unterauftragnehmer beiziehen. Die Vertriebspartner sind in der Regel zertifizierte Partner und setzen die Dienstleistungen bei ihren Kunden selbst um. Vereinzelt greifen sie nach eigenen Angaben auf zertifizierte Ingenieurbüros zurück, insbesondere bei Kunden mit Standorten in mehreren Regionen.

Die Zusammenarbeit mit Absatzmittlern hat sich gemäss energo jedoch noch nicht wie erhofft entwickelt:

- Die Zusammenarbeit mit den Kantonen gestaltet sich sehr unterschiedlich. Während einige Kantone aktiv mit energo zusammenarbeiteten (z.B. Kantone Freiburg und Aargau), würden mehrere Kantone der Zusammenarbeit mit energo keine grosse Bedeutung beimessen. In der Regel würden die Kantone im Zusammenhang mit dem Grossverbraucherartikel den Abschluss einer Zielvereinbarung empfehlen. Anzuführen ist, dass energo in Zusammenarbeit mit Greenwatt (Groupe E) ab 2015 Leistungen für Grossverbraucher in der Westschweiz anbieten kann (energo 2015b). Gemäss Greenwatt werden auch für KMU gemeinsam mit energo Betriebsoptimierungsleistungen angeboten.

---

<sup>14</sup> Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ), Elektra Baselland (EBL), Elektrizitätswerk des Bezirks Schwyz (EBS), Elektrizitätswerk Höfe AG, Elektrizitätswerk Obwalden (EWO), IBB Energie AG, Industrielle Betriebe Kloten (ibk), Regionale energie Lieferung Leuk AG (ReLL), Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz), Wasserwerke Zug AG (WWZ Energie AG), Services Industriels de Genève (SIG), Greenwatt SA (Groupe E).

- Mit der Energie-Agentur für Wirtschaft (EnAW), der Cleantech Agentur Schweiz (act), EnergieSchweiz für Gemeinden und MINERGIE konnte gemäss verschiedenen betroffenen Befragten keine weitergehende Zusammenarbeit vereinbart werden:
  - Die Zusammenarbeit mit der EnAW beschränke sich in institutioneller Hinsicht im Wesentlichen auf das gegenseitige Aufführen (mit Link) auf der jeweiligen Website.
  - Mit act bestehe keine Zusammenarbeit. Die entsprechenden Gespräche seien gescheitert.
  - An einer von EnergieSchweiz für Gemeinden in der Westschweiz organisierten Veranstaltung hätten zwei Gemeinden über ihre Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit energo berichten können. Gemäss BFE besteht eine Liste mit möglichen gemeinsamen Aktivitäten von EnergieSchweiz für Gemeinden und energo. Eine weitergehende Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Akteuren jedoch nicht.
  - Aufgrund der Neuausrichtung von MINERGIE sind die entsprechenden Gespräche zur Zusammenarbeit (Kombination von MINERGIE mit energie@START) sistiert. energo hofft, dass die Gespräche nach der Neuausrichtung von MINERGIE wieder aufgenommen und erfolgreich abgeschlossen werden können.

## 2.4. Wirkungen

energo konnte die quantitativen Leistungsziele in den letzten drei Jahren erreichen bzw. teilweise übertreffen. Dabei sind folgende Entwicklungen auffallend (vgl. energo 2014c, 2015b und 2015f):

- Die Ziele für das Total der Vertragsabschlüsse haben von 111 (2013) auf 147 (2015) zugenommen. Die Zielvorgaben beziehen sich zu jeweils rund 70 Prozent auf die Betriebsoptimierung (mit Ingenieur oder Coaching-Modell).
- Die Ziele bei der Betriebsoptimierung konnten in den drei Jahren (insbesondere 2014 und 2015) übertroffen werden. Gegenüber den Zielvorgaben trug jedoch vor allem die Zunahme der neuen Verträge im Segment „Dienstleistung“ (darunter im ersten Quartal 2015 auffallend viele Betriebsoptimierungen mit Coaching-Modell<sup>15</sup>) zur guten Zielerreichung bei. Demgegenüber konnten die Ziele im Segment öffentliche Hand nicht erreicht werden. Damit wurde die Entwicklung im Segment öffentliche Hand überschätzt und die Dynamik im Segment „Dienstleistung“ unterschätzt.

---

<sup>15</sup> Wir interpretieren, dass in der voraussichtlichen Zielerreichung 2015 (energo 2015f) auch die Verträge im Segment Wohnbauten im Segment Dienstleistung enthalten sind. Zudem gehen wir davon aus, dass die hohe Anzahl neuer Verträge zur Betriebsoptimierung mit Coaching-Modell im ersten Quartal 2015 auf einen „Sondereffekt“ (evtl. Zusammenarbeit mit SIG) zurückzuführen ist.

- Im Jahr 2014 betrug der Anteil der Vertriebspartner an den neuen Verträgen zur Betriebsoptimierung (energo@ADVANCED) etwas über 40 Prozent (energo 2015b). Im Jahr 2015 trugen die Vertriebspartner gemäss energo zu rund einem Drittel zu den Vertragsabschlüssen bei.
- In der Westschweiz konnten bis Ende 2014 41 Verträge mit Gemeinden abgeschlossen werden (energo 2015b). Bei den Gemeinden über 10'000 EinwohnerInnen beträgt der Abdeckungsgrad rund 50 Prozent (18 von 37 Gemeinden), bei den Gemeinden zwischen 5'000 und 10'000 EinwohnerInnen einen Drittel (11 von 33 Gemeinden).

energo erreichte mit seinen Dienstleistungen bei den öffentlichen Gebäuden per Ende 2014 rund 30 Prozent (14'000 TJ) des gesamten Energieverbrauchs in diesem Segment. Durch die Leistungen von energo wurden im Jahr 2013 870 TJ (bzw. 240 GWh) und im Jahr 2014 795 TJ (bzw. 221 GWh) Energie (Wärme und Strom) eingespart (energo 2014c und 2015b). Die durchschnittlich erzielte Einsparung betrug im Jahr 2014 10.7 Prozent.

## 2.5. Kontext

Das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen des Vereins energo werden von verschiedenen Kontextfaktoren beeinflusst. Relevant sind insbesondere die energiepolitischen Rahmenbedingungen von Bund und Kantonen sowie die technologische und die wirtschaftliche Entwicklung. Nachfolgend werden ausgewählte Rahmenbedingungen beschrieben, die hinsichtlich allfälliger neuer Marktchancen zu untersuchen waren (vgl. Tabelle 8).

**Tabelle 8 Ausgewählte Rahmenbedingungen**

Rahmenbedingungen	Beschreibung
Grossverbraucherartikel (MuKE n)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der sog. Grossverbraucherartikel verpflichtet Energieverbraucher mit einem jährlichen Verbrauch von mehr als 5 GWh Wärme oder 500 MWh Elektrizität, eine Zielvereinbarung abzuschliessen oder eine Energieverbrauchsanalyse mit anschliessenden Optimierungsmassnahmen umzusetzen. Der Grossverbraucherartikel ist ein verbindliches Modul der MuKE n und wird bereits von vielen Kantonen umgesetzt.</li> <li>▪ energo kann einerseits mit Anbietenden von Zielvereinbarungen (EnAW, act, EVU) zusammenarbeiten und die Betriebsoptimierung als wesentliche Massnahmen zur Erfüllung der Zielvereinbarung anbieten (vgl. Zusammenarbeit zwischen energo und Greenwatt Groupe E). Andererseits kann energo die Betriebsoptimierung als Instrument zur Umsetzung der Energieverbrauchsanalyse einsetzen (Beispiel Kantone Aargau, Bern und Freiburg).</li> </ul>
Pflicht zur Betriebsoptimierung (MuKE n)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemäss dem neuen Modul 8 der MuKE n haben Betriebsstätten mit einem jährlichen Elektrizitätsverbrauch von mindestens 200 MWh eine Betriebsoptimierung vorzunehmen. Die Betriebsoptimierung umfasst die Überprüfung der Einstell- und der Verbrauchswerte der Anlagen für Heizung, Lüftung, Klima, Kälte, Sanitär, Elektro und Gebäudeautomation. Gegebenenfalls sind die Anlagen neu einzustellen. Eine periodische Betriebsoptimierung ist alle fünf Jahre vorzunehmen.</li> <li>▪ Das Modul „Betriebsoptimierung“ ist für die Kantone freiwillig und noch in keinem Kanton umgesetzt.</li> </ul>

Rahmenbedingungen	Beschreibung
Energie-Vorbild Bund	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Vorbildfunktion des Bundes ist eine explizit formulierte Massnahme des ersten Massnahmenpakets zur Umsetzung der Energiestrategie 2050. Die kontinuierliche Betriebsoptimierung gemäss SIA Merkblatt 2048 „Energetische Betriebsoptimierung“ ist eine von verschiedenen beschlossenen Massnahmen zur Wahrnehmung der Energievorbildfunktion des Bundes.</li> <li>▪ Zudem soll ab 2016 bei jeder Inbetriebnahme einer neuen Haustechnikanlage die Einhaltung der Planungswerte durch einen Fachmann auf der Anlage geprüft (Abnahme), bei Bedarf eine Mängelbehebung und nachfolgend eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden (Energieinspektion Gebäudetechnik).</li> </ul>
SIA Merkblatt 2048 “Energetische Betriebsoptimierung”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das neue Merkblatt 2048 „Energetische Betriebsoptimierung“ erläutert, wie bei energetischen Betriebsoptimierungen vorgegangen wird. Das Merkblatt richtet sich an alle Personen, die mit energierelevanten steuerbaren Anlagen und Geräten eines Gebäudes zu tun haben (bspw. Gebäudeeigentümer, Planer, Betreiber, Verwalter und Gebäudetechnikfachleute). Es liefert Auftraggebern für Betriebsoptimierung Hinweise über die zu berücksichtigenden Arbeitsschritte. Fachpersonen erläutert es, wo bei der Betriebsoptimierung anzusetzen ist. Zudem umfasst es Checklisten und Hilfsmittel.</li> <li>▪ Die energetische Betriebsoptimierung wird wie folgt definiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsetzung von betrieblichen Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz,</li> <li>▪ keine merklichen Komforteinbussen für die Gebäudebesitzenden,</li> <li>▪ Massnahmen mit kurzer Pay-back Dauer (i.d.R. kürzer als zwei Jahre),</li> <li>▪ kostengünstige Massnahmen, die i.d.R. ohne ordentlichen Planungsprozess umgesetzt werden können,</li> <li>▪ strukturiertes und schrittweises Vorgehen (Analyse und Umsetzung),</li> <li>▪ Resultat ist die Summe der erfolgreich und dauerhaft umgesetzten betrieblichen Massnahmen.</li> </ul> </li> </ul>
Verband swissesco	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2015 wurde mit swissesco ein neuer Verband für Energiespar-Contracting in der Schweiz gegründet. swissesco entwickelt Grundlagen und Standards für die erfolgreiche Anwendung des Energiespar-Contractings in der Schweiz. Der Verband vereint mögliche Projektentwickler, Liegenschaftsbesitzer und -verwalter, Berater, Ingenieure, Energiedienstleister, Investoren sowie Kantone, Städte und Gemeinden. energo ist ebenfalls Mitglied von swissesco. swissesco wird von EnergieSchweiz finanziell unterstützt.</li> </ul>

Quellen: EnDK 2014, Bundesrat 2013, BFE 2015, Alimpic 2015, [www.swissesco.ch](http://www.swissesco.ch).

Zudem ist das von EnergieSchweiz geplante Programm Energieeffizienz in KMU (PEIK) zu beachten (BFE 2016). Das Programm zielt auf KMU<sup>16</sup> ab und soll ab 2017 neu eine Vorgehensberatung und eine KMU-Energieberatung anbieten. U.a. zielt das Programm auch auf die Weitervermittlung der KMU in geeignete, weiterführende Angebote (u.a. Betriebsoptimierung mit energo) ab. Die KMU sollen über geeignete Kommunikations- und Marktbearbeitungsmassnahmen aktiv angegangen werden.

<sup>16</sup> Zielgruppe sind KMU mit einem jährlichen Stromverbrauch von 100 bis 500MWh und/oder einen jährlichen Wärmeverbrauch von 500 bis 5'000 MWh und/oder einem jährlichen Treibstoffverbrauch von mehr als 10'000 Liter.

### 3. Ergebnisse der Befragungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der qualitativen Befragungen zur Beurteilung des Markts für Betriebsoptimierung sowie zum Konzept, der Umsetzung und den Wirkungen von energo dargestellt. Befragt wurden verschiedene sich an energo beteiligende Akteure, Kunden von energo Dienstleistungen und weitere (Markt-) Akteure (vgl. Kapitel 1.3 und Anhang). Die Ergebnisse zu den befragten Akteuren mit Ausnahme der Kunden von energo („Befragte“) und zu den Kunden werden separat dargestellt.

#### 3.1. Markt für Betriebsoptimierung

##### Potenzial

Die Befragten<sup>17</sup> sind sich einig, dass das Potenzial der Betriebsoptimierung zur Erzielung von Energieeinsparungen bei Gebäuden sehr gross ist. Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass die gebäudetechnischen Anlagen in den meisten Gebäuden schlecht eingestellt und betrieben würden. Aus Komfort- und Sicherheitsgründen würden die Anlagen von den Installateuren und den technischen Diensten (bzw. Hauswarten) generell mit zu hoher Last eingestellt und betrieben. Verschiedene Befragte sind überzeugt, dass es in allen Gebäuden mit einem passenden Angebot ein Potenzial für Betriebsoptimierung gebe. Das Einsparpotenzial durch Betriebsoptimierung bei bestehenden Gebäuden wird im Mittel auf 10 bis 15 Prozent beziffert. Mehrere Befragte bestätigen zudem im Zusammenhang mit dem Produkt energo@START das sehr grosse Einsparpotenzial bei der Gebäudetechnik von neuen und sanierten Gebäuden.<sup>18</sup>

Tabelle 9 fasst die Einschätzungen der Befragten zu den Potenzialen der Betriebsoptimierung mit Bezug auf die verschiedenen Marktsegmente zusammen. Mehrere Befragte betonen, dass sich die Betriebsoptimierung mit energo vor allem bei grösseren Gebäuden mit komplexen

<sup>17</sup> Befragte Akteure mit Ausnahme der Kunden von energo.

<sup>18</sup> Jakob et al. (2016) bestätigen das hohe Einsparpotenzial der Betriebsoptimierung der Gebäudetechnik. Gemäss dieser Untersuchung kann der Energieverbrauch der Gebäudetechnik durch zusätzliche Effizienzmassnahmen bis im Jahr 2050 um 14 Prozent (bzw. 12 TWh) gegenüber der Referenzentwicklung (ohne zusätzliche Effizienzmassnahmen) reduziert werden (Reduktion von 34% bzw. 36.2 TWh gegenüber 2010). Rund die Hälfte des Sparpotenzials kann durch richtig dimensionierte und effiziente Gebäudetechnikanlagen erzielt werden. Die andere Hälfte lässt sich gemäss der Untersuchung durch betriebliche, bedarfsgerechte Massnahmen bzw. durch energetische Betriebsoptimierung und Gebäudeautomation realisieren. Zudem betonen Jakob et al. (2016), dass eine adäquat durchgeführte energetische Betriebsoptimierung Voraussetzung zur Erreichung der ausgewiesenen Potenziale sei, insbesondere jener der Gebäudeautomatisations-Massnahmen. Zur Ausschöpfung der Potenziale seien einerseits die richtigen Entscheide auf konzeptioneller und planerischer Ebene zu treffen, um bei Neubauten und Erneuerung effiziente Anlagen und Geräte zu installieren. Andererseits seien die Anlagen so zu konzipieren, dass ein effizienter Betrieb mit möglichst wenig Vollaststunden möglich sei. Dies erfordere die permanente Aufmerksamkeit des für den Betrieb zuständigen Personals, das durch geeignete technische Einrichtungen wie Gebäudeautomations- und Monitoringsysteme zu unterstützen sei.

Anlagen lohne.<sup>19</sup> Zudem wird erwähnt, dass die Betriebsoptimierung keine einfach zu erbringende Dienstleistung sei, insbesondere bei grösseren Gebäuden mit komplexen Anlagen und dass ein Partner vor Ort (i.d.R. der technische Dienst) eine wichtige Voraussetzung sei.

**Tabelle 9 Potenziale der Betriebsoptimierung nach Marktsegmenten (aus Sicht von energo)**

Marktsegmente	Potenziale
Öffentliche Hand	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obwohl bei den Gebäuden der öffentlichen Hand schon einige Potenziale ausgeschöpft werden konnten, besteht in diesem Segment gemäss den meisten Befragten noch viel Potenzial, vor allem bei den Städten und Gemeinden. Gemäss energo stehen die grossen öffentlichen Gebäude (v.a. Spitäler) und Kunden mit Gebäudeparks im Fokus dieses Marktsegments.</li> <li>▪ Die Kantone zeichnen sich gemäss einem Befragten durch eine unterschiedliche Einstellung und Motivation gegenüber energo aus und weisen unterschiedlich hohe Potenziale auf. In einigen Kantonen habe bereits ein grosser Anteil des Potenzials für Betriebsoptimierung in den Gebäuden der kantonalen Verwaltung bearbeitet werden können.</li> <li>▪ Das Potenzial bei den Gemeinden wird von vielen Befragten als sehr gross eingeschätzt. Zu berücksichtigen sei jedoch, dass Gemeinden i.d.R. nur über wenige grosse Gebäude mit komplexen Anlagen verfügen würden. Die Gebäudeparks der Gemeinden würden i.d.R. eine Mehrzahl kleinerer Gebäude umfassen, bei denen die Betriebsoptimierung aus Effizienzgründen gebündelt bearbeitet werden müsse. Zudem sei es für die Gemeinden teilweise schwierig, die für die Betriebsoptimierung erforderlichen finanziellen Mittel sicherzustellen.</li> <li>▪ Bei den Bundesbauten (z.B. BBL, ETH/EPFL) und den Bauten bundesnaher Dienstleistungsunternehmen (SBB, Post, Swisscom, etc.) besteht gemäss mehreren Befragten noch viel Potenzial. Verschiedene dieser Unternehmen arbeiten jedoch schon mit energo zusammen.</li> </ul>
Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei privaten Dienstleistungsunternehmen (z.B. Banken und Versicherungen) besteht nach Einschätzung von energo ein grosses Potenzial. Viele dieser Unternehmen hätten jedoch bereits in Zusammenarbeit mit energo Zielvereinbarungen abgeschlossen.</li> <li>▪ Bei den grossen Hotels stehen gemäss energo zur Befreiung von der CO<sub>2</sub>-Abgabe Zielvereinbarungen in Zusammenarbeit mit der EnAW im Vordergrund. Zudem brauche es bei den Hotels viel Überzeugungsarbeit, bis sie sich zu einer Betriebsoptimierung entscheiden.</li> </ul>
Wohnbauten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele Befragte erachten das Potenzial bei Wohnbauten als sehr gross. Teilweise seien die Haustechnikanlagen sehr schlecht eingestellt und gewartet. Mehrere Befragte weisen jedoch darauf hin, dass die Wohngebäude i.d.R. über keine komplexen, sondern einfache Haustechnikanlagen verfügen (v.a. Heizung, Beleuchtung, evtl. Lüftung).</li> <li>▪ Mehrere Befragte erachten Genossenschaften und institutionelle Investoren wie Pensionskassen als interessante Zielgruppen. Demgegenüber seien die professionellen Immobilienbesitzenden weniger an der Betriebsoptimierung interessiert.</li> </ul>
Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In der Industrie und im produzierenden Gewerbe (KMU) besteht gemäss mehreren Befragten ebenfalls ein grosses Potenzial bei der Betriebsoptimierung der Gebäudetechnik. Verschiedene Befragte sind jedoch der Überzeugung, dass sich die Zielvereinbarungen in der Industrie und im produzierenden Gewerbe im Vergleich zu energo besser eignen. Zudem ist das Gewerbe gemäss verschiedenen Befragten schwierig für die Betriebsoptimierung zu gewinnen.</li> <li>▪ energo bietet keine Prozessoptimierung an und bearbeitet die Industrie nicht aktiv. Das Gewerbe ist ebenfalls keine prioritäre Zielgruppe. Gemäss mehreren Befragten könnte das Potenzial in der Industrie durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen EnAW/act und energo</li> </ul>

<sup>19</sup> Gemäss einem Vertriebspartner lohnt sich die Betriebsoptimierung bei Gebäuden ab einem Stromverbrauch von 100 MWh/Jahr bzw. Energiekosten von CHF 50'000/Jahr. Im Wohnungsmarkt lohnt sich gemäss energo eine Bearbeitung von grösseren Wohnbauten mit Energiekosten von mindestens CHF 60'000 pro Jahr.

## Marktsegmente Potenziale

stärker ausgeschöpft werden.

### Treiber und Hemmnisse der Nachfrage

Wichtige Treiber der Betriebsoptimierung sind deren gute Rentabilität und der Grossverbraucherartikel der Kantone. Zudem dürfte die von der öffentlichen Hand wahrzunehmende Vorbildrolle die Betriebsoptimierung bei öffentlichen Bauten unterstützt haben. Zusätzlich können Förderaktivitäten von Bund, Kantonen und EVU die Vermarktung der Betriebsoptimierung unterstützen (vgl. Tabelle 10).

**Tabelle 10 Treiber der Betriebsoptimierung**

Treiber	Erläuterungen
Rentabilität, Praktikabilität und Kosteneinsparungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele Befragte betonen, dass die Betriebsoptimierung für die Gebäudebesitzenden grundsätzlich sehr attraktiv sei, weil sie rentabel sei, keine grösseren Investitionen erfordere, in Etappen umsetzbar sei und sowohl kurzfristig als auch nachhaltig zu Kosteneinsparungen führe. Die Betriebsoptimierung umfasse wirtschaftliche Massnahmen, die sich innert zwei Jahren zurückzahlen.</li> </ul>
Grossverbraucherartikel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehrere Befragte sehen im Grossverbraucherartikel der Kantone einen wichtigen Treiber für die Betriebsoptimierung. Die Grossverbraucher würden verpflichtet, eine Zielvereinbarung abzuschliessen oder eine Energieverbrauchsanalyse durchzuführen. Die Betriebsoptimierung sei eine wichtige und attraktive Massnahme zur Zielerreichung.</li> </ul>
Vorbildrolle der öffentlichen Hand	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die befragten Kunden bestätigen vereinzelt, dass Betriebsoptimierungen bei Gebäuden der öffentlichen Hand teilweise aufgrund entsprechender Richt- oder Leitlinien durchgeführt werden mussten. Dieser Einfluss könnte auf die Vorbildrolle der öffentlichen Hand zurückzuführen sein.</li> </ul>
Finanzielle Förderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einzelne Befragte weisen darauf hin, dass finanzielle Förderaktionen des Bundes (Bsp. Hotels), einzelner Kantone (Bsp. Kanton Zürich) und EVU einen Beitrag dazu leisten können, die Gebäudebesitzenden von der Betriebsoptimierung zu überzeugen. Die verschiedenen Förderbeiträge für die Betriebsoptimierung wirkten verkaufsunterstützend.</li> </ul>

Viele Befragte betonen, dass die Betriebsoptimierung bei den Gebäudebesitzenden noch nicht etabliert sei und viele Hemmnisse hinsichtlich deren Umsetzung bestünden. Entsprechend seien die Markterschliessung und der Verkauf von Betriebsoptimierungen schwierig und anspruchsvoll. Die Marktbearbeitung brauche Zeit und entsprechende Ressourcen. Die Hemmnisse müssten aktiv abgebaut werden, insbesondere durch Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit. Verschiedene Befragte betonen, dass die Betriebsoptimierung noch kein „Selbstläufer“ sei und „sich noch nicht von alleine verkaufe“. Die Kunden würden nicht von selbst anrufen und müssten aktiv angegangen werden. Die gute Rentabilität der Betriebsoptimierung

könne die Hemmnisse nicht überwinden. Ein Befragter betont zudem, dass selbst die finanzielle Förderung durch einzelne Akteure keinen „Run“ auf die energo-Produkte auslöse. Demgegenüber stellen mehrere nicht an energo beteiligte befragte Marktakteure fest, dass der Betriebsoptimierungsmarkt wachse und attraktiv sei, insbesondere auch für private Anbietende.

Besonders wichtige Hemmnisse scheinen fehlendes Wissen und mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Betriebsoptimierung sowie andere Prioritäten der Gebäudebesitzenden und der Betreiber der Anlagen zu sein. Zudem wird die Betriebsoptimierung durch das Auseinanderfallen der Interessen von Gebäudebesitzenden und Betreibenden (bzw. Mietenden bei Wohnbauten) sowie das Erfordernis einer kontinuierlichen und systematischen Betriebsoptimierung gehemmt (vgl. Tabelle 10).

**Tabelle 11 Hemmnisse der Betriebsoptimierung**

<b>Hemmnisse</b>	<b>Erläuterungen</b>
Fehlendes Wissen und mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Betriebsoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele Befragte erklären, dass bei den Gebäudebesitzenden viel Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit betreffend die Betriebsoptimierung notwendig sei. Verschiedene Befragte messen dem Aufbau von Vertrauen eine sehr grosse Bedeutung zu. Vielen Gebäudebesitzenden sei nicht klar, was eine Betriebsoptimierung beinhalte, weshalb sie durchgeführt werden sollte und welcher Nutzen daraus für sie resultiere. Die Gebäudebesitzenden seien ungenügend sensibilisiert. Die mit der Betriebsoptimierung erzielbaren Wirkungen und Kosteneinsparungen seien ihnen nicht bewusst. Generell sei die Betriebsoptimierung bei Gebäudebesitzenden kaum ein Thema. Der Handlungsbedarf werde nicht erkannt. Viele Gebäudebesitzende seien träge. Trotz wirtschaftlich attraktiven Massnahmen brauche es oft viel, bis sie sich zu Ausgaben (bzw. Investitionen) für die Betriebsoptimierung durchringen könnten.</li> <li>▪ Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass für Gebäudebesitzende (v.a. bei vergleichsweise neuen Gebäuden) und Anlagenbetreiber vielfach nicht einsehbar sei, weshalb kurz nach Fertigstellung des Gebäudes bereits eine Optimierung notwendig sein sollte. Dabei wird davon ausgegangen, dass die gebäudetechnischen Anlagen von den entsprechenden Fachleuten (Ingenieure, Installateure und technische Dienste) gut dimensioniert, eingestellt und betrieben würden. Die Beschäftigung mit energetischer Optimierung sei kein vordringliches Thema, nachdem das Gebäude erstellt sei.</li> <li>▪ Gemäss einem Befragten zweifeln potenzielle Kunden zudem an der technischen Machbarkeit der Betriebsoptimierung. Insbesondere haben sie Hemmungen, mit der Absicht energetischer Optimierung in prozessmässig gut funktionierende Systeme und Anlagen einzugreifen.</li> </ul>
Andere Prioritäten von Gebäudebesitzenden und Betreibenden der Anlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehrfach wird erwähnt, dass die aktuell tiefen Energiepreise ein grosses Hemmnis darstellten. Den Energieausgaben und den möglichen Einsparungen würden deshalb keine grosse Priorität beigemessen. Einsparungen von 10%–15% der Energiekosten stelle für viele Gebäudebesitzende (v.a. Unternehmen) keinen grossen finanziellen Anreiz dar. Die Unternehmen würden ihre Ressourcen in Bereiche investieren, die ihr Kerngeschäft betreffen.</li> <li>▪ Gemäss mehreren Befragten sind insbesondere die KMU schwierig zu bearbeiten. Für viele KMU seien die Energiekosten im Vergleich zu den gesamten Ausgaben kaum relevant. Da andere Prioritäten und Aufgaben dringender seien, hätten sie keine Zeit und Kapazität für die Betriebsoptimierung. Entsprechend sei die Motivation, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, sehr klein.</li> </ul>

Hemmnisse	Erläuterungen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die Anlagebetreibenden seien vor allem Komfort- und Sicherheitsaspekte wichtig. Dem Energieverbrauch werde keine grosse Priorität beigemessen. Technische Dienste (bzw. Hauswarte) hätten betreffend Betriebsoptimierung oft ein Zeit- und Motivationsproblem. Zudem fehle es ihnen oft am entsprechenden Wissen.</li> </ul>
Auseinanderfallen der Interessen von Gebäudebesitzenden und Betreibenden (bzw. Mietenden bei Wohnbauten)	<p>Gemäss mehreren Befragten sind in vielen Fällen diejenigen, die den Aufwand für die Betriebsoptimierung tragen, nicht die Nutzniessenden der Kosteneinsparung. Dabei sind mehrere Fälle zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei Gebäuden seien die Budgetverantwortlichkeiten für Energie und entsprechende Investitionen teilweise auf unterschiedliche organisatorische Einheiten verteilt. Dies könne zu divergierenden Interessen und zu entsprechenden Hemmnissen bei potenziellen Kunden führen (sog. Investor/Nutzer-Dilemma).</li> <li>▪ Die gleiche Interessenskonstellation bestehe zwischen Gebäudebesitzenden und Mietenden. Während die Gebäudebesitzenden für die Ausgaben der Betriebsoptimierung aufkommen müssten, profitierten die Mietenden von den tieferen Energiekosten. Verschiedene Befragte betonen, dass die professionellen Immobilienbesitzenden kaum Interesse an der Betriebsoptimierung hätten.</li> <li>▪ Denkbar sei auch, dass die Geschäftsleitung die Betriebsoptimierung beschliesst, der technische Dienst (bzw. der Hauswart) jedoch Zeit aufwenden müsse und die Kontrolle und Belehrung durch externe Ingenieure nicht schätze.</li> </ul>
Erfordernis einer kontinuierlichen und systematischen Betriebsoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass viele potenzielle Kunden allenfalls an einer einmaligen Betriebsoptimierung interessiert seien, sich jedoch nicht auf einen kontinuierlichen Prozess einlassen wollten.</li> <li>▪ Einzelne Befragte merken an, dass der Zeithorizont von fünf Jahren bei energo-Produkten für verschiedene Gebäudebesitzenden sehr lange sei.</li> </ul>

### Angebot: Marktakteure

Gemäss vielen Befragten ist energo ein etablierter Anbieter von Betriebsoptimierung mit langjähriger Erfahrung. energo habe sehr viel zur Marktentwicklung der Betriebsoptimierung beigetragen und sei im Markt gut positioniert. Vermutet wird, dass sich der Markt für Betriebsoptimierung ohne energo viel langsamer entwickelt hätte. Zudem gebe es kein mit den energo-Produkten vergleichbares Angebot auf dem Markt. Das Angebot von energo zeichne sich durch die Kombination von Energieanalyse, Betriebsoptimierung und Weiterbildung über mehrere Jahre sowie die Unabhängigkeit, die Qualitätssicherung der Beratung und die Unterstützung des Bundes (bzw. EnergieSchweiz) aus.

Die Entwicklung des Marktangebots an Betriebsoptimierung wird von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt:

- Einerseits gibt es gemäss mehreren Befragten kaum ausreichend gut qualifizierte Ingenieure, die Betriebsoptimierungen ausführen können und wollen. Erstens seien die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Betriebsoptimierung ungenügend.<sup>20</sup> Zweitens gebe es für die

<sup>20</sup> Gemäss BFE besteht seit einigen Jahren das Angebot des CAS Betriebsoptimierung an der Hochschule Luzern (HSLU).

Ingenieurbüros lukrativere Aufträge (z.B. Planungsarbeiten). Die Akquisition von Betriebsoptimierungsaufträgen sei zeitaufwändig und mühsam. Entsprechend sei das Angebot an gut qualifizierten Ingenieuren mit Betriebsoptimierungs-Know-how sehr beschränkt.

- Andererseits habe sich das Betriebsoptimierungsangebot gemäss verschiedenen Befragten in den letzten Jahren dynamisch entwickelt. Aufgrund des Potenzials und der Attraktivität des Betriebsoptimierungsmarkts seien mehrere neue Akteure in den Markt eingetreten, insbesondere EVU und grosse Facility Management-Anbieter, die teilweise auch Anlagen und Regelungssysteme verkaufen (z.B. Siemens, Cofely und Johnson Controls). Zudem werde die Betriebsoptimierung im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen auch von den bei der EnAW und bei act zertifizierten Ingenieurbüros angeboten. Entsprechend habe sich die Konkurrenz auf dem Betriebsoptimierungsmarkt in letzter Zeit erhöht, insbesondere bei den Grossverbrauchern. Neben der zunehmenden Angebotsvielfalt stellen viele Befragte auch einen zunehmenden Preisdruck fest. Verschiedene Befragte vermuten, dass die Qualität der Leistungen von neuen Anbietenden, die nicht mit energo zusammenarbeiten, geringer sei.

Verschiedene Befragte weisen im Zusammenhang mit dem Marktangebot darauf hin, dass der Begriff „Betriebsoptimierung“ in der Praxis nicht einheitlich verwendet werde. Unter „Betriebsoptimierung“ würden sehr unterschiedliche Leistungen angeboten, von einer Kurzberatung bis zu einer mehrjährigen Beratung mit vertiefter Analyse. Teilweise würden auch Investitionen in neue Regelungs- und Steuerungssysteme als Betriebsoptimierung verstanden.<sup>21</sup>

Die verschiedenen Marktakteure positionieren sich mit ihren Angeboten wie folgt (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 12 Anbietende von Betriebsoptimierung**

Marktak- teure	Angebotspositionierung
Ingenieur- büros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die befragten zertifizierten Ingenieurbüros hat die Betriebsoptimierung grundsätzlich eine grosse bis sehr grosse Bedeutung. Gemäss mehreren Befragten ist die Betriebsoptimierung im Vergleich zu anderen Angeboten (v.a. Planungsarbeiten) jedoch weniger interessant. Erstens sei die Akquisition schwieriger und aufwändiger (v.a. bei neuen Kunden). Zweitens könne mit anderen Angeboten eine höhere Marge erzielt werden. Einzelne Ingenieurbüros geben an, dass die Betriebsoptimierung rund 10% des Umsatzes betrage. Für verschiedene Ingenieurbüros hat die Betriebsoptimierung vor allem eine Bedeutung als Akquisitionskanal (Herstellung von guten Kontakten zu technischen Diensten) oder für die Ausbildung junger Mitarbeitender.</li> <li>▪ Die zertifizierten Ingenieurbüros bieten neben den energo-Produkten grösstenteils eigene Betriebsoptimierungsleistungen an. Einerseits verlangten die Kunden oft weniger weit gehende Leistungen bzw. seien die energo-Produkte bei gewissen Kunden weniger geeignet. Entsprechend bieten die Ingenieurbüros den Kunden je nach Bedarf Beratungsleistungen an, die von Kurzberatung bis zu vertieften Beratungen (ohne Weiterbildung) gehen können. Im Vergleich</li> </ul>

<sup>21</sup> Darauf hinzuweisen ist, dass das SIA-Merkblatt 2048 die Betriebsoptimierung definiert (vgl. Kapitel 2.5, Tabelle 8).

## Marktak- teure      **Angebotspositionierung**

	<p>zu den energo-Produkten sind diese Aufträge in der Regel kürzer, beinhalten eine einmalige massgeschneiderte Beratung und Optimierung und lassen sich einfacher verkaufen. Zweitens geben mehrere Ingenieurbüros an, dass mit eigenen Betriebsoptimierungsprodukten höhere Margen erzielt werden können. Bei vergleichbaren Betriebsoptimierungsleistungen sind die Angebote der Ingenieurbüros gemäss verschiedenen Befragten im Vergleich zu den energo-Produkten preislich attraktiver, weil keine Kosten für die Weiterbildung, die Marktbearbeitung und die Qualitätssicherung anfallen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Ingenieurbüros können energo mit ihren eigenen Produkten konkurrenzieren. Die befragten Ingenieurbüros sehen bei ihren eigenen Kunden jedoch kein Interessenskonflikt gegenüber energo. Die Ingenieurbüros richten sich nach eigenen Angaben an den Bedürfnissen der Kunden aus und bieten ein passendes Angebot an. Mehrere Ingenieurbüros weisen ihre Kunden auf energo-Produkte hin, falls diese besonders geeignet sind bzw. Vorteile haben (z.B. bei grösseren öffentlichen Gebäuden mit komplexen Anlagen wie Spitälern, Hallenbäder, Universitäten/Fachhochschulen).</li> <li>▪ Die bei EnAW und act akkreditierten Ingenieurbüros können die Betriebsoptimierung als eine Massnahmen im Rahmen der Zielvereinbarung umsetzen. Die Unternehmen haben jedoch gemäss verschiedenen Befragten die Wahl, ob sie die Betriebsoptimierung selber, in Zusammenarbeit mit einem (bei EnAW oder act zertifizierten) Ingenieurbüro oder mit energo umsetzen wollen. Verschiedene bei energo zertifizierte Ingenieurbüros arbeiten nach eigenen Aussagen auch für die EnAW.</li> </ul>
Energiever- sorgungsun- ternehmen (EVU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die befragten EVU (grösstenteils Vertriebspartner von energo) ist die Betriebsoptimierung als Teil der Energieberatung in den letzten Jahren zunehmend wichtiger geworden. Um marktfähig zu bleiben, wollen sie ihre Energiedienstleistungen weiterentwickeln und ausbauen. Gemäss verschiedenen EVU ist die Betriebsoptimierung wirtschaftlich interessant (grosser und attraktiver Beratungsmarkt) und trägt durch die Intensivierung der Kundenkontakte zur Kundenbindung bei. Ein sehr grosses Potenzial für die Betriebsoptimierung wird v.a. bei den Grossverbrauchern gesehen. Ein EVU sieht zudem ein grosses Potenzial für Betriebsoptimierungen bei grösseren Wohnbauten.</li> <li>▪ Einzelne befragte EVU bieten neben den energo-Produkten weitere Beratungsleistungen für Kunden mit grösseren Gebäuden (z.B. Vorgehensberatung) und kleineren Gebäuden mit einfacheren Anlagen (v.a. individuelle Energieberatung) an. Zudem sind einzelne befragte EVU auch bei der EnAW akkreditiert und bieten die entsprechenden Zielvereinbarungsprodukte an. Gemäss einem befragten EVU besteht im Zusammenhang mit den energo-Produkten kein Interessenskonflikt zu eigenen (oder anderen Angeboten). Wenn sich die energo-Produkte für einen Kunden eignen, würden sie angeboten.</li> <li>▪ Stärken der EVU sind gemäss verschiedenen Befragten die bestehenden Kundenkontakte (inkl. Angaben zum Stromverbrauch) und die finanziellen Möglichkeiten hinsichtlich Marktbearbeitung.</li> </ul>
Facility Management- Anbietende	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die Facility Management-Anbietenden, die teilweise auch Anlagen und Regelungssysteme verkaufen (z.B. Siemens und Schneider Electric) hat die Betriebsoptimierung in den letzten Jahren ebenfalls an Bedeutung gewonnen. Einerseits sei der Betriebsoptimierungsmarkt für genügend spezialisierte Akteure wirtschaftlich interessant. Andererseits stelle die Betriebsoptimierung eine Eintrittspforte für den Absatz von anderen Produkten (v.a. Regelungs- und Steuerungssysteme) dar. Die Facility Management-Anbieter zielen in der Regel auf Wohn- und Zweckbauten ab. Gemäss verschiedenen Befragten haben einzelne dieser Unternehmen Ausschreibungen von professionellen Immobilienbesitzenden oder von grossen Dienstleistungsunternehmen für Betriebsoptimierungen gewonnen (u.a. gegen energo).</li> <li>▪ Verschiedene Befragte weisen darauf hin, dass die von den Facility Management-Anbietenden angebotene Betriebsoptimierung in der Regel nicht dieselben Leistungen wie diejenige von</li> </ul>

## Marktak- teure      **Angebotspositionierung**

- energo (inkl. Energieanalyse, Begleitung, Weiterbildung) umfasse. Zudem seien diese Unternehmen v.a. an grossen Dienstleistungsunternehmen (z.B. Versicherungen und Banken) und grossen Wohnbauten interessiert, weniger jedoch an öffentlichen Gebäuden. Mehrere Befragte gehen zudem davon aus, dass die grossen Facility Management-Anbietenden v.a. am Verkauf von Komponenten (Regler, Apparate, etc.) interessiert seien. Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass vielen (v.a. kleinen und mittleren) Facility Management-Firmen das Wissen fehle, um in den Betriebsoptimierungsmarkt einzusteigen.
- Vorteile der grossen Facility Management-Anbietenden sind gemäss einzelnen Befragten die bestehenden Kundenkontakte (inkl. Serviceverträge), die einen Grossteil des Marktes abdecken, die sehr hohen Werbebudgets und die hohe Glaubwürdigkeit (bzw. das gute Image) bei den Kunden.
  - Gemäss einzelnen Befragten ist zudem denkbar, dass in Zukunft auch grosse Anlagen- und Servicefirmen (z.B. Hoval und Wissmann) Betriebsoptimierung anbieten. Diese Unternehmen verfügten über einen guten Zugang zum Markt der fossil beheizten Gebäude und Wohnbauten, jedoch noch über ungenügendes Wissen.

## Rahmenbedingungen

Nachfolgend werden die Chancen ausgewählter Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 2.5) für energo aus Sicht der Befragten beurteilt (vgl. Tabelle 13).

**Tabelle 13 Chancen ausgewählter Rahmenbedingungen für energo**

## Rahmenbedin- gungen      **Beurteilung**

- |  |   |
|--|---|
| Grossverbraucherartikel (MuKE n)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für viele Befragte ist der Grossverbraucherartikel ein wesentlicher Treiber der Betriebsoptimierung und eine Chance für energo. Erstens gehen mehrere Befragte (u.a. energo selbst) davon aus, dass Grossverbraucher mit einer Zielvereinbarung daran interessiert sein könnten, die Betriebsoptimierung mit energo umzusetzen. Die Herausforderung bestehe darin, die Grossverbraucher zu überzeugen, dass energo der richtige Partner sei. Zudem müsste laut einem Befragten die Betriebsoptimierungsmassnahmen in den Zielvereinbarungen stärker gewichtet werden. Zweitens könne energo verstärkt versuchen, die Betriebsoptimierung als Umsetzungsinstrument der Energieverbrauchsanalyse zu positionieren und zu vermarkten. Dabei wäre insbesondere eine verstärkte Unterstützung seitens der Kantone wünschbar. Drittens sieht ein Vertriebspartner ein grosses Potenzial bei den Grossverbrauchern durch die Vermarktung von gemeinsam mit energo angebotenen Produkten. Zudem werden auch Chancen bei gemeinsamen Betriebsoptimierungsangeboten für KMU gesehen.</li> <li>▪ Demgegenüber sind mehrere Befragte der Ansicht, dass sich die Chancen von energo vor allem auf jene Grossverbraucher beschränken, für die das Angebot von energo besonders geeignet und interessant ist (grosse Gebäude mit komplexen Anlagen, die eine systematische Betriebsoptimierung erfordern, insbes. Gebäude der öffentlichen Hand). Für viele Grossverbraucher sei schwierig zu verstehen, weshalb sie neben einer Zielvereinbarung noch ein energo-Produkt benötigen.</li> </ul> |
| Pflicht zur Betriebsoptimierung (MuKE n) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Befragten sind sich einig, dass die Einführung der Pflicht für Betriebsoptimierung für Betriebsstätten mit einem jährlichen Verbrauch ab 200 MWh ein sehr grosser Treiber für die Betriebsoptimierung wäre. Damit könnten sich auch entsprechende Chancen für energo ergeben. Gemäss den Befragten ist jedoch nicht damit zu rechnen, dass das freiwillige Modul Betriebsoptimierung von den Kantonen vor 2020 eingeführt wird.</li> </ul>   |

**Rahmenbedin- Beurteilung****gungen**

Energie-Vorbild Bund	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemäss mehreren Befragten besteht bei den Bundesbauten noch einiges Potenzial an Betriebsoptimierung. Das Energie-Vorbild könne bei der Ausschöpfung dieses Potenzials unterstützend wirken.</li> </ul>
SIA Merkblatt 2048 “Energetische Betriebsoptimierung”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele Befragten erachten das SIA Merkblatt 2048 als wichtig, weil es die Betriebsoptimierung (inkl. Vorgehen) definiere und eine Hilfestellung für Gebäudebesitzende und Ingenieure sein könne. Das Merkblatt könnte dazu führen, dass Gebäudeeigentümer Betriebsoptimierungsleistungen nach SIA Merkblatt 2048 ausschreiben. Gemäss verschiedenen Befragten sollte die Betriebsoptimierung für die Gebäudebesitzenden bei der Abnahme und der Wartung zu einer Selbstverständlichkeit und in die entsprechenden Leistungsverträge integriert werden. Sie sind jedoch überzeugt, dass dazu noch weitere Anstrengungen erforderlich wären, insbesondere Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit.</li> </ul>
Verband swissesco	<p>Die Chancen des Contracting-Markts für die Betriebsoptimierung werden unterschiedlich beurteilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viele Befragte erachten den Markt des Energiespar-Contractings als schwierig und dessen Potenzial als begrenzt. Entsprechend gehen sie davon aus, dass der Contracting-Markt ein Nischenmarkt bleiben werde. Gleichwohl hat energo nach eigenen Aussagen in Zusammenarbeit mit einem EVU gezeigt, dass das Energiespar-Contracting funktioniere. Gemäss den Befragten stehen der Entwicklung des Contracting-Markts verschiedene Hemmnisse entgegen:<sup>22</sup> Erstens sei das Contracting nur für grosse Gebäudebesitzende interessant, die hohe Energiekosten aufweisen. Zweitens werde das Potenzial für Contracting durch die tiefen Energiepreise, die bereits gute Qualität der Gebäude und die teilweise vernetzten Heizungen begrenzt. Drittens müssten finanzielle Vorinvestitionen geleistet werden. Viertens sei das Contracting für viele Kunden neu und ungewohnt. Die Verträge seien vergleichsweise kompliziert und müssten über eine längere Periode (10 Jahre) abgeschlossen werden. Fünftens seien Kredite zurzeit günstig, weshalb eine Finanzierung durch Dritte etwas weniger wichtig erscheine.</li> <li>▪ Demgegenüber beurteilen einzelne Befragte die Chancen des Contractings optimistischer. U.a. verweist ein Befragter auf die guten Erfahrungen mit dem Contracting mit Gemeinden. Bei den Gemeinden sei vielfach das Interesse an der Betriebsoptimierung vorhanden. Die benötigten finanziellen Mittel würden jedoch oft fehlen. Als wichtige Herausforderung beim Contracting habe sich die Abrechnung herausgestellt. Ein weiterer Befragter sieht grosse Chancen beim Betriebsoptimierungs-Contracting bei grösseren Gebäuden mit komplexen Anlagen. energo sei es bis jetzt nicht gelungen, diesbezüglich „Fuss zu fassen“. Anerkannt wird jedoch, dass das Contracting sehr aufwändig ist und grosses Fachwissen erfordere.</li> </ul>

## 3.2. Beurteilung des Konzepts

### Ziele und Strategie

Aus den Befragungen ergaben sich sehr viele Hinweise, dass die Ziele und die Strategie von energo als gut und richtig beurteilt werden. Die Befragten<sup>23</sup> sind sich weitestgehend einig, dass

<sup>22</sup> Die folgenden Hemmnisse werden im Wesentlichen von BFE 2014 und energiea 2015 bestätigt.

<sup>23</sup> Befragte Akteure mit Ausnahme der Kunden von energo.

es energo weiterhin braucht. energo wird als „Pionier“ gesehen, der wesentlich zur Marktentwicklung der Betriebsoptimierung beigetragen habe und etabliert sei. Für verschiedene Leistungen (Entwicklung von Produkten und Tools, Marktbearbeitung und Öffentlichkeitsarbeit) brauche es eine gewisse Grösse und Fachkompetenz. Unbestritten sind insbesondere die bisherigen und die zukünftig erforderlichen Beiträge von energo in den Bereichen Marktentwicklung, Qualitätssicherung und Weiterbildung. Demgegenüber nehmen die Befragten zur Frage, inwiefern energo auf dem Markt für Betriebsoptimierung selbst aktiv tätig sein solle, unterschiedliche Positionen ein:

- Die überwiegende Mehrheit der Befragten<sup>24</sup> befürwortet es, dass energo auch zukünftig durch eigene Produkte und eine aktive Marktbearbeitung auf die Verbreitung von qualitativ guter Betriebsoptimierung in Gebäuden abzielt. Angesichts der weit verbreiteten Hemmnisse im Markt für Betriebsoptimierung sei eine weitere Marktbearbeitung durch energo notwendig. energo verfüge über ein sehr gutes Profil, langjährige Erfahrung und Vorteile in der Marktbearbeitung (u.a. Partnerschaft mit EnergieSchweiz), insbesondere bei Kunden des öffentlichen Sektors. Mehrere Befragte sind überzeugt, dass es energo für die Marktentwicklung und -bearbeitung so lange brauche, bis die Betriebsoptimierung vorgeschrieben werde.
- Demgegenüber sind mehrere, nicht an der Umsetzung von energo beteiligte Befragte der Ansicht, dass es energo aufgrund der dynamischen Marktentwicklung für die Vermarktung und die Umsetzung von Betriebsoptimierung bei den Kunden nicht mehr brauche, insbesondere nicht im Markt der privaten Kunden (Unternehmen und Wohnbauten). Nach Ansicht dieser Befragten führt die Marktbearbeitung durch energo (mit staatlicher Unterstützung) zu einer Marktverzerrung gegenüber privaten Anbietenden bei kommerziellen Dienstleistungen im Bereich der Betriebsoptimierung.

Am Konzept von energo heben die Befragten folgende Aspekte positiv hervor:

- Viele Befragte erachten den Ansatz, das klare Profil und die Positionierung von energo als sehr gut. Es wird weitestgehend als richtig erachtet, dass sich energo vor allem auf die Betriebsoptimierung öffentlicher grosser Gebäude mit qualitativ guten Betriebsoptimierungsleistungen fokussiert. Die Bearbeitung der beiden Segmente Dienstleistungen und Wohnbauten wird jedoch ebenfalls breit begrüsst. energo zeichne sich zudem durch das Weiterbildungsangebot und die Unterstützung des BFE (bzw. von EnergieSchweiz) aus. Die Befragten sind sich weitestgehend einig, dass es auf dem Markt für Betriebsoptimierung kein vergleichbares Angebot betreffend Leistungspaket, Qualität der Dienstleistung und Unabhängigkeit gibt. Viele Befragte loben die Erfahrung sowie die Fachkompetenz von energo und der zerti-

---

<sup>24</sup> Inkl. einzelne andere Mandatnehmende des BFE (bzw. von EnergieSchweiz).

fizierten Ingenieure. Die Erfahrung und die Fachkompetenz von energo werden insbesondere auch von den Vertriebspartnern geschätzt. Zudem wird positiv erwähnt, dass energo Produkte anbietet, die nachgewiesene Energieeinsparungen für die Kunden erzielen.

- Mehrere Befragte heben positiv hervor, dass sich energo kontinuierlich weiterentwickle und innovativ sei. Einerseits würden die Produkte und Leistungen laufend auf die spezifischen Bedürfnisse des Marktes und der Kunden anpassen. Andererseits entwickle sich energo in der Marktbearbeitung weiter, insbesondere bei der Einbindung von Vertriebspartnern. Die gezielte regionale Marktbearbeitung wird von vielen Befragten als richtig und wichtig erachtet. Einzelne Befragte betonen, dass energo eine gewisse Einheitlichkeit der Betriebsoptimierung sicherstelle und deren Sichtbarkeit fördere.
- Mehrere Befragte loben den umfassenden Ansatz von Energieanalyse, Betriebsoptimierung und Weiterbildung. Die Energiedatenerfassung und -analyse sei eine unverzichtbare Grundlage für die Planung und die Erfolgskontrolle der Betriebsoptimierung. An der Betriebsoptimierung wird insbesondere die Langfristigkeit der Verträge (fünf Jahre) positiv hervorgehoben. In Kombination mit der Weiterbildung könne dadurch eine nachhaltige Wirkung erzielt werden. Verschiedene Befragte loben zudem die guten Umsetzungsinstrumente von energo, insbesondere die Datenbanksysteme und das Gebäudedatenblatt. Verschiedene Befragte finden die Auszeichnung von Kunden bei erreichter Energieeinsparung ebenfalls gut.
- Die Qualitätssicherung wird von sehr vielen Befragten als wichtig und richtig erachtet. Durch die Qualitätssicherung (Zertifizierung und Kontrolle der zertifizierten Partner) hätten die Kunden Sicherheit, qualitativ hochstehende Leistungen zu erhalten. Die Qualitätssicherung sei ein wichtiges Verkaufsargument. Für die zertifizierten Partner sei die Zertifizierung interessant, weil sie mit einer Kompetenzvermutung einhergehe, mit der sie sich am Markt auszeichnen können. Zudem betonen verschiedene Vertriebspartner und zertifizierte Partner, dass sie das Netzwerk und den Erfahrungsaustausch unter den Partnern (bzw. Ingenieuren) sehr schätzen.
- Viele Befragte erachten die Unabhängigkeit von energo und das neutrale Image als gut und sehr wichtig. Die Betriebsoptimierung müsse von unabhängigen Akteuren angeboten werden. Die Unterstützung durch das BFE (bzw. EnergieSchweiz) wird ebenfalls als wichtig erachtet. Sie verleihe dem Angebot Glaubwürdigkeit, wecke Vertrauen und wirke im Sinne eines Qualitätslabels (sinnvoll, unabhängig, qualitativ gut) als „Türöffner“ bei den Kunden.
- Das Weiterbildungsangebot wird von den meisten Befragten als sehr gut und wichtig beurteilt. Einerseits sei das kombinierte Angebot von Betriebsoptimierung und Schulung für die Kunden wichtig. Neben der Wissensvermittlung werde durch die Weiterbildung auch Wertschätzung gegenüber den Kunden ausgedrückt. Da die Betriebsoptimierung nur mit dem „Goodwill“ und der Zusammenarbeit mit dem technischen Personal funktioniere, sei diese

Wertschätzung sehr wichtig. Andererseits haben mehrere zertifizierte Partner ebenfalls von diesen Schulungen profitiert. Verschiedene zertifizierte Partner lassen regelmässig ihre jungen Ingenieure durch energo-Seminare weiterbilden.

- Die Öffentlichkeitsarbeit von energo im Hinblick auf die breite und systematische Marktentwicklung wird von sehr vielen Befragten als wichtig erachtet und geschätzt. Einerseits würden alle Anbietenden von diesen „Vorinvestitionen“ in die Betriebsoptimierung (inkl. Sichtbarkeit) profitieren. Andererseits hätten verschiedene Anbietenden (v.a. Ingenieurbüros) nicht die Möglichkeit, über Kommunikationsaktivitäten zur Marktentwicklung beizutragen.

Gemäss den Befragten weist das Konzept von energo folgende Schwächen auf:

- Mehrere Befragte sind der Ansicht, dass sich energo aufgrund des Marktdrucks zwingend weiterentwickeln müsse. Gemäss verschiedenen Befragten ist energo zu passiv und die energo-Produkte zu starr und zu wenig modular. Mehrere Befragte sind überzeugt, dass die Marktbearbeitung verstärkt werden müsse. Zudem sei energo im Markt zu wenig bekannt.
- Demgegenüber ist energo gemäss einzelnen Befragten zu wenig fokussiert. energo solle sich zukünftig auf das Kerngeschäft der öffentlichen Bauten fokussieren und die Bearbeitung der übrigen Segmente dem privaten Markt überlassen.

Die Befragten beurteilen wichtige Elemente der (Marketing-) Strategie zusammenfassend wie folgt (vgl. Tabelle 14)

**Tabelle 14 Beurteilung wichtiger Elemente der (Marketing-) Strategie durch die Befragten**

<b>Strategische Elemente</b>	<b>Beurteilung</b>
Marktsegmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Marktsegment der öffentlichen Gebäude (insbesondere der grossen Gebäude mit komplexen Anlagen) ist weitestgehend unbestritten. Gemäss den Befragten eignen sich die energo-Produkte für dieses Segment am besten. Einig sind sich die Befragten auch, dass energo die Industrie nicht aktiv bearbeiten soll. Erstens sei in diesem Segment v.a. die Prozessenergie wichtig. Zweitens seien bereits andere Akteure (z.B. EnAW) auf dieses Segment spezialisiert.</li> <li>▪ Der überwiegende Teil der Befragten unterstützt die Bearbeitung der Segmente „Dienstleistungen“ und Wohnbauten. Insbesondere den Wohnbauten wird ein sehr grosses Potenzial zugeschrieben. Einschränkend ist zu erwähnen, dass die Wohnbauten für einzelne Vertriebspartner und zertifizierte Partner wenig (bzw. nicht) interessant sind. Demgegenüber vertritt eine Minderheit der Befragten, energo solle sich auf sein Kerngeschäft – die grossen öffentlichen Gebäude – fokussieren und die Bearbeitung der weiteren Segment den anderen Anbietenden überlassen.</li> </ul>
Angebotspositionierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Angebot und dessen Positionierung werden überwiegend als sehr gut beurteilt. Die Kombination von Energieanalyse, Betriebsoptimierung und Weiterbildung wird von verschiedenen Befragten ausdrücklich gelobt. Die Positionierung von energo mit den Merkmalen Qualität und Unabhängigkeit wird als richtig erachtet und geschätzt.</li> </ul>

Strategische Elemente	Beurteilung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Mehrheit der Befragten erachtet die bestehende Produktpalette und deren kontinuierliche Weiterentwicklung bzw. Anpassung als richtig. Während verschiedene Befragte der Ansicht sind, dass die Angebote von energo breiter und modularer werden müssten, befürworten andere Befragte eine Fokussierung der Produktpalette auf die Betriebsoptimierung (energo@ADVANCED).</li> <li>▪ Zu den einzelnen Angeboten (bzw. Produkten) äussern sich die Befragten wie folgt: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ energo@BASIC sei wichtig, weil die Energiedatenerfassung und -analyse für die Betriebsoptimierung unverzichtbar sei. energo@BASIC sei als Einstieg, in Kombination mit energo@ADVANCED und nach Abschluss der Betriebsoptimierung zur kontinuierlichen Überwachung des Verbrauchs interessant.</li> <li>▪ energo@ADVANCED (Umsetzung mit Ingenieur) wird als Hauptprodukt von energo als sehr gut beurteilt und geschätzt. Insbesondere werden die Frist des Produkts von fünf Jahren und die Kombination mit der Weiterbildung im Hinblick auf die nachhaltige Wirkungserzielung begrüsst. Die Variante mit Erfolgsbeteiligung werde nur noch vereinzelt angeboten. Einige Vertriebspartner betonen, dass die Bestimmung der Wirkung und der Erfolgsbeteiligung der beteiligten Akteure schwierig sei und zu Unstimmigkeiten führen könne. Zu energo@ADVANCED (mit Coaching-Modell) äussern sich die Befragten kaum. Einzelne Befragte erachten dieses Angebot für Gebäude mit einfachen Anlagen jedoch grundsätzlich als geeignet.</li> <li>▪ Zu energo@PREMIUM äussern sich die Befragten ebenfalls kaum. Teilweise wird jedoch angemerkt, dass dieses Angebot über die Betriebsoptimierung bei bestehenden Gebäuden hinausgehe und die Ingenieurbüros/Planer konkurrenzieren.</li> <li>▪ energo@START finden viele Befragte aufgrund des grossen Potenzials sehr interessant. Mehrere Befragte sind jedoch der Ansicht, dass dieses Angebot schwierig zu vermarkten sei. Es sei schwierig, die Gebäudebesitzenden nach Abschluss von Neubauten/Sanierungen zu überzeugen, dass eine Überprüfung der Anlagen erforderlich sei.</li> </ul> </li> </ul>
Markt bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern wird von den meisten Befragten als richtig und sehr wichtig erachtet. Sie berge viel Potenzial.</li> <li>▪ Verschiedene Befragte sind der Ansicht, dass energo die Marktbearbeitung ausdehnen und verstärken sollte. Demgegenüber sollte sich energo gemäss einzelnen anderen Befragten in der Marktbearbeitung auf das Segment der öffentlich Gebäude beschränken.</li> </ul>
Schwerpunkt Marketing-Mix	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Schwerpunkt von energo im Marketing-Mix (Art und die Qualität der Dienstleistungen, Vermarktung über verschiedene Vertriebskanäle und Qualifikation der zertifizierten Ingenieure) wird von den Befragten überwiegend als richtig erachtet.</li> <li>▪ Gleichzeitig gibt es Hinweise, dass energo dem Preis seiner Dienstleistungen zukünftig ein grösseres Gewicht beimessen sollte. Erstens seien die Preise für die energo-Produkte bereits heute vergleichsweise hoch. Zweitens könnte sich aufgrund des Marktdrucks ein zunehmender Preisdruck ergeben.</li> </ul>

Hinsichtlich der zukünftigen Chancen (zunehmende Verbreitung der Betriebsoptimierung) und Herausforderungen (v.a. Marktdruck) ist energo gemäss den meisten Befragten gut positioniert. Insbesondere betonen verschiedene Befragte, dass sich energo hinsichtlich Angebot und Marktbearbeitung laufend weiterentwickelt habe. Verschiedene Befragte mahnen jedoch, dass sich energo aufgrund des Marktdrucks noch stärker weiterentwickeln müsse. Während sich einige Befragte für eine weitere Ausbreitung und Verstärkung von energo aussprechen, sollte

sich energo gemäss einzelnen anderen Befragten auf die Kernzielgruppe Gebäude der öffentlichen Hand beschränken.

### **Finanzielle Unterstützung durch EnergieSchweiz**

EnergieSchweiz unterstützt energo in den Jahren 2014–2016 mit jährlich 1 Mio. CHF. Der grösste Teil dieses Betrags (0.7 Mio. CHF) wird für die Marktbearbeitung eingesetzt (Unterstützung der Verkaufs- und Marketingleistungen, Weiterausbau des Netzwerkes von zertifizierten Partnern und Vertriebspartnern sowie Absatzmittler, Aufbau des Coaching-Netzwerks). Die restlichen Mittel werden für das Energiedatenmanagement (0.1 Mio. CHF), die Führung des Vereins energo sowie die Weiterentwicklung und den Ausbau der Dienstleistungen von energo inkl. Weiterbildungsangebote (0.2 Mio. CHF) verwendet.

Aus Sicht von energo ist die finanzielle Unterstützung von energo notwendig und gerechtfertigt. Mit der finanziellen Unterstützung würden Leistungen von energo abgegolten, die über die „reine“ Betriebsoptimierung bei den Kunden hinausgingen, insbesondere das Sicherstellen eines schweizweiten Angebots an qualitativ guten Dienstleistungen (inkl. Qualitätssicherung), die Schulung/Weiterbildung<sup>25</sup>, die Marktbearbeitung (Abbau bzw. Überwindung von Hemmnissen durch Sensibilisierung und Akquisitionsarbeiten; Weiterentwicklung des Netzwerkes von Vertriebspartnern) und die Produktentwicklung. Gemäss energo können diese Mehrleistungen nicht über den Markt finanziert werden (vgl. auch energo 2014c, 2015b). Da nach wie vor viele Hemmnisse im Markt für Betriebsoptimierung bestünden, sei auch eine massgebliche Unterstützung der Marktbearbeitung gemäss energo nach wie vor gerechtfertigt. Da alle Marktakteure von der Marktentwicklungsarbeit von energo profitieren würden und die Zertifizierung für alle Ingenieurbüros mit Betriebsoptimierungsspezialisten offen sei, besteht gemäss Einschätzung von energo keine Marktverzerrung.

Falls die Mittel von EnergieSchweiz reduziert würden, müssten die Leistungen von energo gemäss eigenen Aussagen reduziert werden. Gemäss energo ist der Umsatz von energo und damit die Anzahl abgesetzter Dienstleistungen in erster Näherung linear abhängig von der finanziellen Unterstützung von EnergieSchweiz. Eine mögliche neue Finanzierungsquelle wären gemäss energo CO<sub>2</sub>-Bescheinigungen, die über die Betriebsoptimierung bei Wohnbauten generiert würden. Diese Finanzierungsquelle ist nach Einschätzung von energo jedoch noch sehr unsicher. Zudem müssten die Projekte und der Preis für die CO<sub>2</sub>-Bescheinigungen genügend hoch sein, damit ein erheblicher Beitrag an die nicht über den Markt abzugeltenden Leistungen von energo erbracht werden könnte.

---

<sup>25</sup> Gemäss energo ist die Schulung/Weiterbildung nicht selbsttragend. Während die Durchführung der Kurse (Organisation, Lokalitäten, Referenten, etc.) von den Kunden finanziert würde, seien die Weiterentwicklung der Schulungsunterlagen und die Erarbeitung/Lancierung neuer Kursangebote nur aufgrund der finanziellen Beiträge von EnergieSchweiz möglich.

Die übrigen Befragten teilen die Ansichten von energo weitgehend. Die finanzielle Unterstützung der Weiterbildung/Schulung und der Marktentwicklung (v.a. Öffentlichkeitsarbeit) durch EnergieSchweiz ist bei den Befragten unbestritten. Während eine Minderheit der Befragten<sup>26</sup> die finanzielle Unterstützung auf diese beiden Bereiche (und vereinzelt zudem auf die Qualitätssicherung) beschränken würden, erachtet die überwiegende Mehrheit auch die Unterstützung der Qualitätssicherung (v.a. Zertifizierungssystem), der Produktentwicklung (inkl. Umsetzungsinstrumente) und der Marktentwicklung (Weiterentwicklung Netzwerk der Vertriebspartner und Akquisitionsaktivitäten) als zweckmässig und gerechtfertigt. Zudem betonen verschiedene Befragte, dass die Unterstützung von EnergieSchweiz auch aufgrund der damit verbundenen Signalwirkung (Erhöhung der Glaubwürdigkeit) wichtig sei. Da sich alle Ingenieurbüros zertifizieren lassen können, sieht die überwiegende Mehrheit der Befragten in der Unterstützung durch das BFE ebenfalls keine Marktverzerrung. Demgegenüber sind einzelne Befragte<sup>27</sup> der Ansicht, die Unterstützung der direkten Marktbearbeitung benachteilige die nicht an energo beteiligten Akteure.

Die Befragten sind sich einig, dass das BFE (bzw. EnergieSchweiz) energo auch weiterhin unterstützen sollte. Gemäss verschiedenen Befragten braucht es eine Organisation, die die Betriebsoptimierung „vorantreibt“. Zum Ausmass der Unterstützung äussern sie sich jedoch unterschiedlich. Während mehrere Befragte die Unterstützung auf die Schulung/Weiterbildung und die Marktentwicklung beschränken würden, sprechen die meisten Befragten für eine weitere Unterstützung im heutigen Umfang aus. Verschiedene Befragte betonen, dass Beiträge der Mitglieder, der zertifizierten Partner und der Vertriebspartner sowie die Preise der Dienstleistungen von energo kaum mehr weiter angehoben werden könnten. Demgegenüber sind einzelne Befragte der Ansicht, dass die „Overheadkosten“ des Vereins energo noch optimiert werden könnten. Ein Befragter glaubt, die energo-Produkte könnten noch etwas teurer verkauft werden.

Falls der Verein energo in nächster Zeit aus finanziellen Gründen aufgelöst werden müsste (hypothetische Überlegung), würden wohl einige Vertriebspartner und ein Teil der zertifizierten Ingenieurbüros weiter Betriebsoptimierungsleistungen anbieten. Die Befragten betonen jedoch, dass die Dienstleistungen teurer und damit schwieriger zu vermarkten sein würden. Die Ingenieurbüros würden die aktive Vermarktung der Betriebsoptimierung von der Markt- bzw. ihrer Auftragslage abhängig machen. Zudem könnte keine Weiterbildung mehr angeboten werden und die Qualitätssicherung (inkl. Erfahrungsaustausch unter den Ingenieuren) wäre nicht mehr gesichert. Ein schweizweites und qualitativ gutes Betriebsoptimierungsangebot wäre nicht mehr sichergestellt. Weiter würde die finanzielle Unterstützung als Verkaufsargument

<sup>26</sup> Mehrheit der befragten nicht an der Umsetzung von energo beteiligten Akteure (ohne kantonale Energiefachstellen).

<sup>27</sup> Diese Befragten setzen sich aus einem Teil der nicht an energo beteiligten Marktakteure und einem Teil der befragten anderen Mandatnehmenden des BFE (bzw. von EnergieSchweiz) zusammen.

(Glaubwürdigkeit, Vertrauen) fehlen. Falls der Verein energo in eine GmbH überführt würde, wäre dieser Marktakteur gemäss einem Befragten nicht mehr neutral. Er könnte nicht mehr mit zertifizierten Partnern und Vertriebspartnern zusammenarbeiten.

### 3.3. Beurteilung der Umsetzung

#### **Zielfestlegung**

Gemäss BFE und energo werden die quantitativen Jahresziele auf Basis der Ziele des Vorjahres, der Marktpotenziale unter Berücksichtigung des Umfelds (absetzbare Leistungen), der Anzahl zertifizierter Partner und Vertriebspartner sowie der verfügbaren Ressourcen festgelegt. Die Jahresziele würden aufgrund eines Vorschlags von energo verhandelt und vereinbart. Bei der Beurteilung der Zielerreichung werden gemäss BFE die Gesamtziele in den Vordergrund gestellt. Zielabweichungen bei einzelnen Produkten würden toleriert. Während das BFE die Ziele als angemessen beurteilt, sind sie nach Ansicht von energo sehr ambitioniert.

#### **Organisation**

Die Befragten beurteilen die Organisation von energo grösstenteils als zweckmässig und gut. Gemäss den meisten Befragten funktioniert energo sehr gut. Folgende Aspekte werden positiv hervorgehoben:

- Mehrere Befragte loben die regionale Organisation der Marktbearbeitung. Erstens könnten dadurch die Kunden und die Netzwerke der zertifizierten Partner sowie der Vertriebspartner regional bearbeitet und betreut werden. Zweitens ermögliche dies Lernprozesse, indem unterschiedliche Angebote je Region entwickelt und getestet sowie im Erfolgsfall auf die andere Region übertragen werden könne. Der mit der regionalen Organisation einhergehende Koordinationsaufwand ist nach energo gerechtfertigt. Zudem verfüge energo über eine gemeinsame Strategie. Deren Umsetzung und Weiterentwicklung sei durch die gute Zusammenarbeit der beiden Geschäftsstellen gewährleistet. Die koordinierende und unterstützende Funktion der Zentralstelle wird vom BFE und von energo ebenfalls als gut erachtet.
- Verschiedene Befragte erachten die Zusammenarbeit mit zertifizierten Ingenieurbüros und Vertriebspartnern als sehr gut. Damit könne die erforderliche Fachkompetenz und die Unabhängigkeit sichergestellt werden. Für mehrere Befragte ist der Austausch unter den zertifizierten Partnern sehr wertvoll. Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern trage zur grösseren Verbreitung der energo-Produkte bei.
- Verschiedene Befragte loben das energo-Team als gut organisiert und eingespielt. Die Zusammenarbeit mit energo wird als gut und effizient erachtet. Die Organisation wird als

schlank und kundenfreundlich empfunden. Die Information der zertifizierten Partner sei gut. Zudem habe energo ein gutes Image und werde positiv wahrgenommen.

Demgegenüber bestehen gemäss den Befragten folgende Schwächen in der Organisation von energo:

- Mehrere Befragte (darunter auch das BFE und energo) kritisieren die Doppelspurigkeit bei den Datenbanksystemen. Mit energostat (Westschweiz) und Interwatt (Deutschschweiz) betreibt energo zwei verschiedene Datenbanksysteme. Neben dem damit resultierenden Mehraufwand können sich für Kunden, die Gebäude in mehreren Landesteilen haben, Überschneidungen ergeben. Gemäss BFE und energo sind die beiden Datenbanksysteme jedoch aufgrund der Bedürfnisse der Bedürfnisse von Kantonen der jeweiligen Landesregionen entwickelt worden. Entsprechend sei die Situation sehr schwierig zu ändern.
- Verschiedene Befragte sind der Ansicht, dass energo noch effizienter organisiert und damit Kosten eingespart werden könnten. Einsparpotenziale werden bei der Führung von zwei Geschäftsstellen und einer Zentralstelle, der Verwendung von zwei unterschiedlichen Datenbanksystemen und im Vertragswesen gesehen.
- Gemäss einzelnen Befragten hat energo personelle Änderungen in den Geschäftsstellen und Änderungen bzw. Weiterentwicklungen von Produkten den zertifizierten Partnern nicht ausreichend kommuniziert.
- Gemäss einem Befragten sollte die Organisationsstruktur von energo vereinfacht werden. Ein weiterer Befragter macht verschiedene Vorschläge zur Optimierung der Struktur von energo (Anstellung von Ingenieuren bei den Regionalstellen; Akquisition und Vertragsabwicklung durch die zertifizierten Ingenieurbüros).

#### **Zusammenarbeit mit anderen Mandanten des BFE (bzw. EnergieSchweiz)**

Nach Ansicht mehrerer Befragter ist die Zusammenarbeit von energo mit anderen Mandanten des BFE (bzw. EnergieSchweiz) verbesserungsbedürftig. Diese Befragten sind der Ansicht, dass die Aktivitäten der von EnergieSchweiz unterstützten Akteure besser koordiniert und die potenziellen Synergien besser genutzt werden könnten:

- Gemäss mehreren Befragten könnte die EnAW ihren Kunden mit Zielvereinbarung aktiv empfehlen, die Betriebsoptimierung mit energo umzusetzen, falls dies geeignet sei. Einzelne Befragte weisen darauf hin, dass die „Triage“ zwischen den jeweils für Zielvereinbarungen (EnAW) und Betriebsoptimierung (energo) geeigneten Kunden (bzw. Gebäuden) verbessert werden könnte.

- Zwischen EnergieSchweiz für Gemeinden und energo nehmen die Befragten grösstenteils keine Zusammenarbeit wahr. EnergieSchweiz für Gemeinden könnte gemäss mehreren Befragten in der Kommunikation aktiver und systematischer mit energo zusammenarbeiten. Die Gemeinden seien eine wichtige Zielgruppe für energo. EnergieSchweiz für Gemeinden könnte energo verstärkt als Plattform dienen, um den Gemeinden die energo-Produkte anzubieten (u.a. an Veranstaltungen). Erwähnt wird auch, dass die Energiestadt-Berater in der Regel über zu wenig Know-how verfügten, um die Betriebsoptimierung Gemeindegebäuden mit komplexen Anlagen umzusetzen.

Demgegenüber sind einzelne Befragte der Ansicht, die Zusammenarbeit zwischen der EnAW und energo funktioniere unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen und Anreize zufriedenstellend. Einerseits würden einige Kunden, die eine Zielvereinbarung abgeschlossen hätten, die Betriebsoptimierung mit energo umsetzen. Zudem sei ein Teil der zertifizierten Ingenieurbüros auch bei der EnAW akkreditiert.<sup>28</sup> Andererseits sei die Vermarktung einer Zielvereinbarung in Kombination mit einem energo-Produkt schwierig. Es sei schwierig zu kommunizieren, weshalb ein Unternehmen beide Produkte benötige. Die Unternehmen seien oft nicht bereit, nach Abschluss einer Zielvereinbarung noch eine energo-Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Falls im Rahmen einer Zielvereinbarung Betriebsoptimierungsmassnahmen vorgesehen seien, müsse es den Unternehmen überlassen werden, ob sie diese selbst, mit einem Ingenieurbüro oder mit energo umsetzen wollten.

Gemäss einzelnen Befragten ist eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen energo und EnergieSchweiz für Gemeinden schwierig, weil die beiden Akteure in Bezug auf die Strukturen, Angebote und Kulturen sehr unterschiedlich seien. Während energo sehr fokussiert sei, biete EnergieSchweiz für Gemeinden ein viel breiteres Beratungsspektrum an.

Die Einreichung von Programmen bei ProKilowatt (Wettbewerbliche Ausschreibungen des BFE) steht für energo nicht im Vordergrund. energo beurteilt das Einreichen von Programmen als aufwändig, die Anforderungen für Programme als sehr streng und die Beschränkung auf die Förderung von Strom-Effizienzmassnahmen als kompliziert. Insgesamt sei ProKilowatt für energo zu wenig attraktiv.

### **Zertifizierungssystem und Sicherstellung der Qualität der Beratungen**

Die Befragten sind sich einig, dass ein Zertifizierungssystem notwendig und sehr wichtig ist. Mit dem Zertifizierungssystem könne die Kompetenz der Ingenieure und die Qualität der Beratungen sichergestellt werden. Bei den Kunden wecke dies Vertrauen in die energo-Produkte und

---

<sup>28</sup> Gemäss EnAW arbeiten ca. 10 Prozent der Unternehmen mit einer EnAW-Zielvereinbarung auch mit energo zusammen. Ca. 20 Prozent der Ingenieurbüros, die für die EnAW arbeiteten, seien auch zertifizierte Partner von energo.

wirke als Verkaufsargument. Die überwiegende Mehrheit der Befragten beurteilt das bestehende Zertifizierungssystem von energo als gut und effizient. Positiv hervorgehoben wird auch, dass sich Vertriebspartner zertifizieren lassen können. Nach Ansicht von energo hat sich das Zertifizierungssystem bewährt. Gemäss einzelnen Befragten sollte das Zertifizierungssystem jedoch optimiert werden:

- Während das Zertifizierungssystem für einzelne Befragte zu aufwändig ist und vereinfacht werden sollte, könnte die Zertifizierung gemäss anderen Befragten strenger sein.
- Ein Befragter findet, die Zertifizierungsanforderungen und -prozesse für die Bereiche Zielvereinbarungen (EnAW und act) und Betriebsoptimierung (energo) sollten vereinheitlicht bzw. gegenseitig anerkannt werden.

Mitarbeiterfluktuationen stellen nach Aussagen der zertifizierten Partner kein Problem für die Zertifizierung dar. In der Regel verfügten die Ingenieurbüros über mehrere Betriebsoptimierungsspezialisten, die ihr Wissen bei personellen Änderungen weitergeben würden. Damit können das Know-how in der Firma erhalten werden. Nach eigenen Aussagen hatte energo bisher noch keine Probleme mit Mitarbeiterfluktuationen.

Die Qualität der Beratung wird gemäss energo vor allem über die Zertifizierung sichergestellt. Zudem begleitet energo die Betriebsoptimierungsprojekte und erhält über allfällige Rückmeldungen der Kunden Hinweise zur Qualität der Beratungen:

- energo verfolgt die Projekte aufgrund des in den Datenbanken erfassten gebäudespezifischen Energieverbrauchs. Aufgrund von Veränderungen des Energieverbrauchs kann energo auf die Aktivitäten der Ingenieure auf den Anlagen schliessen.
- Allfällige Reklamationen von Kunden zu fehlenden Aktivitäten der Ingenieure oder ungenügende Einsparerfolge geben ebenfalls Rückmeldungen zur Qualität der Beratungen. Nach Angaben von energo waren bis anhin nicht sehr viele Reklamationen zu verzeichnen.

Bei den Kundenkontakten (Kundenpflege und aktive Qualitätssicherung) sieht energo noch Verbesserungspotenzial. Zwar hat energo die Kundenkontakte nach eigenen Angaben in den letzten Jahren verbessert. Sie könnten jedoch noch weiter intensiviert werden (z.B. durch die Teilnahme an Sitzungen zu Besprechung von Massnahmen bei Schlüsselkunden). Die Kundenpflege sei zeitaufwändig, aber wichtig.

Die Produktneutralität der Beratungen durch die zertifizierten Partner wird gemäss energo wie folgt sichergestellt:

- Erstens zertifiziere energo nur Ingenieurbüros und Vertriebspartner (EVU), nicht jedoch Hersteller und/oder Lieferanten von Anlagen und Komponenten.

- Zweitens müssten die Ingenieure die Massnahmen und die Empfehlungen dokumentieren und produktneutral formulieren. energo würde es nicht tolerieren, wenn Ingenieure Produkte bestimmter Hersteller empfehlen würde, um dafür Provisionen zu erhalten.
- Drittens stütze sich energo hinsichtlich allfälliger mündlicher Empfehlungen der Ingenieure auf Treu und Glauben. energo ist überzeugt, von den Kunden zu erfahren, falls ein Ingenieur vermehrt Produkteempfehlungen abgeben würde.

Die zertifizierten Partner empfehlen nach eigenen Angaben keine Produkte von einzelnen Herstellern. Gemäss einzelnen Befragten würden sie ihren Kunden auf Nachfrage verschiedene geeignete Produkte empfehlen oder von ungeeigneten Produkten abraten. Allenfalls würden sie ihren Kunden auf Nachfrage auch geeignete Planer bzw. Installateure empfehlen.

### Umsetzungsinstrumente

Die an energo beteiligten Befragten<sup>29</sup> äussern sich vor allem zu den beiden Datenbanksystemen und zum Gebäudedatenblatt. Insgesamt werden diese „Tools“ als gut und nützlich beurteilt. Teilweise werden gewisse Verbesserungsmöglichkeiten geäussert:

- Die Datenbanksysteme energostat (Westschweiz) und Interwatt (Deutschschweiz) werden von den meisten Befragten als gut bis sehr gut beurteilt und geschätzt. Die Datenbanken deckten die Bedürfnisse gut ab und seien hilfreich. Gemäss einzelnen Befragten fehlen jedoch „Benchmarks“ zu typischen Gebäuden, die bei Bedarf (z.B. beim Kunden) abgerufen werden können. Einzelne Befragte kritisieren, die Datenbank sei etwas träge oder nicht sehr benutzerfreundlich.
- Die seit kurzer Zeit verfügbare Kombination der Auswertungsplattform energoTOOLS mit den Datenbanken ist nur wenigen Befragten bekannt. Diese Befragten begrüssen dieses neue „Tool“, das die Klarheit und die Lesbarkeit der Informationen erhöhe und zusätzliche Auswertung ermögliche. energo selbst beurteilt die mit diesen „Tools“ verbundenen Auswertungsmöglichkeiten als sehr nützlich und gut. Zudem bestünden verschiedene Weiterentwicklungsmöglichkeiten (z.B. „First view“-Anwendung<sup>30</sup>).
- Das Gebäudedatenblatt wird von vielen Befragten als gut und zweckmässig beurteilt. Mehrere Befragte empfinden das Gebäudedatenblatt (Excel-Version) jedoch als etwas einschränkend und nicht sehr benutzerfreundlich (bzw. unübersichtlich). Verschiedene Befragte wünschen sich einen „Refresh“ des Datenblatts und eine Online-Version.

<sup>29</sup> energo Geschäftsstellen, BFE, zertifizierte Partner und Vertriebspartner.

<sup>30</sup> Abschätzung des Einsparpotenzials eines Gebäudes aufgrund eines Bildes/einer Fotografie, was den Akquisitionsaufwand reduzieren würde.

Einzelne Befragte äussern sich zudem zum Massnahmenauswertungstool und zum Preisrechner positiv. Ein Befragter bemängelt, dass die Instrumente von energo keine umfassende Bestandesaufnahme (bzw. „Audit“) inkl. Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten ermögliche.

### **Marktbearbeitung**

Zur Marktbearbeitung äusserten sich vor allem die energo Geschäftsstellen, die zertifizierten Partner und die Vertriebspartner. Die Aktivitäten dieser drei Akteure werden wie folgt beurteilt:

- energo vermarktet seine Dienstleistungen über verschiedene Kanäle. Nach eigenen Angaben sind für die Kundenakquisition vor allem Veranstaltungen (z.B. zu energo@START oder mit Energiestadt), das Telefonmarketing, die Webpage und Seminare wichtig. Teilweise werde energo auch direkt von interessierten Kunden kontaktiert. Gemäss energo ist die Akquisition sehr aufwändig. Erstens müsse bei potenziellen Kunden ein Besuchstermin vereinbart werden können. Dabei sei u.a. die Neutralität von energo und die Unterstützung des BFE (bzw. von EnergieSchweiz) als Türöffner wichtig. Zweitens komme es bei rund 50 Prozent der Besuchten aufgrund einer vorgängigen Offerte zu einem Vertragsabschluss. In der Einschätzung von energo, des BFE und eines weiteren Befragten könnte energo seine eigenen Vertriebsaktivitäten weiter stärken (z.B. mit zusätzlichen Mitarbeitenden mit Verkaufs- bzw. Vertriebs- erfahrung). Ein zertifizierter Partner erwähnt, dass ihm von energo auch schon Mandate zugewiesen worden seien, bei denen das energo-Produkt weniger gut gepasst hätten (z.B. Gebäude wird in den nächsten Jahren saniert; Kunde hatte ein anderes Bedürfnis, z.B. eine Konzeptstudie). Gemäss diesem Partner sollten die zertifizierten Ingenieurbüros stärker in die Akquisition miteinbezogen werden. Einzelne Befragte orten zudem beim Kommunikationsmaterial Verbesserungspotenzial. Die Produktinformationen (Website und Produktfaltblätter) würden nicht überzeugend aufzeigen, was der Mehrwert der Betriebsoptimierung sei und weshalb der Kunde sich für ein energo-Produkt entscheiden sollte. Demgegenüber beurteilt ein Vertriebspartner das Informationsmaterial zu den energo-Produkten als gut. Weiter könne energo gemäss einem Befragten oft gute Kontakt zu den technischen Diensten knüpfen, es fehle jedoch am Netzwerk, um die Entscheidungsträger in den Organisationen der Zielgruppen zu kontaktieren und zu überzeugen. Zudem ist energo gemäss einzelnen Befragten im Markt noch zu wenig bekannt.
- Die Vertriebspartner sind aus Sicht von energo für die Marktbearbeitung sehr wichtig und könnten in Zukunft noch wichtiger werden. energo beurteilt die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern als erfolgreich. In den letzten Jahren konnten laufend neue Partner gewonnen werden, die bereits einen bedeutenden Teil der energo-Aufträge generierten. Gemäss einem Befragten sind die Vertriebspartner in der Akquisition und der Vermittlung von

energo-Aufträgen tendenziell erfolgreicher als die energo Geschäftsstellen. Die Vertriebspartner schätzen die gute und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit energo. Einzelne Vertriebspartner betonen, dass die Fachkompetenz und die Erfahrung von energo vor allem auch in der Anfangsphase sehr wertvoll gewesen sei. Die Vertriebspartner akquirieren ihre Kunden in der Regel selbst. Neben der direkten Unterstützung bei der Marktbearbeitung (z.B. gemeinsame Kundenbesuche, fachliche Begleitung) finden sie die Qualitätssicherung durch energo, die Öffentlichkeitsarbeit (PR- und Medienarbeit) von energo und den Austausch unter den Ingenieuren sehr hilfreich und nützlich. Zudem schätzen sie die Möglichkeit, die Betriebsoptimierung selbst (bzw. unter eigenem Namen) anbieten zu können. Einzelne Befragte gehen davon aus, dass der Ausbau und die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern in den nächsten Jahren ein „Schlüsselfaktor“ für die Entwicklung von energo sein könnte.

- Die zertifizierten Ingenieurbüros akquirieren die energo-Aufträge in der Regel nicht selbst. Sie setzen die von energo akquirierten und zugewiesenen energo-Aufträge um. Im Vergleich zu anderen Aufträgen (z.B. Planungsarbeiten) und der Vermarktung eigener jeweils massgeschneiderter Betriebsoptimierungsleistungen (i.d.R. einmalige Beratungen) sei die Akquisition von energo-Kunden wenig attraktiv. Erstens sei die Akquisition dieser Kunden mühsam und aufwändig. Zweitens seien die energo-Arbeiten für die Ingenieurbüros weniger lukrativ. Einzelne Ingenieurbüros kritisieren in diesem Zusammenhang, dass energo von den von den Kunden verlangten Preisen zu viel für sich beanspruche (einen Drittel, u.a. als Beitrag zur Finanzierung der Marktbearbeitung), insbesondere wenn die Ingenieurbüros einen grossen Teil der Akquisitionsleistungen erbringen würden. Zudem müssten die zertifizierten Partner noch einen Mitgliederbeitrag entrichten. Ein Ingenieurbüro ist nach eigenen Angaben nicht mehr zertifiziert, weil die energo-Mandate insgesamt finanziell zu wenig attraktiv seien. Verschiedene Ingenieurbüros weisen ihre Kunden jedoch auf energo-Produkte hin, wenn sie diese für passend erachten. Während ein Teil der befragten Ingenieurbüros mit der Anzahl zugewiesener energo-Mandate zufrieden ist, haben sich die Erwartungen für andere Büros nicht erfüllt.
- Die Zusammenarbeit mit Absatzmittlern verläuft laut energo nur teilweise erfolgreich. Beispielsweise vermitteln verschiedene Kanton energo weiter (z.B. Kanton St. Gallen) oder arbeiten bei den öffentlichen Gebäuden gut mit energo zusammen (z.B. Kanton Freiburg). Mit anderen Kantonen konnte jedoch keine Zusammenarbeit aufgebaut werden. Während mit der EnAW eine lose Zusammenarbeit besteht, sind die Gespräche mit act gescheitert. Mit EnergieSchweiz für Gemeinden konnte punktuell zusammengearbeitet werden (Auftritt an einer Veranstaltung in der Westschweiz), jedoch keine systematische und weitergehende Zusammenarbeit aufgebaut werden. Nach Ansicht von energo sollte sich der Verein stärker

für die Zusammenarbeit mit potenziellen Absatzmittlern einsetzen. Allenfalls könnte der Verein energo den Mitgliedern mehr bieten (z.B. Statistiken/Auswertungen zum eigenen Gebäudepark, fachlicher Austausch), um damit neue Kanäle für die Akquisition zu öffnen.

### **Erfahrungen mit dem Coaching-Modell und energo@START**

Gemäss energo sind mit dem Coaching-Modell und energo@START gute Erfahrungen gemacht worden:

- Das Coaching-Modell wird vor allem in der Westschweiz eingesetzt. Einerseits bearbeitet die SIG in Zusammenarbeit mit energo Wohngebäude in der Stadt Genf mit dem Coaching-Modell. Andererseits wird das Coaching-Modell zur Bearbeitung von Gebäudeparks von Gemeinden eingesetzt. energo beurteilt die in der Westschweiz gewonnenen Erfahrungen mit dem Coaching-Modell als sehr gut und vielversprechend. Nach Ansicht von SIG ist der Coaching-Ansatz ebenfalls vielversprechend. Erstens werden bereits rund 100 Wohnbauten mit dem Coaching-Modell bearbeitet. Zweitens wird das Potenzial des Coaching-Ansatzes bei den Wohnbauten als sehr gross erachtet. Einzelne Befragte weisen in diesem Zusammenhang jedoch auf die speziellen energiepolitischen Rahmenbedingungen im Kanton Genf hin (u.a. Pflicht zu Optimierungen bzw. Sanierungen ab bestimmten Energieverbrauchswerten).
- Zu energo@START konnten nach Angaben von energo bisher 20 Verträge abgeschlossen werden. Im ersten Jahr werden Messungen durchgeführt. Ab dem zweiten Jahr sollen auch Optimierungen umgesetzt werden. Das Potenzial von energo@START wird von den meisten Befragten als sehr hoch eingeschätzt, insbesondere bei grösseren Gebäuden. energo geht davon aus, dass rund 20 Prozent des Mehrverbrauchs (im Vergleich zu den Planungswerten) durch Betriebsoptimierungsmassnahmen eingespart werden können.<sup>31</sup> Zudem bestünden bei den Solaranlagen weitere Optimierungspotenziale.

---

<sup>31</sup> Eine vom BFE in Auftrag gegebener Vergleich des Verbrauchs von MINERGIE-Gebäuden im Vergleich zu den Planwerten (Demoscope/econcept/Lemon Consult 2016) bestätigt die teilweise grossen Überschreitungen (insbes. bei neuen und umgebauten Mehrfamilienhäusern) und das entsprechende Potenzial der Betriebsoptimierung.

### 3.4. Kundenzufriedenheit und Wirkungen

#### Kundenzufriedenheit

Gemäss energo, den zertifizierten Partnern und den Vertriebspartnern sind die Kunden mit den energo-Leistungen grösstenteils sehr zufrieden. Die Kundenzufriedenheit hängt gemäss den Befragten vor allem von der Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Ingenieur und den erzielten Einsparerfolgen ab. Wichtig sei insbesondere eine gute Beziehung zwischen dem Ingenieur und dem technischen Dienst, die auf einer entsprechenden Vertrauensbasis beruhe. Aufgrund der Einschätzung der Befragten sind 80 bis 90 Prozent der Kunden mit den energo-Leistungen sehr zufrieden. Demgegenüber könnte gemäss energo bei rund 10 Prozent der Befragten durch eine bessere Zusammenarbeit mit den Ingenieuren noch mehr erreicht werden.

Der von energo im Vergleich zu anderen Dienstleistungen gebotene Mehrwert ist nach Einschätzung der meisten zertifizierten Partner und Vertriebspartner für die Kunden sehr wichtig. Von Bedeutung seien vor allem das Weiterbildungsangebot, die Qualitätssicherung, die Neutralität von energo und die Unterstützung des BFE bzw. von EnergieSchweiz (Güte- und Qualitätssiegel). Einzelne Befragte betonen zudem, dass die Auszeichnung bei erreichtem Einsparerfolg für gewisse Kunden ebenfalls wichtig sei.

Die positive Beurteilung der Kundenzufriedenheit durch energo, die zertifizierten Partner und die Vertriebspartner wird durch die Befragung der 40 Kunden im Wesentlichen bestätigt. Rund zwei Drittel der Kunden sind mit dem Angebot von energo sehr zufrieden, ein Drittel ist eher zufrieden. Betreffend die verschiedenen Angebote und die Sprachregionen sind keine Unterschiede in der sehr positiven Kundenzufriedenheit festzustellen. Mit der Zusammenarbeit mit energo und den zertifizierten Partner sind die befragten Kunden ebenfalls mehrheitlich sehr zufrieden:

- Rund ein Viertel der Kunden äusserten sich zu ihrer Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit energo. Die Hälfte dieser Kunden ist sehr zufrieden, die andere Hälfte eher zufrieden. Einige erwähnen, dass sie mit energo nur selten Kontakt hätten (bspw. bei Vertragsabschluss oder der Rechnungsstellung). energo wird von diesen Kunden als zu passiv empfunden und halte sich auch aus der Zusammenarbeit mit dem Ingenieurbüro grösstenteils heraus.
- Gut drei Viertel der Kunden äusserten sich zur Zusammenarbeit mit dem zertifizierten Partner. Zwei Drittel dieser Kunden sind mit dem zertifizierten Partner sehr zufrieden, knapp ein Drittel ist eher zufrieden. Zudem äussern sieben Kunden, dass sie das Ingenieurbüro wechseln mussten, weil sie mit der Dienstleistung nicht zufrieden waren. Acht Kunden betonen, dass ihre Zufriedenheit mit der Dienstleistung sehr vom jeweiligen Ingenieurbüro abhängt. Auch bei dieser Beurteilung sind sich keine grossen Unterschiede zwischen der Deutsch- und Westschweiz wie auch den unterschiedlichen Angeboten zu erkennen.

Zu den Stärken und Schwächen des Angebots von energo äusserten sich die Kunden wie folgt:

- Als wichtigste Stärken von energo werden die zertifizierten Partner, die Tools von energo und die Unterstützung von EnergieSchweiz erwähnt. Knapp ein Viertel der Kunden erachten die praxisorientierten und fachkompetenten Berater vor Ort als Stärke. Ebenfalls rund ein Viertel der Kunden finden die Tools bzw. das Reporting besonders gut. Von ähnlich vielen Kunden wird die Partnerschaft mit EnergieSchweiz bzw. die Unterstützung durch den Bund als Stärke erachtet. Diese Unterstützung führe zu einer breiten Abstützung und Akzeptanz von energo in der Schweiz sowie zu mehr Vertrauen in energo. Mehrere Kunden nennen die Schulungen oder die Qualität der energo-Dienstleistungen als Stärke. Einzelne Kunden erwähnen zudem folgende Punkte als Stärken des energo-Angebots: Erfahrung, Einsparungen, Sensibilisierung, Zuverlässigkeit.
- Bei den Schwächen des Angebots von energo lassen sich Unterschiede zwischen den Sprachregionen erkennen. Gut die Hälfte der befragten Kunden hat sich zu Schwächen von energo geäussert. In der Deutschschweiz wird vor allem auf die zertifizierten Partner als Schwäche hingewiesen. Gut ein Viertel findet, dass die Qualität und der Erfolg der Dienstleistung stark vom zertifizierten Partner abhängen. Mehrere Kunden haben schlechte Erfahrungen mit einem Ingenieurbüro gemacht und mussten einen neuen Partner suchen. Zudem findet knapp ein Viertel dieser Kunden, dass die zertifizierten Partner passiv sind und viel Eigeninitiative vom Kunden gefordert werde. Ein Kunde beklagt zudem, dass das versprochene Aus- und Weiterbildungsangebot nicht beansprucht werden konnte. In der Westschweiz wird von den Kunden vereinzelt die Benutzerfreundlichkeit der Tools bemängelt. Dabei wird jedoch nicht dessen Qualität oder Nützlichkeit in Frage gestellt.

Die von den Kunden genannten Stärken des energo Angebots decken sich im Wesentlichen mit den Gründen, weshalb sie sich für eine Zusammenarbeit mit energo entschieden haben.<sup>32</sup> Etwas über ein Viertel der Kunden hat sich für eine Zusammenarbeit mit energo entschieden, weil jemand in ihrer Institution/ihrem Unternehmen energo bereits gekannt hat oder ihnen energo empfohlen wurde. Zudem geben knapp ein Viertel der Kunden an, dass die Partnerschaft mit EnergieSchweiz bzw. die Unterstützung des Bundes entscheidend war und bei ihnen Vertrauen geweckt habe. Bei den Aussagen einzelner Kunden kristallisieren sich für die Deutschschweiz zudem folgende Aspekte als wichtig heraus:

- Das Konzept von energo, das eine Gesamtlösung mit Datenmanagement, Betriebsoptimierung und Weiterbildung beinhaltet.
- Die grössten Ingenieurbüros seien alle bei energo zertifiziert.

---

<sup>32</sup> Ein Viertel der Kunden gab an nicht zu wissen, wieso sie mit energo zusammenarbeiten würden. Gründe dafür seien, dass der Entscheid gefallen sei, als sie noch nicht in jener/jenem Institution/Unternehmen gearbeitet hätten oder dass der Entscheid von der Direktion gefällt worden sei.

- Bei energo gebe es einen klaren Ablauf vom ersten Kontakt bis hin zum laufenden Vertrag, was bei den privaten Ingenieurbüros nicht so sei.

Demgegenüber werden von Kunden aus der Westschweiz zusätzlich folgende Gründe für die Zusammenarbeit mit energo genannt:

- Die Aus- und Weiterbildungen.
- Die Tools.
- energo sei eine neutrale und unabhängige Plattform.
- Das Know-how, das bei den Kunden intern fehle und mit energo extern zur Verfügung gestellt werde.

Ein Kunde zeigt zudem ein Argument auf, das gegen eine Zusammenarbeit mit energo spricht. Bei einer Zusammenarbeit mit einem privaten Ingenieurbüro sei das Angebot individualisierter, also mehr auf den Kunden abgestimmt.

Die Kunden beurteilten spezifischen Eigenschaften des Angebots (Qualität der Dienstleistung, Aus- und Weiterbildungsangebot, Unabhängigkeit und Produktneutralität der Ingenieurbüros, Unterstützung durch den Bund) wie folgt:

- Die Hälfte der befragten Kunden gab eine Beurteilung zur Qualität der Dienstleistung von energo bzw. dem zertifizierten Partner ab und beurteilen diese als gut bis sehr gut. Ein Kunde merkte an, dass die Qualität stark vom Ingenieurbüro abhängt.
- Zum Aus- und Weiterbildungsangebot äusserte sich ebenfalls die Hälfte der befragten Kunden. Gut die Hälfte dieser Kunden findet das Angebot und die Schulungen gut. Einige Kunden haben das Angebot der Aus- und Weiterbildung gar nicht genutzt. Einzelne dieser Kunden nennen als Grund, dass das Angebot nicht passend war oder die Zeit dazu gefehlt habe. Zwei Kunden geben eine negative Beurteilung zum Aus- und Weiterbildungsangebot ab. Sie finden die Qualität nicht gut bzw. der Inhalt entsprach nicht dem was sie erwartet haben oder dass das Angebot nicht ihren Bedürfnissen entsprochen habe. Ein Kunde würde es begrüßen, wenn er selber entscheiden könnte, ob das Aus- und Weiterbildungsangebot im Leistungsvertrag enthalten sei oder nicht. Ein Kunde aus dem Wohnungsmarkt macht zudem darauf aufmerksam, dass Hauswarte ihre Arbeit oft nebenberuflich ausübten. Somit hätten sie oft keine Zeit, an Aus- und Weiterbildungen teilzunehmen. Das sei bei einem technischen Dienst anders, da diese ihre Arbeit oft hauptberuflich ausüben würden. Somit hätten sie auch einen anderen Anreiz an einer Aus- oder Weiterbildung teil zu nehmen.

- Die Hälfte der Kunden hat sich zur Unabhängigkeit und Produktneutralität der zertifizierten Partner geäussert. Drei Viertel dieser Kunden finden die Unabhängigkeit und die Produktneutralität der zertifizierten Partner gut bzw. wichtig. Für zwei Kunden (einer aus dem öffentlichen Sektor und einer von einer gemeinnützigen Institution im Wohnungsmarkt) sind diese zwei Eigenschaften sehr wichtig sind. Demgegenüber erwähnt ein Kunde, dass sein zertifizierter Partner nicht produktneutral beraten habe.
- Knapp drei Viertel der Kunden äussern sich zur finanziellen Unterstützung durch den Bund. Gut die Hälfte dieser Kunden findet diese finanzielle Unterstützung gut und wichtig. Ein Viertel dieser Kunden weist darauf hin, dass diese Unterstützung auch ein Signal sei und damit energo mehr Bedeutung zukomme. Gleichzeitig begrüssen einige Kunden die finanzielle Unterstützung, weil es den Preis des Angebots attraktiver mache. Einzelne Kunden finden die Unterstützung des Bundes in der Startphase gut, sind jedoch der Ansicht, dass energo selbsttragend sein müsste.

Den Preis und das Kosten-Nutzen-Verhältnis beurteilen die befragten Kunden wie folgt:

- Etwas über die Hälfte der Kunden äusserten sich zum Preis der energo-Angebote. Etwas über ein Drittel dieser Kunden beurteilt den Preis als angemessen und gerechtfertigt. Drei dieser Kunden würden das Angebot auch nachfragen, wenn es teurer wäre (je nach Einsparungen und bis zu einer gewissen Obergrenze). Diese Kunden verwalten Gebäude aus dem öffentlichen Sektor. Demgegenüber findet etwas unter einem Drittel der Kunden den Preis zu hoch. Drei dieser Kunden sind aus der Westschweiz und aus dem privaten Sektor (Dienstleistungsmarkt und Wohnungsmarkt). In der Deutschschweiz sind auch Kunden aus dem öffentlichen Sektor unter diesen Antwortenden. Demgegenüber finden einzelne Kunden den Preis der Dienstleistungen günstig.
- Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Angebots von energo wurde von rund drei Viertel der Kunden beurteilt. Rund drei Viertel dieser Kunden beurteilt das Kosten-Nutzen-Verhältnis als gut. Drei Kunden betonen, dass die Beurteilung vom Objekt (z.B. die Grösse) bzw. den Einsparungen abhänge, welche erzielt werden könnten. Zwei Kunden erwähnen, dass die Investitionen am Anfang sehr hoch seien, diese sich dann aber über die Zeit hinweg auszahlten. Im Gegensatz dazu berichtet ein Kunde, das Kosten-Nutzen-Verhältnis sei vor allem am Anfang gut, nach einer gewissen Zeit würden die Optimierungen jedoch abnehmen.

Die meisten Kunden würden die Zusammenarbeit mit energo weiterempfehlen. Mehrere Kunden würden die Zusammenarbeit anderen Organisationen aus dem gleichen Marktsegment weiterempfehlen (öffentlicher Sektor, Dienstleistungssektor, Wohnungsmarkt). Mehrere Kunden würden jedoch einen Vertrag mit energo nur Besitzern von grösseren Gebäuden anraten.

Zwei Kunden ergänzten, dass sie Einfamilienhausbesitzern energo-Produkte nicht weiterempfehlen würden. Ausserdem würden einige Kunden die Zusammenarbeit mit energo folgenden Gruppen empfehlen: Besitzern von Gebäuden mit Potenzial bzw. hohem Energieverbrauch, Gebäudebesitzern, welche das Know-how oder die Erfahrung für Betriebsoptimierung nicht haben oder ganz generell allen Immobilienbesitzern. Ein Kunde würde energo nur Gebäudebesitzern weiterempfehlen, die selber noch keine grossen Anstrengungen zur Betriebsoptimierung unternommen hätten.<sup>33</sup>

### **Wirkungen**

Gemäss energo, den zertifizierten Partnern und den Vertriebspartnern sensibilisieren die energo-Leistungen die Kunden und führen zu relevanten Energieeinsparungen:

- Viele Befragte bestätigen, dass die Kunden durch energo sensibilisiert würden. Die Sensibilisierung fände in verschiedenen Phasen statt. In einem ersten Schritt würden die Kunden in der Akquisitionsphase hinsichtlich Potenziale und Massnahmen der Betriebsoptimierung sensibilisiert und motiviert. Aufgrund der erforderlichen Sensibilisierung- und Überzeugungsarbeit wird dieser Schritt als äusserst wichtig erachtet. In einem zweiten Schritt würden die technischen Dienste (bzw. Hauswarte) bei der Beratung vor Ort sensibilisiert und weitergebildet. Die Betriebsoptimierungsmassnahmen würden von den zertifizierten Ingenieuren zusammen mit dem technischen Personal umgesetzt. U.a. würde das technische Personal auch durch die transparente Darstellung der Energieflüsse sensibilisiert und motiviert. Im dritten Schritt erfolge eine weitere Sensibilisierung und Weiterbildung des technischen Personals (bzw. der Hauswarte) durch die Schulungen. Die Mehrheit der Befragten erachtet die Schulungen als sehr wichtig und wirksam. Erstens könnten durch das an den Schulungen vermittelte Wissen weitere Massnahmen vorbereitet werden. Zweitens könnten die Hauswarte nach Schulungen Vorgaben von Serviceinstallateuren kritisch hinterfragen. Drittens würde das technische Personal (bzw. die Hauswarte) im Hinblick auf eine kontinuierliche und längerfristige Betriebsoptimierung geschult. Damit gelinge es ihnen besser, den Energieverbrauch längerfristig zu stabilisieren. Zudem erhöhten die Schulungen die Wertschätzung des technischen Personals gegenüber der Betriebsoptimierung. Ein Befragter schätzt, dass ein Drittel der Kursbesucher gewisse Inhalte aufnehmen und ein weiteres Drittel etwas lerne und auch umsetze. Demgegenüber misst eine Minderheit der Befragten den Schulungen eine geringere Bedeutung und Wirksamkeit bei. Erstens wird darauf hingewiesen, dass die

---

<sup>33</sup> Dieser Kunde hatte bereits einen Vertrag mit einem Heizungsunternehmen, das die Heizungen überwacht und wenn nötig eingegriffen habe. Damit sei bereits bis zu einem gewissen Grad optimiert worden. Die Einsparungen mit energo seien entsprechenden nicht so hoch ausgefallen.

Kurse nicht immer gut besucht seien und gewisse Kurse abgesagt werden mussten. Zweitens würden die Kurse in ihren Wirkungen überschätzt.

- energo beziffert die durchschnittlichen Energieeinsparungen auf 10 bis 12 Prozent. Die Einsparungen würden gemessen und jeden Monat ausgewertet. Gemäss BFE werden die Wirkungen über einen Vorher-Nachher-Vergleich (bzw. im Vergleich zu einer Referenzentwicklung) ermittelt. Allfällige Veränderungen bei den Anlagen (z.B. Installation einer neuen Klimaanlage) und der Gebäudehülle würden „herausgerechnet“. Die Wirkungen seien damit um diese Einflüsse korrigiert. Die Messung und die Kontrolle der energetischen Wirkungen entsprächen den Erwartungen des BFE. Gemäss mehreren Befragten<sup>34</sup> hätten die Kunden die Betriebsoptimierung ohne energo nicht umgesetzt. Allenfalls hätten Hersteller/Lieferanten (z.B. Ersatz von Regelungen) oder der technische Dienst gewisse Massnahmen umgesetzt. Andere Akteure (z.B. Ingenieurbüros) wären jedoch kaum beauftragt worden. Entsprechend sind diese Befragten überzeugt, dass bei den von energo umgesetzten Betriebsoptimierungsleistungen keine Mitnahmeeffekte bestehen. Oft seien die Anlagen in Gebäuden nicht optimiert. Die Betriebsoptimierung sei i.d.R. nicht im Pflichtenheft der Ingenieure/Installateure enthalten. Zudem erfordere die Betriebsoptimierung Zeit und Kenntnisse von Regelungssystemen. Bei Wohnungen bzw. Liegenschaften stehe vor allem die Leistung im Vordergrund. Die Laufzeit der energo-Leistungen (energo@ADVANCED) von fünf Jahren wird von verschiedenen Befragten im Hinblick auf möglichst nachhaltige Wirkungen als sehr wichtig erachtet. Gemäss verschiedenen Befragten ist die Stabilisierung des Energieverbrauchs nach Abschluss der energo-Leistungen jedoch eine Herausforderung. Einzelne Vertriebspartner versuchen, den Kunden nach Abschluss der Betriebsoptimierung (energo@ADVANCED) die Energiedatenerfassung und -analyse (energo@BASIC oder Energiebuchhaltung) zu verkaufen. Bei steigendem Energieverbrauch könnten diese Kunden betreffend Betriebsoptimierung kontaktiert werden. Einzelne Befragte sind der Ansicht, dass die Betriebsoptimierung längerfristig nicht genüge, sondern auch Sanierungen/Erneuerungen umgesetzt werden sollten. Gemäss mehreren Befragten ist der Know-how Aufbau bei den zertifizierten Ingenieuren und den Vertriebspartnern eine weitere wichtige Wirkung von energo.

Die Kundenbefragung bestätigt im Wesentlichen das positive Bild zu den Wirkungen. Drei Viertel der Kunden berichten, dass sie Energie und Kosten einsparen konnten. Zudem nennt die Hälfte aller Kunden die Sensibilisierung der Mitarbeiter (teils auch Mieter) als wichtige Auswirkung. Mehrere Kunden merken an, dass die Einsparungen stark von den Gebäudenutzenden

---

<sup>34</sup> Einschätzung der befragten Akteure ohne Kunden von energo.

abhängten.<sup>35</sup> Einzelne Kunden nennen ausserdem folgende Wirkungen: Generierung von Wissen im Bereich der Betriebsoptimierung, erhöhte Motivation für Betriebsoptimierung, Vernetzung unter den technischen Mitarbeitern und Professionalisierung.

Drei Viertel der befragten Kunden gaben an, dass sie auch ohne energo Betriebsoptimierungsmassnahmen ergriffen hätten. Dies zeigt, dass Betriebsoptimierung bei vielen Kunden bereits ein Thema war.<sup>36</sup> Drei dieser Kunden gaben an, dass sie ohne energo die Betriebsoptimierung nicht im selben Ausmass umgesetzt hätten. Weitere vier dieser Kunden mussten aufgrund von Richt- oder Leitlinien oder dem Grossverbraucherartikel Betriebsoptimierungsmassnahmen ergreifen. Knapp ein Viertel der befragten Kunden erwähnen, dass sie ohne energo keine Betriebsoptimierungsmassnahmen umgesetzt hätten.

### 3.5. Weiterentwicklung

#### **Strategische Entwicklung**

Gemäss der überwiegenden Mehrheit der Befragten ist die Strategie von energo richtig und energo gut positioniert. Im Wesentlichen gehe es darum, diese Strategie zukünftig kontinuierlich weiterzuentwickeln und verstärkt umzusetzen. Dabei messen die Befragten folgenden Aspekten eine besondere Bedeutung zu:

- Gemäss vielen Befragten verfügt energo über gute und ausreichend differenzierte Produkte mit grossem Potenzial. Diese seien jedoch verstärkt im Markt zu verankern und abzusetzen, insbesondere die neuen Angebote energo@START und energo@ADVANCED mit Coaching-Modell. Allenfalls seien die Produkte weiter anzupassen, damit sie möglichst gut vom Markt aufgenommen würden. Zudem könnte energo verstärkt auf Gebäude mit Labels und Zertifizierungen abzielen. Diese Gebäudebesitzenden sollten bereits sensibilisiert sein und könnten sich für den Mehrwert der energo-Leistungen interessieren. Ein Befragter sieht ein grosses Potenzial beim Betriebsoptimierungs-Contracting bei grösseren Gebäuden mit komplexen Anlagen. Seiner Ansicht nach müsste energo hier verstärkt aktiv werden.
- Hinsichtlich einer stärkeren Vermarktung der bestehenden Angebote sollte energo nach Ansicht mehrerer Befragter auch seine eigenen Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten verbessern und verstärken (z.B. durch Professionalisierung des Marketings, des Verkaufs und der Kommunikation). Für verschiedene Befragte ist die Kommunikation (Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit) einen zentraler Erfolgsfaktor.

<sup>35</sup> Einzelne Kunden nennen dazu das Beispiel, dass sich nach der Umsetzung der Massnahmen, einige Personen beschwert hätten, dass es zu kalt im Gebäude sei. So mussten gewisse Anpassungen wieder rückgängig gemacht werden. damit fielen die Einsparungen nicht so hoch wie erhofft aus.

<sup>36</sup> Nicht weiter vertieft wurde jedoch, was diese Kunden unter Betriebsoptimierung verstehen und welche Massnahmen sie konkret ergriffen hätten.

- Gemäss mehreren Befragten sollte energo die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern, zertifizierten Ingenieurbüros, Absatzmittlern und weiteren Marktakteuren ausbauen und vertiefen:
  - Erstens sollten im Hinblick auf eine verstärkte Marktbearbeitung noch mehr Vertriebspartner (v.a. EVU) eingebunden werden. Verschiedene Befragte sind der Überzeugung, dass die Vertriebspartner strategisch zunehmend wichtiger werden.
  - Zweitens sehen einzelne Befragte ein Optimierungspotenzial bei der Preisgestaltung von energo (bzw. konkret der Verwendung eines Drittels der Einnahmen von energo-Dienstleistungen für Leistungen von energo). Das Preismodell sollte so ausgestaltet werden, dass zertifizierte Ingenieurbüros einen grösseren Anreiz hätten, selber vermehrt energo-Aufträge zu akquirieren.
  - Drittens sollten die Synergien mit anderen Mandatnehmenden des BFE (bzw. EnergieSchweiz) stärker genutzt werden. Beispielsweise könnte die EnAW vermehrt die Umsetzung der Betriebsoptimierung mit energo empfehlen. Dadurch könnte das Optimierungspotenzial in der Gebäudetechnik bei Grossverbrauchern besser ausgeschöpft werden. Zudem könnte EnergieSchweiz für Gemeinden verstärkt mit energo zusammenarbeiten, um die Betriebsoptimierung bei den Gemeinden stärker zu verankern und umzusetzen (z.B. durch Kommunikationsplattformen, eine stärkere Gewichtung der Betriebsoptimierungsmassnahmen im Massnahmenkatalog von Energiestadt, die Zusammenarbeit von Energiestadtberatern und Fachkräfte von energo bei der Beratung von Energiestädten).
  - Viertens könnten die Kontakte zu den Kantonen und die entsprechende Zusammenarbeit verbessert werden. Die Kantone sollten überzeugt werden, der Betriebsoptimierung bei ihren energiepolitischen Massnahmen (z.B. Grossverbraucherartikel, Umsetzung des MuKE-Moduls Betriebsoptimierung, Förderprogramme) ein grösseres Gewicht beizumessen. Gemäss einem Kunden sollte energo ebenfalls mehr auf den Grossverbraucherartikel abzielen bzw. diesen Bereich stärker.
  - Fünftens könnte energo die Vernetzung zu weiteren Akteuren verstärken, bei denen energo noch zu wenig präsent sei (z.B. Pensionskassen). Zudem könnten verstärkt mit Bauherren, die Investoren und die Gebäudebesitzenden überzeugt werden, die Betriebsoptimierung in die Service-Verträge zu integrieren.
- Verschiedene Befragte sind der Ansicht, energo könnte zukünftig seine „Agenturrolle“ als Partner für Betriebsoptimierungsleistungen am Markt stärker gewichten und sich noch deutlicher in die Richtung eines Kompetenzzentrums für Betriebsoptimierung entwickeln. Damit würde der Vernetzung, der Qualitätssicherung, der Unterstützung der Partner, der Weiterbildung/Schulung und der Öffentlichkeitsarbeit ein noch grösseres Gewicht beigemessen.

- Verschiedene Befragte sehen in der Sicherstellung von ausreichend gut qualifizierten Ingenieuren eine Herausforderung. Neben einer guten Qualitätssicherung, Schulung und Begleitung der zertifizierten Ingenieure durch energo wird diesbezüglich gefordert, dass die Aus- und Weiterbildung in der Betriebsoptimierung ausgebaut und die bestehenden Angebote (z.B. CAS Betriebsoptimierung an der Hochschule Luzern) breiter bekannt gemacht werden sollten.

Demgegenüber sind verschiedene Befragte der Ansicht, dass energo seine Positionierung und seine Strategie anpassen sollte. Die entsprechenden Vorschläge sind jedoch sehr unterschiedlich:

- Einzelne Befragte finden, energo sollte sich in der Marktbearbeitung auf grosse Gebäude mit komplexen Anlagen und die Vermarktung des Kernprodukts energo@ADVANCED konzentrieren. Demgegenüber schlagen einzelne Befragte vor, dass energo seine Angebote verbreitet und modularer gestalten sollte. Damit würde energo flexibler und könnte einen grösseren Teil der Betriebsoptimierungsnachfrage abdecken. Ein Befragter ist der Ansicht, energo sollte umfassendere Audits und eine intensivierete Beratung im Sanierungs-/Erneuerungsbereich anbieten.
- Ein Befragter findet, energo sollte sich stärker bemühen, komplementäre Marktfelder bzw. neue Zielgruppen (v.a. private Kunden) zu erschliessen und auf dem Markt aggressiver aufzutreten. Demgegenüber sind verschiedene Befragte der Ansicht, energo sollte sich auf die Marktentwicklung, die Weiterbildung und allenfalls die Qualitätssicherung beschränken. Zudem könnte energo die Tools und die Energieverbrauchsdaten auch für die anderen Marktakteure zugänglich machen. Auf die Vermarktung von Betriebsoptimierungsdienstleistungen im Bereich der privaten Kunden solle energo jedoch verzichten.

Bezüglich zusätzliche Einnahmequellen sind die Befragten nicht sehr optimistisch:

- Die Befragten sind sich weitestgehend einig, dass die Mitgliederbeiträge (u.a. auch für die zertifizierten Partner und die Vertriebspartner) und die Preise für die energo-Produkte nicht viel weiter erhöht werden können, insbesondere angesichts des zunehmenden Preisdrucks auf dem Markt für Betriebsoptimierung. Demgegenüber sind einzelne Befragte der Ansicht, dass die energo-Produkte durchaus noch etwas teurer verkauft werden könnten.
- energo klärt die Möglichkeit ab, aus energo-Projekten bei Wohngebäuden private CO<sub>2</sub>-Bescheinigungen zu generieren und zu veräussern. Neben der Generierung von Einnahmen für energo sollten auch die Kunden an den Einnahmen beteiligt werden. Gemäss energo lohnt sich der Aufwand jedoch nicht, solange die CO<sub>2</sub>-Preise so tief sind. Zudem sei ein Ersatz der Beträge von EnergieSchweiz durch den Zertifikatverkauf nicht realistisch. Die potenziellen

Einnahmen durch den Zertifikatverkauf seien weit von den EnergieSchweiz-Beiträgen entfernt.

### **Operative Verbesserungsmöglichkeiten**

Die Befragten und die Kunden äusserten sich zu den operativen Verbesserungsmöglichkeiten wie folgt:

- Verschiedene Befragte sind der Ansicht, dass die Organisation von energo optimiert und effizienter gestaltet werden könnte. Damit könnte auch ein Beitrag zur Reduktion der Kosten geleistet werden. Einsparpotenziale werden vor allem bei einer effizienteren Organisation der Geschäftsstellen (inkl. Zentralstelle) und den Datenbanksystemen (Vermeidung von Doppelspurigkeiten) geortet.
- Einzelne Befragte und Kunden sprechen sich für höhere Anforderungen bzw. eine strengere Handhabung der Zertifizierung bzw. eine vermehrte Überwachung der zertifizierten Partner aus.
- Verschiedene Kunden sind der Ansicht, dass die Aus- und Weiterbildung optimiert werden könnte. Einerseits könnten Schulungen auch vor Ort organisiert werden. Die Anreise sei jeweils sehr lang. Zudem könnten dann mehrere Mitarbeitende denselben Kurs besuchen und dieser individueller gestaltet werden. Andererseits könnten energo und die zertifizierten Partner die Aus- und Weiterbildung besser vermarkten bzw. die betroffenen Personen mehr zur Teilnahme motivieren.
- Mehrere Befragte sind der Ansicht, energo sollte ihre Verkaufs- und Kommunikationsunterlagen verbessern. Insbesondere sollte energo die Betriebsoptimierung und deren Mehrwert für die Kunden einfacher, verständlicher und sichtbarer kommunizieren.
- Gemäss einzelnen Befragten besteht bei der Pflege von Kundenkontakten Verbesserungspotenzial. Einerseits könnten wichtige Kunden von energo noch besser begleitet werden. Andererseits sollte der Kontakt zu den Kunden auch nach Abschluss der Betriebsoptimierung gepflegt werden, um eine nachhaltige Wirkung zu unterstützen und allenfalls weitere Massnahmen auslösen zu können. Einzelne befragte Kunden geben ebenfalls an, eine vermehrte Kontaktaufnahme von energo zu begrüssen (auch während dem laufenden Vertrag), insbesondere um ihre Zufriedenheit sicherzustellen.
- Einzelne Befragte und Kunden würden sich Vergleichsmöglichkeiten (Verbrauch, Einsparungen) zu anderen Akteuren in der gleichen Branche wünschen. Zudem sollte gemäss einzelnen Kunden die Benutzerfreundlichkeit der Tools sowie die Visualisierung bei der Auswertung der Daten verbessert werden. Diese sollten auch für „Nicht-Techniker“ verständlich sein.

- Verschiedene Befragte wünschen sich eine bessere Kommunikation von energo gegenüber den zertifizierten Partnern und den Vertriebspartnern (z.B. hinsichtlich personeller Änderungen oder neuer Produkte). Zudem schlagen einzelne zertifizierte Partner und Vertriebspartner vor, den internen Erfahrungsaustausch zu verstärken. Seitens einzelner Kunden wird ebenfalls eine bessere Information von energo oder den Ingenieurbüros zu den Tools erwartet.
- Einzelne Kunden nannten folgende weitere Verbesserungsmöglichkeiten: ein Startgespräch mit allen beteiligten Akteuren, Newsletter mit Tipps zu Einsparmöglichkeiten für den technischen Dienst und ein Pflichtenheft zur Betriebsoptimierung für die Hauswarte oder den technischen Dienst.

Im Hinblick auf eine stärkere Verbreitung und Verankerung der Betriebsoptimierung weisen verschiedene Befragte darauf hin, dass auch die Rahmenbedingungen verbessert werden sollten. Insbesondere wird gefordert, dass die Betriebsoptimierung gesetzlich vorgeschrieben werden sollte (Umsetzung des MuKE-Moduls Betriebsoptimierung durch die Kantone). Zudem werden eine Energielenkungsabgabe und/oder finanzielle Beiträge zur Förderung der Betriebsoptimierung vorgeschlagen.

## 4. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

In nachfolgender Gesamtbeurteilung beantworten wir die Evaluationsfragen aufgrund der Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Befragungen. Anschliessend leiten wir Empfehlungen an EnergieSchweiz und an den Verein energo ab.

### 4.1. Gesamtbeurteilung

#### Markt für Betriebsoptimierung

##### ***Wie ist das Potenzial der Betriebsoptimierung in den von energo bearbeiteten Segmenten zu beurteilen?***

Untersuchungen<sup>37</sup> und die Einschätzungen der Befragten zeigen, dass das Potenzial der Betriebsoptimierung bei Gebäuden sehr gross ist. Es ist davon auszugehen, dass viele gebäudetechnische Anlagen energetisch nicht optimal eingestellt und betrieben werden und bei den meisten Gebäuden ein Optimierungspotenzial besteht. Neben dem Potenzial bei bestehenden Gebäuden wird auch bei Neubauten und sanierten Gebäuden von einem grossen Potenzial für betriebliche Optimierungen ausgegangen. Nach Einschätzung der Befragten besteht in allen von energo bearbeiteten Marktsegmenten ein erhebliches Potenzial für die Betriebsoptimierung:

- Bei Gebäuden der öffentlichen Hand wird vor allem auf das grosse Potenzial von Städten und Gemeinden hingewiesen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich das Potenzial je Gemeinde in der Regel auf einzelne grosse Gebäude mit komplexen Anlagen und mehrere Gebäude mit einfachen Anlagen bezieht. Zudem dürften bei kantonalen Gebäuden und Bundesbauten ebenfalls noch erhebliche Einsparpotenziale bestehen.
- Das Potenzial bei den Dienstleistungsunternehmen (z.B. Banken und Versicherungen) wird ebenfalls als gross eingeschätzt. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass viele dieser Unternehmen bereits Zielvereinbarungen abgeschlossen haben.
- Das Potenzial bei Wohnbauten wird als sehr gross beurteilt. Wohngebäude verfügen in der Regel nicht über komplexe, sondern einfache Haustechnikanlagen. Gemäss den Befragten dürften vor allem Genossenschaften und institutionelle Investoren wie Pensionskassen interessante Zielgruppen sein.

---

<sup>37</sup> Z.B. Jakob et al. 2016 für bestehende Gebäude; Demoscope et al. 2016 für Neubauten und sanierte Gebäude.

**Wie sind das Angebot und die Nachfrage nach Betriebsoptimierung zu beurteilen? Welche Faktoren fördern bzw. hemmen die Verbreitung der Betriebsoptimierung?**

Aufgrund der guten Rentabilität ist die Betriebsoptimierung für die Gebäudebesitzenden grundsätzlich attraktiv. Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass die Betriebsoptimierung bei den Gebäudebesitzenden noch nicht etabliert ist und viele Hemmnisse hinsichtlich deren Umsetzung bestehen. Besonders wichtig scheinen fehlendes Wissen und mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Betriebsoptimierung, andere Prioritäten der Gebäudebesitzenden und Betreibenden der Anlagen (v.a. Fokus auf das Kerngeschäft sowie Komfort- und Sicherheitsaspekte) sowie das Auseinanderfallen der Interessen von Gebäudebesitzenden und Betreibenden (bzw. Mietenden bei Wohnbauten). Gemäss den Befragten ist die Betriebsoptimierung bei den meisten Gebäudebesitzenden noch kein „Selbstläufer“. Die Markterschliessung und der Verkauf von Betriebsoptimierungsleistungen scheinen grösstenteils schwierig und aufwändig zu sein. Die Hemmnisse müssen aktiv abgebaut werden, insbesondere durch Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit.

Es sind jedoch Anzeichen für eine gewisse Marktentwicklung erkennbar:

- Erstens geben mehrere nicht an energo beteiligte Marktakteure an, dass der Betriebsoptimierungsmarkt wachse und attraktiv sei, insbesondere auch für private Anbietende. Aus den Befragungsergebnissen interpretieren wir, dass sich dies vor allem auf sehr grosse Dienstleistungsunternehmen (v.a. Banken und Versicherungen), grosse Gebäudebesitzende, die den Grossverbraucherartikel erfüllen müssen und sehr grosse Immobilienbesitzende bezieht.
- Zweitens sind in den letzten Jahren neue Akteure in den Betriebsoptimierungsmarkt eingetreten, insbesondere EVU und grosse Facility Management-Anbieter. Zudem wird die Betriebsoptimierung im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen auch von den bei der EnAW und bei act zertifizierten Ingenieurbüros angeboten. Entsprechend hat sich das Betriebsoptimierungsangebot dynamisch entwickelt. Der Konkurrenz- und Preisdruck hat zugenommen, vor allem bei den Angeboten für Grossverbraucher. Wir gehen davon aus, dass der Wettbewerbsdruck zukünftig weiter zunehmen wird.
- Drittens geben drei Viertel der Kunden an, dass sie auch ohne energo gewisse Betriebsoptimierungsmassnahmen ergriffen hätten. Dies zeigt, dass die Betriebsoptimierung bei einigen Kunden bereits ohne energo ein Thema gewesen ist.

Wichtiger Treiber der Betriebsoptimierung ist neben deren guten Rentabilität der Grossverbraucherartikel der Kantone. Die Betriebsoptimierung wird von mehreren Befragten als wichtige und attraktive Massnahme zur Erreichung einer Zielvereinbarung oder zur Erzielung der Energiesparmassnahmen im Zusammenhang mit der Energieverbrauchsanalyse erachtet. Zu-

dem geben einzelne Kunden an, die Betriebsoptimierung aufgrund des Grossverbraucherartikels durchzuführen. Die Vorbildrolle der öffentlichen Hand und die finanzielle Förderung der Betriebsoptimierung durch verschiedene Akteure dürften ebenfalls verkaufsunterstützend gewirkt haben.

Die verschiedenen Marktakteure, die Betriebsoptimierung anbieten, können wie folgt charakterisiert werden:

- energo ist ein etablierter Anbieter der Betriebsoptimierung mit langjähriger Erfahrung. energo hat aus Sicht der Befragten viel zur Marktentwicklung beigetragen und ist gut positioniert. Zudem gibt es ihrer Ansicht nach kein mit den energo-Produkten vergleichbares Angebot auf dem Markt.
- Für die Ingenieurbüros scheint die Betriebsoptimierung mässig attraktiv zu sein. Sie sind zwar grundsätzlich an der Betriebsoptimierung interessiert (v.a. aus Akquisitionsgründen), erachten andere Dienstleistungen (v.a. Planungsarbeiten) als attraktiver. Zudem finden sie die Akquisition mühsam und aufwändig. Die Ingenieurbüros bieten in der Regel unterschiedliche Betriebsoptimierungsleistungen an und achten darauf, dass das entsprechende Angebot zu den Bedürfnissen des Kunden passt.
- Für die EVU ist die Betriebsoptimierung als Teil der Energieberatung in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Die Betriebsoptimierung ist aus ihrer Sicht wirtschaftlich interessant (grosser und attraktiver Beratungsmarkt) und trägt zur Kundenbindung bei. Ein grosses Potenzial wird vor allem bei den Grossverbrauchern gesehen. Die EVU bieten in der Regel teilweise weitere Beratungsangebote für grössere und kleinere Kunden an.
- Für die Facility Management-Anbietenden, die teilweise auch Anlagen und Regelungssysteme verkaufen, hat die Betriebsoptimierung in den letzten Jahren ebenfalls an Bedeutung gewonnen. Die Betriebsoptimierung ist für diese Unternehmen wirtschaftlich interessant und kann als Eintrittspforte für den Absatz anderer Produkte dienen. Die Facility Management-Anbietenden zielen vor allem auf grössere Wohnbauten und Dienstleistungsgebäude ab, weniger jedoch auf Gebäude der öffentlichen Hand. Ihre Angebote sind jedoch in der Regel nicht so umfassend wie dasjenige von energo.

***Zu welchen Chancen führen relevante energiepolitische Rahmenbedingungen und Marktentwicklungen?***

Die Chancen verschiedener Rahmenbedingungen und Marktentwicklungen für energo beurteilen wir wie folgt:

- Wir teilen die Einschätzung vieler Befragter, dass der Grossverbraucherartikel auch zukünftig ein wesentlicher Treiber der Betriebsoptimierung und eine Chance für energo sein dürfte.

Aus Sicht von energo besteht die Herausforderung darin, die Grossverbraucher zu überzeugen, die Betriebsoptimierung mit energo umzusetzen, sei es in der Folge einer Zielvereinbarung oder in Kombination mit einer Energieverbrauchsanalyse. Diesbezüglich erachten wir die Zusammenarbeit mit einem Anbietenden von Zielvereinbarung (Greenwatt Groupe E) als besonderes vielversprechend. Wünschbar wäre zudem die bessere Nutzung von Synergiepotenzialen durch eine bessere Zusammenarbeit mit der EnAW und act sowie mit den Kantonen. Die Angebote von energo könnten verstärkt denjenigen Grossverbrauchern aktiv angeboten bzw. empfohlen werden, für die sie sich besonders gut eignen (grosse Gebäude mit komplexen Anlagen, die eine systematische Betriebsoptimierung erfordern).

- Der in der MuKE als freiwilliges Modul enthaltene Pflicht zur Betriebsoptimierung für Betriebsstätten ab einem jährlichen Stromverbrauch ab 200 MWh messen wir für die zukünftige Entwicklung der Betriebsoptimierung eine zentrale Bedeutung bei. Wir sind überzeugt, dass die Einführung dieser Vorschrift durch die Kantone zu einer massgebenden Verbreitung und Systematisierung der Betriebsoptimierung führen würde. Entsprechend sollten die Kantone überzeugt und angehalten werden, die Pflicht zur Betriebsoptimierung möglichst rasch und flächendeckend einzuführen. Wir teilen jedoch die Einschätzung der Befragten, dass die Kantone diese Vorschrift – falls überhaupt – kaum vor 2020 einführen werden. Falls diese Vorschrift eingeführt würde, könnten sich für energo je nach Positionierung und Haltung des jeweiligen Kantons verschiedene Chancen ergeben, sei es in einer Agenturrolle (bzw. als Kompetenzzentrum) und/oder als Anbieter von Betriebsoptimierung.
- Das ab 2017 von EnergieSchweiz geplante Programm Energieeffizienz in KMU (PEIK) könnte zur Sensibilisierung und zur Vermittlung von energo-Angeboten an Unternehmen mit einem jährlichen Stromverbrauch von 100 bis 500 MWh beitragen. Damit würde energo in der Öffentlichkeitsarbeit und der Marktbearbeitung der KMU unterstützt. Wie viele KMU für die Betriebsoptimierung mit energo gewonnen werden können, bleibt jedoch abzuwarten.
- Dem Energie-Vorbild Bund messen wir für die gesamte Entwicklung des Betriebsoptimierungsmarkts keine allzu grosse Bedeutung bei. Das Energie-Vorbild könnte jedoch bei der Ausschöpfung des Potenzials bei den Bundesbauten unterstützend wirken. Andererseits könnte es eine Signalwirkung auf Kantone und Gemeinden sowie weitere grosse und energetisch fortschrittliche Gebäudebesitzende (z.B. im Zusammenhang mit Leitbildern, Richtlinien und Labels) haben.
- Wir teilen die Einschätzung der Befragten, dass das SIA Merkblatt 2048 eine wichtige Grundlage für die Betriebsoptimierung darstellt, aber bedeutende zusätzliche Anstrengungen zu deren Verbreitung und systematischen Anwendung erforderlich sind. Unseres Erachtens könnte es für energo jedoch eine Chance sein, dass sich das Verständnis der Betriebsoptimierung von energo und die Definition im SIA Merkblatts 2048 weitestgehend decken.

- Dem Contracting-Markt für Betriebsoptimierung messen wir aufgrund verschiedener Hemmnisse auf der Angebots- und der Nachfrageseite in Übereinstimmung mit vielen Befragten ebenfalls ein beschränktes Potenzial im Sinne eines Nischenmarkts bei. Zudem dürfte energo im Contracting-Markt auch verstärkt in Konkurrenz zu anderen Anbietenden (v.a. Facility Management- Anbietende und EVU) stehen. Interessant scheinen uns Contracting-Lösungen aus Sicht von energo vor allem in Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand (Beispiel Stiftung im Kanton Freiburg) oder mit EVU (Beispiel Contracting-Angebot des Elektrizitätswerks des Bezirks Schwyz, EBS).

### **Konzept von energo**

Das Konzept von energo wird von den Befragten überwiegend als positiv beurteilt. Wir teilen viele Einschätzungen der Befragten, stehen jedoch den konzeptionellen Grundlagen – insbesondere mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen – kritischer gegenüber.

### ***Wie ist das Konzept von energo zu beurteilen? Was zeichnet energo gegenüber der Konkurrenz aus?***

Einleitend geben wir zu bedenken, dass die uns zur Verfügung stehenden Konzeptdokumente von energo<sup>38</sup> den inhaltlichen Anforderungen an ein Marketingkonzept nur teilweise genügen: Erstens fehlen eine eigentliche Marktanalyse und eine vertiefende SWOT<sup>39</sup>-Analyse. Damit ist es schwierig, die Zweckmässigkeit der Marketingstrategie und deren Umsetzung zu beurteilen. Zweitens scheint uns die Wahl der bearbeiteten Marktsegmente (v.a. Dienstleistungen und Wohnbauten) nicht ausreichend begründet, die Angebotspositionierung teilweise klärungsbedürftig (v.a. beim Coaching-Modell) und die Marktbearbeitung zu wenig klar und transparent (v.a. betreffend Marktbearbeitung der Segmente Dienstleistungen und Wohnbauten). Drittens sind die Schwerpunkte des Marketing-Mix in den uns zur Verfügung stehenden Dokumenten ungenügend ausgeführt und begründet. Viertens fehlt unseres Erachtens eine explizite Auseinandersetzung mit wichtigen Kontextfaktoren, insbesondere der Entwicklung im Markt für Betriebsoptimierung und den energiepolitischen Rahmenbedingungen. Wir haben den Eindruck gewonnen, dass die Strategie von energo kontinuierlich, pragmatisch und teilweise regionspezifisch weiterentwickelt wurde, die entsprechenden Grundlagen, Überlegungen und Entscheide jedoch zu wenig dokumentiert sind.

<sup>38</sup> V.a. „Überarbeitete Strategie 2020“ (energo 2014a) und „Marketingkonzept energo mit Jahreszielsetzungen für 2015“ (energo 2015a).

<sup>39</sup> Stärken/Schwächen (interne Sicht) und Chancen/Risiken (externe Sicht).

Die zweifache Zielsetzung (bzw. Rolle) von energo erachten wir für den heutigen Zeitpunkt als richtig und gut. Erstens teilen wir die Einschätzung vieler Befragten, dass eine aktive Marktbearbeitung durch energo angesichts der vielfältigen Hemmnisse bei den Gebäudebesitzenden, der noch ungenügend entwickelten Marktbearbeitung durch andere Anbietenden und der (noch) fehlenden energiepolitischen Rahmenbedingungen erforderlich ist. Eine aktive Marktbearbeitung scheint uns vor allem für Gebäudebesitzende mit einem jährlichen Stromverbrauch zwischen 100 und 500 MWh als notwendig. Bei den Grossverbrauchern könnte energo die Marktbearbeitung auf die Gebäude der öffentlichen Hand und besonders geeignete Dienstleistungsbauten (möglichst in Koordination mit allfälligen Zielvereinbarungen) fokussieren. Zweitens erachten wir das Ziel von energo, sich als Kompetenzzentrum für Betriebsoptimierung zu etablieren, als sehr gut. Mit einigen Befragten sind wir der Ansicht, dass die generelle Marktentwicklung (v.a. Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung), die Zusammenarbeit mit zertifizierten Partnern und Vertriebspartnern sowie die Weiterbildung/Schulung strategisch wichtig sind und zukünftig eine noch stärkere Bedeutung erlangen könnten.

Angesichts der zukünftigen Chancen und Herausforderungen sowie der Forderung des BFE nach einem „phasing out“ sind wir überzeugt, dass energo seine längerfristigen Ziele kritisch überprüfen sollte. Dabei schlagen wir vor, zwischen eher öffentlichen Dienstleistungen wie Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit und Weiterbildung-/Schulung sowie eher privaten Dienstleistungen wie der Entwicklung und der Vermarktung von Produkten (inkl. Tools und Vernetzung mit Partnern) zu unterscheiden. Wir sehen grundsätzlich zwei strategische Stossrichtungen aus Sicht von energo:

- Option 1: Bei dieser Stossrichtung würde energo längerfristig die eher öffentlichen Dienstleistungen (Kommunikation und Weiterbildung) erbringen und die eher privaten Dienstleistungen (Entwicklung und Vermarktung der energo-Produkte) je nach Vorgabe von EnergieSchweiz umsetzen. Die Marktbearbeitung durch energo und die entsprechende finanzielle Unterstützung durch EnergieSchweiz würde in Abhängigkeit der Entwicklung des Betriebsoptimierungsmarkts (inkl. Berücksichtigung der Rahmenbedingungen) kontinuierlich reduziert.
- Option 2: Bei dieser Stossrichtung würde energo anstreben, sich längerfristig als bedeutender Marktakteur für qualitativ hochstehende Betriebsoptimierung zu etablieren und im Wettbewerb zu anderen Anbietenden zu bestehen. Dabei müsste sich energo zu einem zunehmenden Teil über den Markt (inkl. allfällige Mitgliederbeiträge) finanzieren. Während EnergieSchweiz die eher privaten Dienstleistungen nach einer vergleichsweise kurzen Übergangsfrist nicht mehr unterstützen würde, könnte energo im Auftrag von EnergieSchweiz ergänzend die eher öffentlichen Dienstleistungen erbringen.

Bei den von energo bearbeiteten Marktsegmenten erachten wir die öffentlichen Gebäude als weitestgehend unbestrittenes Hauptsegment. Wir teilen die Einschätzung vieler Befragter, dass sich die energo-Produkte für dieses Segment am besten eignen. Um das Potenzial möglichst auszuschöpfen, erachten wir neben dem Hauptfokus der grossen Gebäude der öffentlichen Hand mit komplexen Anlagen die zunehmende Fokussierung auf Kunden mit Gebäudeparks (insbesondere auch Städte und Gemeinden) als zielführend. Bei der Bearbeitung der Marktsegmente Dienstleistungen und Wohnbauten haben wir jedoch gewisse Vorbehalte. Insbesondere ist uns zu wenig klar, welche strategischen Ziele energo in diesen Marktsegmenten verfolgt (differenziert nach Gebäudetypen und Zielgruppen), wie die Marktbearbeitung konzipiert ist (insbesondere Zusammenarbeit zwischen den energo-Geschäftsstellen und den Vertriebspartnern und Vorgehen bei den Wohnbauten) und inwiefern sich energo von anderen Marktakteuren abgrenzt bzw. versucht, entsprechende Synergien zu nutzen.

Den Entscheid von energo, die Industrie nicht aktiv zu bearbeiten, finden wir angesichts des Fokus der Industrie auf die Prozessenergie und der besseren Eignung der Zielvereinbarung in diesem Segment, richtig. Mit energo erachten wir es jedoch ebenfalls als wünschenswert, wenn die Potenziale zur Betriebsoptimierung in der Industrie im Rahmen der Zielvereinbarungen besser ausgeschöpft würden.

Die Positionierung von energo und dessen Angebote beurteilen wir mit dem überwiegenden Teil der Befragten ebenfalls als sehr gut:

- Der Hauptfokus auf die Betriebsoptimierung grosser (öffentlicher) Gebäude mit komplexen Anlagen mit qualitativ guten Betriebsoptimierungsleistungen ist unseres Erachtens richtig. Mit dieser Positionierung gibt sich energo ein klares Profil und grenzt sich von anderen Anbietenden ab. Die Kundenbefragung zeigt, dass qualitativ gute Betriebsoptimierungsleistungen geschätzt werden.
- Weiter zeichnet sich energo durch die Unabhängigkeit (bzw. Neutralität) der Beratung, die Qualitätssicherung der Dienstleistungen (v.a. Zertifizierungssystem), die Integration der Weiterbildung/Schulung in die Angebote und die Unterstützung durch das BFE (bzw. EnergieSchweiz) aus. Die Befragungen zeigen, dass diese Aspekte für die meisten Kunden sehr wichtig sind, als Stärke von energo erachtet werden und für den Entscheid für die Zusammenarbeit mit energo ebenfalls ausschlaggebend waren. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Unterstützung durch EnergieSchweiz bei vielen Kunden zur Erhöhung der Akzeptanz und des Vertrauens in die energo-Dienstleistungen beigetragen hat. Aufgrund der sehr positiven Beurteilung dieser Aspekte (bzw. „Mehrwerts“ von energo durch die Kunden und die weiteren Befragten sollten diese Merkmale soweit möglichauch zukünftig beibehalten werden. Wir teilen die Einschätzung vieler Befragter, dass es auf dem Markt für Betriebsoptimierung zurzeit kein vergleichbares Angebot betreffend Leistungspaket, Qualität

der Dienstleistungen und Unabhängigkeit gibt. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Merkmale Neutralität und Unterstützung durch EnergieSchweiz lediglich in der Option 1 der strategischen Stossrichtung beibehalten werden kann.

- Entsprechend der Positionierung von energo erachten wir den Hauptfokus bei der Vermarktung auf energo@ADVANCED ebenfalls als zielführend. Verschiedene Kunden und weitere Befragte loben die Kombination von Energiedatenerfassung und -analyse, Betriebsoptimierung und Schulung. Im Hinblick auf eine nachhaltige Wirkung wird insbesondere auch die Laufzeit der Vereinbarung von fünf Jahren als sehr wichtig erachtet. Während sich die Umsetzung von energo@ADVANCED mit Ingenieuren – in Abhängigkeit der Qualität der jeweiligen Ingenieure und der Zusammenarbeit mit den Kunden – bewährt hat, sind mit dem Coaching-Modell erste Erfahrungen gewonnen worden. Unseres Erachtens ist dieser Ansatz vielversprechend (v.a. bei Kunden mit Gebäudeparks und bei Wohnungsbauten), muss sich aber noch bewähren. Wichtig scheint uns, dass auch beim Coaching-Modell die für energo wichtigen Positionierungsmerkmale aufrechterhalten werden können, insbesondere die Qualität der Dienstleistungen. Die anderen Produkte finden wir grundsätzlich ebenfalls vielversprechend, insbesondere energo@START. Wir sind jedoch der Ansicht, dass die Produktpalette von energo zurzeit nicht weiter ausgebaut oder modularer gestaltet werden sollte. Damit würde energo an Profil verlieren. Unseres Erachtens ist es für energo genug anspruchsvoll, die neuen Produkte zu vermarkten und bei Bedarf weiterzuentwickeln bzw. anzupassen.

Die Marktbearbeitung weist folgende Stärken auf:

- Die von energo regional organisierte Marktbearbeitung finden wir richtig und wichtig. Einerseits erlaubt sie ein gezieltes Vorgehen unter besonderer Berücksichtigung regionaler Aspekte. Andererseits können verschiedene Marktbearbeitungsinstrumente eingesetzt und erprobt werden. Die Kombination verschiedener Instrumente (u.a. Veranstaltungen, Schulungen, Telefonmarketing) scheint uns zweckmässig. Die Unterstützung der Marktbearbeitung durch Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation erachten wir als wichtig.
- Die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern und den Ausbau dieser Partnerschaften sind aus strategischer Sicht zentral, insbesondere unter Berücksichtigung des vom BFE angestrebten „phasing out“. Die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern ermöglicht einen neuen Zugang zu den Zielgruppen von energo. Da die Vertriebspartner ihre energo-Aufträge in der Regel selber akquirieren, kann energo von den entsprechenden Anstrengungen und Erfolgen der Vertriebspartner profitieren. Wir teilen die Einschätzung, dass die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern zunehmend wichtiger wird und viel Potenzial birgt.

Demgegenüber sehen wir folgende konzeptionelle Schwächen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten in der Marktbearbeitung:

- Erstens ist die Marktbearbeitung der Segmente Dienstleistungen und Wohnbauten nicht klar. Insbesondere ist unklar, welche Akteure (energo und/oder Vertriebspartner) welche prioritären Zielgruppen mit welchen Instrumenten bearbeiten soll.
- Zweitens stellt sich die Frage, ob die zertifizierten Ingenieure durch zusätzliche preisliche Anreize zur eigenen Akquisition von energo-Aufträgen motiviert werden könnten. Beispielsweise könnten für akquirierende Ingenieure ein Teil der von energo für sich beanspruchten Einnahmen aus dem Verkauf von energo-Produkten abgegeben und die Mitgliederbeiträge reduziert werden. Allenfalls wären jedoch noch zusätzliche Anreize erforderlich.

Die von energo gesetzten Schwerpunkte im Marketing-Mix (Art und Qualität der Dienstleistungen, Vermarktung über verschiedene Vertriebskanäle, Qualifikation der zertifizierten Ingenieure) sind aus unserer Sicht grundsätzlich richtig. Je nach zukünftiger strategischer Ausrichtung wird energo einem möglichst attraktiven Preis seiner Dienstleistungen und allenfalls einer stärkeren Preisdifferenzierung ein grösseres Gewicht beimessen müssen, insbesondere wenn sich energo im Markt für Betriebsoptimierungen gegenüber der Konkurrenz behaupten will (Option 2 der strategischen Stossrichtung).

***Inwiefern ist der Verein energo noch auf eine finanzielle Unterstützung des Bundes angewiesen? Führt die Unterstützung des Bundes dazu, dass energo eine zu hohe Marktmacht hat und andere Marktteilnehmende dadurch benachteiligt sind?***

Wir sind mit dem überwiegenden Teil der Befragten einig, dass die finanzielle Unterstützung von energo nach wie vor gerechtfertigt und notwendig ist:

- Erstens ist die Betriebsoptimierung eine wichtige Massnahme mit viel Potenzial, um auf wirksame und effiziente Weise relevante Beiträge an die Ziele der Energiestrategie 2050 zu leisten. Das Potenzial der Betriebsoptimierung wird jedoch aufgrund verschiedener Markttunvollkommenheiten im Sinne der Energiestrategie 2050 nicht ausreichend nachgefragt und umgesetzt. Neben zu tiefen Energiepreisen bestehen vielfältige Hemmnisse bei den Gebäudebesitzenden und ein noch ungenügendes Angebot an Betriebsoptimierung. Dies führt dazu, dass nicht nur das Ausmass der nachgefragten Betriebsoptimierung, sondern auch deren Qualität ungenügend ist. Aus Sicht der Energiestrategie 2050 kann es nicht nur darum gehen, dass die Betriebsoptimierung generell stärker nachgefragt wird, sie sollte auch möglichst nachhaltig wirken. Diesbezüglich scheint das längerfristig und nachhaltig ausgerichtete Angebot von energo im Vergleich zu Angeboten anderer Marktakteure deutliche Vorteile aufzuweisen.

- Zweitens erachten wir eine finanzielle Unterstützung von energo (bzw. der energo-Dienstleistungen) für gerechtfertigt und notwendig, bis die wirtschaftlichen (v.a. Energiepreise) und/ oder die energiepolitischen Rahmenbedingungen (v.a. Energielenkungsabgabe und Vorschriften) die Marktunvollkommenheiten mit Bezug zur Energiestrategie 2050 in ausreichendem Masse beheben. Die Befragungsergebnisse lassen darauf schliessen, dass die Betriebsoptimierung ohne weitere finanzielle Unterstützung durch energo in geringerem Ausmass vermarktet würde. Zudem wäre die erwünschte Breite und Qualität des Betriebsoptimierungsangebots (inkl. Schulung) nicht sichergestellt. Die je nach Marktentwicklung zu unterstützenden Dienstleistungen von energo betreffen die Weiterentwicklung von Produkten und Tools, den Ausbau und die Qualitätssicherung (inkl. Zertifizierung) des Netzwerks an Vertriebspartnern und zertifizierten Partnern sowie die direkte Marktbearbeitung durch energo.
- Unabhängig davon sind wir der Ansicht, dass sich die finanzielle Unterstützung der eher öffentlichen Dienstleistungen wie Sensibilisierung/Kommunikation und Weiterbildung/Schulung seitens des Bundes auch längerfristig gerechtfertigt und zweckmässig ist. Die Unterstützung dieser Leistungen ist auch bei den Befragten unbestritten.

Das Ausmass der Unterstützung des Bundes sollte von der angestrebten Marktentwicklung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen und energiepolitischen Rahmenbedingungen abhängig gemacht werden und darf nicht zu Marktverzerrungen führen. Dabei sind auch die Potenziale zur Verbesserung der Effizienz und der Wirksamkeit von energo zu berücksichtigen.

Unseres Erachtens führte die finanzielle Unterstützung durch den Bund bisher nicht zu einer zu hohen Marktmacht von energo. energo und dessen Produkte stehen im Wettbewerb zu anderen Anbietenden (v.a. Ingenieurbüros, EVU, Facility Management-Anbietende, EnAW/act). Die Befragungen zeigen, dass dieser Wettbewerb spielt und zunehmend intensiver werden dürfte, insbesondere bei den Grossverbrauchern.

Wir teilen die Einschätzung der meisten Befragten, dass energo bisher kaum zu einer un gerechtfertigten Marktverzerrung und Benachteiligung anderer Anbietenden geführt hat. Ausschlaggebend dafür ist das System der zertifizierten Partner, dass für alle Ingenieurbüros und Vertriebspartner mit den entsprechenden Qualifikationen offen ist. Eine gewisse Marktverzerrung sehen wir jedoch gegenüber Marktakteuren, die sich nicht zertifizieren lassen können, insbesondere, weil sie nicht ausreichend unabhängig sind (z.B. Facility Management-Anbietende, die auch Anlagen und Regelungssysteme vertreiben). Die bisherigen Erfahrungen lassen jedoch darauf schliessen, dass sich diese Marktverzerrung bisher auf einzelne Marktsegmente beschränkt und nicht zu einer einschränkenden Benachteiligung dieser Marktakteure geführt hat. Je nach Marktentwicklung könnte dies jedoch ändern. Grundsätzlich sind wir der Auffassung,

dass energo – solange deren Marktbearbeitung durch den Bund finanziell unterstützt wird – auf die Bearbeitung von Marktsegmente verzichten sollte, die von privaten Marktakteuren mit den hinsichtlich Breite und Qualität gewünschten Betriebsoptimierungsangeboten bearbeitet werden.

### **Umsetzung durch energo**

#### ***Sind die zwischen EnergieSchweiz und energo vereinbarten Ziele ambitioniert genug angesetzt?***

Aufgrund fehlender konzeptioneller Grundlagen (Marktanalyse und konkrete Marktbearbeitungsstrategie, v.a. in den Segmenten Dienstleistungen und Wohnbauten) ist eine Beurteilung der Angemessenheit der quantitativen Ziele von energo sehr schwierig. Die Einschätzungen des BFE und von energo weisen darauf hin, dass der pragmatische Zielvereinbarungsprozess zu grundsätzlich ausreichend ambitionierten Zielen führt. Die gute Erreichung der Gesamtziele in den letzten Jahren mit Zielabweichungen bei einzelnen Produkten lassen unseres Erachtens ebenfalls vermuten, dass die Zielvorgaben grundsätzlich angemessen waren.

Unseres Erachtens könnte der Zielvereinbarungsprozess jedoch durch bessere konzeptionelle Grundlagen transparenter gestaltet und deutlich gestärkt werden.

#### ***Ist die Organisation von energo geeignet, wirksam und effizient?***

Aufgrund der Einschätzung der Befragten beurteilen wir die Organisation von energo grundsätzlich als geeignet und wirksam. In Übereinstimmung mit den Befragten erachten wir die regionale Marktbearbeitung als zweckmässig und wirksam sowie die gute Zusammenarbeit mit den zertifizierten Partnern und den Vertriebspartnern als sehr wichtig. Zudem äussern sich verschiedene Befragte positiv zum energo-Team. Sie erachten es als gut organisiert, effizient und kundenfreundlich. Aufgrund der Durchsicht von energo-internen Dokumenten haben wir zudem den Eindruck gewonnen, dass die Zusammenarbeit zwischen den beiden energo-Geschäftsstellen und im Verein energo gut funktioniert.

In Übereinstimmung mit den Befragten sehen wir folgende Verbesserungsmöglichkeiten:

- Die Situation mit zwei Datenbanksystemen beurteilen wir ebenfalls als ineffizient. Neben Doppelspurigkeiten und dem resultierenden Mehraufwand werden auch Überschneidungen bei Kunden mit Gebäuden in mehreren Sprachregionen beklagt. Wir können jedoch nachvollziehen, dass die heutige Situation historisch gewachsen und nicht kurzfristig geändert werden kann. Im Hinblick auf die Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen regen wir jedoch an, die Situation bei den Datenbanken grundlegend zu überdenken. Wir teilen die Ansicht vieler Befragter, dass energo zukünftig ein einziges Datenbanksystem betreiben (oder nutzen) sollte.

- Mit verschiedenen Befragten vermuten wir, dass die Organisation von energo (Struktur und Prozesse) noch effizienter ausgestaltet und damit Kosten eingespart werden können. Mögliche Effizienzpotenziale könnten bei der Geschäftsführung von energo (Führen zweier Geschäftsstellen und einer Zentralstelle inkl. Koordination) und allenfalls im Vertragswesen (Verträge von energo mit den Kunden und mit den zertifizierten Partnern) bestehen. Im Zusammenhang mit der von EnergieSchweiz angestrebten Mittelreduktion empfehlen wir energo, seine Strukturen und Prozesse verstärkt nach Effizienzpotenzialen zu prüfen und entsprechende Optimierungsmassnahmen umzusetzen.
- Gemäss verschiedenen Befragten könnte energo zudem die Kommunikation gegenüber den zertifizierten Partnern, Vertriebspartnern und Kunden (hinsichtlich Verkauf weiterführender Dienstleistungen) verbessern und das Marketing-Know how verstärken.

***Wie ist die Zusammenarbeit zwischen energo und anderen Mandanten von EnergieSchweiz zu beurteilen?***

Die Zusammenarbeit zwischen energo und anderen Mandanten von EnergieSchweiz hat sich nicht wie erhofft entwickelt:

- Während mit der EnAW eine lose institutionelle Zusammenarbeit gepflegt wird (punktuellem Austausch und gegenseitiges Aufführen auf der Website), konnte mit act keine Zusammenarbeit aufgebaut werden.
- Mit EnergieSchweiz für Gemeinden besteht eine punktuelle regionsspezifische Zusammenarbeit im Rahmen von Veranstaltungen. Es konnte jedoch keine systematische, vertiefte und gesamtschweizerische Zusammenarbeit etabliert werden.
- Aufgrund der Neuausrichtung von MINERGIE sind die entsprechenden Gespräche zur Zusammenarbeit sistiert.

Wir sind uns bewusst, dass die Zusammenarbeit zwischen energo und anderen Mandanten des BFE (bzw. von EnergieSchweiz) aufgrund unterschiedlicher Interessen schwierig ist und schon einige Anstrengungen im Hinblick auf eine bessere Zusammenarbeit unternommen worden sind. Gleichwohl sind wir der Ansicht, dass mögliche Synergien zwischen diesen Akteuren besser genutzt werden sollten. Wir sehen folgende Anknüpfungspunkte:

- Vermehrte gegenseitige Empfehlungen von energo bzw. EnAW/act an ihre Kunden. Einerseits könnten die EnAW und act ihre Kunden vermehrt aktiv auf die Umsetzung der Betriebsoptimierung mit energo hinweisen, falls sich die Gebäude der Kunden dazu besonders eignen. Andererseits könne energo ihren Kunden den Abschluss von Zielvereinbarungen empfehlen, falls sich neben der Betriebsoptimierung auch investive Massnahmen (Sanierungs- bzw. Erneuerung) aufdrängen.

- EnergieSchweiz für Gemeinden könnte energo vermehrte Plattformen bieten, um die energo-Produkte bei den Gemeinden bekannt zu machen und anzubieten. Im Gegenzug könnte energo geeigneten Gemeinden, die noch nicht Energiestadt sind, empfehlen, Energiestadt zu werden.
- Die Gespräche mit MINERGIE betreffend eine Zusammenarbeit im Zusammenhang mit energo@START sollten nach Abschluss der Neuausrichtung von MINERGIE wiederaufgenommen werden.

***Hat sich das System zur Zertifizierung der energo Partner bewährt? Inwiefern stellen allfällige Mitarbeiterfluktuationen bei den zertifizierten Partnern ein Problem dar?***

Wir teilen die Ansicht der Befragten, dass das Zertifizierungssystem notwendig und wichtig ist und sich grundsätzlich bewährt hat. Die Kunden bestätigen, dass die Qualität und die Neutralität der sie beratenden Ingenieure sehr wichtig sind. Viele Befragte erachten das Zertifizierungssystem von energo als gut und effizient.

Wir empfehlen energo, das Zertifizierungssystem hinsichtlich der Qualitätssicherung zu überprüfen. Die Befragungen zeigen, dass die Qualität der Ingenieure ein zentraler kritischer Erfolgsfaktor von energo ist. Es bestehen Hinweise seitens einzelner Befragter und von Kunden, dass die Kunden mit der Qualität der Ingenieure teilweise nicht zufrieden waren. In diesem Zusammenhang sollte energo prüfen, ob die Zertifizierung strenger ausgestaltet werden müsste, um die erforderliche Qualität der Ingenieure bzw. der energo-Leistungen sicherzustellen.

Allfällige Mitarbeiterfluktuationen stellen gemäss den Befragten (inkl. energo) kein Problem bei den zertifizierten Partnern dar. In der Regel verfügten die zertifizierten Partner über mehrere Betriebsoptimierungsspezialisten, die ihr Wissen intern weitergeben.

***Wie wird die Qualität der energo-Beratungen sichergestellt? Wie gewährleistet energo, dass die zertifizierten Partner produktneutral beraten?***

Die Qualität der Beratungen wird über die Zertifizierung der Partner, die Begleitung der energo-Aufträge durch die energo-Geschäftsstellen und Rückmeldungen der Kunden zur Qualität der Beratungen sichergestellt. Die Kundenbefragung zeigt, dass die Qualität der energo-Dienstleistungen insgesamt als gut bis sehr gut beurteilt wird, jedoch noch ein gewisses Verbesserungspotenzial besteht. Die Kunden betonen, dass die Qualität der Dienstleistungen stark vom beratenden Ingenieur abhängt. Verschiedene Kunden haben das Ingenieurbüro gewechselt, weil sie mit der Beratungsleistung nicht zufrieden gewesen sind. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir energo, Verbesserungen in der Qualitätssicherung zu prüfen, sei es in der Zertifizierung oder bei der Begleitung der energo-Aufträge (inkl. intensivere Kundenpflege)

energo stellt die Produkteneutralität der Beratungen durch die zertifizierten Partner nach eigenen Angaben wie folgt sicher:

- Erstens zertifiziere energo nur Ingenieurbüros und Vertriebspartner (EVU), nicht jedoch Hersteller und/oder Lieferanten von Anlagen und Komponenten.
- Zweitens müssten die Ingenieure die Massnahmen und Empfehlungen produktneutral formulieren und dokumentieren.
- Drittens geht energo davon aus, von den Kunden zu erfahren, falls ein Ingenieur vermehrt Produkteempfehlungen abgeben würde.

Die Befragungen deuten darauf hin, dass die zertifizierten Partner grundsätzlich produktneutral beraten. Die zertifizierten Partner empfehlen nach eigenen Angaben keine Produkte von einzelnen Herstellern. Allenfalls dürften einzelne zertifizierte Partner ihre Kunden auf Nachfrage auf verschiedene geeignete oder ungeeignete Produkte hinweisen.

#### ***Sind die Umsetzungsinstrumente von energo benutzerfreundlich, qualitativ gut und genau?***

Die Befragungen zeigen, dass die Umsetzungsinstrumente (bzw. Tools) eine Stärke von energo sind. Die Tools werden von den an energo beteiligten Befragten und den Kunden gelobt:

- Die an energo beteiligten Befragten beurteilen die beiden Datenbanksysteme (energostat und Interwatt) überwiegend als gut bis sehr gut. Die Datenbanken deckten die Bedürfnisse gut ab und seien hilfreich. Die seit kurzem verfügbare Auswertungsplattform energoTOOLS wird von einzelnen Befragten begrüsst. Das Gebäudedatenblatt wird von vielen Befragten als gut und zweckmässig beurteilt.
- Die Kunden erwähnen die Tools als wichtige Stärke von energo und teilweise als mitentscheidenden Grund für die Zusammenarbeit mit energo.

Optimierungsbedarf sehen die Befragten vor allem beim Gebäudedatenblatt (Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit und Online-Version).

#### ***Wie ist die Marktbearbeitung zu beurteilen? Hat sich die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern und den Absatzmittlern bewährt?***

Die Marktbearbeitung beurteilen wir insgesamt als durchzogen:

- Sehr positiv finden wir die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern, die sich unseres Erachtens bewährt hat. Erstens konnte energo die Anzahl der Vertriebspartner kontinuierlich erhöhen. Zweitens tragen die Vertriebspartner bereits einen bedeutenden Teil zur Akquisition von energo-Aufträgen bei. Drittens schätzen die Vertriebspartner die Zusammenarbeit und die Unterstützung von energo.

- Demgegenüber sehen wir bei den eigenen Vermarktungsanstrengungen von energo, den Akquisitionsleistungen der zertifizierten Ingenieurbüros und der Zusammenarbeit mit Absatzmittlern Verbesserungsbedarf:
  - energo könnte einerseits seine eigenen Vertriebsanstrengungen verstärken (z.B. durch zusätzliches Marketing- bzw. Verkaufs-Know-how). Zudem teilen wir die Einschätzung einzelner Befragter, dass energo die Produktinformationen verbessern sollte, um den Kundennutzen besser zu kommunizieren.<sup>40</sup>
  - Die Zusammenarbeit mit Absatzmittlern verläuft nur zum Teil erfolgreich. Während energo mit einzelnen Kantonen eine gute Zusammenarbeit aufbauen konnte (z.B. Kantone Freiburg und St. Gallen), engagieren sich andere Kantone kaum oder sind nicht an einer Zusammenarbeit mit energo interessiert. Wie bereits erwähnt, verläuft die Zusammenarbeit mit anderen Mandatnehmenden von EnergieSchweiz, die potenziell ebenfalls als Absatzmittler von energo aktiv sein könnten, nicht wie erhofft. Unseres Erachtens sollte energo über verschiedene Kanäle versuchen, strategische Partnerschaften mit Kantonen und anderen Marktakteuren (z.B. andere Mandatnehmende von EnergieSchweiz) aufzubauen.

***Welche Erfahrungen sind mit dem Produkt energo@START und dem Coaching-Modell gemacht worden?***

Gemäss energo sind mit diesen beiden neuen Produkten erste gute Erfahrungen gemacht worden. Zu energo@START konnten bisher 20 Verträge abgeschlossen werden. Das Coaching-Modell sei bisher in der Westschweiz im Zusammenhang mit der Bearbeitung von Wohngebäuden (v.a. Stadt Genf in Zusammenarbeit mit SIG) und Gebäudeparks von Gemeinden erfolgreich eingesetzt worden. In unserer Einschätzung sind diese beiden Produkte vielversprechend, müssen sich jedoch noch bewähren. Uns ist nicht klar, welchen Zielgruppen diese Produkte wie angeboten werden sollen. Zudem gehen verschiedene Befragte davon aus, dass energo@START schwierig zu vermarkten sei.

---

<sup>40</sup> Wir finden die Website von energo und die Informationen zu den Produkten (Flyer) grundsätzlich gut. Unseres Erachtens wird jedoch in diesen Kommunikationsmaterialien der Kundennutzen zu wenig transportiert. Zudem ist unklar, an welche Zielgruppen sich die verschiedenen Produkte richten, inwiefern sie voneinander unabhängig sind oder aufeinander aufbauen und mit welchen Kosten gerechnet werden muss (Grössenordnung würde genügen).

## **Kundenzufriedenheit und Wirkungen**

### ***Wie ist die Zufriedenheit der Kunden mit dem Angebot von energo und der Zusammenarbeit mit energo (bzw. den zertifizierten Partnern) zu beurteilen?***

Die Kundenbefragung zeigt, dass die Kunden mit dem Dienstleistungsangebot von energo und der Zusammenarbeit mit energo (bzw. den zertifizierten Partnern) grösstenteils zufrieden sind. Die meisten Kunden würden die Zusammenarbeit mit energo weiterempfehlen:

- Rund zwei Drittel der Kunden sind mit dem Angebot von energo sehr zufrieden, ein Drittel ist eher zufrieden. Die Kunden schätzen insbesondere die praxisorientierte, fachkompetente und unabhängige Beratung vor Ort, die Tools von energo und die Schulungen. Mit der Qualität der Dienstleistungen sind die Kunden grösstenteils zufrieden. Viele Kunden finden zudem die finanzielle Unterstützung durch den Bund (bzw. EnergieSchweiz) wichtig. Die Kunden beurteilen das Kosten-Nutzen-Verhältnis mehrheitlich als gut. Ein grösserer Teil der Kunden erachtet den Preis als angemessen, ein Teil der Kunden als zu hoch und ein kleiner Teil der Kunden als günstig. Einzelne Kunden kritisieren die Qualität der Weiterbildung oder der Tools (v.a. hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit).
- Mit der Zusammenarbeit mit den zertifizierten Partnern sind zwei Drittel der Kunden zufrieden, knapp ein Drittel eher zufrieden. Verschiedene Kunden haben jedoch schlechte Erfahrungen mit dem jeweiligen zertifizierten Partner gemacht und einen neuen Partner gesucht. Zudem finden mehrere Kunden, die zertifizierten Partner seien zu passiv.

### ***Wie werden die Wirkungen der Dienstleistungen von energo gemessen und kontrolliert? Werden die entsprechenden Ziele erreicht? Welche weitergehenden Wirkungen (z.B. Sensibilisierung, nachhaltige Lernprozesse) hat energo ausgelöst?***

Die von den Kunden erfassten Energieverbrauchsdaten beruhen nach Angaben von energo auf Messungen. Die Daten werden von den technischen Diensten (bzw. den Hauswarten) erfasst und übermittelt. Zudem werden mithilfe des Gebäudedatenblatts die erforderlichen Daten zu den bearbeiteten Gebäuden erfasst. Die Wirkungen der Dienstleistungen von energo werden über einen Vergleich zu einer „Referenzentwicklung“ ermittelt. Dabei werden allfällige Veränderungen bei den Anlagen und der Gebäudehülle bei der Wirkungsberechnung berücksichtigt. Aus methodischer Sicht werden die Wirkungen von energo damit grundsätzlich korrekt berechnet. Zu prüfen wäre jedoch, ob zusätzlich allfällige Mitnahmeeffekte berücksichtigt werden müssten. Aufgrund der Kundenbefragung ist davon auszugehen, dass viele Kunden auch ohne energo gewisse Betriebsoptimierungsmassnahmen ergriffen hätten. Es ist jedoch unklar, welche konkreten Massnahmen sie zusätzlich ergriffen hätten. Aufgrund der Befragung der an energo beteiligten Akteure und der Kundenbefragung interpretieren wir, dass diese Kunden die Betriebsoptimierung grösstenteils nicht im selben Ausmass wie mit energo umgesetzt hätten.

Im Hinblick auf eine allfällige solide quantitative Abschätzung der zusätzlich ausgelösten Wirkungen müssten die Mitnahmeeffekte empirisch vertieft untersucht werden.

Gemäss energo beträgt die durchschnittliche Energieeinsparung der Betriebsoptimierung (energo@ADVANCED) nach vier bis fünf Jahren 10 bis 12 Prozent im Vergleich zur Ausgangssituation (vgl. auch energo 2015b). Damit werden die entsprechenden Ziele im Durchschnitt gut erreicht.

Die Befragungen zeigen auch, dass die Kunden durch energo in verschiedenen Phasen (Akquisitionsphase, Umsetzungsphase, evtl. Nachbetreuung) hinsichtlich der Betriebsoptimierung sensibilisiert und motiviert werden. So nennt die Hälfte der Kunden die Sensibilisierung der Mitarbeitenden (teilweise auch der Mietenden) als wichtige Auswirkung von energo. Neben der Zusammenarbeit mit den zertifizierten Partnern wird dabei von vielen Befragten auch der Schulung eine grosse Bedeutung beigemessen. Insbesondere werde das technische Personal (bzw. die Hauswarte) im Hinblick auf eine kontinuierliche und längerfristige Betriebsoptimierung sensibilisiert und geschult. Damit gelinge es ihnen besser, den Energieverbrauch längerfristig zu stabilisieren. Es ist jedoch davon auszugehen, dass nur ein Teil der Kursbesuchenden die gelernten Massnahmen effektiv umsetzen.

## Weiterentwicklung

### ***Wie könnte sich energo angesichts der Chancen und der Herausforderungen strategisch und operativ weiterentwickeln? U.a. welche neuen Einnahmequellen wären für energo denkbar?***

Die aus unserer Sicht besonders relevanten strategischen und operativen Weiterentwicklungsmöglichkeiten von energo lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Tabelle 15):

**Tabelle 15 Strategische und operative Weiterentwicklungsmöglichkeiten von energo**

<b>Ebenen</b>	<b>Weiterentwicklungsmöglichkeiten</b>
Strategische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angesichts der zukünftigen Chancen und Herausforderungen (inkl. Forderung des BFE nach einem „phasing out“) sollte energo seine längerfristigen Ziele überprüfen. Dabei sehen wir zwei strategische Stossrichtungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Option 1: Fokus auf die eher öffentlichen Dienstleistungen (Kommunikation und Weiterbildung) und kontinuierlicher Abbau der eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen (Entwicklung und Vermarktung der energo-Produkte) nach Vorgabe des BFE.</li> <li>▪ Option 2: Fokus auf das Ziel, sich längerfristig als Anbieter von qualitativ hochstehender Betriebsoptimierung im Markt zu etablieren und gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.</li> </ul> </li> <li>▪ Erarbeitung einer Marktanalyse und einer SWOT-Analyse als Grundlage für die Konkretisierung der zukünftigen Marketingstrategie (in Option 1) bzw. des „Business Plans“.</li> <li>▪ Klärung der Relevanz und Präzisierung der Marktbearbeitung der künftig zu bearbeitenden Marktsegmente (insbesondere der Segmente Dienstleistungen und Wohnbauten), inkl. Koordination der Akquisitionsaktivitäten von energo und seinen Partnern.</li> <li>▪ Ausbau von strategischen Partnerschaften:</li> </ul>

Ebenen	Weiterentwicklungsmöglichkeiten
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbau und Vertiefung der Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern,</li> <li>▪ Prüfung von zusätzlichen Anreizen für die zertifizierten Ingenieurbüros im Hinblick auf deren stärkeres Engagement in der Akquisition,</li> <li>▪ Fortsetzung der Bemühungen, mit anderen Mandatnehmenden (v.a. EnAW/act, Energie-Schweiz für Gemeinden, MINERGIE) und Programmen (v.a. PEIK) des BFE (bzw. Energie-Schweiz) zusammenzuarbeiten und Synergien zu nutzen,</li> <li>▪ Ausbau und Vertiefung der Zusammenarbeit mit den Kantonen. Prüfung und Aufbau einer Vernetzung mit interessierten Städten (v.a. auch bezüglich Wohnbauten) und Marktakteuren (z.B. Akteure, die Gebäudelabels vermarkten; Branchenverbände z.B. KGTV<sup>41</sup>; professionelle Immobilienbesitzende, Generalunternehmer).</li> </ul>
Operative Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematische Überprüfung und Nutzung von Optimierung- und Effizienzpotenzialen in der Organisation (z.B. Vereinfachung der Führungsstrukturen), bei den Datenbanksystemen (längerfristig eine einzige Lösung) und den Prozessen (z.B. Vertragswesen).</li> <li>▪ Optimierung und evtl. Ausbau (Option 2 der strategischen Stossrichtung) der Vermarktungsanstrengungen der energo-Geschäftsstellen (inkl. Optimierung der Kommunikations- und Verkaufsunterlagen).</li> <li>▪ Überprüfung der Massnahmen zur Qualitätssicherung der energo-Dienstleistungen, insbesondere eine strengere Ausgestaltung des Zertifizierungssystems und eine engere Begleitung der zertifizierten Partner durch die energo-Geschäftsstellen.</li> <li>▪ Intensivierung der Kundenpflege durch die energo-Geschäftsstellen zur Qualitätssicherung, Akquisition von Folgeaufträgen und nachhaltigen Wirkungserzielung (Fokus auf wichtige Kunden).</li> <li>▪ Weitere Optimierung der Tools, v.a. des Gebäudedatenblatts (Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit und Erarbeitung einer Online-Version).</li> <li>▪ Verbesserung der „internen“ Kommunikation gegenüber den zertifizierten Partnern und den Vertriebspartnern.</li> </ul>

Hinsichtlich allfälliger neuer Einnahmequellen klärt energo insbesondere die Möglichkeit ab, aus energo-Projekten bei Wohngebäuden private CO<sub>2</sub>-Bescheinigungen zu generieren und zu veräussern. Gemäss energo lohnt sich der Aufwand jedoch nicht, solange die CO<sub>2</sub>-Preise so tief sind. Zudem werden die potenziellen Einnahmen aus dem Zertifikatverkauf als nicht allzu hoch eingeschätzt.

Bei den bisherigen Einnahmequellen von energo sehen wir keinen sehr grossen Spielraum:

- Die Einnahmen aus den Mitgliederbeiträgen könnten sich durch neue Mitglieder (Kunden, Vertriebspartner, zertifizierte Partner) etwas erhöhen. Bei den Beträgen selbst sehen wir jedoch kaum Spielraum für eine weitere Erhöhung. Wir könnten uns vorstellen, dass die Kunden der öffentlichen Hand und Vertriebspartner allenfalls bereit wären, noch etwas mehr zu bezahlen. Der Spielraum dürfte jedoch nicht allzu gross sein. Insbesondere erbringen die Vertriebspartner bereits heute Akquisitionsleistungen, für die sie nicht entschädigt werden. Bei den zertifizierten Ingenieuren müssten die Beiträge tendenziell gesenkt werden, falls energo deren Anreize für eigene Akquisitionstätigkeiten verstärken will.

<sup>41</sup> Konferenz der Gebäudetechnik-Verbände.

- Bei den Preisen für die energo-Dienstleistungen sehen wir aufgrund der Kundenbefragung ein gewisses Potenzial bei Kunden im Segment der öffentlichen Hand. Demgegenüber scheinen die Preise für die privaten Kunden (Dienstleistungen und Wohnbauten) bereits am „oberen Rand“ zu liegen. Angesichts des zunehmenden Preisdrucks sehen wir insgesamt kaum Spielraum, die Preise der energo-Produkte zu erhöhen. Zusätzliche Einnahmen müssten vor allem über Kundenwachstum generiert werden.

## 4.2. Empfehlungen

Aus unserer Beurteilung leiten wir folgende Empfehlungen an EnergieSchweiz (bzw. das BFE) und den Verein energo ab:

### **Empfehlungen an EnergieSchweiz (bzw. das BFE)**

1. Wir empfehlen EnergieSchweiz, die eher öffentlichen Dienstleistungen von energo (Kommunikation und Weiterbildung) weiterhin finanziell zu unterstützen. Diese Dienstleistungen tragen durch die Sensibilisierung und die Schulung der Marktakteure zur weiteren Marktentwicklung der Betriebsoptimierung im Sinne der Energiestrategie 2050 bei.
2. EnergieSchweiz sollte die eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen von energo (Weiterentwicklung und Vertrieb der Produkte inkl. Qualitätssicherung) aufgrund der Marktunvollkommenheiten im Betriebsoptimierungsmarkt weiterhin finanziell unterstützen. Wir empfehlen, das Ausmass der finanziellen Unterstützung von der Marktentwicklung (inkl. Berücksichtigung der Rahmenbedingungen) und dem angestrebten Beitrag der Betriebsoptimierung zu den Zielen der Energiestrategie 2050 abhängig zu machen. EnergieSchweiz sollte geeignete Kriterien im Hinblick auf die beabsichtigte Reduktion der finanziellen Beiträge an energo („phasing out“) definieren, die Entwicklung des Betriebsoptimierungsmarkts anhand von Indikatoren kontinuierlich beobachten und den Mitteleinsatz entsprechend zu steuern. Bei Marktsegmenten, die von privaten Anbietenden mit qualitativ genügenden Betriebsoptimierungsangeboten bearbeitet werden, sollte EnergieSchweiz auf eine finanzielle Unterstützung der Marktbearbeitung durch energo verzichten.
3. EnergieSchweiz sollte die Nutzung von Synergien zwischen energo und anderen Mandatnehmenden (z.B. EnAW/act, EnergieSchweiz für Gemeinden, MINERGIE) und Programmen (v.a. PEIK) sowie die Bemühungen von energo zur Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren (v.a. Kantone und Verbände) nach Möglichkeit unterstützen.
4. Wir empfehlen EnergieSchweiz (bzw. dem BFE), sich bei den Kantonen für eine möglichst rasche Umsetzung des MuKE-Moduls Betriebsoptimierung einzusetzen und den Vollzug nach Möglichkeit aktiv zu unterstützen (z.B. Erarbeitung von Grundlagen, Unterstützung des Erfahrungsaustausches der Vollzugsorgane, Analyse von Optimierungsmöglichkeiten).

### Empfehlungen an den Verein energo

1. energo sollte die eher öffentlichen Dienstleistungen (Kommunikation und Weiterbildung) weiterhin in guter Qualität erbringen und weiterentwickeln, um die Chance aufrecht zu erhalten, in diesem Bereich von EnergieSchweiz weiterhin finanziell unterstützt zu werden.
2. Wir empfehlen energo die längerfristigen Ziele bei den eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen zu klären. Dabei sehen wir zwei Stossrichtungen:
  - Option 1: Fokus auf die eher öffentlichen Dienstleistungen (Kommunikation und Weiterbildung) und Umsetzen der eher privatwirtschaftlichen Dienstleistungen (Entwicklung und Vermarktung der energo-Produkte) nach Vorgabe von EnergieSchweiz. Die Marktbearbeitung durch energo und die entsprechende finanzielle Unterstützung durch EnergieSchweiz würden in Abhängigkeit der Entwicklung des Betriebsoptimierungsmarkts (inkl. Berücksichtigung der Rahmenbedingungen) kontinuierlich reduziert („phasing out“).
  - Option 2: Fokus auf das Ziel, sich längerfristig als Anbieter von qualitativ hochstehender Betriebsoptimierung im Markt zu etablieren und gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Dabei müsste energo seine Leistungen in absehbarer Zeit über den Markt finanzieren können. Im Vergleich zur Option 1 würde EnergieSchweiz die finanziellen Beiträge rascher reduzieren („phasing out“).
3. energo sollte eine Marktanalyse und eine SWOT-Analyse erarbeiten. Darauf aufbauend empfehlen wir energo, die zukünftige Marketingstrategie (bzw. den „Business Plan“) zu konkretisieren.
4. Wir empfehlen energo, die Relevanz und die Marktbearbeitung der künftig zu bearbeitenden Marktsegmente (insbesondere der Segmente Dienstleistungen und Wohnbauten) zu klären und zu präzisieren.
5. energo sollte die strategischen Partnerschaften ausbauen und vertiefen, insbesondere:
  - Ausbau und Vertiefung der Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern,
  - Fortsetzung der Bemühungen, mit anderen Mandatnehmenden (v.a. EnAW/act, EnergieSchweiz für Gemeinden, MINERGIE) und Programmen (v.a. PEIK) von EnergieSchweiz Kooperationen und Synergien zu nutzen,
  - Ausbau der Zusammenarbeit mit den Kantonen und weiteren Akteuren (z.B. Städte, Branchenverbände).
6. Wir empfehlen energo, Optimierungs- und Effizienzpotenziale auf operativer Ebene zu identifizieren und umzusetzen, insbesondere
  - in organisatorischer Hinsicht (u.a. Führungsstrukturen, Datenbanksystemen),
  - bei den Vermarktungsanstrengungen von energo (inkl. Optimierung der Kommunikations- und Verkaufsunterlagen),

- bei der Qualitätssicherung und der Kundenpflege,
- bei den Tools und der „internen“ Kommunikation.



## Anhang: Ergänzende Angaben zu den Befragungen

### 1. Befragte Personen

Nachfolgend werden die befragten Organisationen und Personen dargestellt. Während sich die Tabelle 16 auf die befragten Organisationen und Personen ohne Kunden bezieht, sind in Tabelle 17 die befragten Kunden aufgeführt.

**Tabelle 16: Befragte Personen (ohne Kunden)**

Akteure	Organisationen	Befragte Person
Bund	Bundesamt für Energie	Adrian Grossenbacher
energo	Geschäftsstelle Deutschschweiz	Gilbert Schnyder und Daniel Hännly
	Geschäftsstelle Westschweiz	Pierre Chuard, Jean-Christophe Hadorn und Joël Lazarus
Zertifizierte Partner	Amena AG, Winterthur	Andreas Gütermann
	Amstein+Walthert Bern AG, Bern	Thomas Harisberger
	Amstein+Walthert Genève SA, Genf	Gilles Ottaviani
	DM Energieberatung AG, Brugg	Daniel Meier
	Elektra Baselland (EBL), Liestal	Bruno Vogt
	Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ), Zürich	Stefan Strässle
	Energil SA, Sàrl	Gilbert Clément
	Enertel GmbH, Grono	Christoph Rüesch
	Lemon Consult GmbH, Zürich	Reto Keller
	Lozza Energie und Gebäudetechnik, Würenlingen	Angelo Lozza
	Planair SA, La Sagne	Antoine Lafont
	Weinmann-Energies SA, Echallens	Cédric Haldimann
	Willers Engineerign AG, Rheinfelden	Magnus Willers
	Stadt Zürich, Immobilien-Bewirtschaftung, Zürich	Barbara Luchsinger
	Vertriebspartner	Elektra Baselland (EBL)
Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz)		Oliver Grasser
Elektrizitätswerk des Bezirks Schwyz (EBS)		Stefan Gisler
Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ)		Evelyn Rubli
Groupe E Greewatt SA		Florian Buchter
Services Industriels de Genève (SIG)	Boris Reynaud	
Mandatnehmende des BFE (bzw. von EnergieSchweiz)	Cleantech Agentur Schweiz (act)	Marloes Caduff
	Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW)	Thomas Weisskopf
	EnergieSchweiz Für Gemeinden	Jules Pikali
Kantonale Energiefachstellen	Energiefachstelle Kanton Aargau	Stephan Kämpfen
	Energiefachstelle Kanton Zürich	Alexander Herzog
	Service de l'énergie canton de Fribourg	Serge Boschung
	Service de l'énergie canton de Genève	Christian Freudiger

Akteure	Organisationen	Befragte Person
Weitere Marktakteure	BKW AG	Mark Iten
	Schneider Electric (Schweiz) AG	Eric Magnin
	Siemens Schweiz AG	Jürgen Baumann und Hansjörg Sidler
		Guy Wuilleret (SIG), ehem. Präsident swissesco
		Robert Uetz (A+W Zürich), Mitarbeit SIA Merkblatt 2048 „Energetische Betriebsoptimierung“
		Eric Albers, ehem. Leiter energo Geschäftsstelle Westschweiz

Tabelle 17: Befragte Kunden

Organisation	Art der Gebäude
Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL)	Mehrere Gebäude
Elektrizitätswerk des Bezirks Schwyz (EBS)	Mehrere Gebäude
Sportzentrum Kerenzerberg	Ein Gebäude
EDM Kraftwerk 1, Zwicky Areal	Mehrere Gebäude
aarReha Schinznach	Ein Gebäude
TBZ Technische Berufsschule	Mehrere Gebäude
PHZ Pädagogische Hochschule Goldau	Mehrere Gebäude
Kantonsschule Baden	Mehrere Gebäude
AXPO AG	Mehrere Gebäude
Baudirektion des Kantons Zürich	Mehrere Gebäude
Psychiatrische Universitätsklinik	Mehrere Gebäude
Wohnbaugenossenschaft Lenzburg WGL	Mehrere Gebäude
bzb Berufs- und Weiterbildungszentrum Buchs	Mehrere Gebäude
Die Schweizerische Post – Paketzentrum Frauenfeld	Mehrere Gebäude
Kantonsspital Laufen	Ein Gebäude
Stadt Chur	Mehrere Gebäude
Gemeinde Thalwil	Mehrere Gebäude
Spital Thun	Mehrere Gebäude
Bürgerspital Basel	Mehrere Gebäude
Gemeinde Meggen	Ein Gebäude
Stadt Zürich	Mehrere Gebäude
Stadt Bern	Mehrere Gebäude
CPV / CAP Pensionskasse Coop	Ein Gebäude
Spitalzentrum Biel	Mehrere Gebäude
GWG Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft	Mehrere Gebäude
à Porta Stiftung	Mehrere Gebäude
Ville d'Onex	Mehrere Gebäude
Ville de Montreux	Mehrere Gebäude
Services plus Energie	Mehrere Gebäude
Canton de Neuchâtel	Mehrere Gebäude
IMI Swiss	Ein Gebäude

<b>Organisation</b>	<b>Art der Gebäude</b>
PPE Espace Bel-Air, Yverdon-les-Bains	Mehrere Gebäude
Commune de Prilly	Mehrere Gebäude
Bernard Nicod SA	Ein Gebäude
Nestlé	Mehrere Gebäude
Ville du Locle	Mehrere Gebäude
Établissements Hospitaliers du Nord vaudois (eHnv)	Mehrere Gebäude
Ville de Lancy	Mehrere Gebäude
La Poste Suisse	Mehrere Gebäude
Ville de Delémont	Mehrere Gebäude

## 2. Beispiele von Gesprächsleitfäden

Nachfolgend sind die Gesprächsleitfäden für die Interviews mit den zertifizierten Partnern von energo und die Kunden aufgeführt.

### **Gesprächsleitfaden zertifizierte Partner von energo**

#### 1. Einstieg

- Welche Bedeutung hat die Betriebsoptimierung (BO) für Ihr Unternehmen? Weshalb haben Sie sich bei energo als Partner zertifizieren lassen? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?
- Welche Rollen üben Sie im Zusammenhang mit energo aus (Umsetzung von energo-Leistungen; Akquisition von energo-Kunden)? Vermarkten Sie eigene BO-Angebote? Falls ja, wie grenzen Sie sich ab? Wie gehen Sie mit einem allfälligen Interessenskonflikt um?
- Wie beurteilen Sie den BO-Markt (Potenziale, Treiber/Hemmnisse, Marktakteure)? Wie attraktiv ist der BO-Markt für private Energiedienstleistungsunternehmen?
- Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie in der künftigen Entwicklung des BO-Markts?

#### 2. Konzept von energo

- Braucht es energo, um die Betriebsoptimierung voranzutreiben? Falls ja, warum?
- Wie beurteilen Sie die Strategie von energo (insbes. Zielgruppen, Angebote, Marktbearbeitung)? Was zeichnet energo gegenüber der Konkurrenz aus?
- Inwiefern ist die finanzielle Unterstützung von energo durch das BFE/EnergieSchweiz gerechtfertigt? Wie wichtig ist sie für energo, für Ihr Unternehmen und für die Kunden? Was wären die Auswirkungen, wenn EnergieSchweiz die Beiträge an energo reduziert/ streicht? Führt die Unterstützung zu einer ungerechtfertigten Benachteiligung anderer Marktteilnehmer?

- Wie schätzen Sie das Marktpotenzial von energoSTART und des Coaching-Modells ein? Haben Sie mit diesen Dienstleistungen bereits Erfahrungen gemacht?

### 3. Umsetzung

- Ist die Organisation von energo (Geschäftsstellen, Absatzmittler, zertifizierte Partner) geeignet, wirksam und effizient?
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit anderen Mandanten von EnergieSchweiz (z.B. Energiestadt, EnAW/act)?
- Beurteilen Sie die Zertifizierung der energo Partner als sinnvoll und zweckmässig? Welches sind die wichtigsten positiven und negativen Aspekte am Zertifizierungssystem? Inwiefern stellt eine allfällige Mitarbeiterfluktuation bei den zertifizierten Partnern ein Problem dar?
- Wie beurteilen Sie die Umsetzungsinstrumente von energo (insbesondere Datenbanksystem und energoTools, Gebäudedatenblatt und Preisrechner)? Sind sie benutzerfreundlich, qualitativ gut, genau und effizient?
- Wie handhaben Sie bei der Beratung von KundenInnen Empfehlungen von Produkten?
- Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten in der Umsetzung?

### 4. Kundenzufriedenheit und Wirkung

- Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und Leistungen von energo?
- Wie wichtig ist der von energo gebotene Mehrwert (v.a. Weiterbildung, Qualitätssicherung/Zertifizierung, Produktneutralität, Unterstützung durch den Bund) für die Kunden?
- Wie beurteilen Sie die bei den Kunden ausgelösten Wirkungen (Sensibilisierung/Wissen, energetische Einsparungen)? Führt energo zu nachhaltigen Wirkungen bei den Kunden?

### 5. Weiterentwicklung

- Wie müsste sich energo strategisch und operativ weiterentwickeln, um die sich bietenden Marktchancen zu nutzen und die sich stellenden Herausforderungen zu meistern?

## **Gesprächsleitfaden Kunden**

### 1. Einstieg

- Für welche Gebäude sind Sie zuständig/verantwortlich?
- Für welche Gebäude haben Sie einen Leistungsvertrag mit energo abgeschlossen? Welches energo-Produkt kommt bei Ihnen zum Einsatz? Weshalb?
- Wieso arbeiten Sie mit energo und nicht mit einem anderen Anbieter zusammen? Hätten Sie ohne energo ebenfalls Betriebsoptimierungsmassnahmen ergriffen?

## 2. Zufriedenheit mit dem energo-Produkt

- Wie zufrieden sind Sie mit dem energo-Produkt bzw. den entsprechenden Dienstleistungen?
- Welches sind die Stärken und die Schwächen des energo-Produkts? Wie beurteilen Sie Angebot und Qualität der Dienstleistungen, Preis, Weiterbildungsangebot, Unabhängigkeit und Produktneutralität der Ingenieurbüros, finanzielle Unterstützung durch den Bund?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit energo bzw. dem Ingenieurbüro? Wie beurteilen Sie das Vorgehen von energo bei der Akquisition?
- Würden Sie die Zusammenarbeit mit energo weiterempfehlen?

## 3. Wirkungen

- Welche Wirkungen löste energo bei Ihnen aus?
- Werden Sie auch zukünftig Betriebsoptimierungsmassnahmen umsetzen? Welche Bedeutung hat energo diesbezüglich?
- Wie beurteilen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis der energo-Produkte insgesamt?

## 4. Verbesserungsmöglichkeiten

- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie beim Angebot und der Umsetzung der energo-Produkte?



## Literatur

**Bundesamt für Energie (BFE) 2013:** EnergieSchweiz 2013–2020. Detailkonzept. Juli 2013, Bern.

**Bundesamt für Energie (BFE) 2014:** Bericht zum Energiedienstleistungsmarkt. Das Geschäft mit Negawatt in der Schweiz, Bern.

**Bundesamt für Energie (BFE) 2015:** Energie-Vorbild Bund: Die 39 gemeinsamen Massnahmen. Genaue Massnahmenbeschreibungen, KPI, Ziele (wie von AGr und KG-VBE verabschiedet), Bern.

**Bundesamt für Energie (BFE) 2016:** Programm Energieeffizienz in KMU (PEIK). Konzept, Bern.

**Bundesrat 2013:** Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 (Revision des Energierechts) und zur Volksinitiative „Für den geordneten Ausstieg aus der Atomenergie (Atomausstiegsinitiative)“ vom 4. September 2013, Bern.

**Demoscope, econcept, Lemon Consult 2016:** Erfolgskontrolle Gebäudeenergiestandards 2014–2015, im Auftrag des Bundesamts für Energie (BFE), Zürich.

**energeia 2015:** Energiesparen als Geschäftsmodell, energeia Nummer 3, Mai 2015, Bern

**energo 2014a:** Überarbeitete Strategie 2020. Projekte energo 2014 bis 2018, internes Dokument, Bern.

**energo 2014b:** Projekte mit EnergieSchweiz. Beschreibung der Projekte 2014 bis 2018, internes Dokument, Bern.

**energo 2014c:** Jahresbericht 2013, Bern.

**energo 2015a:** Marketingkonzept energo mit Jahreszielsetzungen für 2015, internes Dokument, Bern.

**energo 2015b:** Jahresbericht 2014, internes Dokument, Bern.

**energo 2015c:** Angepasstes Jahresbudget 2015, internes Dokument, Bern.

**energo 2015d:** Zertifizierungsreglement für zertifizierte energo Partner Betriebsoptimierung (BO), Bern.

**energo 2015e:** Plateforme energoTools & modules, Ecublens.

**energo 2015f:** Voraussichtliche Zielerreichung 2015, internes Dokument, Bern.

**Jakob M., Catenazzi G., Melliger M., Forster R., Martius G., Ménard M. 2016:** Potenzialabschätzung von Massnahmen im Bereich der Gebäudetechnik. Grundlagen für ein Potenzial- und Massnahmenkonzept der Gebäudetechnik zur Reduktion von Endenergie, Primärenergie und Treibhausgasemissionen, TEP Energy und Lemon Consult im Auftrag des Bundesamts für Energie (BFE), Zürich.

**Konferenz Kantonaler Energiedirektoren EnDK (Hrsg.) 2015:** Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich (MuKE), Ausgabe 2014, deutsche Version, Bern.