

September 2004

Evaluation energho

Auftraggeber:

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern

Auftragnehmer:

e c o n c e p t AG
Forschung, Beratung, Projektmanagement
Lavaterstrasse 66
8002 Zürich

érasm SA
Rue de la Gabelle 24
1227 Carouge

AutorInnen:

Reto Dettli, **e c o n c e p t** (Projektleitung)
Gabriele Gsponer, **e c o n c e p t**
Marie Fegeler, **e c o n c e p t**
Isabelle Steiner, **e c o n c e p t**
Massimo Sardi, érasm

Begleitgruppe:

Maya Jegen (BFE), Vorsitz der Begleitgruppe
Nicole Zimmermann (BFE)
Lorenz Frey-Eigenmann (Evaluationsberater EnergieSchweiz, Federas AG)
Pierre Chuard (energho, Sorane SA)
René Vuilleumier (energho, service de l'énergie VD)
Werner Leuthard (Fachstelle Energie, Kt. AG);
Markus Hubbuch (HSW Wädenswil);

Hans Goetti (BBL) als korrespondierendes Mitglied

596_be_Schlussbericht def d&f.doc
8. September 2004

Diese Studie wurde im Rahmen der Evaluationen des Bundesamts für Energie BFE erstellt.
Für den Inhalt ist allein der/die Studiennehmer/in verantwortlich.

Bundesamt für Energie BFE

Worbentalstrasse 32, CH-3063 Ittigen · Postadresse: CH-3003 Bern
Tel. 031 322 56 11, Fax 031 323 25 00 · office@bfe.admin.ch · www.admin.ch/bfe

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	v
Résumé	vii
1 Ausgangslage und Ziel des Auftrags	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Ziel und Fragestellungen der Evaluation	1
1.3 Schwerpunkte der Evaluation	2
2 energho	5
2.1 Zielsetzung und Leistungsauftrag	5
2.1.1 Erfahrungen aus Energie 2000	5
2.1.2 Konzept von energho	7
2.1.3 Leistungsauftrag BFE	8
2.1.4 Aufwand und Erträge energho	8
2.2 Produkte	9
2.2.1 Mitgliedschaft	10
2.2.2 Abonnement	11
2.2.3 Weiterbildung von Energiefachleuten	12
2.2.4 energhostat	13
2.3 Marktstrategie und deren Umsetzung	14
3 Untersuchungshypothesen und Evaluationsprogramm	17
3.1 Untersuchungshypothesen	17
3.2 Evaluationsprogramm	18
4 Markt- und Umfeldanalyse	21
4.1 Ziel und Vorgehen	21
4.2 Positionierung der Produkte im Markt	21
4.3 Befragung	22
4.4 Ergebnisse	23
5 Analyse Marketing und Kommunikation	27
5.1 Vorgehen	27
5.2 Kurzbericht des Fachexperten	27
6 Befragungen	31
6.1 Übersicht	31
6.2 Bestehende KundInnen	31
6.2.1 Vorgehen und Inhalt der Befragung	31
6.2.2 Ergebnisse	33
6.2.3 Wertung der Ergebnisse	41
6.3 Potentielle KundInnen	42
6.3.1 Vorgehen und Inhalt der Befragung	42
6.3.2 Befragte Institutionen und Rücklauf	42
6.3.3 Ergebnisse	43
6.3.4 Wertung der Ergebnisse	49

6.4	Ablehnende KundInnen.....	50
6.4.1	Vorgehen und Inhalt der Befragung	50
6.4.2	Ergebnisse	52
6.4.3	Wertung der Ergebnisse	53
6.5	Kantongespräche	53
6.5.1	Vorgehen und Inhalt der Befragung	53
6.5.2	Ergebnisse	54
6.5.3	Wertung der Ergebnisse	56
7	Fazit zu den zentralen Fragestellungen	57
7.1	KundInnenbedürfnisse und Strategie	57
7.2	Produkte	58
7.3	Umsetzung am Markt: Marketing und Marktbearbeitung.....	60
8	Gesamtbeurteilung und Empfehlungen für das weitere Vorgehen	61
8.1	Gesamtbeurteilung.....	61
8.2	Empfehlung für das weitere Vorgehen	62
Anhang	65
	Dokumentenverzeichnis.....	65

Zusammenfassung

Ausgangslage, Ziel und Fragestellung

energho, der Verein für Energie-Grossverbraucher öffentlicher Institutionen, ist ein von EnergieSchweiz unterstützter Partner. energho wurde im Übergang von Energie 2000 zu EnergieSchweiz gegründet und will die Energieeffizienz bei den Bauten der öffentlichen Hand erhöhen.

Neben den Weiterbildungsveranstaltungen und dem Produkt energhostat bildet das Abonnement das Hauptprodukt von energho. Es kombiniert laufende Weiterbildung, Energiemonitoring, technische Unterstützung vor Ort, Erfahrungsaustausch sowie in der Variante „Abo Plus“ eine garantierte Energieeinsparung von 10% innerhalb von 5 Jahren. Beim „Abo Plus“ handelt es sich um ein Einsparcontracting, die Einsparungen sollen mit Betriebsoptimierungen ohne wesentliche Investitionen erreicht werden. Die Absatzziele bezüglich Anzahl abgesetzter Abonnemente werden deutlich verfehlt.

Das Bundesamt für Energie lässt die vorliegende Evaluation auf Antrag des Programmleiters EnergieSchweiz mit dem Ziel durchführen, eine Gesamtbeurteilung des Netzwerkes und seiner Aktivitäten vorzunehmen, um Grundlagen zur Optimierung des Programms energho zu erhalten. Die Evaluation hat somit formativen Charakter. Sie umfasst die Beurteilung von Strategie, Konzept sowie Umsetzung von energho. Schwerpunkt der Evaluation betrifft das Produkt Abonnement. Die Fragestellungen der Evaluation lassen sich in folgende vier Gruppen zusammenfassen:

- Beurteilung der KundInnenbedürfnisse und Strategie von energho
- Beurteilung Produkte von energho
- Beurteilung der Umsetzung am Markt: Marketing und Marktbearbeitung
- Gesamtbeurteilung und Empfehlungen für das weitere Vorgehen

Vorgehen

Als Grundlage für das Fazit und die Empfehlungen wurden folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

- Bestandesaufnahme von Strategie und Konzept mittels Dokumentenanalyse und Gesprächen mit der Programmleitung energho
- Markt- und Umfeldanalyse mittels Experteninterviews
- Telefonische KundInnenbefragungen mit semistandardisierten Fragebögen:
 - Bestehende KundInnen (haben einen Abonnementsvertrag)
 - Ablehnende KundInnen (wurden von energho angefragt und haben das Kaufangebot abgelehnt)
 - Potenzielle KundInnen (wurden noch nicht persönlich kontaktiert und haben keine Weiterbildungsveranstaltungen besucht)
 - Kantone (Energiefachstellen, Baudepartemente)
- Koreferat Marketing und Kommunikation
- Auswertung der Ergebnisse und Verfassen der Empfehlungen

Ergebnisse und Empfehlungen

Bei der Beurteilung der Ergebnisse von energho ist die allgemeine Mittelknappheit der öffentlichen Hand, der aktuell geringe Stellenwert von energie- und umweltpolitischen Themen sowie die Unsicherheiten der Rahmenbedingungen (Einführung CO₂ - Abgabe) angemessen zu würdigen. Die Rahmenbedingungen sind generell als schwierig zu beurteilen.

Das Produkt Abonnement überzeugt von der Grundidee, die bestehenden KundInnen sind im Wesentlichen zufrieden. Das Produkt ist für die KundInnen rentabel. Die Bedürfnisse der KundInnen werden ebenfalls im Wesentlichen abgedeckt. Das Preis-/Leistungsverhältnis wird weder bei den bestehenden noch den ablehnenden KundInnen wesentlich bemängelt. Auch die Grundidee des Produkts energhostat wird von den involvierten Kantonen positiv beurteilt, bemängelt wird der grosse Aufwand für die Bereitstellung der Daten.

Die Gründe des geringen Absatzes des Abonnements sind neben dem schwierigen Umfeld vor allem in der Marktbearbeitung zu suchen. Das Programm erscheint zu diffus und grossflächig angelegt, es fehlt eine klare Fokussierung auf ausgewählte, prioritäre Zielgruppen. Es fehlt eine fundierte Marktanalyse, die die einzelnen Zielgruppen analysiert und auch Einschätzungen zum Konkurrenzumfeld und eine Analyse der wesentlichen Marktmittler beinhaltet. Die Strategie der Marktbearbeitung ist diffus und wenig klar formuliert. Eine Vernetzung des Programms mit wesentlichen Marktmittlern und Interessengruppen konnte nur punktuell erreicht werden.

Das breit angelegte Ziel von energho dürfte von der öffentlichen Hand mittelfristig, so fern sich der anvisierte Erfolg einstellt, schwierig oder kaum finanzierbar sein. Das aktuelle Finanzierungsmodell (1/3 KundIn, 1/3 Kanton, 1/3 Bund) setzt dem Wachstum von energho Grenzen, da die Kantone ihren Anteil nur zum Teil übernehmen und auch beim Bund im Rahmen von EnergieSchweiz die Mittel beschränkt sind. Das Produkt Abonnement ist für die KundInnen wirtschaftlich, bei den Grossverbrauchern auch ohne Beiträge der öffentlichen Hand. Das Subventionierungsmodell trägt dieser von den Energieverbrauchskosten abhängigen Wirtschaftlichkeit für die KundIn nicht angemessen Rechnung.

Die wichtigsten Empfehlungen konzentrieren sich auf drei Achsen:

1. **Marktbearbeitung verbessern:**
Basierend auf einer zu erstellenden, fundierten Marktanalyse sind die attraktivsten Zielgruppen zu identifizieren. Das Programm ist zu fokussieren, es sind klare Prioritäten auf ausgewählte Zielgruppen zu legen. Die Vertriebsorganisation ist zu überprüfen. Es ist zu klären, wie bestehende Beziehungen der KundInnen zu privaten Ingenieurunternehmen besser genutzt werden können. Die Marktmittler sind besser in das Programm einzubinden. Die Transparenz des Auftrittes gegenüber den KundInnen ist zu verbessern.
2. **Führung des Programms auf Seiten BFE anpassen:**
Der Leistungsauftrag ist spezifischer auf die ausgewählten Zielgruppen auszurichten und die Koordination zu anderen EnergieSchweiz Programmen des Bundes zu verbessern. Das Reporting sollte ebenfalls spezifischer auf die ausgewählten Zielgruppen ausgerichtet werden.
3. **Finanzierung des Abonnements klären:**
Es sind nicht nur die Möglichkeiten einer Zusatzfinanzierung (Klimarappen) einzubeziehen, sondern auch eine Anpassung des Subventionsmodelles zu prüfen.

Résumé

Situation initiale, objectif et questions posées

energho, l'association des institutions publiques à grande consommation d'énergie, est un partenaire soutenu par SuisseEnergie. energho a été créé lors de la transition d'Energie 2000 à SuisseEnergie, avec le but d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments appartenant aux pouvoirs publics.

Hormis les cours de perfectionnement et le produit energhostat, le produit principal proposé par energho est l'abonnement. Celui-ci réunit la formation continue, le monitoring énergétique, le soutien technique sur place, l'échange d'expériences ainsi que – dans la variante „Abo Plus“ – la garantie d'une économie d'énergie équivalent à 10% en l'espace de 5 ans. „Abo Plus“ constitue en fait un contracting d'économies, où celles-ci sont obtenues au moyen d'optimisations et sans investissements notables. Le nombre d'abonnements vendus est nettement inférieur à l'objectif fixé.

L'Office de l'énergie organise la présente évaluation sur mandat du chef du programme SuisseEnergie avec le but de présenter une appréciation générale du réseau et de ses activités afin d'obtenir des bases pour une optimisation du programme energho. L'évaluation est donc de caractère formatif. Elle englobe l'appréciation de la stratégie, du concept et de la mise en oeuvre d'energho. L'évaluation porte en particulier sur le produit abonnement. Les questions posées peuvent se résumer comme suit:

- appréciation des besoins des clients et de la stratégie d'energho
- appréciation des produits d'energho
- appréciation de la mise en oeuvre sur le marché: marketing et démarchage
- appréciation générale et recommandation pour la future marche à suivre

Marche à suivre

La démarche pour parvenir à la conclusion et aux recommandations était la suivante:

- Inventaire de la stratégie et du concept au moyen de l'analyse de documents et d'entretiens avec la direction du programme energho
- Analyse du marché et du contexte au moyen d'interviews avec des experts
- Sondages téléphoniques auprès des clients avec des questionnaires semi-standardisés:
 - clients existants (disposant d'un contrat d'abonnement)
 - clients réticents (ayant refusé de souscrire à l'offre proposée par energho)
 - clients potentiels (n'ayant pas encore été personnellement contacté, ni participé à des manifestations de perfectionnement)
 - cantons (services de l'énergie, départements des travaux publics)
- Rapport marketing et communication
- Dépouillement des résultats et formulation des recommandations

Conclusions et recommandations

En appréciant les résultats obtenus par energho, il faut tenir compte du manque généralisé de moyens financiers dont souffrent les pouvoirs publics, du peu d'importance accordée actuellement aux sujets d'ordre énergétique et écologique ainsi que des incertitudes émanant des conditions-cadres (introduction de la taxe CO₂). Dans l'ensemble, ces conditions doivent être considérées comme difficiles.

L'idée de base du produit abonnement est convaincante, les clients existants sont essentiellement satisfaits. Le produit est rentable pour les clients, et leurs besoins sont également couverts en substance. Le rapport qualité/prix ne fait l'objet de critiques substantielles ni de la part des clients existants, ni de ceux ayant décliné l'offre. L'idée de base du produit energhostat est également jugée positive par les cantons concernés, ces derniers critiquent en revanche les coûts engendrés par la mise à disposition des données.

Les raisons des ventes modestes d'abonnements résident d'une part dans le contexte difficile, mais aussi dans le démarchage. Le programme nous semble agencé de manière trop diffuse et trop vaste, il manque une focalisation sur des publics cibles sélectionnés et clairement prioritaires. Il manque une analyse de marché bien fondée, se penchant sur chacun des publics cibles et incluant également une appréciation du contexte compétitif ainsi qu'une analyse des principaux intermédiaires sur le marché. La stratégie du démarchage est diffuse et pas assez clairement formulée. Une mise en réseau du programme avec les principaux intermédiaires et groupes d'intérêt n'a pu être atteinte que de manière ponctuelle.

Il apparaît qu'à moyen terme, l'objectif large visé par energho devrait être, du moment que le succès visé est atteint, difficile ou impossible à financer pour les pouvoirs publics. Le modèle de financement actuel (1/3 client, 1/3 canton, 1/3 Confédération) impose des limites à la croissance d'energho, étant donné que les cantons ne se chargent de leur part qu'en partie et que les moyens dont dispose la Confédération dans le cadre de SuisseEnergie sont limités eux aussi. Le produit abonnement est économique pour les clients, dans le cas des grands consommateurs même sans contributions publiques. Le modèle de subventionnement ne tient pas assez compte de ce caractère économique dépendant pour le client des frais de consommation d'énergie.

Les principales recommandations se concentrent sur trois axes:

1. Améliorer le démarchage:
Sur la base d'une analyse approfondie du marché à effectuer, il faut identifier les publics cibles les plus attrayants. Il s'agit de focaliser le programme en accordant des priorités claires aux groupes cibles choisis. Il faut en outre examiner l'organisation de l'écoulement. Il faut trouver comment mieux exploiter les rapports des clients envers les entreprises d'ingénieurs privées. Les intermédiaires doivent être mieux intégrés au programme. Il faut améliorer la transparence de la présentation dans les rapports avec les clients.
2. Adapter la gestion du programme du côté de l'OFEN:
Il faut orienter le mandat de prestations plus spécifiquement sur les groupes cibles choisis et améliorer la coordination avec les autres programmes SuisseEnergie de la Confédération. Le reporting doit également être adapté plus spécifiquement aux groupes cibles choisis.
3. Régler le financement de l'abonnement:
Il faut non seulement considérer les possibilités d'un financement subsidiaire (centime climatique), mais aussi examiner une adaptation du modèle de subventionnement.

1 Ausgangslage und Ziel des Auftrags

1.1 Ausgangslage

energho, der Verein für Energie-Grossverbraucher öffentlicher Institutionen, ist ein von EnergieSchweiz unterstützter Partner. energho wurde im Übergang von Energie 2000 zu EnergieSchweiz gegründet und hat Ideen, welche teilweise im auslaufenden Programm Energie 2000 entstanden sind, weiterentwickelt und umgesetzt. Ziel von energho ist, die Energieeffizienz in öffentlichen Institutionen zu erhöhen. Wegen des Sparpotenzials konzentrieren sich die Aktivitäten auf Grossverbraucher und komplexe Gebäude.

Trotz verschiedenen Informationsaktivitäten in der ganzen Schweiz und Zufriedenheit auf Seiten der akquirierten Kunden blieb eine eigentliche Marktdurchdringung aus: energho konnte bislang keine Breitenwirkung erzielen.

1.2 Ziel und Fragestellungen der Evaluation

Das Bundesamt für Energie lässt auf Antrag des Programmleiters EnergieSchweiz die vorliegende Evaluation durchführen, mit dem Ziel, eine Gesamtbeurteilung des Netzwerks und seiner Aktivitäten vorzunehmen, um Grundlagen zur Optimierung des Programms energho zu erhalten. Die Evaluation hat somit formativen Charakter. Sie umfasst die Beurteilung von Strategie, Konzept sowie Umsetzung von energho. Folgende zentrale Fragestellungen stehen im Vordergrund:

1. KundInnenbedürfnisse und Strategie von energho
Welche strategischen Überlegungen liegen dem Konzept zugrunde? Was sind die Bedürfnisse der KundInnen und Zielgruppen? Welches sind die Ziele, Produkte bzw. Dienstleistungen ¹ , Zielgruppen u. Marktpotenziale? Wie ist die Homogenität der Zielgruppen? Welche Konkurrenzprodukte sind vorhanden? Welche Erfahrungen liegen aus Energie2000 für dieses Marktsegment vor? Ist eine ausreichende Vernetzung mit den wesentlichen Interessengruppen sichergestellt?
2. Produkte von energho²
Wie sind die einzelnen Produkte zu beurteilen bezüglich Nutzen für die KundInnengruppe und Kosten/Nutzenverhältnis? Warum werden die Produkte durch die KundInnen gekauft bzw. nicht gekauft? Sind bereits Wirkungen der Produkte ersichtlich?

¹ Wir bezeichnen die Dienstleistung ebenfalls als Produkt.

² Es handelt sich um die Marketingaspekte product und price (siehe 4P-Modell im Kapitel 1.3).

3. Umsetzung am Markt: Marketing und Marktbearbeitung³

Gibt es Marktmittler und sind diese adäquat in die Vermarktung einbezogen?
 Wie werden die Produkte von den KundInnen wahrgenommen?
 Wie wird das Marketing durch die KundInnen beurteilt?
 Ist die gewählte Marketingstrategie der einzelnen Produkte für die Akquisition der anvisierten KundInnen geeignet?
 Wer sind die Entscheidungsträger?
 Werden die richtigen Personen angesprochen?
 Erfolgt das Vorgehen koordiniert und transparent?

4. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen für das weitere Vorgehen

Warum erzielen die Produkte und im Speziellen das Produkt Abonnement keine Breitenwirkung?
 Sind der Ansatz, die Produkte und die Umsetzung am Markt Erfolg versprechend?
 Werden mögliche Synergien zu anderen Aktivitäten genutzt?
 Wie ist die bisherige Zielerreichung insgesamt zu beurteilen?
 Wie könnte das Programm energho und seine Wirkung optimiert werden?

1.3 Schwerpunkte der Evaluation

Die von energho angebotenen Dienstleistungen sollen sie sich am Markt behaupten können. Der Sichtweise der KundInnen räumen wir deshalb eine hohe Priorität ein und stellen den KundInnennutzen ins Zentrum unserer Überlegungen.

Wir stützen uns auf das Vorgehen klassischer Marktanalysen und die dafür nötigen Methoden aus der Marktforschung. Für eine Beurteilung des Programms energho sind deshalb Kenntnisse des anvisierten Marktes und seiner Potenziale, der Marktmechanismen, der Kundenbedürfnisse sowie der Konkurrenzsituation nötig. Basierend auf diesen Kenntnissen kann die von energho gewählte Strategie überprüft werden.

Die von energho angebotenen Abonnements⁴ sind das Hauptprodukt von energho mit dem grössten Einspar- und Marktpotenzial. Bis Ende 2003 sind gut 80 Abonnements abgeschlossen worden; die anvisierten Ziele bezüglich abzusetzender Abonnements wurden verfehlt. Die Eruiierung der Ursachen, wieso dieses Produkt keine Breitenwirkung erzielt, erachten wir als eine der wesentlichen zu klärenden Fragen.

Unsere Analyse der Produkte und deren Vermarktung berücksichtigt die **"4P"** eines klassischen Marketingmixes:

- 1) **Product.** Die Produktpolitik umfasst alle Aktivitäten, welche auf die Gestaltung der einzelnen Produkte oder des gesamten Absatzprogramms gerichtet sind. Möglichkeiten in der Produktgestaltung liegen u.a. in der Produktqualität, Gestaltung der Produktinformationen und Ausgestaltung der angebotenen Serviceleistungen.

³ Es handelt sich um die Marketingaspekte promotion und place (siehe 4P-Modell im Kapitel 1.3).

⁴ Erläuterungen zu den Produkten von energho finden sich in Kap. 2.

- 2) **Price.** Die Preispolitik umfasst alle absatzpolitischen Massnahmen zur ziel- und marktgerechten Gestaltung des vom Käufer wahrgenommenen Verhältnisses zwischen Preis und der Nutzenstiftung einer Sach- oder Dienstleistung.
- 3) **Promotion.** Zur Kommunikationspolitik zählen sämtliche Massnahmen, die darauf abzielen, auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern einzuwirken. Instrumente der Kommunikationspolitik sind u.a. Werbung, Verkaufsförderung, PR und Direktmarketing.
- 4) **Place (zielgerichtete Distribution des Produkts am Markt).** Die Distributionspolitik bezieht sich auf alle Entscheidungen und Handlungen eines Herstellers, die mit dem Weg eines Produkts vom Hersteller bis zum Endkäufer in Verbindung stehen. Kernpunkte der akquisitorischen Distribution sind die Anbahnung des Kontakts zum Kunden sowie dessen Bindung an das Unternehmen.

Es ist zu klären, wer die eigentlichen Zielgruppen und Entscheidungsträger sind, sowie welchen Einfluss potenzielle Marktmittler haben. Ebenso ist zu überprüfen, wer die Produkte am Markt verkauft.

2 energho

2.1 Zielsetzung und Leistungsauftrag

2.1.1 Erfahrungen aus Energie 2000

Energho wurde als Pfeiler des Nachfolgeprogramms von Energie 2000, EnergieSchweiz gegründet und möchte Aktionen anbieten, die ihre Leistungsfähigkeit im Programm E2000 bereits bewiesen haben. Deshalb soll nachfolgend kurz auf das Programm Energie 2000 eingegangen werden.

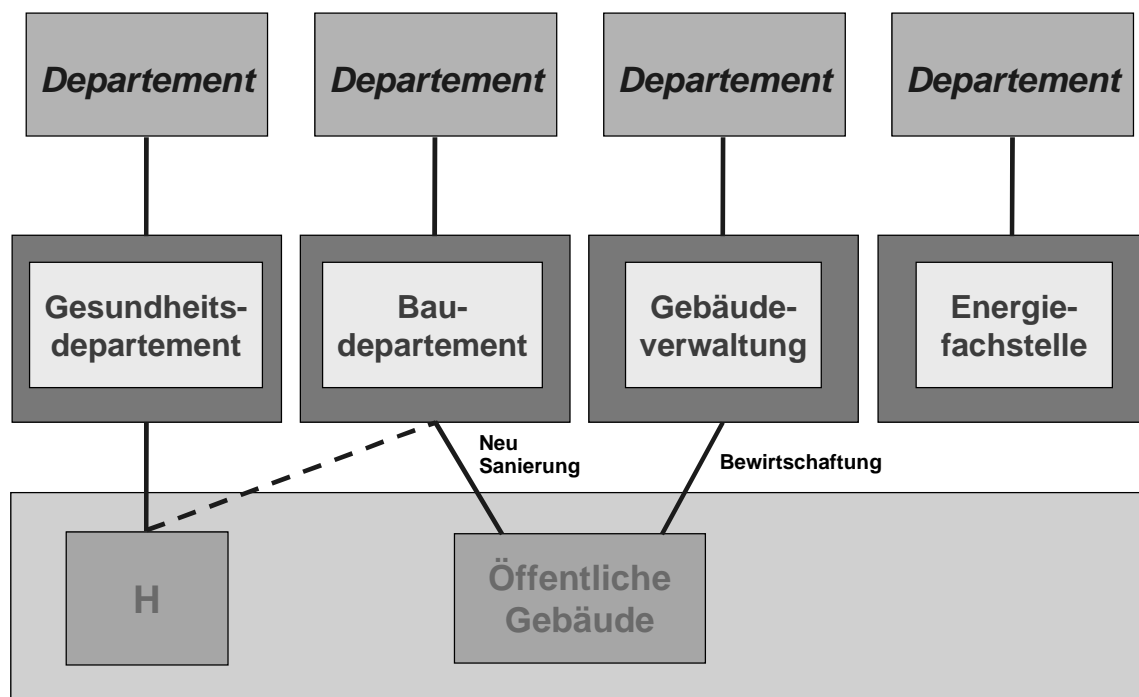
Das Ziel von Energie 2000 bestand darin, den Energieverbrauch und den CO₂-Ausstoss zu stabilisieren und den Anteil erneuerbarer Energien zu erhöhen. Das Programm setzte auf ein gemeinsames, marktorientiertes Handeln von Staat, Wirtschaft und Privatpersonen. Energie 2000 sollte Wegbereiter für freiwillige und innovative Lösungen sein, die betriebswirtschaftlich sinnvoll und ökologisch wertvoll sind.

E2000 und die öffentlichen Gebäude

Das Programm E2000 hat in folgenden Bereichen der öffentlichen Gebäude gearbeitet:

- Gesundheitsdepartement, Spitäler E2000 – Ressort Spitäler
- Bund E2000 – öffentliche Gebäude
- Kantone Forum Energieverbrauch kantonaler Bauten
- Gemeinden Energiestadt

Nachfolgende Figuren geben die Struktur der Partner von E2000 im öffentlichen Gebäudebereich wieder. Die Aktionen von E2000 richteten sich an verschiedene Gruppen sowohl in der Administration wie auch im Betrieb. Die entwickelten und eingesetzten Produkte sind in der untenstehenden Grafik dargestellt. Dabei wird ersichtlich, dass sich die Priorität auf die Kontrolle der Energie im Betrieb der Gebäude richtete.



Quelle: Konzept energho

Figur 1 Partner von Energie 2000

Produkte E2000										
	B-Z	B-M	ETH	Post	SBB	Gesundheitsdepartement	Energiefachstelle	Baudepartement	Energiefachstelle	Baudepartement
Administration										
- Voraussehende Betriebsplanung, Sanierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Statistik der Spitalgebäude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Statistik der öffentlichen Gebäude	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Energiebuchhaltung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Technische Bewirtschaftung										
- Kurse, Ausbildung des technischen Dienstes der Spitäler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kurse, Ausbildung des technischen Dienstes der Post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Diagnostik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Technische Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontrolle der Resultate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Statistik der Resultate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanierungen punktuell										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance Management										
Abonnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Basisabonnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Konzept energho

Figur 2 Produkte von Energie 2000

Quantitative Zielsetzungen und Resultate von E2000

Die quantitativen Ziele von E2000 im öffentlichen Gebäudebereich betragen: 20% Energieeinsparung und 5 bzw. 10% Einsparungen bei Unterhaltsinvestitionen und Sanierungen.

In einigen Gebieten sind die konkreten Resultate bedeutend, in anderen eher tief. Das Ressort Spitäler hat in diversen Projekten beträchtliche Resultate erzielen können. Über 65% der Spitäler konnten in 6 Jahren für die Zusammenarbeit mit E2000 gewonnen werden.

Gesamthaft beträgt der Mittelwert der erreichten Einsparungen bei öffentlichen Gebäuden 10%. Es konnten ca. 800 TJ/a Energie eingespart werden. Dies entspricht dem Jahresverbrauch von ca. 35 Spitälern.

Erfahrungen aus dem Programm E2000

Im Konzept energho werden die Erfahrungen aus dem Programm E2000 wie folgt zusammengefasst:

- Die energietechnischen Kenntnisse, der bei Neubauten und Grosssanierungen involvierten Personen sind beträchtlich und werden auch angewendet. Dies wurde durch laufende Weiterbildung (Impulsprogramm, Fachhochschulen), SIA-Normen, Standards wie Minergie und den aktuellen Vorschriften erreicht. Hingegen sind in Bereichen der punktuellen Sanierung, des Unterhalts und des Energiemanagements die technischen Kenntnisse und Methoden weniger gut bekannt und vor allem werden sie selten angewendet. Verstärkt wird dies noch in vielen Gebäuden infolge struktureller Trennung zwischen Planern und Betreibern.
- Das grösste bisher ungenutzte Potential ist in den bestehenden Gebäuden zu finden. Dies wurde, mit Ausnahme der Spitäler, wenig bearbeitet. Die erfolgreichen Aktionen im Ressort Spitäler sollten auch auf andere öffentliche Gebäude übertragen werden.

- Die Abschätzung des jährlichen Marktvolumens (nur Grossenergieverbraucher) von Kleinsanierungen (Unterhalt) und Betrieb (Betrieboptimierung, Energiemanagement) zeigte ein bedeutendes Potential.
- Die öffentlichen Gebäude mit einem Energiegrossverbrauch verteilen sich auf Bund, Kantone und Gemeinden. In den meisten Fällen werden die Gebäude von einem Departement gebaut und saniert, während die Technischen Dienste die Gebäude betreiben. Insbesondere auf Kantonsebene müssen die komplexen kantonalen Strukturen bezüglich des Entscheidungsweges zur energetischen Optimierung berücksichtigt werden.

Ziele von EnergieSchweiz

Das Nachfolgeprogramm von E2000, EnergieSchweiz war zum Zeitpunkt der Gründung des Vereins energho noch nicht in allen Einzelheiten bekannt. Es hing zudem vom Ausgang der Volksabstimmung (September 2000) für Energieabgaben ab.

Die Ziele von EnergieSchweiz (bis 2010) sind vorgegeben durch die Bundesverfassung, das Energie- und das CO₂-Gesetz sowie die schweizerischen Verpflichtungen im Rahmen der internationalen Klimakonvention. Sie lauten wie folgt:

- Zwischen 2000 und 2010 sollen der Verbrauch fossiler Energien und der CO₂-Ausstoss um zehn Prozent sinken.
- Der Elektrizitätsverbrauch darf höchstens um fünf Prozent wachsen.
- Die Wasserkrafterzeugung darf nicht sinken – trotz der Öffnung des Elektrizitätsmarktes.
- Der Anteil der übrigen erneuerbaren Energien soll weiter steigen, und zwar um 0,5 Terawattstunden (TWh) oder 1 Prozentpunkt an der Stromerzeugung und um 3 TWh oder 3 Prozentpunkte an der Wärmeerzeugung.

Wichtige nicht quantifizierbare Ziele von EnergieSchweiz sind die Entwicklung eines stärker ausgeprägten Energiebewusstseins in der Bevölkerung als Voraussetzung für freiwillige Massnahmen, die engere Zusammenarbeit aller Akteure, Innovationen in allen Bereichen und damit die Stärkung der schweizerischen Wirtschaft.

2.1.2 Konzept von energho

Das Konzept von energho lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- energho ist ein Pfeiler des nationalen Programms EnergieSchweiz.
- energho ist ein Verein im Dienste des Gebäudeservices der öffentlichen Gebäude von Bund, Kantonen und Gemeinden. energho richtet sich dabei in erster Linie an Energiegrossverbraucher komplexer öffentlicher Gebäude. Diese Gebäude umfassen ca. 13'000 Einheiten mit einer jährlichen Energierechnung von 1.8 Milliarden Franken.
- energho verpflichtet sich im Rahmen der Leistungsvereinbarung mit dem Bund, im Namen der öffentlichen Gebäude von Bund, Kantonen und Gemeinden, eine Energieeinsparung und eine Reduktion der CO₂-Emissionen von mindestens 10% (Basis Jahr 2000) innerhalb von 10 Jahren zu realisieren.
- energho möchte seinen Partnern vom öffentlichen Dienst ein umfassendes Paket von Leistungen zur Verfügung stellen, damit die Energieeffizienz erhöht wird und eine globale jährliche Einsparung von über 200 Mio. Franken erreicht werden kann.
- energho wird im grossen Rahmen Aktionen anbieten, welche ihre Leistungsfähigkeit im Programm E2000 bewiesen haben.

- energho öffnet einen Markt für die beratenden Ingenieure und Unternehmen.
- energho garantiert den öffentlichen Gebäuden Resultate.
- energho wird die Eigenfinanzierung nach 2 bis 3 Jahren erreichen.

2.1.3 Leistungsauftrag BFE

Leistungsziele bis Ende 2010

Im Rahmenvertrag des Leistungsauftrags des BFE an den Verein energho werden die Leistungsziele bis Ende 2010 wie folgt formuliert:

1. energho arbeitet darauf hin, dass mehr als 80% der öffentlichen Institutionen (Bund, Kantone, Gemeinden) den Verein energho und seine Aufgaben und Produkte kennen.
2. Die Marktabdeckung mit Abonnements und Weiterbildungsangeboten erfolgt gemäss Businessplan (unter der Bedingung der finanziellen Beteiligung der Partner gemäss Abo-Modell).
3. Der Energieverbrauch in öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Gebäuden, welche ein Abo mit vertraglicher Einspargarantie abgeschlossen haben, ist nach 5 Jahren Abo-Vertragsdauer um mindestens 10% reduziert.
4. Der Energieverbrauch der öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Bauten ist, bei den im Leistungsprogramm von energho erfassten Objekten, bis zum Jahr 2010 gegenüber dem Jahr 2000 um 10% zu reduzieren.

2.1.4 Aufwand und Erträge energho

Für die Leistungen von energho wurde in den vergangenen drei Jahren folgender Aufwand geleistet bzw. Ertrag erwirtschaftet:

Ertrag in 1000 Fr.	Rechnung 2001	Rechnung 2002	Rechnung 2003
Mitgliederbeiträge	30	32	36
Aboerträge (Gebäudebesitzer, Kantone, Bund, energho)	68	224	678
Seminare		102	28
Unkostenbeiträge Diverse		4	4
Unkostenbeiträge Statistik (Kantone, Gemeinden und Grossverbraucher Bund)			60
Beteiligung Bund (BFE, Grossverbraucher Bund)	809	1'320	1'633
Rückstellungen Abo		32	
Total Ertrag	910	1'715	2'439

Aufwand in 1000 Fr.	Rechnung 2001	Rechnung 2002	Rechnung 2003
Aufwand Abo	60	71	219
Weiterbildungen	45	108	190
Meteo (Dienstleistung KundInnen)	32	23	8
Begleitung Grossverbraucher Bund		24	16
Administration	440	467	652
Marketing, PR (Verein, Abo, Internet, Intranet, Datenbank)	229	759	809
Entwicklung Produkte: energhostat (Modell Statistik) und CO ₂ -Deklaration		151	201
Offerte BFE an die Kantone betrf. Statistik (13 Kantone)	30		
Rückstellungen Abo	32	111	251
Garantiefonds	43	1	
Vorsteuerkürzung MWSt			94
Total Aufwand	910	1'715	2'439

Tabelle 1: Übersicht der Kosten und Erträge von energho in 1000 Fr. gemäss Jahresberichten energho.

Im Mittel der letzten zwei Jahre wurde gut ein Viertel der Erträge aus Mitgliederbeiträgen und Abo-prämien erwirtschaftet, mehr als 70% der Erträge stammen aus der Beteiligung des Bundes (EnergieSchweiz, Grossverbrauchergruppe).

Beim Aufwand wurden ebenfalls in den letzten 2 Jahren gut 15% des Aufwandes durch die Produkte und Dienstleistungen verursacht, rund 65% durch Administration und PR sowie je knapp 10% durch die Produktentwicklung und Rückstellungen.

Aus einer separaten Aufstellung von energho geht hervor, dass von den Kosten für Marketing und PR knapp 190'000 Fr. (2002) bzw. 290'000 Fr. (2003) für Weiterbildungsveranstaltungen aufgewendet werden. Von den Aufwendungen für Administration werden rund 10% durch die Administration des Abonnements verursacht.

2.2 Produkte

Das übergeordnete Ziel von energho lautet: Erhöhung der Energieeffizienz. Im „Konzept energho“ wird darunter der rationelle Einsatz von Energie verstanden, mit der Bedingung, dass Wachstum und Entwicklung auf einem minimalen Energiebeitrag basieren, indem nur die leistungsfähigsten Techniken eingesetzt werden.

Wie bereits erwähnt, ist gemäss energho das grösste ungenutzte energetische Sparpotential vor allem in bestehenden grossen und komplexen Gebäuden zu finden. In diesem Segment wird in der Gebäudewirtschaftung das Energiemanagement nur wenig systematisch betrieben. energho möchte deshalb in erster Priorität diesen Bereich angehen. In einer ersten Phase soll deshalb der Wissenstand der Partner und Kunden von energho erweitert und eine technische Unterstützung vor Ort angeboten werden.

In einer zweiten Phase möchte energho die Energieeffizienz und die Berücksichtigung der nachhaltigen Entwicklung bei der Gebäudebewirtschaftung in allen Gebäuden, das heisst sowohl bei Neubauten, als auch bei Renovationen und Sanierungen von bestehenden Bauten erhöhen. Dies möchte energho mit Information (Internet), Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und einem Wertevergleichssystem (Benchmarking) umsetzen.

Nachfolgende Produkte werden von energho für die erste Phase angeboten.

2.2.1 Mitgliedschaft

Die Mitglieder des Vereins energho sind VertreterInnen für öffentliche Gebäude. Es sind dies VertreterInnen von Spitälern, die KantonsarchitektInnen, Vertretungen der Baudepartemente der Kantone und der Gemeinden, Vertretungen der Gesundheitsdepartemente und Energiefachstellen sowie die technischen Dienste.

Vereinsmitglieder werden gratis mit Informationen und Statistiken beliefert und profitieren von einer Vergünstigung bei Weiterbildungsveranstaltungen.

Finanzierung

Die Jahresbeiträge der Vereinsmitglieder setzen sich wie folgt zusammen:

Mitglieder	Jahresbeitrag	
Kantone	Fr.	1'500.--
Gemeinden (kleine / grosse)	Fr.	500.-- / 1000.--
Gebäude / Betreiber	Fr.	300.--

Tabelle 2: Übersicht der Mitgliederbeiträge von energho.

Mitgliedschaften per Ende Jahr

Gemäss Jahresberichte 2002 und 2003 konnte energho per Ende Jahr jeweils folgende Mitgliedschaften ausweisen:

Mitglieder	Stand Ende 2001	Stand Ende 2002	Stand Ende 2003
Kantone	16	17	<i>Zahlen</i>
Gemeinden	8	9	<i>nicht im Jahres-</i>
Individuelle Gebäudebetreiber	19	25	<i>bericht</i>
Bundesbauten	3	3	<i>enthalten⁵</i>

Tabelle 3: Übersicht der Mitglieder von energho.

Die Zielsetzung aus dem Jahresbericht 2001 mit rund 250 angestrebten Mitgliedern per Ende 2002 wurde deutlich verfehlt. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass die von der EnDK (Energiedirektorenkonferenz) eingegangene Vereinbarung zur Unterstützung von energho von den kantonalen Stellen nicht in gewünschtem Masse umgesetzt wurde.

⁵ Die Zahlen werden nicht im Jahresbericht erwähnt, da sie kein Indikator des BFE sind.

2.2.2 Abonnement

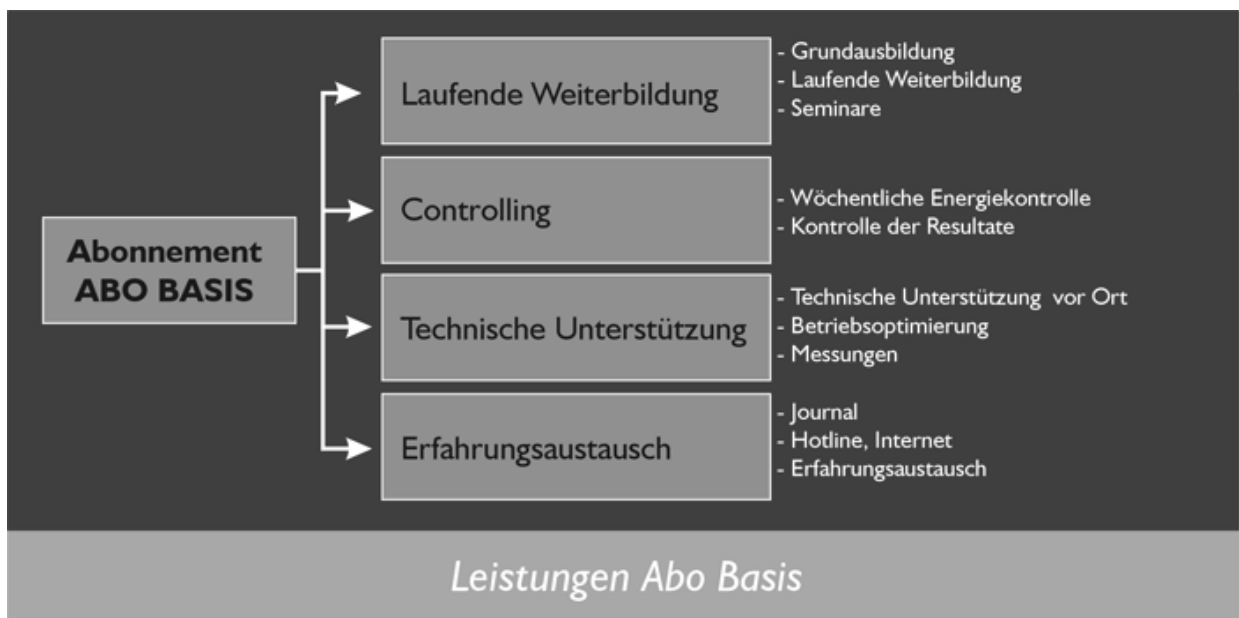
Es werden zwei Typen von Abonnementen, angepasst an die Bedürfnisse und die Gebäudegrössen angeboten.

- Abonnement „Abo Basis“
- Abonnement „Abo Plus“

Ein Abonnement kann nur für einen Standort abgeschlossen werden. Die Vertragsdauer beträgt 5 Jahre.

Abonnement „Abo Basis“

Die Leistungen des „Abo Basis“ sind für den technischen Dienst von Grossgebäuden vorgesehen, welche in erster Linie Wert auf eine laufende Weiterbildung des technischen Personals und einen Erfahrungsaustausch mit anderen Betreibern legen. Das „Abo Basis“ umfasst die folgenden Leistungen:



Quelle: www.energho.ch

Abonnement „Abo Plus“

Das „Abo Plus“ enthält alle Leistungselemente des „Abo Basis“, jedoch wird zusätzlich eine Reduktion des Energieverbrauchs von mindestens 10% garantiert. Dies hat zur Folge, dass die Anzahl der lokalen Betreuungstage entsprechend grösser ist.

Finanzierung

Das Abonnement wird durch drei Partner finanziert:

- 30% durch das Bundesamt für Energie im Rahmen des Programms EnergieSchweiz
- 35% durch die öffentliche Hand (Bund, Kanton, Gemeinde), für kantonale Gebäude kann dies z.B. das Hochbauamt oder die Energiefachstelle sein.
- 35% durch den Gebäudebenutzer oder Gebäudebetreiber

Die Kosten für die Leistungen des Abonnements werden durch eine in jährlichen Tranchen zu zahlende Basisprämie gedeckt, welche von der Gebäudegrösse abhängig ist (Anzahl Betten, Schüler, Ar-

beitsplätze usw.). 45% der Basisprämie erhält energho zur Sicherstellung des Leistungsangebots, 55% sind für die Arbeiten des beratenden Ingenieurs (Unterstützung vor Ort) reserviert.

Das „Abo Plus“ beinhaltet mit der Garantie über die Reduktion des Energieverbrauchs ein Performance Management. Wie in jedem Performance-Management-Vertrag teilen sich der Betreiber und der Auftragnehmer die Energieeinsparungen während der Vertragsdauer auf:

- 80% bleiben beim Betreiber
- 20% erhält energho und teilt den Betrag zwischen dem beratenden Ingenieurbüro (für die Unterstützung vor Ort) und den Partnern auf.

Das „Abo plus“ ist mit einer Erfolgsgarantie verbunden. Ist der Energieverbrauch im 5. Vertragsjahr nicht um mindestens 10% reduziert, so verpflichtet sich energho bis zu 50% der vom Gebäudebetreiber bezahlten Abo-Prämie zurück zu erstatten.

Die Wirtschaftlichkeit des Produktes ist von der Grösse bzw. den Energiekosten des Objektes abhängig. Gemäss Auskünften von energho ist das Abonnement unter Berücksichtigung des Zeitraums bis zur Realisierung von 10% Einsparungen (i.d.R. 2-3 Jahre) bei Energiekosten von über 300'000 Fr. pro Jahr auch ohne Subventionen wirtschaftlich. Im Bereich von 100'000 -150'000 Fr. Jahresenergiekosten ist eine Subventionierung von einem Drittel nötig um die Wirtschaftlichkeitsgrenze zu erreichen. Bei einem Heim mit beispielsweise 60'000 Fr. Jahresenergiekosten ist der volle Umfang der Subventionen (2/3) nötig.

Stand Abonnemente per Ende Jahr

Gemäss Jahresberichte und Liste der Abonnements vom 14.1.2004 konnte energho folgende verkaufte Abonnemente ausweisen:

Abonnemente	Stand Ende 2001	Stand Ende 2002	Stand Ende 2003 ⁶
Abo Plus	2	32	41
Abo Basis	13		46

Tabelle 4: Übersicht der von energho abgesetzten Abonnemente.

Die angestrebten Ziele (Im Jahr 2001 festgelegt: 140 Abos per Ende 2002; Im Jahr 2002 festgelegt: 140 Abos per Ende 2003) wurden jeweils relativ deutlich verfehlt. Zu bemerken ist, dass per Ende 2003 zusätzlich rund 40 provisorische Zusagen eingegangen sind. standen.

2.2.3 Weiterbildung von Energiefachleuten

Mit Seminaren, Erfahrungsaustausch sowie Informationsvermittlung mittels Broschüren und Internet soll die Aus- und Weiterbildung von Energiefachleuten gefördert werden. Mitglieder von energho profitieren von günstigeren Tagungsbeiträgen und der Belieferungen von Gratisinformationen.

Seminarien

Die Seminare sind in erster Linie auf die Weiterbildung des technischen Dienstes ausgerichtet. Sie werden in Zusammenarbeit mit ETH, Fachhochschule und Bundesamt für Energie organisiert.

⁶ Gemäss Detailliste energho Stand 31.12.2003. Im Jahresbericht 2003 sind 89 verkaufte Abonnemente aufgeführt.

Erfahrungsaustausch

Grundlegend für den Erfahrungsaustausch ist eine aktive Bewegung einerseits horizontal unter den Betreibern bzw. Bauherren und andererseits vertikal zwischen Betreibern und Planern. Planer kennen sich oft weniger in den Fragen der energetischen Leistungen sowie den Problemen von Betrieb und Unterhalt aus.

Stand Weiterbildung per Ende Jahr

Gemäss Jahresberichte führte energho folgende Anlässe mit nachfolgenden Teilnehmenden durch:

Weiterbildung	Stand Ende 2001	Stand Ende 2002	Stand Ende 2003
	Anzahl Anlässe / Anzahl Teilneh- mende	Anzahl Anlässe / Anzahl Teilneh- mende	Anzahl Anlässe / Anzahl Teilneh- mende
Mitgliederveranstaltung	<i>Zahlen</i>	2 / 80	2 / 257
Info Seminare mit Fachvortrag	<i>sind nicht im</i>	12 / 206	11 / 374
Seminare für Abo-Ingenieure	<i>Jahresbericht</i>	1 / 14	3 / 34
Seminare K-BM	<i>2001 ersichtlich</i>	1 / 10	
Symposium		1 / 270	Enthalten in Mitgliederversam.
Seminare technischer Dienst		6 / 68	18 / 189
Pressekonferenzen			3 / 85

Tabelle 5: Übersicht der Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen von energho.

Die Zielsetzung beim Produkt Weiterbildung inkl. den Mitgliederversammlung für das Jahr 2003 wurden im Ganzen in etwa erfüllt. Es nahmen eher mehr Teilnehmende an Info Seminaren und Fachvorträgen teil, dafür wurden die Ziele bei den Seminaren technischer Dienst und Mitgliederversammlung/Symposium etwas unterschritten.

2.2.4 energhostat

energhostat entstand aus dem Forum „kantonale Bauten“ und ist ein spezielles, an die Verwaltung von Gebäudeparks angepasstes Statistikmodell. Das Statistikmodell zeichnet den Energieverbrauch für jedes Gebäude, differenziert nach Gebäudekategorie und in Funktion der Gebäudegrösse auf. energho sammelt und verwaltet die gelieferten Gebäudeinformationen und vergleicht diese mit der landesweiten Verbrauchsentwicklung. Die Gebäudebetreiber kann anhand der Informationen über seinen Gebäudepark entscheiden, welche Gebäude optimiert bzw. saniert werden sollen.

Da sich das Produkt erst in der Aufbau- und Pilotphase befindet, ist das Angebot für die involvierten Partner zur Zeit noch gratis. Ende 2003 arbeiten 10 Kantone und 2 Bundesämter bei energhostat mit, wovon die Hälfte bereits Daten geliefert hat.

Stand energhostat per Ende 2003

Gemäss Jahresbericht 2003 sind folgende Anzahl Bundesämter und Kantone involviert:

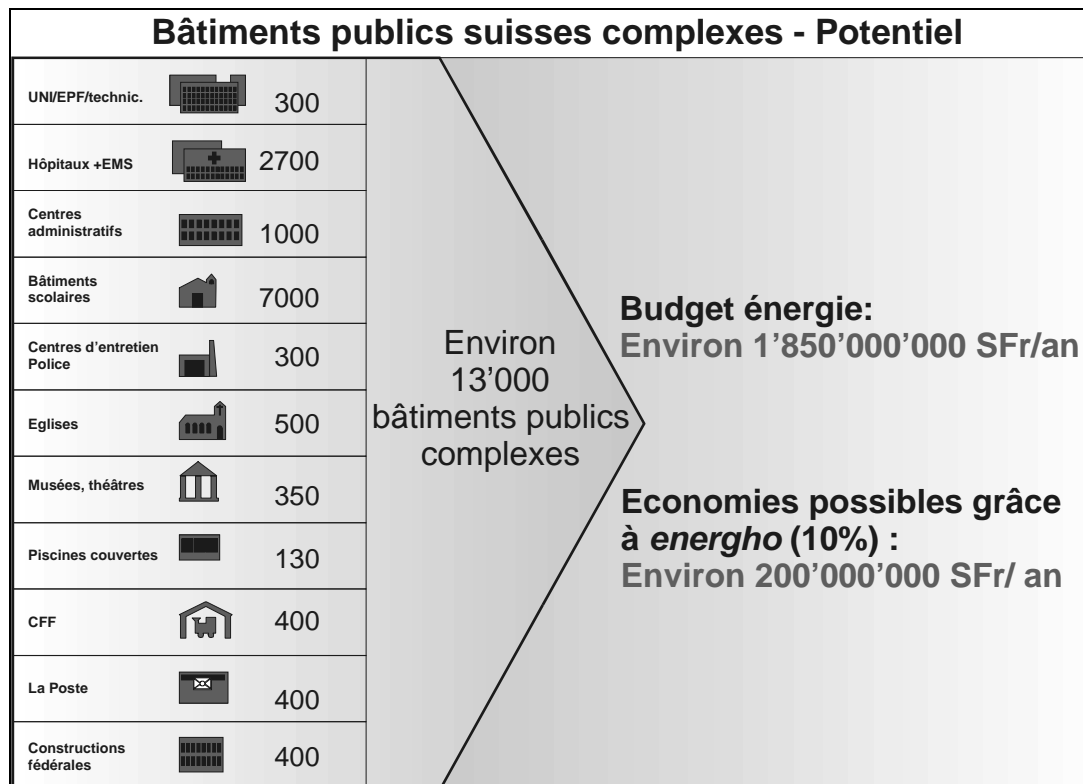
energhostat	Stand Ende 2001	Stand Ende 2002	Stand Ende 2003
Anzahl Kantone oder Bundesämter mit eingegebenen Daten	-	-	6

Tabelle 6: Übersicht der Zielindikatoren von energhostat.

Die Ziele beim Produkt energhostat für das Jahr 2003 (5 Kantone bzw. Bundesämter) wurden erreicht. Vorher befand sich das Produkt in Entwicklung.

2.3 Marktstrategie und deren Umsetzung

Das Marketingkonzept als Grundlage für die Marktbearbeitung ist im Marketing- und Kommunikationskonzept vom Januar 2004 dargestellt. Der Zielmarkt für energho besteht aus den öffentlichen Gebäuden von Bund, Kantonen und Gemeinden.



Quelle: [Businessplan 2000]

Figur 3: Aufteilung der Zielgruppen von energho auf einzelne Gebäudekategorien.

Bei den Zielgruppen der Betriebe der öffentlichen Hand wird unterschieden zwischen folgenden drei Entscheidungsebenen:

- Direktion
- Dienste / Verwaltung
- Betreiber

Mit einem übergreifenden Dachmarketing soll eine Breitenwirkung bei der Zielgruppe erreicht werden. Zusätzlich werden die Zielgruppen und insbesondere die Entscheidungsträger durch geeignete Kommunikationsmittel angesprochen, um den Bekanntheitsgrad von energho zu steigern, neue Mitglieder zu gewinnen und Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. Wie diese Zielgruppen bearbeitet werden, bleibt im Marketing- und Kommunikationskonzept diffus.

Eine eigentliche Marktanalyse, welche die öffentlichen Bauten nach Kategorien (Spitäler, Schulen, Verwaltung, Hallenbäder etc.) unterscheidet und deren Attraktivität, bzw. möglichen Hemmnissen hinsichtlich eines Einsatzes des Produktes Abonnement bewertet, fehlt.

Für die Marktbearbeitung hat sich in der Deutschschweiz und Romandie ein unterschiedliches Vorgehen mit anderen Schwerpunkten etabliert.

- In der Romandie wurden in Zusammenarbeit mit den Kantonen und allfälligen weiteren Akteuren (z.B. Verbänden) Informationsveranstaltungen durchgeführt. Anschliessend wurden die Teilnehmenden kontaktiert.
- In der Deutschschweiz wurden ebenfalls Informationsveranstaltungen durchgeführt und die Teilnehmenden anschliessend kontaktiert. Es wird jedoch stark auf einen Telefonvertrieb gesetzt. Gemäss der Regionalstelle Deutschschweiz erfolgte die Kontaktaufnahme ausgewählter Zielgruppen telefonisch ausschliesslich durch die Regionalstelle. Im Jahr 2003 lag das Schwergewicht auf dem Absatz des Produktes Abonnement bei Altersheimen. Im Telefongespräch wurde versucht, das Interesse für das Produkt Abonnement zu wecken und einen Termin für eine persönliche Präsentation des Produktes zu vereinbaren. Der Termin wurde von Mitarbeitenden der Regionalstelle wahrgenommen. In Ausnahmefällen wurde energho bereits nach dem Telefongespräch gebeten, direkt einen ausgearbeiteten Abo-Vertrag zuzustellen.

In der Deutschschweiz wurden mit einem Aufwand von rund 2-3 Personenmonaten im Zeitraum zwischen Herbst 2001 und Ende 2003 rund 400 potentielle KundInnen telefonisch befragt. Bei rund der Hälfte der potentiellen KundInnen blieb man im Kontakt, in der Regel werden weitere Unterlagen zugesandt, teilweise wird bereits ein Vertragsentwurf gewünscht.

Neu sollen im Jahr 2004 auch die Abo-Ingenieure in der Akquisition eingesetzt werden. Der Informationsstand der von uns kontaktierten Abo-Ingenieure in der Deutschschweiz ist jedoch unterschiedlich, ein Ingenieur akquiriert bereits selbstständig, ein zweiter Abo-Ingenieur wartet weiterhin passiv auf ein durch die Regionalstelle vermitteltes Abonnement.

Das Kommunikationskonzept listet die zielgruppenbezogenen Marketingaktivitäten nach Zielgruppen (Bund, Kantone und Gemeinden, je unterschieden nach Direktion, Verwaltung und Betreiber sowie Mandanten und das BFE) auf. Vorgesehen sind persönliche Besuche auf Ebene Direktion, persönliche Informationen (z.B. Energiefachstellenkonferenz, Regionalsitzungen der Gesundheitsdirektionen), Seminare, Erfahrungsaustausch sowie Zusammenarbeit mit EnergieSchweiz für Gemeinden. Die Schwerpunkte des Kommunikationsplans für das Jahr 2004 sieht bei der Marktbearbeitung folgenden Punkte vor: Kundenkontakt/Akquisition (laufend), Regionale Info-Veranstaltungen (4 D-CH, 2 Romandie), Pressekonferenzen (2 D-CH, 1 Romandie) sowie 2 Veranstaltungen/Messeteilnahmen. Eine Konzentration auf einzelne Zielgruppen (Spitäler, Schulen, Verwaltungen, Hallenbäder) ist aus den Unterlagen nicht ersichtlich⁷. Die Kommunikations- und Marketingaktivitäten werden im Kapitel 5 beurteilt.

⁷ Bei der Marktbearbeitung wurden einzelne Zielgruppen direkt angesprochen und beispielsweise mit dem Kanton zusammen Veranstaltungen durchgeführt (Heime Kanton VD, Spitäler Kanton BE)

3 Untersuchungshypothesen und Evaluationsprogramm

3.1 Untersuchungshypothesen

Bereits während des Offertverfahrens zur Evaluation energho wurden von **eco concept** Untersuchungshypothesen entwickelt und dem Bundesamt für Energie in der Offerte unterbreitet. Aufgrund erster Evaluationsergebnisse wurden diese präzisiert und ergänzt. Sie bilden die Grundlage für den Gesprächsleitfaden der telefonischen Befragung (s. 4.2 Evaluationsprogramm). In der nachfolgenden Tabelle sind die Hypothesen themenspezifisch aufgeführt.

1. Was sind die KundInnenbedürfnisse und wie ist die Strategie von energho zu beurteilen?
<p>Untersuchungshypothesen:</p> <p>Die Kundenbedürfnisse der Zielgruppe sind bekannt.</p> <p>Die Strategie konzentriert sich auf eine klar definierte Zielgruppe bzw. -gruppen.</p> <p>Die Ziele sind formuliert, spezifisch messbar, angepasst und realistisch umsetzbar.</p> <p>Die Erfahrungen aus Energie2000 sind im Konzept berücksichtigt.</p> <p>Das anvisierte Marktpotential ist aus Sicht der übergeordneten Zielsetzungen lohnend.</p> <p>Die Zielgruppe lässt sich in homogene und einfach handhabbare Untergruppen unterteilen.</p> <p>Die bestehenden Produkte decken die Bedürfnisse der KundInnen ab.</p> <p>Es sind konkurrenzierende bzw. alternative Produkte/Dienstleistungen am Markt vorhanden. (Dazu zählen wir beispielsweise auch die Ausgliederung des Facility Managements an Dritte)</p>

Die nachfolgenden Untersuchungshypothesen konzentrieren sich auf das Produkt „Abonnement“. Sie sind sinngemäss auf die anderen Produkte zu übertragen.

2. Wie sind die einzelnen Produkte zu beurteilen?
<p>Untersuchungshypothesen Abonnement:</p> <p>Das Produkt deckt ein Kundenbedürfnis ab.</p> <p>Das Produkt ist zuwenig auf die Bedürfnisse eines Gebäudeparkbetreibers ausgerichtet.</p> <p>Das Produkt ist in einem schrumpfenden Markt positioniert, weil das Facility Management mehr und mehr an Drittfirmen ausgelagert wird.</p> <p>Das Grossverbrauchermodell stellt ein Akquisitionshindernis insbesondere in Gemeinden dar.</p> <p>Das Abonnement bietet ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis.</p> <p>Der Nutzen und die Kosten des Produktes sind transparent.</p> <p>Die Erfahrungen der bestehenden KundInnen sind gut, ihre Erwartungen werden erfüllt.</p> <p>energho ist hinsichtlich der mit den Partnern vereinbarten Garantieleistungen (Abo Plus) ein glaubwürdiger Partner.</p>
3. Wie ist die Vermarktung der einzelnen Produkte zu beurteilen?
<p>Untersuchungshypothesen Abonnement:</p> <p>Der Marketing-Mix ist klar definiert.</p> <p>Das Marketing konzentriert sich auf die richtigen Ansprechpersonen.</p> <p>Die Marktmittler (beispielsweise Verbände, Planungs-/Beratungsfirma, Haustechnik) werden</p>

zu wenig einbezogen.

Die Werbeunterlagen sind klar und transparent und richten sich an das anvisierte Zielpublikum.

Die Akquisition (Kontaktaufnahme, Erstgespräch) wird von den KundInnen positiv wahrgenommen.

Die Akquisition wird von geeigneten Personen wahrgenommen.

Synergien zu anderen EnergieSchweiz-Partnern werden genutzt (z.B. Energiestadt).

Bei der Akquisition erweist sich der Finanzierungsschlüssel Bund-Kanton-Betreiber als hinderlich. Dies betrifft im besondern die Kantone ohne finanzielles Engagement.

3.2 Evaluationsprogramm

Die Durchführung der Evaluation wurde mit folgenden Arbeitsschritten vorgenommen:

1. **Dokumentenanalyse:** Mittels Dokumentenanalyse wurde eine Bestandesaufnahme der Strategie und des Konzepts sowie eine grobe Marktanalyse vorgenommen.
2. **ExpertInnengespräche:** Die Bestandesaufnahme von Strategie und Konzept wurde durch ExpertInnengespräche verifiziert und ergänzt. Ausgewählte Aspekte der Analyse der Marktstrategie wurden vertieft und zu einer Markt- und Umfeldanalyse zusammengefasst.
3. **Telefonische KundInnenbefragungen mit semistandardisierten Fragebögen:** Die KundInnenbedürfnisse sowie die Gründe eines positiven bzw. negativen Kaufentscheides wurden mit einer persönlichen Befragung per Telefon ermittelt. Die Fragestellungen enthielten sowohl quantitativ als auch qualitativ auswertbare Indikatoren. Das Gespräch wurde von einer fachlich qualifizierten Person mit Kenntnissen über energho sowie Energiepolitik durchgeführt. Die Interviewdauer beträgt 10 - 25 Minuten.

Es wurden folgende KundInnengruppen befragt:

- **bestehende KundInnen**
- **"ablehnende" KundInnen** (von energho angefragt, negativer Kaufentscheid bzw. Abwarten)
- **Potenzielle KundInnen** (KundInnen, die bisher von energho noch nicht persönlich kontaktiert wurden und noch an keiner Veranstaltung teilgenommen haben.)

Zusätzlich wurden als wichtige Marktmittler und Co-Finanzierer **die Kantone** (Energiefachstellen, Hochbauämter) befragt.

Konkret wurden pro Produkt folgende Schwerpunkte gelegt:

Produkt Abonnement: Der inhaltliche Schwerpunkt der Befragung lag bei der Eruiierung der Ausgestaltung des Energiemanagements, den Bedürfnissen der KundInnen, der Entscheidungskompetenzen sowie den bisherigen Erfahrungen bzw. Vorbehalten gegenüber dem Produkt.

Produkt Weiterbildungen für Energiefachleute: Bei den oben befragten Personen (Mitglieder energho, AbonnementskundInnen, "ablehnende" KundInnen, Vertreter potenzielle KundInnen) wurden zusätzlich Fragen zum Produkt Weiterbildung gestellt. Der Schwerpunkt der Befragung lag jedoch klar beim Produkt Abonnement.

Produkt Energhostat: Das Produkt richtet sich vor allem an die Kantone. Wir haben die beteiligten Pilotkantone befragt (ca. 8) sowie einige nicht involvierte Kantone.

4. Korreferat Fachexperte Marketing und Kommunikation

Der Marketing-Mix, die Kommunikationsstrategie sowie die Kommunikationsmittel (Unterlagen, Internetauftritt) wurden durch **e c o n c e p t**-interne Marketingspezialisten, sowie im Rahmen eines Korreferates durch eine spezialisierte Firma überprüft.

5. Auswertung der Ergebnisse und Verfassen der Empfehlungen

Die Arbeiten wurden in der ersten Hälfte 2004 durchgeführt. Fachlich wurden Sie von einer Begleitgruppe begleitet. Die Mitglieder sind im Impressum aufgeführt.

4 Markt- und Umfeldanalyse

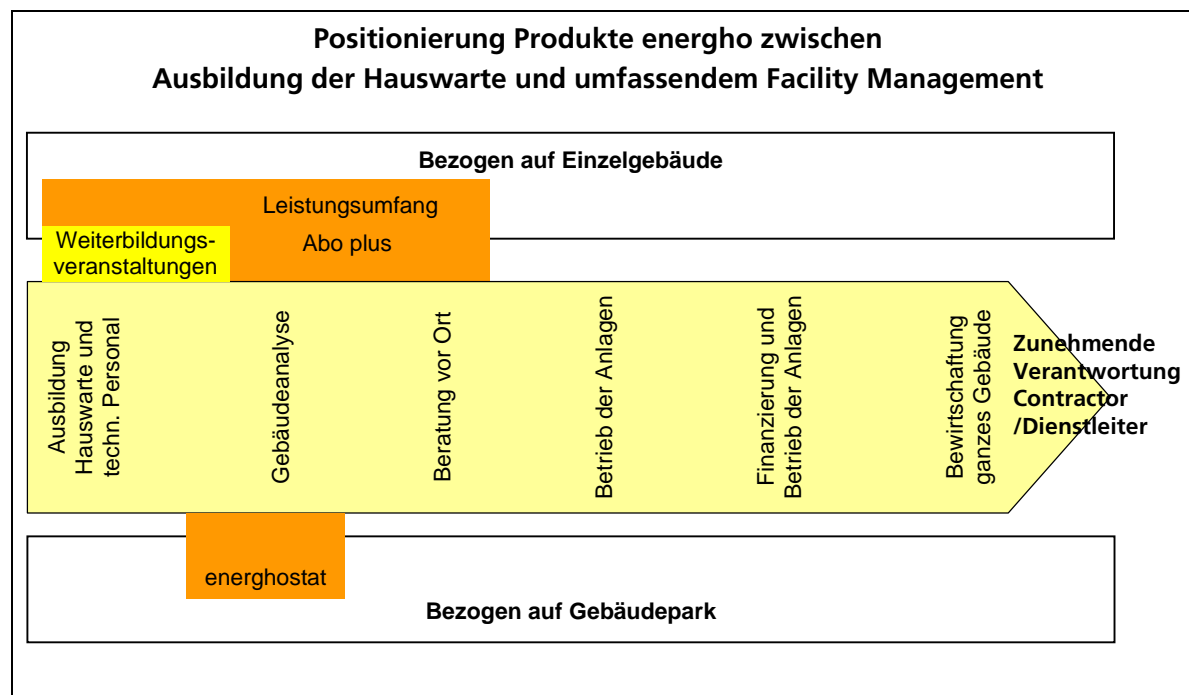
4.1 Ziel und Vorgehen

Ziel der Markt- und Umfeldanalyse ist das Kennenlernen der „Mechanik“ des betrachteten Marktes sowie das Gewinnen von ersten Kenntnissen zur Ergänzung oder Präzisierung der Evaluations-hypothesen und Fragestellungen für die in einem späteren Arbeitsschritt durchgeführten Befragun-gen.

Unsere Markt- und Umfeldanalyse stützt sich auf die uns vorliegenden Unterlagen zu energho, eine explorative ExpertInnenbefragung (ca. 20 Personen) sowie auf das firmeninterne energiewirtschaft-liche Know-how von **e c o n c e p t**.

4.2 Positionierung der Produkte im Markt

Das Produkt Abonnement (Abo Plus) ist das zentrale Produkt von energho. Es handelt sich um ein Einsparcontracting. Ein Contractor übernimmt zu einem vorher vereinbarten Preis die Verantwortung für eine vertraglich garantierte minimale Energieeinsparung in den nächsten 5 Jahren. Wie nachfol-gende Figur verdeutlicht, kann die Steigerung der Energieeffizienz durch eine weite Palette von Mass-nahmen, von der Ausbildung der Hauswarte bis zum Betrieb des gesamten Gebäudeparkes, erreicht werden. Die Produkte von energho können im weiten Massnahmenspektrum wie folgt positioniert werden.



Figur 4: Positionierung der Produkte von energho zwischen Ausbildung und Facility Management eines ganzen Gebäudeparkes.

Für eine abschliessende Positionierung des Produkts energhostat verfügen wir über zu wenige Unterlagen dazu. Als vergleichendes Auswertungstool des Energiebedarfs von Gebäudekategorien könnte es zur Analyse eines gesamten Gebäudeparkes verwendet werden. Ob es auch zu diesem Zweck eingesetzt wird oder einsetzbar sein wird, ist uns nicht bekannt.

4.3 Befragung

Bei den telefonischen Befragungen der ausgewählter ExpertInnen standen Fragen zu einem besseren Verständnis des Marktes im Vordergrund. Namentlich zu den KundInnenbedürfnissen, den Entscheidungsstrukturen bei der öffentlichen Hand, den Markttrends im Energiemanagement und Contracting, zu möglichen Konkurrenzprodukten sowie einer persönlichen Einschätzung der Stärken und Schwächen von energho und seiner Produkte.

Wir haben VertreterInnen folgender Organisationen befragt:

- Bund (BBL)
- Kantone (Energiefachstellen, Hochbauämter)
- Gemeinden (Liegenschaftenabteilung, Hochbau)
- Aboingenieure
- Partner von EnergieSchweiz (EnergieSchweiz für Gemeinden)
- EnergieAgentur der Wirtschaft
- Akteure von energho
- Facility Manager

Bei der Befragung standen, angepasst an die jeweiligen Adressaten, folgende Fragen im Vordergrund:

1. Welche Trends herrschen im Moment beim Management des Gebäudeparkes energieintensiver Bauten vor?
2. Wie funktioniert das Energiemanagement in den öffentlichen Bauten (Verwaltung, Spitäler, Heime, etc), welche Markttrends herrschen vor?
3. Bestehen Konkurrenzprodukte zum Abonnement von energho, beispielsweise andere Formen eines Einsparcontractings?
4. Wie sind die Entscheidungsstrukturen bzgl. Anlagen- und Energiemanagement bei der öffentlichen Hand?
5. Was sind mögliche Hemmnisse für den Absatz eines Produktes wie energho (Einsparcontracting)?
6. Was ist Ihre persönliche Einschätzung der Stärken und Schwächen von energho und seiner Produkte?

4.4 Ergebnisse

Vorherrschende Trends beim Management des Gebäudeparkes

In den 90er Jahren haben bestimmte Branchen, vor allem Banken und andere grosse Dienstleistungsunternehmen, den Gebäudepark und/oder den Betrieb ihres Gebäudeparkes outgesourct. Die öffentliche Hand ist diesem Trend kaum gefolgt. Die Gebäude der öffentlichen Hand werden fast ausschliesslich durch eigene Verwaltungsabteilungen betrieben.

Geändert hat sich in den letzten Jahren jedoch die Professionalisierung der Gebäudebewirtschaftung. Dies jedoch vor allem im Hinblick auf die in Zukunft anfallenden Kosten für den Gebäudeunterhalt. Viele Gemeinden oder kantonale Verwaltungen haben ihren Gebäudepark systematisch erfasst und verfügen heute über eine klar definierte Sanierungs- und Unterhaltsstrategie.

Funktionsweise des Energiemanagements bei den öffentlichen Bauten

Das Thema eines möglichst effizienten Betriebs der Bauten hat nach der Sanierung des Anlageparkes (LRV) abgenommen. Das Energiemanagement bzw. der Betrieb der Energieversorgungsanlagen (Wärme, Kälte, Lüftung, teilweise auch Elektrizität) wird von den Betreibern der öffentlichen Hand selbst wahrgenommen. Das Produkt Abonnement trägt diesem Umstand Rechnung. Welche Bedürfnisse die Betreiber öffentlicher Bauten haben, wurde bisher noch nie systematisch erhoben.

Der Bund verfügt über eigene Sanierungskonzepte und schult seine Hauswarte bezüglich Betriebsoptimierung selber.

Konkurrenzprodukte

Eigentliche Konkurrenzprodukte im Sinne eines Einsparcontractings bestehen nur wenige, hingegen bestehen etliche Angebote für Betriebsoptimierungen. Wir fassen im folgenden den Begriff "Konkurrenzprodukte" relativ weit, um sämtliche Produkte und Dienstleistungen zu bezeichnen, welche im Zusammenhang mit dem Energiemanagement von Gebäuden und Anlagen stehen.

Das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich verfügt über ein Produkt Einsparcontracting, welches jedoch nicht prioritär vermarktet wird. Vielmehr wird von den Bedürfnissen der KundInnen ausgegangen und anschliessend ein massgeschneidertes Produkt (vom Anlagencontracting bis zur Energieberatung vor Ort) angeboten. Die Stadtwerke von Basel, Bern und Zürich sind daran, ihre Produktpalette im Bereich der Energiedienstleistungen zu harmonisieren.

Landis & Stäfa ist mit einem Einsparcontracting in Deutschland auch bei der öffentlichen Hand sehr erfolgreich. Das Einsparcontracting umfasst nach Möglichkeit den gesamten Gebäudepark eines Besitzers, die garantierten Einsparungen über eine Dauer von bis zu 20 Jahren werden dann über den gesamten Gebäudepark realisiert. Dies bedeutet, dass sich die Anstrengungen des Contractors auf die bezüglich Energieeffizienz schlechtesten Bauten konzentrieren können. In der Schweiz hat dieselbe Unternehmung mit diesem Produkt wenig Erfolg. Als Gründe hierfür werden die durch die gesetzlichen Anforderungen (Wärmedämmung, LRV-Sanierungen in den 90er Jahren) viel höheren energetischen Standards in der Schweiz identifiziert. Zudem verfügt die öffentliche Hand in der Schweiz über beträchtlich mehr finanzielle Mittel als die neuen Bundesländern.

Betriebsoptimierungen werden von zahlreichen Ingenieurfirmen angeboten. Einzelne Kantone haben eigene Aktivitäten entwickelt, um zusammen mit lokalen Firmen Analysen und Betriebsoptimierungen für bestimmte Gebäudekategorien (beispielsweise Heime) anzubieten.

Als Konkurrenzprodukt ist im weiteren RUMBA, das Ressourcen- und Umweltmanagement des Bundes unter Federführung des BBL, zu nennen. RUMBA konzentriert sich jedoch in erster Linie auf das Benutzerverhalten sämtlicher Mitarbeitenden des Bundes. Das BBL wird unseres Wissens nicht die

Produkte von energho einsetzen, sondern selber entwickelte Instrumente (Sanierungsstrategie, Aus- und Weiterbildung) nutzen.

Als Konkurrenzprodukt von energhostat besteht die Energiebuchhaltung des Ressorts öffentliche Hand von Energie 2000, heute durch EnergieSchweiz für Gemeinden vertrieben. Als Konkurrenzprodukte zu erwähnen sind die Angebote des BFE im Bereich Betriebsoptimierung (z.B. Hallenbäder) und die EnergieAgentur der Wirtschaft EnAW, die vereinzelt auch Unternehmen der öffentlichen Hand bzw. gemischtwirtschaftliche Unternehmen in Unternehmensgruppen zusammengefasst haben.

Ein weiteres Konkurrenzprodukt könnte der Grossverbraucherartikel in einzelnen Kantonen darstellen. Energiegrossverbraucher sind in einigen Kantonen (NE; ZH; SG) gesetzlich verpflichtet, ihre Energieeffizienz um jährlich 1.5-2% zu erhöhen. Als Konkurrenz führen wir dies deshalb auf, weil einzelne Kantone möglicherweise keine finanziellen Beiträge an das Abonnement leisten können, weil Subventionen zur Erreichung dieser Anforderungen ausgeschlossen sind.

Ein Teil der Abo-Ingenieure haben als Angebot ihrer Firma Einsparcontracting-Angebote entwickelt. Uns ist jedoch keine Unternehmung bekannt, die damit Erfolge ausweisen kann.

Entscheidungsstrukturen

Als mögliches Hemmnis für die Produkte von energho werden die oft komplizierten und langwierigen Entscheidungsstrukturen im Gebäudemanagement der öffentlichen Hand genannt. Diese Entscheidungs- und Einflusststrukturen sind teilweise kompliziert (z.B. Kantone mit Energiefachstelle und Hochbauamt bzw. Finanzabteilung), die Probleme waren jedoch schon vor dem Start des Programms bekannt.

Mindestens bei den nicht selbständigen Unternehmen der öffentlichen Hand (z.B. Verwaltungen) handelt es sich nicht um geschlossene Rechenkreise. Dies kann dazu führen, dass keine Anreize bestehen, durch Investitionen in eine verbesserte Anlage oder in ein verbessertes Energiemanagement die Kosten für die Energie zu verringern, da die Kosten und Erträge buchhalterisch nicht bei der gleichen Institution anfallen.

Öffentliche Bauherren müssen sich bei Auftragsvergabe an WTO-konforme Auftragsvergabeverfahren halten. Da jedoch keine anderen Einsparcontracting-Angebote auf dem Markt präsent sind, erachten wir dieses Hemmnis von untergeordneter Bedeutung.

Mögliche Hemmnisse

Mögliche Hemmnisse für den Absatz der Produkte von energho wurden in den obigen Punkten teilweise bereits erwähnt (Entscheidungsstrukturen, hoher Stand Energieeffizienz).

Zusätzlich wurde von den befragten Personen der Finanzierungsschlüssel des Abonnements (1/3 Kndln, 1/3 Bund, 1/3 Kanton) aufgeführt. Die Kantone können ihren Anteil gemäss Aussagen von energho nicht aus den Globalbeiträgen finanzieren, da der Bund bereits Beiträge leistet. Die Kantone sind deshalb oft wenig an einem Absatz des Abonnements auf ihrem Kantonsteil interessiert, da sie die Aufwendungen schlicht nicht finanzieren könnten⁸

Die Glaubwürdigkeit des Geschäftspartners ist beim Contracting von entscheidender Bedeutung. Insbesondere wenn es um die Gewährung von finanziellen Garantien geht, ist die Grösse des Contractingunternehmens und seine Bekanntheit bzw. Glaubwürdigkeit wichtig. Einem kleinen Ingenieurbüro traut man kein Contractinggeschäft mit einer längeren Laufzeit zu, einem Unternehmen wie ewz, Landis & Stäfa oder dergleichen schon. Ob energho die nötige Glaubwürdigkeit im Markt besitzt, ist nicht bekannt.

⁸ Seit 2004 können neu die Kantone Beiträge an Gemeinden zu 50% aus den Globalbeiträgen finanzieren.

Der Verkauf eines Einsparcontractings wird bei den professionellen Contractoren als verkaufstechnisch sehr anspruchsvolle Tätigkeit geschildert, für welche nur die erfahrensten VerkäuferInnen eingesetzt werden.

Persönliche Einschätzung der interviewten ExpertInnen zu den Stärken und Schwächen von energho:

Als Stärken von energho werden genannt:

- Qualitativ hochwertige und kompetente Weiterbildungsangebote und Broschüren
- Das Produkt Abonnement wird positiv beurteilt.
- Für die KundInnen eine breite Auswahl an IngenieurInnen abgestimmt auf Charakteristik der Gebäude. Dadurch wird eine hohe Qualität der Betreuung sichergestellt.

Als Schwächen von energho werden genannt:

- Die Intransparenz der Unternehmung bzw. des Vereins (Absender, Auftritt gegen aussen)
- Mangelndes Know-how in Marketing und Verkauf
- Intransparente Auswahl der akkreditierten Büros
- Eine zu geringe Fokussierung des Programms
- Mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit und mangelnde Vernetzung (z.B. Verbände)
- KundInnen bemängeln eine wenig aktive Betreuung im Abo.
- Broschüren zu einseitig auf technisch geschultes Personal ausgerichtet.

5 Analyse Marketing und Kommunikation

5.1 Vorgehen

Der Marketing-Mix, die Kommunikationsstrategie sowie die Kommunikationsmittel (Unterlagen, Internetauftritt) wurden im Rahmen eines Korreferates durch eine spezialisierte Firma (S. Frauenfelder, Linder Kommunikation AG) überprüft. Nachfolgend die Ergebnisse dieses Kurzberichtes.

5.2 Kurzbericht des Fachexperten

Energho ?

Die Einführung der Produkte im Markt werden durch den jetzigen Auftritt von energho nicht gerade erleichtert: Name und Marke von energho sind anonym und nichts sagend. Allerdings wäre eine Lancierung eines neuen Auftrittes mit erheblichem Aufwand verbunden und daher nicht zu empfehlen. Die in den neueren Publikationen eingeführten Claims „Energie intelligent nutzen“ ist eine erste Verbesserung. Er wirkt unterstützend, weil er einen ersten Hinweis auf das angesagte Thema liefert.

Marketing- und Kommunikationskonzept

Im Konzept, datiert vom Januar 2004 sind die strategischen Grundlagen, auf welchen die bisherigen Marketingaktivitäten von energho basieren, nicht ersichtlich.

- Das Marketingkonzept weist Mängel aus. Eine SWOT-Analyse, die etwa die Stärken und Schwächen von energho⁹ darstellt, ist nicht ersichtlich. Vor allem fehlen Einschätzungen zum Konkurrenzumfeld. Welche Marktchancen bestehen für die Produkte (Abo), welche anderen Akteure sind tätig (z.B. privat angebotenes Facility-Management), welche Bedürfnisse haben die Akteure im anvisierten Marktsegment.
- Die Strategie ist aus unserer Sicht zu wenig klar formuliert. Sie ist „angebotslastig“ und berücksichtigt zu wenig die Nachfrageseite. Es bleibt offen, auf welcher Basis die Dienstleistungen und Produkte entwickelt worden sind. Ist in den letzten Jahren eine systematische Erhebung bei den anvisierten Zielgruppen (Direktion, öffentliche Dienste, Betreiber) über ihre Bedürfnisse gemacht worden?
- Die Strategie der Marktbearbeitung ist (zumindest aus den veröffentlichten Dokumenten) nicht eindeutig. Der öffentliche Gebäudepark wird mit 13'000 komplexen Gebäuden angegeben. In der Imagebroschüre „ein Verein im Dienste“ werden als Partner die Gesamtheit der Gebäudebetreiber im öffentlichen Bereich angesprochen. Andererseits konzentriert sich energho auf die „Energie-Grossverbraucher (Broschüre „Abonnement“ S. 9). Ist damit die Gruppe der „Grösstverbraucher“ ausgeschlossen? Umfang und Struktur dieser (eingeschränkten) Zielgruppe der Energie-Grossverbraucher werden im Marketingkonzept nicht weiter analysiert. Es besteht (zumindest im vorliegenden Marketingkonzept) keine inhaltliche und zeitliche Strategie für die Marktbearbeitung. (Welche Gebäudetypen werden wie und wann angegangen). Auch der Jahresplan 2004 zeigt diesbezüglich keine genaueren Perspektiven auf.

⁹ Resp. der Vorläuferorganisation E2000

- Für die Akquisition von neuen Kunden sind die Regionalstellen zuständig. Hier stehen hohe Hürden im Weg: Die Regionalstelle agiert zentral. Sie vertritt einen (noch) anonymen Verein. Sie nutzt keine bestehenden Kundenbeziehungen (Planer der Haustechnikanlagen, Installateure vor Ort). Vertrauensbildende Absatzmittler (z.B. Spitalverband, Heimverband etc.) sind in der Regel nicht in die Akquisitionsanstrengungen eingebunden. Mindestens ist dies aus den schriftlichen Unterlagen nicht ersichtlich.

Sind diese hohen Markthindernisse überwunden, kommt eine dritte Person in Form des akkreditierten Ingenieurbüros ins Spiel. Der Kunde kann wohl aus der Liste der Akkreditierten auswählen, mit grosser Wahrscheinlichkeit fehlt allerdings der Ingenieur vor Ort, mit dem bereits eine Kundenbeziehung besteht. Das Modell scheint wohl hinsichtlich Qualitätssicherung optimiert aber nicht hinsichtlich der Marktbearbeitung.

- Im Kommunikationskonzept für das übergeordnete Marketing sind keine Schwerpunkte gesetzt: Alle Kommunikationsmittel sind ohne Differenzierung für alle Zielgruppen eingesetzt. Eine Differenzierung hilft, die Zielgruppen spezifisch anzusprechen und damit die Wahrnehmungschancen zu erhöhen.
- Im Kommunikationskonzept für zielgruppenbezogene Marketingaktivitäten fehlen Angaben über die quantitativen Ziele (Anzahl Kontakte) und die Zuständigkeiten (wer macht was?).

Publikationen

Die Print-Produkte erfüllen die Anforderungen hinsichtlich Einhaltung des CD von EnergieSchweiz gut. Inhaltlich sind sie verständlich, bei einzelnen könnten knappe, präzise Botschaften am Anfang den Einstieg erleichtern.

- **„Ein Verein im Dienste der öffentlichen Gebäude**
Gute, knappe Darstellung der Zielgruppen und der Dienstleistungen von energho.
- **Abonnement für einen rationellen Energieeinsatz**
Die an sich gute Darstellung des Produktes Abo könnte gestrafft werden, indem das erste Kapitel weggelassen, resp. auf eine Seite zusammengekürzt wird. Für diesen Teil besteht bereits eine Publikation. Eine Zusammenfassung auf einer Seite am Anfang könnte die Broschüre noch attraktiver machen.
- **Fallbeispiel(e)**
Das dargestellte Fallbeispiel Altersheim Gibloux kann als gutes Muster dienen. Die Ausgangslage und die Resultate sind klar dargestellt. Weitere Fallbeispiele aus anderen Gebäudetypen sollten folgen. Als PDF auf der Website anbieten
- **Flash**
Gegenüber der ersten Nummer ist die Ausgabe Nr. 4 (Okt. 03) deutlich lesefreundlicher. Sie ist weniger textlastig und grafisch besser gestaltet.

Website

Die Möglichkeiten des Internet scheinen zum heutigen Zeitpunkt noch nicht optimal genutzt. Die geringe Anzahl Besucher (unter 3000 seit Oktober 2003) zeigt, dass dieser Kommunikationskanal noch wenig genutzt wird. Dazu passt, dass eine Internet-Recherche mit verwandten Suchbegriffen keinen Treffer bei energho zur Folge hat¹⁰. Übersichtlich und aktuell sind die Angaben zu den Veranstaltungen und die Liste der Fachingenieure. Das im Kommunikationsplan 2004 angekündigte Redesign der Website hat bis zum heutigen Zeitpunkt noch nicht stattgefunden.

¹⁰ Energieverbrauch öffentliche Gebäude, Energiegrossverbraucher, usw.

Folgende Punkte sind verbesserungsfähig:

- Die Homepage wird lediglich zur Sprachwahl genutzt. Sie ist sehr anonym. Informationen wie Kontaktadresse, Absender, optische Verbindung zu EnergieSchweiz könnten mehr Vertrauen schaffen, und damit die Attraktivität steigern.
- Auf vielen Seiten ist die Sprache nicht web-gerecht. Langatmige Texte wie das Editorial auf der 1. Seite sind zu vermeiden. Ziel: Mit Stichworten, kurzen Sätzen oder markanten Titeln dem Leser interessante Informationen auf einen Blick bieten.
- Die 1. Seite (Heute Editorial M. Leuenberger) muss als die zentrale Seite ausgestaltet werden. Hier sollte der Interessent alles erfahren, was energho anbietet und was sein Nutzen ist.
- Viele Seiten sind Textseiten aus Broschüren. Das ist in dieser Form nicht webgerecht. Auf den Seiten sind kurze prägnante Erläuterungen zu platzieren (Prinzip: auf einen Blick das Wichtigste). Für die vertiefenden Informationen können die Broschürenseiten als PDFs angeboten werden.
- Inhaltlich fehlen die Erfolgsbeispiele (lediglich Eines ist aufgeschaltet), die den Interessenten motivieren könnten, Kontakt mit dem Sekretariat aufzunehmen.
- Unerklärlich ist, wieso auf der Link-Seite automatisch die Seite von Swiss Info aufschaltet. Dafür fehlen Links zu Fachverbänden.
- Der Absender „verein energho“ ist zu anonym. Einzelne Statements (mit Bild) könnten helfen: Gebäudeverantwortlicher Post, Präsident Spitalverband, Präsident Energiedirektoren etc.

6 Befragungen

6.1 Übersicht

Es wurden 4 Zielgruppen telefonisch befragt:

1. bestehende KundInnen mit Abo Basis und Abo Plus
2. "ablehnende" KundInnen (von energho angefragt, negativer Kaufentscheid bzw. Abwarten)
3. Potenzielle KundInnen (KundInnen, die bisher von energho noch nicht persönlich kontaktiert wurden und noch an keiner Veranstaltung teilgenommen haben.)
4. Kantone als potentielle Marktmittler und potentielle KundInnen

Bei den KundInnen wurden jeweils folgende wesentlichen Fragestellungen bzw. Fragekomplexe, angepasst an die jeweilige Zielgruppe, gestellt:

1. Welche Kriterien sprechen für oder gegen den Abschluss eines Abonnementvertrages
2. Welche Massnahmen zur Betriebsoptimierung / Steigerung der Energieeffizienz werden bereits umgesetzt?
3. Beurteilung des Produktes Abonnement (Zufriedenheit, Vollständiges Abdecken der Bedürfnisse, Verbesserungsvorschläge)
4. Beurteilung der Weiterbildung (Teilnahme an Weiterbildung, Beurteilung, Zufriedenheit)
5. Beurteilung der Verkaufsanstrengungen von energho.

Das Vorgehen und die Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

6.2 Bestehende KundInnen

6.2.1 Vorgehen und Inhalt der Befragung

Befragt wurden KundInnen, die einen Abonnementsvertrag mit energho eingegangen sind. Die Befragung der bestehenden KundInnen wurde telefonisch während eines Zeitraums von ca. einem Monat durchgeführt. Die Dauer der telefonischen Interviews betrug im Durchschnitt ca. 10 Minuten. Die Befragung wurde anhand eines semistandardisierten Fragebogens durchgeführt, d.h. die Fragen wurden sowohl mit Antwortkategorien, als auch offen gestellt. Eine Woche vor Beginn der Interviews wurde die Befragung schriftlich bei den zu befragenden öffentlichen Institutionen angekündigt.

Die Adressdaten für die zu befragenden bestehenden KundInnen wurden **concept** und **éras**m von energho ausgehändigt. Diese Daten enthalten Angaben über die Art der öffentlichen Einrichtung, den Ansprechpartner, die Adresse, Telefonnummer, die Dauer der Mitgliedschaft und den Abo Typ (Abo "Basis" oder Abo "Plus").

Von den insgesamt 38 in der Deutschschweiz uns zur Verfügung gestellten Adressen, wählten wir 18 Adressen aus, die uns für die Befragung als relevant erschienen. Auswahlkriterium war das Datum der Vertragsunterzeichnung für das Produkt Abonnement. In Betracht kamen nur Vertragsabschlüsse, bei denen bereits Erfahrungen über die Arbeit von energho bestanden. Berücksichtigt wurden KundInnen

mit einem Vertragsbeginn im Jahr 2003 oder früher. Bei der Art der Institutionen handelte es sich überwiegend um Alters-, Pflege- und Krankenhäuser, dazu kamen ein Spital, ein Hallenbad, eine Gemeindeverwaltung und eine Universität. Eine detaillierte Übersicht gibt die Tabelle 7.

Von den 18 zu befragenden Personen, konnten 14 tatsächlich befragt werden. Von den übrigen 4 befragten Personen waren drei Personen nicht kontaktierbar und eine Person weigerte sich an der Befragung teilzunehmen.

Von den insgesamt 61 Adressen, die der Romandie zur Verfügung gestellt worden sind, wurden schlussendlich 15 für die Befragung ausgewählt. 32 der Adressen stehen zurzeit mit energho in Vertragsverhandlungen und kamen somit für die Interviews nicht in Frage. Die restlichen 29 KundInnenadressen wiesen alle eine Abovertragsdauer von mindestens einem Jahr auf. Unter diesen wurden 15 möglichst unterschiedliche Institutionen ausgewählt (vgl. Tabelle 7).

Übersicht über Art und Anzahl der befragten Institutionen	Anzahl (N=29)
Alters-, Pflege- und Krankenhäuser	16 (6)
Spital	5 (4)
Die Post	1 (1)
Gemeinde	2 (1)
Schule	3 (3)
Kantonallabor	1 (0)
Hallenbad	1 (0)
Total	29 (15)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 7: Übersicht über Art und Anzahl der befragten Institutionen bei den bestehenden KundInnen.

In den nachfolgenden Betrachtungen werden die Befragungen in der Deutschschweiz und der Romandie nicht mehr gesondert, sondern zusammen dargestellt. Um die Ergebnisse der Deutschschweiz und der Romandie trotzdem nachvollziehen zu können, stehen in den Tabellen die Ergebnisse der Romandie -durch Klammern kenntlich gemacht- jeweils hinter der Gesamtzahl der Antworten. Über die Anzahl der Institutionen nach "Abo Typ" gibt die nachstehende Tabelle 8 einen Überblick.

Abo "Basis"	Abo "Plus"
11 (4)	18 (11)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 8: Übersicht der bestehenden Abonnement-Typen bei den bestehenden KundInnen.

6.2.2 Ergebnisse

Frage 1 richtete sich nach dem Abonnement Typ. Die Ergebnisse sind in Tabelle 8 dargestellt.

Frage 2: "Welche Kriterien führten zum Entscheid einen Abonnementsvertrag mit energho einzugehen?"			
Antwortkategorien	Antworthäufigkeiten gesamt (N=29)	Abonnement "Basis"	Abonnement "Plus"
2.1 Preis-/Leistungsverhältnis	2 (0)	2 (0)	
2.2 Qualität des Angebots	1 (0)	1 (0)	
2.3 Zusammensetzung des Angebots	1 (0)		1 (0)
2.4 Weiterbildungsangebot	1 (1)		1 (1)
2.5 Reduktion Energiekosten	24 (11)	9 (3)	15 (8)
2.6 Vertrauen in energho bezüglich Garantieleistungen	7 (1)	1 (1)	6 (4)
2.7 Vertrauen in Abo-Ingenieur	1 (0)	1 (0)	
2.8 Engagement für die Umwelt	8 (4)	3 (1)	5 (3)
2.9 Vorbildfunktion öffentliche Hand	6 (6)	2 (2)	4 (4)
2.10 Subventionen der öffentlichen Hand	1 (0)	1 (0)	
2.11 Sonstiges			
▪ Bestandsaufnahme der Energiekosten		3 (1)	
▪ Energiesparen ist ein Hobby		1 (0)	
▪ Erfahrungen mit energhostat		1 (0)	
▪ Erfahrungen mit Energie 2000		3 (2)	
▪ Nicht am Entscheidungsprozess beteiligt gewesen		3 (3)	
▪ Vorbildfunktion (im Programm Energie Schweiz)		1 (1)	

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 9: Kriterien, die zum Entscheid führten, einen Abonnementsvertrag mit energho einzugehen, Mehrfachantworten möglich.

Die Befragten konnten offen auf diese Frage antworten (Tabelle 9). Unter den Antworten wurde fast einheitlich die Reduktion der Energiekosten genannt. Zudem wurden unter anderem das Vertrauen in energho bezüglich der Garantieleistungen, die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand sowie die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand genannt.

Frage 3: "Welche Massnahmen zur Betriebsoptimierung bzw. Steigerung der Energieeffizienz bei Bauten und Anlagen wurden bereits durchgeführt?"			
Antwortkategorien	Antworthäufigkeiten gesamt (N=29)	Abonnement "Basis"	Abonnement "Plus"
3.1 Monitoring des Energieverbrauchs mittels Energiebuchhaltung	23 (11)	10 (3)	13 (8)
3.2 Energieanalyse ausgewählter Bauten und Anlagen	21 (10)	8 (3)	13 (7)
3.3 Laufende Betriebsoptimierung	22 (9)	10 (3)	12 (6)
3.4 Ausbildung der Hauswarte bzw. Anlagenbetreiber	20 (10)	10 (4)	10 (6)
3.5 Betrieb der Anlagen durch Dritte (Contracting)	2 (1)		2 (1)
3.6 Umfassende Unterhalts- und Sanierungsstrategie des Gebäudeparkes unter Einbezug des Energieverbrauchs	13 (4)	5 (1)	8 (3)
3.7 Energiekonzept bei Neubauten mit klaren, die gesetzlichen Anforderungen überschreitenden Vorgaben an die Energieeffizienz	4 (2)	2 (1)	2 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 10: Bereits durchgeführte Massnahmen zur Betriebsoptimierung bzw. Steigerung der Energieeffizienz der Bauten und Anlagen bei den bestehenden KundInnen. Antwortkategorien wurden vorgelesen.

Die möglichen Antwortkategorien von Frage 3 wurden vorgelesen. Hier muss angemerkt werden, dass es häufig Verständigungsprobleme gab, ob die bereits durchgeführten Massnahmen zur Betriebsoptimierung der Bauten und Anlagen schon früher oder erst seit dem Vertrag mit dem Produktabonnement energho durchgeführt wurden.

Klar ersichtlich aus der Befragung wird, dass mindestens zum heutigen Zeitpunkt in den betreffenden Bauten der Energieverbrauch systematisch erfasst wird, Energieanalysen durchgeführt, der Betrieb optimiert und die Mitarbeitenden ausgebildet werden. Ein relevanter Unterschied bei den Antworten zwischen KundInnen des Abonnements Basis und des Abonnements Plus lässt sich mit Ausnahme der umfassenden Sanierungsstrategie, die in der Deutschschweiz stärker verbreitet ist, nicht erkennen.

Frage 4: "Deckt das Abo Ihre Bedürfnisse bezüglich energetischer Optimierung des Gebäudes bzw. Gebäudeparks vollständig ab? Wenn nicht, wo sind Lücken oder Mängel?"			
Antwortkategorien	Antworthäufigkeiten gesamt (N=29)	Abonnement "Basis"	Abonnement "Plus"
ja	22 (14)	7 (3)	15 (11)
nein			
teilweise	7 (4)	4 (1)	3 (3)
Lücken und Mängel			
▪ Eine zentrale Stelle bei energho die bei grösseren Einrichtungen mit mehreren Gebäuden und mehreren Zuständigkeiten für die Koordination zuständig ist.	1 (0)		1 (0)
▪ Betreuung durch den Abo Ingenieur könnte besser sein	2 (2)	1 (0)	2 (2)
▪ Lücken aus baulicher Sicht	1 (0)	1 (0)	
▪ Mehr Arbeit durch das Programm	1 (1)	1 (1)	

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 11: Vollständige Abdeckung energetischer Bedürfnisse durch Abonnement sowie Lücken und Mängel aus Sicht der bestehenden KundInnen.

Bei Frage 4 antworteten insgesamt 22 der 29 Befragten mit "ja, das Abo deckt vollständig die Bedürfnisse bezüglich energetischer Optimierung des Gebäudes ab" und die restlichen 7 gaben an, dass Abo "deckt teilweise ab". Die Kategorie "nein, deckt nicht ab" wurde nicht genannt (vgl. Tabelle 11). Bei den Lücken und Mängeln wurden verschiedene Punkte erwähnt, hervorzuheben ist allenfalls die Unzufriedenheit mit der Betreuung der Aboingenieure.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die KundInnen des Abonnement Plus zufriedener mit dem Produkt sind, als es die KundInnen des Abonnement Basis zu sein scheinen. 83% der Befragten mit Abo Plus antworteten mit das "Abo deckt vollständig ab" und rund 2/3 der Befragten mit Abo Basis antworteten mit "Abo deckt vollständig ab". Gut ein Drittel der KundInnen mit Abo Basis waren der Meinung, das Produkt decke nur teilweise ihre Bedürfnisse bezüglich energetischer Optimierung der Gebäude ab, wobei dieser Anteil bei den KundInnen des Abo Plus bei weniger als einem Drittel lag.

Frage 5: "Wie bewerten Sie die verschiedenen Aspekte des Produktes Abonnement von energho?"													
Antwortkategorien (N=29)	Ø	Antworthäufigkeiten Abo "Basis"						Antworthäufigkeiten Abo "Plus"					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5.1 Preis-/Leistungsverhältnis	5.3					4 (1)	6 (2)			1 (0)	2 (1)	7 (5)	5 (3)
5.2 Zusammensetzung des Angebots	5.3			1 (1)		6 (1)	4 (2)				3 (1)	6 (4)	9 (6)
5.3 Qualität der Betreuung durch Abo-Ingenieur	5.8			3 (1)		2 (0)	6 (3)			1 (1)	1 (0)	6 (4)	9 (6)
5.4 Häufigkeit Betreuung durch Abo-Ingenieur	5.0			1 (1)	2 (0)	4 (0)	3 (2)			2 (1)		8 (6)	5 (2)
5.5 Garantierte Energieeinsparung mit Rückerstattung bei verfehlter Zielsetzung	5.1 ¹¹				1 (0)		1 (1)			1 (0)	1 (1)	7 (5)	4 (3)
5.6 Informationen des Programms energho	5.0				2 (0)	4 (1)	6 (4)	1 (1)		1 (0)	4 (1)	3 (2)	7 (5)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 12: Bewertung des Produktes Abonnement durch die bestehenden KundInnen anhand einer Notenskala von 1-6 (1= sehr schlecht bis 6 = sehr gut).

Frage 5 erforderte die Bewertung der verschiedenen Aspekte des Produktes Abonnement. Die Bewertung erfolgte anhand einer Notenskala von 1-6, wobei 6 sehr gut und 1 sehr schlecht bedeutete (vgl. Tabelle 12). Zu Frage 5.5 "Garantierte Energieeinsparung mit Rückerstattung bei verfehlter Zielsetzung", konnte häufig noch keine Beurteilung gemacht werden. Die Begründung war die erst relativ kurze Laufzeit des Vertrages mit dem Produkt Abonnement (oft erst 1 Jahr oder weniger). Eine Übersicht der Antworten der Frage 5, ist Tabelle 12 zu entnehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bewertung des Abonnements durch die KundInnen des Abo Plus besser als die durch die KundInnen des Abo Basis (die Bewertung "ausreichend" in mehreren Kategorien) ausfiel. Bemerkenswert sind wiederum die KundInnen, welche mit der Betreuung durch den Aboingenieur unzufrieden sind. Möglicherweise besteht hier ein Qualitätssicherungsproblem.

¹¹ Nur Abo "Plus" berücksichtigt.

Frage 6: "Gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungsvorschläge für das Produkt Abonnement?"	
Antworten	Antworthäufigkeiten (N=29)
"Ingenieure sind qualifiziert und gut aber überlastet (Betreuung kommt zu kurz)"	2 (1)
Newsletter: "Botschaften müssten leichter verständlich sein"	1 (0)
"Austausch mit anderen Institutionen wäre schön"	1 (1)
"Bessere Koordination durch energho"	1 (1)
"Fachkräfte, die die Gebäude besser kennen (statt der Ingenieure)"	1 (1)
"Produkt ist gut aber selbst zu wenig Zeit, andere Prioritäten"	1 (0)
"Erst zu kurz dabei, kann ich noch nicht beurteilen"	3 (0)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 13: Verbesserungsvorschläge der bestehenden KundInnen für das Produkt Abonnement.

Bei den Verbesserungsvorschlägen zu Frage 6 wurden die folgenden, in Tabelle 13 stehenden, Aussagen getroffen. Mehrfach genannt wurde lediglich, dass die Abo-Ingenieure zu wenig Zeit hätten.

Frage 7: Haben Sie oder Ihre Mitarbeitenden das Weiterbildungsangebot von energho in Anspruch genommen?			
Antwortkategorien	Antworthäufigkeiten (N=29)	Abonnement "Basis"	Abonnement "Plus"
Selbst und Mitarbeitende	15 (9)	6 (3)	9 (6)
Selbst	8 (5)	2 (1)	6 (4)
Mitarbeitende	2 (0)	1 (0)	1 (0)
Niemand	4 (1)	2 (0)	2 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 14: Teilnahme der bestehenden KundInnen am Weiterbildungsangebot.

Die Teilnahme am Weiterbildungsangebot gibt die Tabelle 14 wider. Die Weiterbildungsveranstaltungen wurden von einer deutlichen Mehrheit (86%) der Befragten besucht. Auch die Verteilung der KundInnen nach Abo Typ zeigt ein homogenes Bild.

Frage 8: Wie beurteilen Sie die Nützlichkeit des Weiterbildungsangebots?													
Antwortkategorien (N=29)	Ø	Abonnement "Basis"						Abonnement "Plus"					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Nützlichkeit des Weiterbildungsangebots	5.3				1 (0)	5 (2)	3 (2)				2 (1)	9 (6)	7 (3)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 15: Beurteilung der Nützlichkeit des Weiterbildungsangebots durch die bestehenden KundInnen anhand einer Notenskala von 1-6 (1= sehr schlecht bis 6 = sehr gut).

Die Beurteilung der Nützlichkeit des Weiterbildungsangebots ergab eine relativ positive Einschätzung. 10 Befragte (von insgesamt 27 Nennungen) gaben an, dass sie das Weiterbildungsangebot als sehr nützlich (Note 6) empfinden. 14 Befragte gaben die Note 5 und nur drei Befragte eine 4 auf der Bewertungsskala.

Frage 9: Sind Sie mit dem Weiterbildungsangebot zufrieden?													
Antwortkategorien (N=29)	Ø	Abonnement "Basis"					Abonnement "Plus"						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9.1 Häufigkeit der Veranstaltungen	5.4					3 (1)	6 (3)				1 (1)	11 (6)	4 (3)
9.2 Qualität der Veranstaltungen	5.1			1 (0)		4 (3)	4 (1)				3 (1)	9 (7)	3 (2)
9.3 Themen der Veranstaltungen	5.2				1 (0)	5 (2)	3 (2)				4 (2)	5 (4)	7 (4)
9.4 Qualität der Durchführung	5.1			1 (0)		5 (2)	3 (2)				1 (0)	12 (9)	3 (1)
9.5 Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes	5.1				2 (1)	3 (1)	3 (2)				2 (1)	8 (6)	4 (2)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 16: Zufriedenheit der bestehenden KundInnen mit dem Weiterbildungsangebot. Die Bewertung erfolgte anhand einer Notenskala von 1-6 (1= sehr schlecht bis 6 = sehr gut).

Die Zufriedenheit mit dem Weiterbildungsangebot kann als überwiegend positiv bewertet werden. Lediglich bei der Zufriedenheit bezüglich der Qualität und den Themen der Veranstaltungen sowie auch bei der Qualität der Durchführung und der Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes gab es in 5 Fällen eine "nur" durchschnittliche Benotung von befriedigend bis ausreichend. Auffallend ist hier, dass die jeweils schlechteren Bewertungen von KundInnen des Abo Basis getroffen wurden.

Frage 10: Gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungsvorschläge für die Angebote im Bereich der Weiterbildungen?	
Antworten	Antworthäufigkeiten (N=29)
Praxisbezogenere Informationen	5 (2)
Bessere Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes	1 (1)
Bessere Ankündigung Termine/Veranstaltungsthemen	1 (0)
Zu oberflächliche Informationen, nur für Neueinsteiger	1 (0)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 17: Verbesserungsvorschläge für die Weiterbildungen durch die bestehenden KundInnen.

Zu Frage 10 wurden die in Tabelle 17 stehenden Aussagen getroffen: Bei den Verbesserungsvorschlägen im Bereich der Weiterbildungen wurden hauptsächlich praxisbezogenere Informationen und eine bessere Ankündigung der Termine und Veranstaltungsthemen gefordert. Hinzu kam der Wunsch nach einer besseren Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes. Eine Person empfand den Inhalt als zu oberflächlich und allgemein gehalten und hätte sich ein entsprechend höheres Niveau gewünscht.

Frage 11: Gibt es aus Ihrer Sicht noch Kritikpunkte für die Angebote im Bereich der Weiterbildungen?	
Antworten	Antworthäufigkeiten (N=29)
Keine Zeit die erhaltenen Informationen in die Praxis umzusetzen	1 (1)
Bessere Abstimmung der Kurse auf den Wissensstand der Kursteilnehmer	4 (3)
Bessere Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes	1 (1)
Bessere Ankündigung Termine/Veranstaltungsthemen	2 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 18: Kritikpunkte der bestehenden KundInnen im Bereich der Weiterbildungen.

Bei Frage 11 wurden vor allem die bereits in den Fragen 9 und 10 genannten Punkte nochmals erwähnt.

Frage 12: Wie erfolgte die Kontaktaufnahme durch energho?	
Antworten	Antworthäufigkeiten (N=29)
Durch einen Vertreter von energho	2 (1)
Unterlagen zugeschickt bekommen	4 (1)
Teilnahme an einer Informationsveranstaltung von energho	5 (2)
Telefonakquisition	2 (0)
Durch den Kanton informiert worden	4 (4)
Durch Energie 2000 dazugekommen	2 (2)
Informationen durch die Firma Sorane (Vertretung von energho)	1 (1)
Durch den Direktor/Vorgänger der Institution informiert worden	3 (2)
"Kann sich nicht erinnern"	3 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 19: Kontaktaufnahme durch energho bei den bestehenden KundInnen.

Die Kontaktaufnahme durch energho ergibt ein relativ inhomogenes Bild. Sie erfolgte in den meisten Fällen durch die Teilnahme an Informationsveranstaltungen bzw. durch von energho an die KundInnen zugesandte Informationsunterlagen (Tabelle 19). Die in der Romandie befragten KundInnen gaben häufig an, sie seien durch den Kanton informiert worden bzw. sind über das Programm Energie 2000 zu energho gekommen. Aus obiger Tabelle wird auch die unterschiedliche Akquisitionsstrategie der beiden Regionalstellen ersichtlich (Deutschschweiz vermehrt Telefonverkauf, Romandie vermehrt Zusammenarbeit mit Kanton).

Frage 13: Wie beurteilen Sie die Verkaufsanstrengungen?	
Antworten	Antworthäufigkeiten (N=29)
Gutes Marketing und Verkaufsunterlagen	10 (3)
Bescheiden	3 (0)
"Weiss nicht"	2 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 20: Beurteilung der Verkaufsanstrengungen durch die bestehenden KundInnen.

Die Verkaufsanstrengungen konnte nur durch wenige Personen beurteilt werden, wie die Tabelle 20 zeigt.

Frage 14: Möchten sie noch etwas anfügen?
Antworten (N=29)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Sehr gut, habe alles bereits gesagt. Die Perspektiven der Einsparungen sind gut".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Nein, alles ist in Ordnung. Bin mit dem Abonnement zufrieden (es verbleiben noch 6 Monate). Positiv bezüglich der Kenntnisse über die Einrichtungen (Installationen). Dossier wurde umgesetzt, im ersten Jahr 30% Einsparungen. Gute Perspektiven auch für die Zukunft".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Alle stellen sich hinter energho, dabei sind es nicht sie, die uns etwas gebracht haben".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Sehr zufrieden mit den erhaltenen Informationen. Gut ist es jeweils einen halben Tag für die Ausbildung aufzuwenden, um das Gelernte anzuwenden. Haben eine gemeinsame Einigung mit den Ingenieuren erzielen können. Gute Idee, die Informationen aufzufächern. Bin sehr zufrieden, freue mich auf die 3 Jahre, die noch verbleiben um das Gelernte umzusetzen".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Es ist eine gute Idee, eine Umfrage zu machen. Gut, dass man seine Meinung äussern kann".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Sehr sinnvoll, unglaublich gut, dass es da gibt. Unterstützung von energho ist sehr gut"
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Mehr Werbung in den umliegenden Gemeinden machen. Synergien nutzen".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Gutes Programm. Man sieht die Installationen mit anderen Augen, man realisiert, dass sich mit kleinem Aufwand Energie sparen lässt. Das ist ein Plus".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Das ganze fällt und steht mit dem Ingenieurbüro; die Garantieleistungen (Frage 5.5) kann ich aufgrund der kurzen Laufzeit noch nicht beurteilen".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Habe mich zu früh für energho entschieden: Jetzt würde ich mich für EnAW entscheiden. Verband Zürcher Krankenhäuser, Austausch mit anderen ist hier vorhanden. Ingenieurleistungen sind besser".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Habe schon länger nichts mehr gehört, wie es weitergeht, Betreuung könnte besser sein"
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Sind in der Umbauphase, Investitionen passen nicht zum Programm, Bauprogramm noch nicht geklärt. Angleichung des Abrechnungsmodus müsste noch besser definiert werden".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Ist kein Fachmann aber zuständig für Entscheidungen. Schwierig: Fachsprache, aber alle Bemühen sich. allgemein verständliche Sprache wäre besser".
<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Haben neu begonnen, da wir mit dem ersten Ingenieurbüro nicht zufrieden waren. Sind aber jetzt sehr zufrieden".

Tabelle 21: Weitere Kommentare der Befragten

Die Frage 14, ob noch etwas von ihrer Seite aus anzufügen sei, wurde durch die in Tabelle 21 stehenden Aussagen ergänzt. Bei der Betrachtung der Antworten ergibt sich ein relativ heterogenes Bild.

Bei der ersten Gruppe scheint es ein grosses Vertrauen und auch erste Erfolge bezüglich der Energieeinsparungen zu geben. Auch profitieren sie von den neuen Informationen der Weiterbildungen und der Betreuung durch den Abo Ingenieur.

Bei der zweiten Gruppe lässt sich folgendes zusammenfassen: Eine starke Abhängigkeit der Qualität der Leistungen vom Ingenieurbüro, wobei es Mängel bei der Häufigkeit der Betreuung zu geben scheint sowie bei der Art der Beratung. Diese sollte weniger fachlich und mehr allgemein verständlich ausgerichtet werden. Zudem wurde angemerkt, dass mehr Werbung auch in umliegenden Gemeinden gemacht werden sollte, um grössere Synergieeffekte zu erhalten.

Frage 14: Was ist Ihre Funktion im Betrieb?	
Antworten	Antworthäufigkeiten (N=29)
Geschäftsführer	12 (2)
Technischer Hausdienst/technischer Leiter	13 (10)
Zuständiger in der Gemeindeverwaltung	2 (1)
Keine Angabe	2 (2)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 22: Funktion der Interviewpartner

Die abschliessende Frage gab eine Übersicht über die Funktion der interviewten Ansprechpartner in ihrem Betrieb (vgl. Tabelle 22). Hierbei ergab sich ein relativ ausgewogenes Verhältnis zwischen Personen, die entweder im technischen Bereich des Instituts angestellt sind oder auf der Ebene der Geschäftsleitung. Anzumerken ist, dass die Ansprechpartner in der Deutschschweiz in der Mehrzahl der Geschäftsleitungsebene zuzurechnen sind und in der Romandie eher im Bereich technischer Dienst, wenn auch hier in einer höheren Position. Hieraus ergab sich in der Deutschschweiz häufig die Situation, dass der Ansprechpartner zwar der Entscheidungsträger, jedoch nicht der Fachmann im Bereich Technik war. Umgekehrt verhielt es sich für die Romandie, wo die Ansprechperson zwar häufig im technischen Bereich tätig ist, aber im Bereich der Entscheidungskompetenzen wenig involviert war.

6.2.3 Wertung der Ergebnisse

Während in der Deutschschweiz sämtliche bestehende KundInnen mit einer Abolaufdauer von mehr als einem halben Jahr in die Befragung einbezogen wurden, wurden in der Romandie eine Auswahl von ca. 50% der gesamten Anzahl potentieller InterviewpartnerInnen getroffen. Dabei wurde Wert auf eine möglichst vielfältige Auswahl gelegt. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen kann als repräsentativ beurteilt werden, auch wenn das Verhältnis D-CH zu Romandie weder dem Einwohnerverhältnis noch dem Verhältnis der abgeschlossenen Abos entspricht.

Die Ansprechpersonen zeigen das mögliche Spektrum auf und rekrutieren sich vor allem aus dem Bereich der Geschäftsleitung oder dem technischen Dienst. Letztere konnten nicht in jedem Fall über die Gründe des Entscheids Auskunft geben, Erstere konnten die Qualität der Weiterbildung nicht immer beurteilen. Die Ergebnisse können als ausreichend aussagekräftig taxiert werden.

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ausschlaggebendes Argument einen Abonnementsvertrag mit energho einzugehen, ist die Reduktion der Energiekosten. Zudem wurden unter anderem das Vertrauen in energho bezüglich den Garantieleistungen, den Erfahrungen aus dem Programm Energie 2000 sowie dem Engagement für die Umwelt und die Vorbildwirkung genannt.
- Monitoring des Energieverbrauchs, punktuelle Energieanalysen, laufende Betriebsoptimierungen und die Ausbildung der Hauswarte gehören zum Standard bei energieintensiven öffentlichen Bauten. Ob diese Massnahmen zur Betriebsoptimierung/Steigerung der Energieeffizienz der Bauten und Anlagen bereits vor dem Abschluss des Abonnement ergriffen wurden, kann nicht mit Sicherheit bestimmt werden (mögliche Missverständnisse in der Befragung).
- Das Produkt Abonnement deckt die Bedürfnisse der KundInnen vollständig oder mehrheitlich ab.
- Die Qualität der Betreuung durch die Aboingenieure wird teilweise bemängelt. Ansonsten werden die verschiedenen Aspekte des Abos gut beurteilt. Dass auch die garantierte Energieeinsparung bei den Abos "Basis" als gut beurteilt wird, zeigt, dass nicht alle Befragten ihr Produkt wirklich gut kennen.

- Das Weiterbildungsangebot wird benutzt und als nützlich beurteilt, die Teilnehmenden sind mit dem Angebot zufrieden. Zukünftig ist das Angebot mehr praxisorientiert auszurichten.
- Die Kontaktaufnahme erfolgte auf verschiedenste Weise, wobei regionale Unterschiede sichtbar werden (D-CH: Telefonakquisition; R: Veranstaltungen mit Kanton/Verbänden).
- Die Verkaufsanstrengungen werden nur von gut einem Drittel der Befragten beurteilt, wobei einige Stimmen in der Deutschschweiz den Aktivitäten eine bescheidene Qualität beimessen.

6.3 Potentielle KundInnen

6.3.1 Vorgehen und Inhalt der Befragung

Befragt wurden potentielle KundInnen von energho. D.h. Personen, die verantwortlich für das Energiemanagement in von energho angesprochenen Gebäuden sind.

Die Befragungen wurden telefonisch in einem Zeitraum von ca. einem Monat sowohl in der Deutschschweiz als auch in der Westschweiz geführt. Die Dauer der telefonischen Interviews betrug im Durchschnitt etwa 10 Minuten. Es wurde mit einem semistandardisierten Fragebogen gearbeitet, da sowohl offene als auch geschlossene Fragen gestellt wurden.

Die Adressdaten für die zu befragenden Kunden wurden **econcept** und **érasm** teils aus der energho- Datenbank, teils von EnergieSchweiz für Gemeinden ausgehändigt. Es handelte sich bei Ersteren um Adressen von Institutionen wie Hallenbäder, Spitäler und Heime; bei Zweiteren um Gemeinden und Städte, wobei zwischen "Energjestädten"¹² und "Nicht- Energjestädten" unterschieden wurde.

Die Daten enthielten Angaben über die Art der Institution, deren Postadresse, sowie teilweise auch die Telefonnummern. Bei allen war jedoch unklar, welches die eigentliche Kontaktperson ist. Diese musste jeweils von der Zentrale aus erfragt werden. Einmal gefunden, wurde dieser Person ein Mail mit den wichtigsten Informationen zum Produkt Abonnement von energho zugeschickt, in dem auch die telefonische Befragung angekündigt wurde.

Von den in den Adressdaten vorliegenden Institutionen wurden 72 Adressen in der Deutschschweiz und 23 in der Westschweiz kontaktiert. Die kontaktierten Institutionen wurden so ausgewählt, dass sich eine gute regionale Abbildung ergab d.h., dass möglichst verschiedene Regionen etwa gleich oft vertreten sind. Ausserdem mussten zu kleine Gemeinden ausgeschlossen werden, da dort die Gefahr von zu kleinen Institutionen bestand.

6.3.2 Befragte Institutionen und Rücklauf

Nur eine kleine Anzahl der kontaktierten Institutionen führte schliesslich zu einer Befragung. Dies aus verschiedensten Gründen, die in Tabelle 24 zusammengefasst sind. Hauptproblem war oft, die zuständige Person bzw. eine informierte Ansprechperson zu finden. Sehr oft kam es vor, dass man an eine andere Institution weitergeleitet wurde. War die richtige Ansprechperson einmal erreicht, war das Interesse auf Seiten der Befragten meist relativ gross. Im ersten Moment waren gewisse Personen misstrauisch, da sie nicht wollten, dass man ihnen etwas verkaufe.

¹² Energjestädte sind mit dem Label Energjestadt von EnergieSchweiz ausgestattet. Sie verfügen über einen überdurchschnittlichen Leistungsausweis und arbeiten systematisch an der Verbesserung ihrer Energieeffizienz.

Übersicht über Art und Anzahl der befragten Institutionen						
N=46 (12)		Hallenbäder n= 4 (0)	Spitäler n= 7 (1)	Heime n= 3 (0)	Gemeinden / Städte (ES) n= 23 (7)	Gemeinden / Städte (nicht ES) n= 9 (4)
Kontaktiert	96 (23)	22 (0)	12(1)	15 (0)	30 (13)	17 (9)
Befragt	46 (12)	4 (0)	7 (1)	3 (0)	23 (7)	9 (4)

In Klammern: Anzahl Romandie ES = Energiestadt

Tabelle 23: Übersicht über Art und Anzahl der befragten Institutionen von potentiellen KundInnen.

Die Befragung berücksichtigte in der Deutschschweiz ein heterogeneres Zielpublikum als in der Romandie (vor allem Gemeinden/Städte).

Gründe für Nicht- Befragung von kontaktierten Personen (nur Deutschschweiz)					
	Hallenbäder	Spitäler	Heime	Gemeinden / Städte (ES)	Gemeinden / Städte (nicht ES)
Nicht erreichbar (beim vierten Versuch)	11		5		
Kontaktperson im Ausland	2			1	1
Keine Zeit / Will nicht			2		1
Zuständige Person neu			1		
Zu klein			1		
Andere Zuständigkeit (z.B. Stadt, Gemeinde, Kanton, Sportamt)	5	4	3		
Zuständige Person unklar					1
Umbau		1			

In Klammern: Anzahl Romandie ES = Energiestadt

Tabelle 24: Gründe für nicht geführte Interviews in der Deutschschweiz bei den potentiellen KundInnen.

Bei der Befragung waren wir wahrscheinlich mit ähnlichen Schwierigkeiten wie die Verkaufsstellen konfrontiert. Ausser bei den Energiestädten ist es sehr anspruchsvoll, die verantwortliche Person zu eruieren und dann auch noch telefonisch zu erreichen.

6.3.3 Ergebnisse

Fast die Hälfte der Befragten kannte das Produkt Abonnement von energho nicht. Gewisse jedoch, die angaben das Abo nicht zu kennen, hatten von energho bereits einmal gehört. Auffällig aber nicht erstaunlich ist, dass Spitäler und Energiestädte das Produkt mehrheitlich schon kannten und auch in anderen Energiebereichen kompetenter schienen als andere Befragte. Dies dürfte auf die Anstrengungen von Energie 2000 Ressort Spitäler und EnergieSchweiz für Gemeinden zurückzuführen sein.

Frage 1: Woher kennen sie das Produkt Abonnement?						
N=46 (12)	Hallenbäder n= 4 (0)	Spitäler n= 7 (1)	Heime n= 3 (0)	Gemeinden / Städte (ES) n= 23 (7)	Gemeinden / Städte (nicht ES) n= 9 (4)	Total
Nicht bekannt	4 (0)	3 (0)	3 (0)	1 (0)	8 (3)	19 (3)
Schon gekannt/gehört, davon	0 (0)	4 (1)	1 (0)	22 (7)	1 (1)	28 (9)
▪ Werbung durch energho				4 (1)		4 (1)
▪ Aus dem Umfeld von Energiestadt				7 (0)		7 (0)
▪ Über Energie2000 / EnergieSchweiz		3 (1)		4 (2)		7 (3)
▪ Fachpresse / Weiterbildung				4 (2)		4 (2)
▪ Stromlieferant			1 (0)			1 (0)
▪ Verwaltung		1 (0)				1 (0)
▪ Weiss nicht/ unklar				3 (2)	1 (1)	4 (3)

In Klammern: Anzahl Romandie ES = Energiestadt

Tabelle 25: Quelle der Kenntnisse potentieller KundInnen zum Produkt Abonnement.

Frage 2: Welche Massnahmen zur Betriebsoptimierung bzw. Steigerung der Energieeffizienz Ihrer Bauten und Anlagen wurden bereits durchgeführt?						
N=46 (12)	Hallenbäder n= 4 (0)	Spitäler n= 7 (1)	Heime n= 3 (0)	Gemeinden / Städte (ES) n= 23 (7)	Gemeinden / Städte (nicht ES) n= 9 (4)	Total
Monitoring des Energieverbrauchs mittels Energiebuchhaltung	3 (0)	3 (2)	2 (0)	23 (7)	5 (2)	36 (11)
Energieanalyse ausgewählter Bauten und Anlagen	3 (0)	2 (1)	2 (0)	20 (8)	5 (2)	32 (11)
Laufende Betriebsoptimierung	4 (0)	5 (1)	3 (0)	20 (7)	5 (1)	37 (9)
Ausbildung der Hauswarte bzw. Anlagenbetreiber	4 (0)	2 (0)		19 (5)	6 (3)	31 (8)
Betrieb der Anlagen durch Dritte (Contracting)		2 (0)		14 (7)	0 (1)	16 (8)
Umfassende Unterhalts- und Sanierungsstrategie des Gebädeparkes unter Einbezug des Energieverbrauchs.	3 (0)	1 (0)	3 (0)	20 (7)	8 (4)	35 (11)
Energiekonzept bei Neubauten mit klaren, die gesetzlichen Anforderungen überschreitenden Vorgaben an die Energieeffizienz	2 (0)	3 (1)	1 (0)	15 (6)	5 (0)	26 (7)

In Klammern: Anzahl Romandie ES = Energiestadt

Tabelle 26: Ausgeführte Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz bei potentiellen KundInnen.

Von all den gestellten Fragen konnte die Frage 2 am einfachsten beantwortet werden. Es leuchtet ein, dass die Energiestädte mehr Massnahmen durchgeführt haben und deshalb auch ein grösseres Know-how besitzen. Aus genannten Gründen wurde bei der Befragung beachtet, dass ausser einem klaren ja oder nein- Statement den Ansprechpersonen auch Freiraum gegeben wurde, die Antwort erklärend zu ergänzen. Sie wurde aber als geschlossene Frage ausgewertet.

Interessant ist, dass die potentiellen KundInnen deutlich systematischer an der Steigerung der Energieeffizienz arbeiten als die heute bestehenden KundInnen. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass die obigen Zielgruppen im Gegensatz zu den Heimen (Mehrzahl der bestehenden KundInnen) bereits als attraktive Zielgruppe im Rahmen von Energie2000 und EnergieSchweiz bearbeitet wurden.

Frage 3: Haben sie weitere Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz Ihrer Bauten ausgeführt?	
Mitarbeit Energie 2000 Ressort Spitäler	2 (0)
Anforderung Minergie (eingeführt oder am einführen)	4 (0)
Zusammenarbeit mit privatem Ingenieurbüro	1 (0)
Abo- Vertrag mit energho in Vorbereitung	2 (0)
Einsatz erneuerbarer Energien/ WKK/ Wärmeverbund	6 (4)
Kein generelles Konzept, sondern sobald es sich anbietet	2 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 27: Weitere ausgeführte Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz.

Bei den folgenden zwei Fragen (Fragen 4 und 5) ist besonders auffallend, dass die Befragten mehrheitlich nicht gut Bescheid wussten über das Produkt, bzw. die von uns geschickten Informationen nur überflogen hatten. Dabei ist zu betonen, dass die Antwortkategorien beim Stellen der Frage nicht vorgelesen wurden, sondern Freiraum gelassen wurde, um sich zu äussern. Deshalb sind auch die Resultate in Tabelle 28 und Tabelle 29 Resultate der Interpretation offener Antworten.

Frage 4: Welche Kriterien sprechen für einen Entscheid, diesen Abonnementsvertrag mit energho einzugehen?						
N=46 (12)	Hallenbäder n= 4 (0)	Spitäler n= 7 (1)	Heime n= 3 (0)	Gemeinden / Städte (ES) n= 23 (7)	Gemeinden / Städte (nicht ES) n= 9 (4)	Total
Preis-/Leistungsverhältnis				2 (1)	2 (0)	4 (1)
Qualität des Angebots						0 (0)
Zusammensetzung des Angebots						0 (0)
Weiterbildungsangebot			1 (0)	5 (1)	4 (3)	10 (4)
Reduktion Energiekosten	1 (0)	3 (0)	1 (0)	10 (4)	6 (3)	21 (7)
Vertrauen in energho bezüglich Garantieleistungen	1 (0)	1 (0)		5 (4)	4 (2)	11 (6)
Vertrauen in Abo-Ingenieur		1 (0)		3 (0)		4 (0)
Engagement für die Umwelt	1 (0)		2 (0)	2 (0)		5 (0)
Vorbildfunktion öffentliche Hand				3 (2)		3 (2)
Subventionen der öffentlichen Hand				1 (0)		1 (0)
Sonstiges						
▪ Überzeugendes Konzept/ gute Idee						9 (5)
▪ Alles klar bezüglich Kostenverteilung						1 (0)
▪ Meinung von objektiver Drittperson (weg von Betriebsblindheit)						2 (1)
▪ Zeitlicher Druck, Massnahmen einzuleiten/ Zeitgewinn						2 (1)
▪ V.a. für kleinere / schlecht informierte Gemeinden mit wenig qualifiziertem Personal gut						4 (1)
▪ Kennt Produkt zu wenig, um zu beurteilen						3
▪ Laufende Optimierung/ Monitoring Energieverbrauch						5 (3)
▪ Kein Risiko / Garantie						3
▪ Erfahrungsaustausch						2
▪ Speziell für öffentliche Hand						1
▪ Keine						2

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 28: Kriterien für das Produkt Abonnement bei den potentiellen KundInnen.

Die Reduktion der Energiekosten sowie die Weiterbildungsangebote und die garantierte Energieeinsparung sind die wichtigsten Kriterien für einen Entscheid zugunsten des Abonnements. Die Kriterien gegen einen Abovertrag sind deutlich vielfältiger. Im Vordergrund stehen die finanziellen Probleme (keine Mittel), die Überzeugung nur über ein geringes Energiesparpotential zu verfügen und dieses selber auch nutzen zu können.

Die Subventionen der öffentlichen Hand werden nur einmal als Kriterium für einen Entscheid genannt. Daraus zu schliessen, dass auf Subventionen gänzlich verzichtet werden kann, erachten wir als nicht zulässig. Die befragten Personen kennen das Produkt und den Einfluss der Subventionen auf die Wirtschaftlichkeit zu wenig gut.

Frage 5: Welche Kriterien sprechen gegen einen Entscheid, einen Abonnementsvertrag mit energho einzugehen?						
N=46 (12)	Hallenbäder n= 4 (0)	Spitäler n= 7 (1)	Heime n= 3 (0)	Gemeinde n / Städte (ES) n= 23	Gemeinde n / Städte (nicht ES)	Total
Preis-/Leistungsverhältnis	1 (0)			3 (0)	2 (1)	6 (1)
Keine finanziellen Mittel	1 (0)		2 (0)	3 (0)	2 (0)	8 (0)
Qualität des Angebots				1 (1)		1 (1)
Zusammensetzung des Angebots						0 (0)
Geringes Kostenreduktionspotential	2 (0)	1 (0)		3 (1)	1 (0)	7 (1)
Kein/ wenig Vertrauen in energho bezügl. Garantieleistungen			1 (0)	1 (1)	1 (0)	3 (1)
Ablehnung gegenüber Bundesprogrammen; Unsicherheit wegen Weiterführung des Bundesprogramms EnergieSchweiz				1 (1)		1 (1)
Sonstiges						
▪ Nichts Neues						2
▪ Energho scheint nicht interessiert an Vertrag (hat Verhandlungstermin abgesagt).						1
▪ Aufwand (personell, administrativ)						3
▪ Will Eigenständigkeit / keine Einmischung						5 (1)
▪ Mit internen Anstrengungen bzw. technischem Dienst können gleich viele Einsparungen erzielt werden.						6 (1)
▪ Bei der eigenen Abteilung fallen nur Kosten für das Abonnement an, die Einsparungen fallen bei einer anderen Abteilung an (Rechnungsmodell).						1 (0)
▪ Schon Verträge mit privaten Anbietern / private Anbieter besser (billiger, schneller)						3 (1)
▪ Schwierig Einsparungen, die tatsächlich dank energho gemacht werden einzuschätzen bzw. abzugrenzen.						2 (1)
▪ Schwierig politisch durchzubringen.						4 (1)
▪ Wenig Vertrauen in Garantie						2 (1)
▪ Keine Wahl der technischen Partner						1 (1)
▪ Vertrag zu langsam						1 (1)
▪ Zu wenig Erfahrungen mit Programm						1 (1)
▪ Keine						3 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 29: Kriterien potentieller KundInnen gegen das Produkt Abonnement.

Finanzielle Kriterien (keine Mittel) werden als Ablehnungsgrund oft genannt. Die Einschätzung vieler potentieller KundInnen ist, dass sie das Potential bereits ausgeschöpft haben bzw. nicht glauben, dass ein externer mehr herausholt als sie selber. Es besteht eine erhebliche Ablehnung gegenüber Dritten (keine Einmischung, mit internen Anstrengungen können gleich Einsparungen erreicht werden). Dieser Punkt sollte in der Akquisition stärker beachtet werden, indem vermehrt bestehende KundInnenbeziehungen genutzt werden (Vertrauensingenieure) und erfolgreiche Beispiele kommuniziert werden.

Frage 6: Deckt das Abo Ihre Bedürfnisse bezüglich energetischer Optimierung des Gebäudes bzw. Gebäudeparks vollständig ab? Wenn nicht, wo sind Lücken oder Mängel?						
	Hallenbäder n= 4 (0)	Spitäler n= 7 (1)	Heime n= 3 (0)	Gemeinden / Städte (ES) n= 23 (7)	Gemeinden / Städte (nicht ES) n= 9 (4)	Total n=46 (12)
Ja	1 (0)			11 (6)	5 (3)	17 (9)
nein						0 (0)
teilweise				2 (1)	1 (1)	3 (2)
Weiss nicht	4 (0)	6 (0)	3 (0)	10 (0)	3 (0)	26 (0)
Lücken/ Mängel und Verbesserungsvorschläge:						
▪ Zu teuer/ sollte gratis sein.						4 (1)
▪ Referenzen/ Zertifikate der Ingenieure? ("Niveau mittelmässig", "kommt schwammig daher", "gibt gute und schlechte Ingenieure").						4 (1)
▪ Es braucht politische Unterstützung, ohne politischen Willen geht nichts.						1 (1)
▪ Sollte auch "ABO Minus" für kleinere Gebäude geben, bzw. Vertrag über ganze Liegenschaften (auch die, die nicht in ABO- Kriterien reinpassen). Auch nicht- öffentliche Gebäude sollten einbezogen werden können.						4 (2)
▪ ABO wäre besser, wenn über Betriebsoptimierung hinausgehend, d.h. konkret an technischer Infrastruktur angesetzt würde.						2 (0)
▪ Es wäre interessant eine Diagnosephase über die aktuelle Situation der Bauten zu haben.						1 (1)
▪ Auf der Ebene des Angebots sollte man Zugriff zur Weiterbildung und zur Datenbank haben ohne einen Vertrag einzugehen.						1 (1)
▪ Energho muss mit einem guten Verteilernetz arbeiten um zu einer Demokratisierung des Angebots zu gelangen. Die Positionierung ist gut, aber das Netzwerk muss pragmatisch arbeiten. Es gibt ein Marketingproblem. Es fehlt an Kommunikation. Es braucht weisende Massnahmen für die Verteiler. Der Markt muss besser segmentiert werden.						1 (1)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 30: Ausmass der Abdeckung der Bedürfnisse potentieller KundInnen bezüglich energetischer Optimierung durch das Produkt Abonnement.

Bei der Frage zur vollständigen Abdeckung der Bedürfnisse durch das Abo konnten nur wenige Befragte eine Antwort geben, da sie das Produkt zu wenig gut kennen. Als Mängel genannt wurden der relativ hohe Preis, sowie mangelnde Referenzen bzw. Unsicherheiten betreffend die Abo-Ingenieure (Genauer, siehe dazu Tabelle 30). Auch diese Antwortkategorien wurden aus den offenen Antworten zusammengestellt.

Zum Schluss wurde der befragten Person jeweils Zeit gelassen, sich nochmals zu der ganzen Angelegenheit frei zu äussern. Dabei wurden oft Punkte wieder aufgegriffen, die bei der Beantwortung der vorhergehenden Fragen schon genannt worden waren. Die besonderen Anliegen wurden nochmals stark betont und manche Personen nannten völlig neue Punkte. In Tabelle 31 sind die wichtigsten Aussagen zusammengefasst.

Frage 7: Weitere Anmerkungen

POSITIVES ECHO:

- Die meisten der befragten Personen äusserten sich auch bei den Schlussbemerkungen überwiegend sehr positiv zur Grundidee des Produkt Abonnements. Es sei grundsätzlich eine gute Sache. Nur wenige äusserten sich skeptisch angesichts der grossen Menge von Anbietern und unterschiedlichen Produkten in der Energiebranche (Stichwort Desorientierung) Dazu wurde genannt, dass es besser wäre, die Kräfte zu vereinen und sich untereinander zu koordinieren.

GRUNDSÄTZLICHE HINDERNISSE: Kosten und Aufwand

- Als Haupthindernis für Gemeinden oder Gebäude, bei denen ein Interesse an einem Vertrag mit energho bestünde, scheint die Schwierigkeit einen solchen Entscheid politisch durchzubringen. Es wurde teilweise mit Bedauern gesagt, dass die Energie auf politischer Ebene leider keine Priorität sei und solche Projekte deshalb nicht vorankämen. Von Gemeinden wurde wiederholt das Finanzierungsmodell des Vertrags als schwierig beurteilt, weil sie dadurch vom Kantons abhängig seien, auch wenn für sie selber ein Vertrag wirtschaftlich wäre.
- Von Spitälern und Heimen wurde wiederholt geäussert, dass für sie nach wie vor der Komfort der PatientInnen im Vordergrund stehe und dass gewisse Massnahmen deshalb und auch aus Sicherheitsgründen nicht unternommen werden könnten.
- Vielfach wurde genannt, dass das Produkt Abonnement v.a. für schlecht informierte Gebäudebetreiber von Interesse sei. Der jeweilige Befragte gab seine eigene Informiertheit in diesem Zusammenhang als Begründung, weshalb ein Vertrag für ihn nicht sinnvoll sei.

SPEZIFISCHE KRITIK:

Die meisten Befragten konnten keine differenzierte Kritik zum Produkt abgeben, da sie über das Produkt schlecht Bescheid wussten und oft zum ersten Mal durch unser Informationsmail davon gehört hatten. Dennoch gab es ein paar spezifische Kritikpunkte und Anregungen zum Produkt:

- Von Befragten, die schon in Kontakt mit energho gestanden haben, bzw. den Kontakt mit energho gesucht hatten, wurde mehrfach der Eindruck erwähnt, dass energho personell unterdoziert sei, da schwer erreichbar und sich teilweise nicht zurückmelde. Auch die eingeschränkte Auswahl der Ingenieure wurde bemängelt. Generell schien eine Skepsis bezüglich der ungenauen Information über die Ingenieure (Referenzen usw.) zu existieren.
- Mehrfach wurde auch der Vorschlag gemacht, dass auch für andere (private und kleinere) Gebäude ein Vertrag angeboten werden könnte. Oder dass ein Vertrag über mehrere (bezüglich Art und Grösse) verschiedene Gebäude sollte gemacht werden können.
- Da die Kosten der Haupthinderungsgrund für einen Vertrag sind, meinte ein Befragter zum Schluss, die Höhe des Rückerstattungsbetrags könnte direkt an den Erfolg gebunden werden.

Tabelle 31: Weitere Bemerkungen der potentiellen KundInnen.

6.3.4 Wertung der Ergebnisse

Bei der Befragung potentieller KundInnen waren wir mit ähnlichen Schwierigkeiten wie die Verkaufsorganisationen von energho konfrontiert. Die Identifikation der "richtigen" Ansprechperson ist schwierig, bei kleineren Unternehmen wie Hallenbäder sind diese zudem sehr schwierig erreichbar. Es gelang, knapp 50 Interviews mit verwertbaren Resultaten durchzuführen.

In der Romandie konzentrierte man sich auf Gemeinden und Städte, in der Deutschschweiz auf Hallenbäder, Spitäler und Gemeinden/Städte. Aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppe resultieren teilweise relativ kleine Stichproben. Diese lassen sich deshalb nicht statistisch auswerten, interpretierbare Trends werden aber sichtbar.

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Fast die Hälfte der Befragten kennt das Produkt nicht. Insbesondere bei den Hallenbädern und Heimen ist das Produkt nicht bekannt. Erstaunlicherweise kennen auch nur ein Teil der Spitäler das Nachfolgeprodukt des Ressorts Spitäler von Energie 2000. Energiestädte sind relativ gut informiert und kennen das Produkt aus diversen Quellen.
- Die befragten Institutionen sind mit Ausnahme der Spitäler und "Nicht-Energiestädte" relativ aktiv und haben bereits etliche mögliche Massnahmen zur Betriebsoptimierung und Steigerung der Energieeffizienz umgesetzt. Interessanterweise haben die ausgewählten potentiellen KundInnen mehr Massnahmen umgesetzt als die bestehenden KundInnen.
- Das Konzept des Abonnements überzeugt recht gut. Die Reduktion der Energiekosten wird bei knapp der Hälfte der Befragten als wichtiges Kriterium für einen Vertragsabschluss genannt, gefolgt von Weiterbildung und Garantieleistung (garantierte Energieeinsparung). Das Preis-Leistungsverhältnis wird jedoch selten als positives Kriterium erwähnt.
- Als negatives Kriterium werden das Fehlen finanzieller Mittel und ein geringes Kostenreduktionspotential genannt. Es wird insbesondere erwähnt, dass man dies auch selber könne und auf eine Einmischung Dritter gerne verzichte. Die potentiellen KundInnen haben wenig Vertrauen in die Garantie und glaube nicht, dass die anvisierten Einsparungen in ihrem Hause erreichbar sind.
- Ob das Abo die Bedürfnisse der potentiellen KundInnen vollständig abdeckt, kann über die Hälfte der Befragten nicht beantworten, da sie das Produkt zu wenig kennen.

6.4 Ablehnende KundInnen

6.4.1 Vorgehen und Inhalt der Befragung

Befragt wurden Ansprechpartner öffentlicher Einrichtungen, die eine Anfrage oder eine Offerte zum Produkt Abonnement von energho abgelehnt haben. Die Befragung der ablehnenden KundInnen wurde telefonisch in einem Zeitraum von ca. einem Monat durchgeführt. Die Dauer der telefonischen Interviews betrug im Durchschnitt ca. 10 Minuten. Eine Woche vor Beginn der Interviews, wurde die Befragung schriftlich bei den zu befragenden öffentlichen Institutionen angekündigt. Die Befragung sollte anhand eines semistandardisierten Fragebogens durchgeführt (d.h. die Fragen sollten sowohl mit Antwortkategorien, als auch offen gestellt werden) werden. Bei einem Testlauf ergaben sich jedoch Schwierigkeiten, den Fragebogen komplett durchzuführen. Hauptproblem war die Unkenntnis der Befragten über das Produkt Abonnement von energho. Die Fragen wurden daher offen gestellt und dann den Antwortkategorien im Fragebogen soweit wie möglich zugeordnet.

Die Adressdaten für die zu befragenden ablehnenden KundInnen wurden **eco concept** und **érasm** von den jeweiligen regionalen Verkaufsleitungen von energho ausgehändigt. Diese Daten enthalten Angaben über die Art der öffentlichen Einrichtung, den Ansprechpartner, die Adresse, Telefonnummer und das Datum der Absage.

Von den insgesamt 66 von energho für die Deutschschweiz zur Verfügung gestellten Adressen, wählten wir 47 Adressen aus, die uns für die Befragung als relevant erschienen. Aussortiert wurden Adressen von Institutionen, die bei der Anfrage von energho aufgrund der Grösse des Gebäudes nicht relevant waren. Von den 47 Institutionen beruht bei etwas mehr als einem Drittel der KundInnen die Absage aufgrund eines unterbreiteten Vertrages, bei knapp 2/3 der befragten erfolgte die Absage direkt beim Erstkontakt am Telefon.

Von den 47 ausgewählten Adressen konnten 24 Interviews durchgeführt werden. Probleme ergaben zum einen die Erreichbarkeit der Ansprechpartner (vgl. Tabelle 32) zum anderen auch die Bereitschaft,

Auskunft über die Ablehnungsgründe zu geben. Es konnte auch eine fehlende Bereitschaft, sich Zeit zu nehmen für etwas, das man schon abgelehnt hat, festgestellt werden. Bei der Art der Institution handelte es sich bei der Deutschschweiz fast ausschliesslich um Alters-, Pflege- und Krankenhäuser (vgl. Tabelle 33).

Gründe für nicht durchgeführte Interviews	Anzahl
abgelehnt	10
nicht erreichbar	13

Tabelle 32: Gründe für nicht geführte Interviews bei ablehnenden KundInnen in der Deutschschweiz.

In der Romandie wurden érasim von energho (Verkaufsstelle Romandie) insgesamt 17 Adressen ausgehändigt. Unter diesen waren hauptsächlich Schulen (vgl. Tabelle 33). Da 6 Schulen alle an der gleichen Informationsveranstaltung von energho teilgenommen haben, wurden nicht alle einzeln befragt. Somit ergab sich eine Anzahl von 12 Interviewpartnern.

Übersicht über Art und Anzahl der befragten Institutionen	Anzahl (N=36)
Alters- und Pflegeheim	28 (6)
Spital	2 (1)
Heilpädagogische Schule	1 (0)
Entreprise électrique	1 (1)
Gemeindeeinrichtung	1 (1)
Schulen	3 (3)
Total	36 (12)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 33: Übersicht über die Art und Anzahl der befragten Institutionen bei ablehnenden KundInnen.

Die Durchführung der Befragung war äusserst schwierig. Erstens war die Bereitschaft zur Teilnahme sehr gering und zweitens konnten sich die Interviewten nicht mehr an das Angebot von energho erinnern.

Wir versuchten deshalb Informationen zur zentralen Frage, nämlich den Gründen für den ablehnenden Entscheid, zu erhalten. In vielen Fällen ist dies gelungen. Weitere Auskünfte, beispielsweise Einschätzungen zu den Verkaufsanstrengungen, waren nicht erhältlich. Die Aktivitäten von energho waren zu lange her (1 bis max. 18 Monate).

6.4.2 Ergebnisse

Auf die erste Frage nach den Ablehnungsgründen wurden die folgenden Begründungen genannt:

Frage 1: Welche Kriterien führten zum Entscheid, keinen Abonnementsvertrag mit energho einzugehen?	
Antwortkategorien	Antworthäufigkeiten gesamt N=36
1.1 Preis-/Leistungsverhältnis	
1.2 Keine finanziellen Mittel	5 (1)
1.3 Qualität des Angebots	
1.4 Zusammensetzung des Angebots	
1.5 Geringes Energie- und Kostenreduktionspotential/ Zweifel am Erreichen der festgelegten Einsparungen	5 (3)
1.6 Vertrauen in energho bezüglich Garantieleistungen	2 (2)
1.7 Ablehnung gegenüber Bundesprogrammen; Unsicherheit wegen Weiterführung des Bundesprogramms EnergieSchweiz	
1.8 Betrifft nicht mein Budget (Zeit/Geld)	1 (0)
1.9 Sonstiges	
▪ Vom Erlös der Einsparungen profitiert der Kanton.	1 (1)
▪ Teilnahme an anderem kantonalem oder kommunalem Programm (z.B. Aargau, Regio Energie, Wettingen, Kanton BL, IWB)	7 (2)
▪ Energieoptimierung durch private Firma	7 (2)
▪ Interne Energieeinsparung ohne externe Beratung/interne Kompetenzen	8 (4)
▪ Widerspruch: "Bezahlen zu müssen, um Einsparungen zu machen"	2 (2)
▪ Modulierbares Angebot wäre gut (z.B. Nutzung Weiterbildungsangebot ohne Abonnementvertrag).	1 (1)
▪ Kein Interesse am Produkt	3 (1)
▪ Nach energetischen Gesichtspunkten umgebaut/neu gebaut	4 (0)
▪ Interesse zu einem späteren Zeitpunkt, da momentan im Umbau	2 (0)
▪ Abhängig vom Kanton, der kein Geld hat	1 (0)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 34: Ablehnungsgründe zum Abonnementvertrag mit energho (Mehrfachantworten möglich)

Fast die Hälfte der Befragten will mit energho keinen Abonnementsvertrag eingehen, weil sie bereits in ein anderes kantonales oder kommunales Programm eingebunden sind oder eine Energieoptimierung durch eine andere Firma im Gange ist. Deutlich weniger Befragte nennen fehlende finanzielle Mittel sowie Zweifel an der Realisierung des Energieeinsparpotentials. Auch wurde gesagt, dass nicht ihnen die Entscheidung obliege und sie von der Entscheidung der Gemeinde abhängig wären. Bei Einzelnen besteht möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt Interesse, da sie sich momentan im Umbau befinden.

Frage 2: Wie erfolgte die Kontaktaufnahme durch energho?	
Antwortkategorien	Antworthäufigkeiten gesamt (N=36)
Weiss nicht	33
Informationsunterlagen zugeschickt bekommen	3 (0)

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 35: Art der Kontaktaufnahme durch energho

Zu Frage 2, wie die Kontaktaufnahme durch energho erfolgte, konnte sich die Mehrheit der Befragten Personen nicht mehr erinnern. Wenige sagten, sie hätten Informationsunterlagen von energho zugeschickt bekommen (3 Nennungen).

Auch zur Frage 3, wie sie die Verkaufsanstrengungen von energho beurteilen, liess erkennen, dass die Kontaktaufnahme von energho zu weit zurück liegt. Es war niemandem möglich, hierzu eine Beurteilung abzugeben.

Die übrigen Fragen des Fragebogens (Frage 4-12, mehrheitlich analog zu den bestehenden KundInnen), konnten von den Befragten aufgrund der Unkenntnis zu dem Produkt Abonnement nicht beantwortet werden.

6.4.3 Wertung der Ergebnisse

Für viele Befragte lag die Kontaktaufnahme von energho für detaillierte Aussagen zu dem Produkt Abonnement zu weit zurück. Die Mehrheit kannte energho zwar vom Namen, wusste das Produkt Abonnement jedoch nur sehr oberflächlich einzuordnen. Zusammenfassend lassen sich drei Hauptkriterien aufzählen, warum man sich gegen das Produkt Abonnement energho entschieden hat:

- in einem anderen Programm involviert, das mit energho nicht kompatibel ist
- Betreuung durch private Büros
- Interne Kompetenzen ("machen das gleiche schon intern")

In Frage gestellt wurde auch das Erreichen des Energieeinsparpotentials.

6.5 Kantonsgespräche

6.5.1 Vorgehen und Inhalt der Befragung

Die Zusammenarbeit von energho mit den Kantonen bzw. die Unterstützung von energho durch die Kantone erachten wir als wichtige Einstiegshilfe in den lokalen Markt. Die Anlaufstellen in den Kantonen für energho sind die kantonalen Energiefachstellen und/oder die Hochbauämter. Insbesondere die kantonalen Energiefachstellen kennen die lokalen Märkte und sind wichtige Marktmittler. Um einen vertieften Einblick in die Art und Weise dieser Zusammenarbeit mit den Kantonen zu bekommen, wurden 13 Kantone (Energiefachstellen, und/oder Hochbauämter) kontaktiert, darunter 4 aus der Westschweiz. Nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Zusammensetzung der Gesprächspartner:

befragte Kantone	davon befragte Energiefachstellen	befragte Hochbauämter
13 (4)	12	4

In Klammern: Anzahl Romandie

Tabelle 36: Befragte Energiefachstellen und Hochbauämter. In einigen Kantonen wurden sowohl Hochbauamt wie Energiefachstelle befragt.

Es wurden Kantone mit und ohne ideelle und finanzielle Unterstützung von energho ausgewählt, wobei das Verhältnis in etwa den gesamtschweizerischen Zahlen entspricht. D.h. 12 der befragten 13 Kantone unterstützen energho ideell (gesamtschweizerisch 24), jedoch nur 7 (gesamtschweizerisch 16) leisten auch finanzielle Unterstützung.

Die Energiefachstellen und Hochbauämter wurden telefonisch kontaktiert und ca. 20-minütige qualitative Interviews geführt. Dabei wurden folgenden Themen angesprochen:

- Stand der Zusammenarbeit - Stärken/Schwächen
- Begründung des Entscheids für/gegen ein Abonnement beim kantonseigenen Gebäudepark
- Entscheidungsträger und -wege beim Kanton
- Allfällige Probleme mit der Co-Finanzierung
- Konkurrenzprodukte
- Stand, Stärken/Schwächen, konkreter Nutzen energhostat

6.5.2 Ergebnisse

Aktueller Stand der Zusammenarbeit:

Die Mehrheit der Kantone unterstützt energho durch ihre Mitgliedschaft im Verein und bei der Bekanntmachung von energho im Kanton durch die Mitträgerschaft bei Veranstaltungen oder bei der Kontaktaufnahme mit Grossverbrauchern. Bezüglich des finanziellen Engagements verhalten sie sich jedoch eher zurückhaltend. Es wird entweder keine finanzielle Unterstützung durch Kantonsbeiträge zum Abonnement gewährt oder aber nur in kleinem Rahmen. Dies aus vielfältigen Gründen, die nachfolgend erläutert werden.

Verhaltenes Engagement bei der Co-Finanzierung:

Vor dem Hintergrund von Budgetkürzungen und der daraus resultierenden finanziellen und personellen Ressourcenknappheit ist die Haltung der Kantone eher abwartend und beobachtend. Obwohl das Produkt Abonnement und ganz allgemein die Zusammenarbeit mit energho grundsätzlich sehr positiv bewertet werden, möchte man zunächst erste Erfahrungen und Resultate abwarten, bevor man sich allenfalls in grösserem Rahmen engagiert. Es werden allenfalls einzelne Pilotverträge abgeschlossen.

Diejenigen Energiefachstellen, die das Produkt Abonnement durch eine Co-Finanzierung unterstützen, engagieren sich zunächst im Rahmen ihrer eigenen Budgetkompetenzen. Sie sind vom Produkt anscheinend zu wenig überzeugt, um den Aufwand eines grösseren Engagements, das den Einbezug der Regierung und die Koordination mit anderen Ämtern erfordern würde, in Kauf zu nehmen. Die grosse Ausnahme ist der Kanton Zürich, der den in der kantonalen Gesetzgebung verankerten Grossverbraucherartikel¹³ mit Hilfe von energho bei den eigenen Bauten umsetzen möchte. Unter der Federführung des kant. Hochbauamtes ist man dabei, einen Regierungsratsbeschluss zu erwirken, der dem

¹³ Bis ins Jahr 2010 müssen Grossverbraucher ihre Energieeffizienz jährlich um 1.5 - 2% steigern.

Hochbauamt die entsprechenden Finanzen und Kompetenzen verleiht, um das Abonnement für 30 kantonale Gebäude einzukaufen.

Konkrete Skepsis besteht teilweise gegenüber den vertraglichen Vereinbarungen, bei welchen Probleme erwartet werden, falls die Vereinbarungen nicht erfüllt werden können. Einige der befragten Kantone äusserten sich kritisch gegenüber den akkreditierten Ingenieuren. Sie fühlen sich durch die Vorgaben von energho in ihrer Handlungsfreiheit eingeengt und möchten lieber einen Ingenieur ihrer Wahl zur Verfügung haben. Auch die Kompetenz der Ingenieure wird manchmal in Frage gestellt, im Speziellen wenn es um die sehr komplizierten und individuellen Anlagen von Spitälern oder um die besonderen klimatischen Verhältnisse in Gebirgskantonen geht.

"Konkurrenzprodukte":

Bei allen befragten Kantonen werden zudem die benötigten Gelder von anderen eidgenössischen und kantonalen Programmen und Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz "konkurrenziert". Im Vordergrund der Aktivitäten stehen oft die Sanierung von Bauten und der Einsatz von erneuerbaren Energien. Auch die Dienste von privaten Ingenieurbüros mit ähnlichen Angeboten wie energho werden teilweise in Anspruch genommen. Die Kantone nehmen dies jedoch nicht als Konkurrenzsituation wahr. Sie versuchen Synergien zu nutzen um ihre Energiepolitik optimal umsetzen zu können.

Kompetenzen in den Kantonen:

Die Zusammenarbeit zwischen Energiefachstelle und Hochbauamt gestaltet sich je nach Kanton unterschiedlich. Dort wo die Zusammenarbeit gut funktioniert, werden vor allem Abonnements für kantonale Bauten abgeschlossen. Dort wo Kompetenzschwierigkeiten vorhanden sind, leistet die Energiefachstelle zwar in Bezug auf energho finanzielle Unterstützung für Abonnements, kantonseigene Gebäude sind jedoch nicht daran beteiligt. Sehr oft bestehen Unstimmigkeiten aus finanziellen bzw. buchhalterischen Gründen, da Aufwand und Erträge im Zusammenhang mit energho nicht in dieselben kantonalen Kassen fliessen.

Energhostat:

Nur für 4 der befragten Energiefachstellen war energhostat ein Begriff. Zwei davon betonten die Schwierigkeiten und den grossen Aufwand bei der Datenbeschaffung, bedingt durch die Heterogenität des Datenmaterials. Die anderen beiden äusserten sich in erster Linie positiv über die Nützlichkeit des Produkts und beteiligen sich aktiv. Mit Hilfe von energhostat erhalte man einen guten Überblick über den energetischen Standard der kantonalen Gebäude auch im Vergleich zu anderen Kantonen und habe ein gutes Argumentarium gegenüber Politikern in Händen, wenn es um die Beantragung von Mitteln für Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz gehe.

6.5.3 Wertung der Ergebnisse

Die Gespräche mit den kantonalen Energiefachstellen und Hochbauämtern bestätigen die hohe Qualität des Angebots von energho und zeigen die grundsätzliche Bereitschaft der Kantone auf, energho zu unterstützen. Gleichzeitig werden die marketingspezifischen Schwachstellen deutlich. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Akquisitionsanstrengungen von energho sind eher schwerfällig und wenig flexibel gegenüber den sehr unterschiedlichen kantonalen Gegebenheiten. Pragmatische Lösungen wären manchmal besser als gar keine Lösungen!
- Die Wichtigkeit der Vernetzung mit anderen Akteuren und Programmen wurde unterschätzt und nicht in die Marketingaktivitäten einbezogen. Eine nachhaltige, weit reichende aktive Zusammenarbeit mit den einzelnen Kantonen ist nicht sichtbar.
- Eine differenzierte Marktanalyse, welche die spezifischen kantonalen Gegebenheiten sowie andere Akteure im Bereich Energieeffizienz und Vernetzungspotentiale offen legt, besteht nicht.
- Das Statistikprogramm energhostat ist sowohl eine Entscheidungs- und Argumentationshilfe für die Kantone als auch eine wichtige Grundlage für Verkaufsargumente des Abonnements energho bei den kantonalen Behörden. Diese Überlegungen wurden in den bisherigen Marketinganstrengungen zu wenig gewichtet. Energhostat ist bis jetzt in den Kantonen wenig bekannt und verbreitet.

7 Fazit zu den zentralen Fragestellungen

7.1 KundInnenbedürfnisse und Strategie

Die dem **Konzept von energho zugrunde liegende Strategie** zur Betriebsoptimierung komplexer öffentlicher Bauten basiert auf den Erfahrungen von Energie 2000. Die den Produkten zugrunde gelegte Idee wird durchwegs als positiv beurteilt. Die Kombination einer garantierten Energieeinsparung bei Einzelgebäuden durch Betriebsoptimierung, der Ingenieurunterstützung vor Ort und Weiterbildungsangeboten, sowie einem Statistikmodul zur Analyse des gesamten Gebäudeparkes erscheint sinnvoll.

Die **KundInnen und Zielgruppen¹⁴ sind sehr heterogen**. Aus der Befragung wird ersichtlich, dass bei den einzelnen Zielgruppen ein unterschiedliche Entscheidungswege und ein unterschiedlicher Stand bezüglich umgesetzter Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz besteht. Hallenbäder und Energiestädte¹⁵ arbeiten systematischer an der Steigerung der Energieeffizienz als beispielsweise Heime.

Die **KundInnenbedürfnisse** lassen sich aufgrund der Befragungen nur zum Teil interpretieren, da erhebliche Unterschiede zwischen bestehenden und potentiellen KundInnen bestehen. Bei den bestehenden KundInnen werden von rund $\frac{3}{4}$ der Befragten die Bedürfnisse vollständig abgedeckt. Vom Rest werden Sie mit unterschiedlichen Begründungen nur teilweise abgedeckt. Die potentiellen KundInnen kennen das Abonnement zu wenig, da mehr als die Hälfte der Befragten nicht beurteilen konnten, ob alle ihre Bedürfnisse abgedeckt werden. Die abgegebenen Beurteilungen lassen aber den Schluss zu, dass mit dem Abonnement die KundInnenbedürfnisse gut abgedeckt werden. Zu beachten ist, dass die potentiellen KundInnen bereits selbst oder zusammen mit Dritten an der Steigerung der Energieeffizienz arbeiten und eine zusätzliche Einmischung Externer vermeiden möchten. Dieser Grund wird vor allem bei den ablehnenden KundInnen sichtbar.

Obwohl das Abo plus mit einigen kleineren Ausnahmen das einzige am Markt präsente Einspar-Contractingprodukt ist, bestehen zur Zeit zahlreiche Angebote die als **Konkurrenzprodukte** im weiteren Sinne zu bezeichnen sind. Diese verfügen über keine garantierte Energieeinsparung, sondern konzentrieren sich auf die Betriebsoptimierung. Zu nennen sind:

- Kundendienstleistung durch Unterstützung in der Betriebsoptimierung bei KundInnen kommunaler Werke, insbesondere in grösseren Städten
- Programme des Bundesamtes für Energie zur Betriebsoptimierung (z.B. BOK bei Hallenbädern)
- Betriebsoptimierung durch private Ingenieurunternehmen
- Programme zur Betriebsoptimierung einzelner Kantone zusammen mit privaten Ingenieurunternehmen
- Energiemodell der EnergieAgentur der Wirtschaft
- RUMBA bei den Bundesbauten

Dass in diesen Konkurrenzprodukten auch Produkte des Bundes (BFE) und einzelner Kantone enthalten sind, weist darauf hin, dass es energho nicht gelungen ist, sich mit wichtigen potentiellen Partnern zu vernetzen. Auch bei der Analyse der Marketingaktivitäten wurde deutlich, dass energho wesentliche Marktmittler und Interessengruppe, beispielsweise Verbände, nicht in ihre Aktivitäten einbinden konnte. Die Kantone unterstützen energho zumindest ideell. Besonders in der Deutschschweiz zeigt sich jedoch eine auffallende Zurückhaltung der Kantone in der Zusammenarbeit. Eine ausreichende

¹⁴ Als Zielgruppen bezeichnen wir die in Figur 3 dargestellten Gebäudetypen und nicht die Ebene der Ansprechpersonen (Direktion, technischer Dienst etc.) innerhalb der einzelnen Zielgruppen

¹⁵ Gemeinden und Städte die mit dem Label Energiestadt zertifiziert sind.

Vernetzung des Programms mit Marktmittlern und Interessengruppen konnte bisher nicht erreicht werden. Unklar bleibt für die EvaluatorInnen, warum das Bundesamt für Energie bei einzelnen Zielgruppen mehrere parallele Programme (siehe Konkurrenzprodukte) unterstützt und diese unzureichend vernetzt sind.

7.2 Produkte

Bei der Analyse der Produkte haben wir uns auf das Hauptprodukt Abonnement konzentriert. Das Produkt energhostat befindet sich noch in Entwicklung und wurde nur im Rahmen der Kantonsbefragung berücksichtigt.

Das Produkt Abonnement mit der Kombination von Energieeinsparung, Betreuung und Weiterbildung wird geschätzt, der **Nutzen des Produktes Abonnement** kann als gut bezeichnet werden. Die Zufriedenheit mit dem Produkt kann als gut beurteilt werden. Unzufriedenheit besteht vereinzelt bei der Betreuung durch den Abo-Ingenieur und wegen mangelnder Praxisorientierung der Weiterbildungen. Bei der Betreuung durch den Abo-Ingenieur besteht ein potentiell Qualitätssicherungsproblem.

Eine Beurteilung des **Nutzens des Produktes energhostat** ist nur bedingt möglich, da es sich in der Pilotphase befindet. Die involvierten Kantone äussern sich positiv zum Produkt (Vergleich der Gebäude ergibt gute Argumentarium für politische Entscheide der übergeordneten Gremien), bemängelt wird der hohe Aufwand zur Aufbereitung der Daten. Ob der

Bei den **finanziellen Aspekten der Produkte** sind folgende Punkte zu unterscheiden.

- Das **Preis-/Leistungsverhältnis** wird vor allem beim Abo Basis als gut eingeschätzt, beim Abo plus sind auch kritischere Meinungen zu Tage getreten. Bei den potentiellen KundInnen wird das Preis-/Leistungsverhältnis kaum als wichtiges Entscheidungskriterium genannt, d.h. dass das Preis-/Leistungsverhältnis auf den ersten Blick nicht hervorsticht. Bei den ablehnenden KundInnen nannte niemand das Preis-/Leistungskriterium als Grund für eine mögliche Annahme des Angebotes. Es wurde jedoch bei einige ablehnenden KundInnen als Grund gegen einen Vertragsabschluss genannt. Bei der Beurteilung des Preis-/Leistungsverhältnisses ist die generelle Mittelknappheit der öffentlichen Hand zu berücksichtigen. Ebenfalls ist zu beachten, dass die KundInnen normalerweise (sofern der Kanton Beiträge spricht) nur einen Drittel der anfallenden Kosten übernehmen.

Wir interpretieren die Ergebnisse so, dass das Preis-/Leistungsverhältnis des Produktes für die KundInnen in Ordnung, aber wenig überzeugend ist. D.h. es ist kein bestimmender Grund für oder gegen einen Vertragsabschluss.

- **Rechnungsmodell der Kundinnen**

Als mögliches Hemmnis für den Absatz der Produkte ist das Rechnungsmodell der KundInnen (Buchhaltung) einzubeziehen. Bei KundInnen mit einem traditionellen Rechnungsmodell der öffentlichen Hand besteht die Möglichkeit, dass bei der Abteilung der KundIn nur der Aufwand für das Abonnement anfällt, die Energieeinsparungen aber bei einer anderen Abteilung sichtbar werden. Wir haben jedoch nur in einem Fall einen entsprechenden Hinweis einer potentiellen KundIn gefunden. Dies schliesst nicht aus, dass dieses Hemmnis bei ausgewählten Zielgruppen in einem grösseren Umfang besteht. Grossverbraucher der öffentlichen Hand werden jedoch mehr und mehr über Globalbudgets oder mit eigenständigen Organisationsstrukturen geführt, so dass dieses potentielle Hemmnis aus unserer Sicht von untergeordneter Bedeutung ist.

➤ **Einfluss und nötiger Umfang der Subventionen**

Das Abonnement wird, sofern die Kantone sich wie vorgesehen mit einem Drittel beteiligt, zu zwei Dritteln und damit hoch subventioniert. Die Erfahrungen aus Energie 2000 zeigen, dass bei Organisationen der öffentlichen Hand eine finanzielle Unterstützung durch den Bund einen positiven Einfluss auf einen Kaufentscheid hat. Die Höhe der nötigen Subventionen hängt von den Jahresenergiekosten ab. Gemäss Angaben von energho sind bei Energiekosten > 300'000 Fr. / Jahr keine Subventionen zur Erreichung der Wirtschaftlichkeit nötig, im Bereich 100'000 bis 150'000 Fr. Jahreskosten sind Subventionen im Umfang von etwa einem Drittel nötig, bei 60'000 Fr./Jahr von rund zwei Dritteln. Das Fehlen des kantonalen Drittels erachten wir nicht als Hauptgrund für den mangelnden Absatz, da sowohl Abonnemente mit Co-Finanzierung des Kantons wie auch solche ohne Co-Finanzierung des Kantons abgesetzt werden konnten.

➤ **Grenzen des Finanzierungsmodells**

Dem Wachstum von energho sind mit dem vorgesehenen Finanzierungsmodell Grenzen gesetzt. Nicht nur wegen dem meist fehlenden "Kantonsdrittel", auch die Beiträge von EnergieSchweiz sind beschränkt. Ein abgeschlossenes Abonnement belastet das Budget von energho über 5 Jahre, so dass irgendwann die Subventionen für neue Vertragsabschlüsse schlicht fehlen werden. Aus diesem Grund ist eine Fokussierung auf Zielgruppen mit einem geringen Subventionsbedarf (Grossverbraucher) nötig.

Die **Gründe für oder gegen den Kauf** des Abonnements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die **Analyse der ablehnenden Kaufentscheide** zeigt, dass in einem überwiegenden Teil der befragten Gruppe (vor allem Heime, teilweise Schulen, vereinzelte andere Kategorien) die Institutionen bereits durch die "Konkurrenz" (kantonale oder kommunale Programme, private Firmen) betreut werden. Das Angebot kommt teilweise auch zu einem schlechten Zeitpunkt (Umbau geplant oder kürzlich erfolgt). Genannt werden auch fehlende finanzielle Mittel und mangelnder Glaube an die erreichbaren Einsparungen.
- Die **Analyse der zustimmenden Kaufentscheide** zeigt, dass vor allem die Reduktion der Energiekosten kombiniert mit der Garantieleistung beim Abo Plus sowie ideelle Gründe (Vorbildfunktion der öffentlichen Hand, Engagement für die Umwelt) entscheidende Kriterien sind.

Unübersehbar ist die Skepsis, die dem Produkt Abonnement von Bund und Kantonen entgegengebracht wird. Die Kantone verhalten sich relativ abwartend, sowohl was den eigenen Gebäudepark als auch was die Unterstützung bei der Vermarktung bei potentiellen DrittkundInnen betrifft. Der Bund konzentriert sich auf RUMBA, die grossen Bundesbetriebe schliessen allenfalls Verträge über ein paar Pilotgebäude ab.

Die **Wirkung der Produkte** konnte noch nicht erfasst bzw. ausgewertet werden und gehört nicht zu den wesentlichen Fragestellungen. Erste quantitative Resultate von energho liegen in der Berichterstattung des Programms vor und sind ermutigend. Qualitative Aussagen dazu, was das Produkte Abonnement in den Institutionen ausgelöst hat, insbesondere auch bezüglich der langfristigen baulichen Massnahmen, sind nicht fundiert möglich.

7.3 Umsetzung am Markt: Marketing und Marktbearbeitung

Beim Marketing und der Marktbearbeitung zeigen sich offensichtliche Schwachstellen von energho. Für das Marketing und PR wurden bis Ende 2003 rund 1.8 Mio. Fr. aufgewendet. Neben der Durchführung von zahlreichen Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen wurden in dieser Zeit nur knapp 90 Abonnemente abgesetzt. Zusätzlich wurden in der gleichen Zeit rund 1.55 Mio. Fr. für die Administration des Programms aufgewendet.

Bei der Beurteilung der Aktivitäten ist zuerst festzuhalten, dass die anvisierten Zielgruppen sehr heterogen sind. Die Ansprechpartner und Entscheidungsträger sind schwierig identifizierbar, die Entscheidungswege oftmals lang. Diese Kenntnisse sind jedoch für die Projektleitung nicht neu und wurden basierend auf den Erfahrungen von Energie2000 Ressort Spitäler bereits im Konzept von energho erwähnt.

Es fehlt eine fundierte **Marktanalyse**, die die einzelnen Zielgruppen analysiert und auch Einschätzungen zum Konkurrenzumfeld und eine Analyse der wesentlichen Marktmittler beinhaltet. Die Marktanalyse sollte für die einzelnen Zielgruppen mindestens folgende Punkte umfassen:

- Anzahl Objekte, Relevanz der Zielgruppe bezogen auf den Energiebedarf der Bauten der öffentlichen Hand und den generellen Zielen von EnergieSchweiz
- Energiebedarf und typische Energiekosten pro Objekt
- Komplexität der energietechnischen Anlagen, Stand der Energieeffizienz, Einschätzung zu den Effizienzpotentialen
- Wirtschaftlichkeit des Abonnements bei typischen Objekten, nötige Subventionierung
- Entscheidungsstrukturen
- Marktmittler, Verbände
- Wichtigste Konkurrenz und deren Präsenz bei der Zielgruppe
- Weitere relevante Aspekte der Zielgruppe
- Gesamtbeurteilung

Die **Strategie der Marktbearbeitung** ist diffus und wenig klar formuliert. Es haben sich unterschiedliche Strategien in der Romandie (vermehrte Zusammenarbeit mit Kantonen) und der Deutschschweiz (stärkeres Gewicht auf Telefonverkauf) entwickelt. Der Verkauf agiert zentral und ist somit relativ weit weg von den KundInnen.

Das Marketingkonzept ist wenig konkret. Es fehlt eine Konzentration auf ausgewählte und attraktive Zielgruppen, Schwerpunkte werden im Marketingkonzept nicht gesetzt. Es ist nur vereinzelt gelungen, wichtige Marktmittler aktiv in das Programm einzubinden. Beispielsweise konnten bei der Konzentration auf die Zielgruppe Heime die entsprechenden Verbände nicht als Akteure oder Marktmittler gewonnen werden. Bestehende Beziehungen der potentiellen KundInnen zu Ingenieurbüros werden nicht genutzt.

Der Skepsis der potentiellen KundInnen gegenüber dem vorhandenen Einsparpotential im eigenen Haus und den anvisierten garantierten Energieeinsparungen könnte durch eine vermehrte Publikation von guten Beispielen begegnet werden.

Die Publikationen, insbesondere die Print-Medien, werden von Fachspezialisten als gut beurteilt. Die Website wird wenig genutzt und ist verbesserungsfähig. Sie wurde mit spezifischen Suchbegriffen nicht gefunden. Die Organisation von energho erscheint wenig transparent, der Absender ist zu anonym.

8 Gesamtbeurteilung und Empfehlungen für das weitere Vorgehen

8.1 Gesamtbeurteilung

Bei der Gesamtbeurteilung sind die aktuell schwierigen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Die öffentliche Hand steht vor leeren Kassen, Umweltthemen stehen nicht an vorderster Front.

Angesichts der im Zeitraum April 2001 bis Ende 2003 für energho eingesetzten Mittel von 3.7 Mio. Fr. für Administration, Marketing und PR sowie Produktentwicklung stellt sich die Frage, warum dieses Programm neben den zahlreichen und recht gut besuchten Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen beim Hauptprodukt Abonnement die anvisierte Breitenwirkung mit knapp 90 verkauften Abonnements nicht erreichen konnte. Die bis Ende 2003 beim Abonnement erreichten Ziele sind auch unter Berücksichtigung einer für ein Programm dieser Grössenordnung nötigen Anlaufphase als dürftig zu beurteilen.

Das Produkt Abonnement überzeugt von der Grundidee, die bestehenden KundInnen sind im wesentlichen zufrieden. Das Produkt ist für die KundInnen hoch rentabel. Die Bedürfnisse der KundInnen werden ebenfalls im wesentlichen abgedeckt. Vereinzelt besteht eine Unzufriedenheit mit der Betreuung der KundInnen, dies dürfte sich aber nicht herumgesprochen haben. Das Preis-/Leistungsverhältnis wird weder bei den bestehenden noch den ablehnenden KundInnen wesentlich bemängelt. Auch die Grundidee des Produkts energhostat wird von den involvierten Kantonen positiv beurteilt, bemängelt wird der grosse Aufwand für die Bereitstellung der Daten.

Wir haben im Verlauf der Arbeiten ein unterschiedliches Auftragsverständnis zwischen Auftraggeberin und Auftragnehmerin festgestellt. Die Auftragnehmerin vertritt die Auffassung, dass zuerst ein neuer Markt für das Energiemanagement geschaffen werden muss. Die Auftraggeberin ist der Meinung, dass eine neue und gute Kombination bestehender Angebote (Aus- und Weiterbildung, Unterstützung vor Ort, Garantieleistung) in einem bestehenden Markt abzusetzen ist. Diese unterschiedliche Auffassung sollte geklärt und bereinigt werden.

Die Gründe des geringen Absatzes des Abonnements sind neben dem schwierigen Umfeld vor allem in der Marktbearbeitung zu suchen. Das Programm erscheint zu diffus und grossflächig angelegt, es fehlt eine klare Fokussierung auf ausgewählte, prioritäre Zielgruppen. Das Zielpublikum der Betreiber von energieintensiven öffentlichen Bauten ist sehr heterogen, die Ansprechpersonen schwierig zu identifizieren und die Entscheidungswege teilweise komplex.

Das breite Programm dürfte von der öffentlichen Hand mittelfristig, so fern sich der anvisierte Erfolg einstellt, schwierig oder kaum finanzierbar sein. Bei einigen hundert Abonnements werden erhebliche öffentliche Mittel über 5 Jahre gebunden, die nicht vorhanden sein dürften. Das Produkt ist vor allem bei grossen Energieverbrauchern übermässig subventioniert, bei kleineren Energieverbrauchern wird auch bei einer Subventionierung von 2/3 der Kosten die Wirtschaftlichkeit nur knapp erreicht. Das Programm wird, vor allem auch wegen dem meist fehlenden Kantonsdrittel, gezwungen sein sich auf grosse Energieverbraucher zu konzentrieren. Diese Konzentration sollte im Leistungsauftrag abgebildet werden.

Die Analyse des Marketing-Mixes (4P, vergleiche Kapitel 1.3) lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Product:** Das Produkt Abonnement überzeugt von der Grundidee, die bestehenden KundInnen sind zufrieden.
- Price:** Das Preis-/Leistungsverhältnis wird nicht wesentlich bemängelt.
- Promotion:** Die Kommunikationspolitik ist zu wenig auf attraktive Zielgruppen fokussiert.
- Place:** Es gelingt nicht, wesentliche Marktmittler einzubinden.

Die Marktbearbeitung verfügt über folgende Mängel:

- Es fehlt eine fundierte Marktanalyse der einzelnen Zielgruppen, die auch das Umfeld, mögliche Konkurrenz, die Potentiale, potentielle Marktmittler etc. aufführt.
- Die Strategie der Marktbearbeitung ist wenig klar formuliert.
- Im Marketingkonzept fehlt eine Konzentration auf ausgewählte Zielgruppen.
- Mögliche Synergien zu anderen Bundes- und Kantonsprogrammen werden kaum genutzt. Die wesentlichen Marktmittler (z.B.: Verbände) konnten nicht einbezogen werden.
- Etablierte KundInnenbeziehungen durch die lokalen Ingenieurbüros werden nicht genutzt.

Bei der Beurteilung von energho sind auch die Rahmenbedingungen seitens des BFE zu berücksichtigen. Das BFE unterstützt verschiedene Akteure bzw. Programme in einem ähnlichen Feld. Die Synergien, beispielsweise zu EnergieSchweiz für Gemeinden oder den Anstrengungen der Sektion Wirtschaft zur Betriebsoptimierung, werden angestrebt aber noch zu wenig genutzt. Die Verantwortung für eine verbesserte Koordination liegt auch beim zuständigen Bundesamt. Gerade wegen diesen Mängeln hat der Programmleiter diese Evaluation in Auftrag gegeben.

8.2 Empfehlung für das weitere Vorgehen

Bei den Empfehlungen für das weitere Vorgehen konzentrieren wir uns auf die strategischen Aspekte des Programms. In den Kapiteln 5 und 6 sind zahlreiche kleinere Vorschläge für eine punktuelle operationelle Verbesserung aufgeführt, welche wir an dieser Stelle nicht wiederholen. Wir empfehlen folgende Punkte:

1. Möglichst bald ist eine fundierte Marktanalyse der einzelnen Zielgruppen¹⁶ zu erstellen. Dazu gehören das zugehörige energetische Potenzial, die bestehende Konkurrenz, Marktmittler, Entscheidungsträger, Wirtschaftlichkeit und Subventionsbedarf, etc. Kurzum eine Marktanalyse, die auch die bisherigen Entscheide der relevanten Entscheidungsträger für oder gegen das Abonnement beinhaltet.¹⁷ Dadurch wird auch das verbleibende energetische Potential sichtbar und der nötige Aufwand abschätzbar.
2. Die vielversprechendsten Zielgruppen sind auszuwählen und es sind klare Prioritäten auf wenige Zielgruppen zu setzen. Das Programm ist besser zu fokussieren. Die Führung des Programms auf Seiten BFE ist zu verbessern. Die internen Aktivitäten, beispielsweise die Anstrengungen zur Betriebsoptimierungen, und die Koordination zu anderen Programmen sollen hinsichtlich der Nutzung von Synergien verbessert werden.
3. Die Finanzierung des Programm angesichts der knappen kantonalen Beiträge ist zu klären. Dabei sind nicht nur Möglichkeiten für Zusatzfinanzierungen (z.B. Klimarappen) einzubeziehen, sondern eine Anpassung des Subventionsmodells ist zu prüfen. Da das Abonnement bei grossen Energie-

¹⁶ Als Zielgruppen bezeichnen wir die in Figur 3 dargestellten Gebäudetypen und nicht die Ebene der Ansprechpersonen (Direktion, technischer Dienst etc.) innerhalb der einzelnen Zielgruppen.

¹⁷ Zahlreiche Zielgruppenakteure, beispielsweise die Bundesverwaltung, haben bereits den Grundsatzentscheid für oder gegen einen Einsatz des Produktes Abonnement gefällt. Die noch verbleibenden potentiellen Zielgruppen verfügen gesamthaft gesehen möglicherweise nur noch über ein geringes energetisches Potential.

verbrauchern auch ohne Subventionen wirtschaftlich ist, ist eine Anpassung der Finanzbeiträge des Bundes an die Wirtschaftlichkeit des Abonnements sowie eine Konzentration oder Beschränkung auf grössere Verbraucher mit Jahresenergiekosten von mehr als 150'000 Fr. zu prüfen.

4. Der Leistungsauftrag des Bundes sollte den Ergebnisse aus den Punkten 1-3 Rechnung tragen. Die Ziele sollten differenzierter nach Zielgruppen formuliert werden.
5. Die Aktivitäten von energho, insbesondere das Marketing und der Vertrieb, sind auf die Eigenheiten der ausgewählten Zielgruppen anzupassen. Es ist zu prüfen, ob auch das Produkt Abonnement entsprechend den zielgruppenspezifischen Bedürfnisse der KundInnen anzupassen ist.
6. Die Vertriebsorganisation ist zu überprüfen. Insbesondere ist zu klären, wie der Hauptgrund bei den ablehnenden KundInnen, nämlich bereits bestehende Beziehungen zu privaten Firmen, durch einen Einbezug dieser Partner für die Akquisition genutzt werden kann.
7. Die Marktmittler sind aktiver in die Marktbearbeitung einzubeziehen. Die lokale Marktbearbeitung ist stärker mit den Kantonen, insbesondere den kantonalen Energiefachstellen, zu koordinieren und nach Möglichkeit gemeinsam zu entwickeln. In der Romandie scheint dies relativ gut gelungen zu sein, in der Deutschschweiz wird mit den Kantonen deutlich weniger aktiv zusammengearbeitet. Mit 11 Infoseminaren mit Fachvortrag im Jahr 2003 werden zu wenige Kantone und Regionen abgedeckt.
8. Das Reporting zuhanden der Auftraggeberin (BFE) sollte entsprechend den Zielgruppen gegliedert werden. Dadurch kann den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Zielgruppen besser Rechnung getragen werden.
9. Der Auftritt ist transparenter zu gestalten. Energho ist zu anonym. Auf der Website ist beispielsweise nicht erkennbar, wer Mitglied von Vorstand oder Geschäftsleitung ist.

Anhang

Dokumentenverzeichnis

Unsere Analyse beruht auf Kenntnissen folgender Dokumente von energho:

- Agenda für Weiterbildung und Veranstaltungen
- Akkreditierung zum Abo-Ingenieur, Unterlagen für die Bewerbung um Aufnahme in das Verzeichnis VABE
- Broschüre "Ein Verein im Dienste der öffentlichen Gebäude"
- Broschüre „Abonnement für einen rationellen Energieeinsatz“
- Broschüre „Die neue Energie-Effizienz“
- Broschüre „energhostat Ihre Energiekontrolle“
- Broschüre „Greenbuilding Switzerland“
- Businessplan energho. Association des bâtiments publics à grande consommation d'énergie. SuisseEnergie - energho, c/o Sorane S.A.
- energho flash Nummer 1 und 4
- energho Jahresbericht 2001
- energho Jahresbericht 2002
- energho Jahresbericht 2003
- energho Jahresrechnung 2002, Ziele und Budget 2003
- energho Jahresrechnung 2003
- Jahresplan energho 2004 für EnergieSchweiz
- Konzept energho
- Leistungsvereinbarungen EnergieSchweiz/energho (Rahmenvertrag, Jahresvereinbarungen 2001-2003)
- Leitsätze energho
- Marketing und Kommunikation, Jahresbericht 2002
- Marketing- und Kommunikationskonzept energho. Kähr, P. 2004
- Vereinsstatuten
- www.energho.ch

Bundesamt für Energie BFE

Worbentalstrasse 32, CH-3063 Ittigen · Postadresse: CH-3003 Bern
Tel. 031 322 56 11, Fax 031 323 25 00 · office@bfe.admin.ch · www.admin.ch/bfe