

Abschlussbericht zur Evaluierung „Regionale Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz“

ausgearbeitet für

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR UMWELT, KLIMA
UND ENERGIEWIRTSCHAFT

com.X Institut für Kommunikations-Analyse & Evaluation

11. Juli 2019

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	3
1. Untersuchungsgegenstand: KEFF-Netzwerk	7
1.1. Ziele und Zielgruppen des Programms	7
1.2. Akteure und Aufgaben des Programms	8
2. Evaluation	9
2.1. Ausgangssituation und Untersuchungskontext	9
2.2. Leitfragen	9
2.3. Methodisches Vorgehen	9
3. Programmkonzept	13
3.1. Relevanz und Mehrwert des Programms	13
3.2. Strategien, Instrumente und Aufgaben	20
3.3. Partnerstruktur und Zusammenarbeit im Netzwerk	24
3.4. KEFF als Marke	33
4. Prozesse und Leistungen auf Output-Ebene: Durchgeführte Maßnahmen	36
4.1. Outputs, Monitoring und Leistungs-Indikatoren	36
4.2. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	42
4.2.1. Übergeordnete (mediale) Kommunikation	43
4.2.2. Direkte Zielgruppenansprache und Kommunikation vor Ort	47
4.2.3. Kommunikationsmaterialien	51
4.3. Erreichte Unternehmen	54
5. Prozesse und Wirkungen auf Outcome-Ebene: Angestoßene Veränderungen	63
5.1. Unternehmensakquise, Erstansprache und Sensibilisierung	63
5.2. Energieberater-Netzwerke	65
5.3. Initialgespräche (KEFF-Checks) und Umsetzungsbegleitung	70
6. Fazit:	75
7. Empfehlungen zur Optimierung und Weiterentwicklung	79
8. Anhang	82

Kurzfassung¹

Gefördert vom Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg und mit Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) ist 2016 das Programm „Regionale Kompetenzstellen Netzwerk Energieeffizienz“ (KEFF) gestartet. Das KEFF-Netzwerk bilden die in den zwölf Regionen Baden-Württembergs verorteten regionalen Kompetenzstellen für Energieeffizienz (regionale KEFF) sowie die zentrale Koordinierungsstelle bei der Umwelttechnik BW GmbH – Landesagentur für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz Baden-Württemberg (UTBW).

Das KEFF-Netzwerk soll einen Beitrag leisten, die Ziele des Landesklimaschutzgesetzes zu erfüllen, indem brachliegende Energieeffizienzpotenziale in Unternehmen gehoben werden. Dazu soll es regionalen Unternehmen, insbesondere KMU, einen niedrigschwelligen Zugang zum Thema Energieeffizienz bieten. Die Zielgruppe soll neutral, kostenlos und außerwettbewerblich für Energieeffizienzpotenziale im Unternehmen sensibilisiert, der Übergang in eine konkrete Energieberatung geebnet sowie die Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen angestoßen und begleitet werden.

Nach Ablauf der ersten drei Jahre Projektlaufzeit erfolgt eine externe Zwischenevaluation des KEFF-Netzwerks, d. h. der zentralen Koordinierungsstelle und der zwölf regionalen KEFF, auf deren Grundlage über die weitere Förderung entschieden werden soll. Analysiert werden Programmkonzeption und -prozesse, Zufriedenheit der Zielgruppen und der Umsetzenden sowie Wirkungen und Zielerreichung des Programms. Darauf aufbauend sollen Optimierungspotentiale identifiziert und Empfehlungen für Weiterentwicklungen und mögliche Anpassungen des KEFF-Netzwerks abgeleitet werden.

Zum Einsatz kommt ein quantitativ-qualitativer Methodenmix, der folgende sich ergänzende und gegenseitig kontrollierende empirischen Bausteine umfasst: Dokumentenanalysen, Online-Befragungen von 580 KEFF-Kunden (Vertreter bereits erfolgreich angesprochener Unternehmen) und 229 Energieberatern, persönliche Interviews/Audits mit den Akteuren des KEFF-Netzwerks, Fachgespräche mit 15 externen Fachexperten aus den Themenfeldern Energie- und Ressourceneffizienz sowie eine landesweite Zielgruppenbefragung von 250 repräsentativ ausgewählten KMU in Baden-Württemberg.

Zentrale Ergebnisse

Die Evaluationsergebnisse bestätigen die Relevanz des strategischen Ansatzes (Informationsoffensive und Sensibilisierung) des Programms bezüglich Potenzialen und Bedarf seiner primären Zielgruppe KMU hinsichtlich Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz. Grundannahmen und in deren Folge zentrale Ziele und Ansätze des Programms werden bestätigt: KMU haben hohes Potenzial bezüglich Energie- und Ressourceneffizienz, da diese diesbezüglich bislang oftmals inaktiv sind bzw. eine geringe Priorität und Motivation für das

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Bericht die männliche Substantivform als geschlechtsneutrale Formulierung. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten selbstverständlich für alle Geschlechter.

Thema zeigen. Um das Potenzial zu heben, so zeigen die Evaluationsergebnisse, benötigen sie genau solche externen Anstöße und Unterstützung, wie sie das KEFF-Netzwerk anbietet.

Dazu erweisen sich Struktur und Angebote des Netzwerks prinzipiell als Ziel führend. Die regionalen KEFF mit jeweiligen Partnernetzwerken aus regional verankerten Institutionen in 12 Regionen sowie die zentrale Koordinierungsstelle bringen alle relevanten Kompetenzen wie Energieeffizienz-Know-how, Beratungskompetenz und bestehende Zugänge zu bzw. Vernetzungen mit den Zielgruppen in das Programm ein. Vorgehensweisen wurden im bisherigen Verlauf an Erfahrungen und Erkenntnisse angepasst und weiterentwickelt, zeigen aber auch weiteres Optimierungspotenzial bezüglich effizienter Zusammenarbeit und koordinierter Ansprache der Zielgruppen Unternehmen/KMU und Energie- bzw. Fachberater.

Auch wenn das ausführliche Monitoring des Programms noch Mängel in Datenerhebung und -struktur aufweist und erbrachte Leistungen nicht immer adäquat abbildet, belegt es die positive Entwicklung des Programms. Sowohl absolute (Fall-)Zahlen bezüglich der Zielgruppenansprache, etwa die Zahl durchgeführter Initialgespräche (KEFF-Checks), als auch erreichte Quoten angestoßener Maßnahmenumsetzungen steigen im Zeitverlauf deutlich an. Nicht alle Regionen erreichen dabei bereits die programmseitig vorgegebenen Zielwerte und auch das Gesamtnetzwerk erreicht noch nicht alle Zielwerte. Die Zahlen variieren im Vergleich der Regionen teils deutlich, wofür es neben den heterogenen und mehr oder weniger günstigen regionalen Rahmenbedingungen und individuellen Erklärungen (z. B. temporäre personelle Vakanz) auch konzeptionelle Hintergründe gibt. Im strategischen Spannungsfeld zwischen Schaffung von Aufmerksamkeit für das Thema Energieeffizienz einerseits und individueller Ansprache der Zielgruppe Unternehmen andererseits haben manche Regionen zunächst stark auf die Organisation eigener Veranstaltungen, auf Kampagnen und Pressearbeit gesetzt, während andere schon früh den Fokus auf persönliche Ansprache (u. a. bei bereits etablierten Veranstaltungen) und Direktakquise gelegt haben. Mit Blick auf die durch das Programm vorgegebenen Leistungsindikatoren, vor allem die Zahl der Initialgespräche (KEFF-Checks), hat sich letzteres insgesamt als zielführender erwiesen, weshalb die regionalen KEFF insgesamt im Programmverlauf den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten mehr oder weniger stark hierhin verschoben haben. Somit tragen alle regionalen KEFF auf Basis eines durch das gesamte KEFF-Netzwerk verstärkten „Grundrauschens“ zum Thema Energieeffizienz durch Aktivierung ihrer jeweiligen Zielgruppen-Kontakte, durch Schaffung einer regionalen Öffentlichkeit sowie durch fachliche Kundeninformation und -motivation zum positiven Gesamtergebnis bei.

Unter den erreichten Unternehmen, den KEFF-Kunden, ist die anvisierte Kernzielgruppe der KMU in hohem Maße repräsentiert. Deren Zufriedenheit mit bereits genutzten Angeboten von KEFF ist sehr hoch, dabei sind die Initialgespräche (KEFF-Checks) das Schlüsselement des Programms bezüglich Relevanz, Bekanntheit, Nutzung und Zufriedenheit. Die große Mehrheit bestätigt, dass die Arbeit des KEFF-Netzwerks das Thema Energieeffizienz insgesamt präsenter gemacht, den Austausch regionaler Wirtschaftsakteure befördert und das Bewusstsein für den Beitrag von Energieeffizienzmaßnahmen zu Klima- und Ressourcenschutz sowie zu Einsparpotenzialen entsprechender Investitionen geschärft hat. Die vergleichende Analyse der verschiedenen empirischen Instrumente zeigt weitere bereits erreichte sowie noch zu erreichende Effekte auf: KEFF-Kunden sind in weit höherem Maße für

das Thema Energieeffizienz sensibilisiert und informiert als die KMU im Land Baden-Württemberg insgesamt. In Bezug auf umgesetzte investive Maßnahmen sind sie dagegen (noch) auf nahezu identischem Niveau. Es zeigt sich, dass von einem in der Regel langfristigen Gesamtprozess von der Erstansprache bis zur Umsetzung von Maßnahmen und Generierung von Best-Practice-Beispielen auszugehen ist. Gleichwohl: In mehr als der Hälfte der KEFF-Kunden-Unternehmen hat die Arbeit des KEFF-Netzwerks bereits zu zeitnaher Planung oder Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen beigetragen.

Auch Energieberater bekunden generell eine hohe Zustimmung zur KEFF-Arbeit hinsichtlich Hinweisen auf Effizienzpotenziale aus KEFF-Checks, Informationsveranstaltungen und Workshops sowie Aktivitäten zur Vernetzung von Energieberatern und Unternehmen. Rund ein Viertel der bereits enger in das KEFF-Programm eingebundenen Berater hat mit Hilfe der KEFF-Arbeit bereits Beratungsanfragen durch Unternehmen generieren können. Die Energieberater offenbaren dabei zum Teil überhöhte Erwartungen an Kontaktvermittlung zu Unternehmen durch KEFF, woraus eine besondere Herausforderung für das KEFF-Netzwerk bezüglich der Kommunikation mit dieser Zielgruppe und der Aufklärung über Möglichkeiten und (auch rechtliche) Grenzen des Programms erwächst.

Die KEFF-Zielgruppenansprache trifft Bedarf und Wünsche der KMU nach nicht-kommerzieller, kostenloser und neutraler Information und Unterstützung zum Thema Energieeffizienz. Dazu setzt das Netzwerk ein umfassendes Set an medial gestützten sowie persönlichen Kommunikationsmaßnahmen und -materialien ein: Veranstaltungs- und Messepräsenzen, Pressearbeit, Webseiten und Social Media, Beteiligung an Netzwerken und Gesprächsrunden, Akquisetelefonate bis hin zu Flyern und Giveaways. Zahlreiche durch die zentrale Koordinierungsstelle erstellte Vorlagen und Materialien werden für den regionalen Einsatz bereitgestellt und dort durch insgesamt sehr facettenreiche eigene Kommunikations- und Kundenbetreuungsideen ergänzt.

Die Verwendung eines gemeinsamen kommunikativen Dachs wird von allen KEFF-Akteuren und externen Fachexperten als sinnvoll erachtet. Ein einheitlicher kommunikativer Auftritt auf Basis eines Markennamens und Marken-CDs ist demnach sinnvoll als Identifikationspunkt nach innen und außen ebenso wie ein Aufbau von Bekanntheit und Image gestützt auf die Kundenarbeit vor Ort. Eine umfassende KEFF-Markenstrategie, wie sie bislang angelegt ist, betrachten viele Akteure in ihren aufwandsteigernden Auswirkungen auf die Programmarbeit allerdings skeptisch. Zudem ist im Zeitrahmen eines Förderprogramms wie KEFF ein Markenaufbau im Sinne etablierter Markenunternehmen, -produkte u. a. aus Sicht interviewter Fachexperten kaum realistisch leistbar.

Die bisherige Netzwerkkommunikation verstärkt insgesamt das Grundrauschen zum Thema Energieeffizienz landesweit und macht die regionalen KEFF als Anlaufstellen für Unternehmen bekannter. Die gestützte Bekanntheit (d. h. unter Nennung des Namens) von KEFF als Anlaufstelle für Unternehmen rund um Energieeffizienz liegt bei KMU landesweit bei beachtlichen 14%; bei größeren KMU mit 50 bis 249 Mitarbeitern sogar bei 29%.

Da sich Strategien, Kanäle und Maßnahmen bezüglich ihrer Wirkung für die Zielerreichung im Programm stark unterscheiden, zeigt sich hier ein hoher Anpassungs- und Abstimmungsbedarf für das Programm. Kanäle, Instrumente und Themen werden dementsprechend auch im Programmverlauf im KEFF-Netzwerk intensiv diskutiert und weiterentwickelt, allerdings

analog zur Netzwerkstruktur bislang eher heterogen und noch zu wenig abgestimmt. Nachdem Kooperationshemmnisse in Form eines Workshops bereits 2018 aufgegriffen wurden, hat das KEFF-Netzwerk das im Evaluations-Zwischenbericht Anfang 2019 präsentierte Ergebnis, dass noch zu selten Erfahrungen im Sinne des gemeinsamen Lernens zusammengeführt und Maßnahmen abgestimmt werden, bereits aufgegriffen: Noch in der Phase der Erstellung dieses Abschlussberichts wurden Netzwerkformate durch themenfokussierte Workshops ausgebaut.

Eine Herausforderung für das Programm bleibt die Bruchstelle zwischen KEFF-Check und weiteren Maßnahmen: Zum einen darf KEFF die Grenze zur Beratung nicht überschreiten, die Effizienzmoderatoren müssen sich an dieser Stelle zurückziehen, zum anderen bleibt es prinzipiell den Unternehmen und Beratern überlassen, inwieweit sie über den weiteren Verlauf des Prozesses (Energieberatung, Maßnahmenumsetzung) informieren bzw. die regionale KEFF einbeziehen. KEFF-Akteure wie Experten halten die weitere Begleitung des Prozesses durch KEFF aber für sehr wichtig für die weitere Unterstützung der Kunden und nicht zuletzt, um Erfolgsbelege für KEFF und wiederum Akquise-Material in Form von Best-Practice-Beispielen und Testimonials zu generieren.

Der 2018 im Rahmen des KEFFizienzgipfels erstmals verliehene „Gipfelstürmerpreis“ eröffnet hier eine gute Möglichkeit, Unternehmen zu Kontakterhalt und Informationen zu motivieren, sowie eine ganze Palette von Kommunikationszielen als Basis für die Anregung von Energieeffizienzmaßnahmen in KMU zu bedienen: Gezielte Information über KEFF-Leistungen und KMU-Vorteile, Beförderung des Austauschs zwischen Fachleuten und Unternehmen sowie der Mundpropaganda für das Programm, schließlich überregional und regional abgestimmte (mediale) Kommunikation mit positiven Reichweiten- und Imageeffekten.

1. Untersuchungsgegenstand: KEFF-Netzwerk

1.1. Ziele und Zielgruppen des Programms

Gefördert vom Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg und mit Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) ist 2016 das Programm „Regionale Kompetenzstellen Netzwerk Energieeffizienz“ (KEFF) gestartet. Das Programm soll einen Beitrag leisten, die Ziele des Landesklimaschutzgesetzes zu erfüllen, indem brachliegende Energieeffizienzpotenziale in Unternehmen gehoben werden. Es beabsichtigt, Unternehmen, insbesondere KMU, einen niedrigschwelligen Zugang zum Thema Energieeffizienz zu bieten, da oftmals weder personelle noch zeitliche Ressourcen bzw. ausreichende Kenntnisse vorhanden sind, um sich einen solchen Zugang selbständig zu erarbeiten. Die Zielgruppe soll neutral, kostenlos und außerwettbewerblich für Energieeffizienzpotenziale im Unternehmen sensibilisiert sowie über weitere Förder- und Beratungsmöglichkeiten informiert werden. Im Rahmen eines Initialgesprächs vor Ort im Unternehmen, dem sogenannten KEFF-Check als Herzstück des Projekts, sollen erste Effizienzpotenziale identifiziert, der Übergang in eine konkrete Fachberatung geebnet sowie die Umsetzung von Effizienzmaßnahmen angestoßen und begleitet werden.

Über die gesamte Projektlaufzeit von sieben Jahren sollen auf diese Weise Sichtbarkeit und Bewusstsein für das Thema Energieeffizienz sowie die tatsächliche Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen bei Unternehmen gesteigert werden. Das KEFF-Netzwerk soll zudem einen wichtigen Beitrag zu Aufbau und Pflege eines tragfähigen Energieberaternetzwerks in Baden-Württemberg leisten. Des Weiteren wird das Ziel verfolgt, mittels eines einheitlichen Auftritts die Marke „KEFF“ als Anlaufstelle für Unternehmen zu etablieren, wenn es um den Einstieg in das Thema Energieeffizienz geht.

Hauptzielgruppe des KEFF-Netzwerks sind regionale Kleinstunternehmen, sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 249 Mitarbeitern gemäß Definition der Europäischen Kommission². Um den regionalen Besonderheiten der Wirtschaftsstruktur in Baden-Württemberg gerecht zu werden, zählen grundsätzlich auch mittelständisch geprägte Unternehmen mit einer höheren Mitarbeiterzahl sowie inhabergeführte Unternehmen zur Zielgruppe. Im Projektverlauf (Dezember 2017) erfolgte zudem eine Fokussierung auf die folgenden sieben Branchen, wobei auch weiterhin Unternehmen außerhalb dieses Branchenfokus aufgesucht werden können: Verarbeitendes Gewerbe; Handwerk; Baugewerbe; Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen; Gastgewerbe; Information und Kommunikation; Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.

Neben den Unternehmen stellen Energie- und Fachberater (Architekten, TGA-Ingenieure, Fach-Handwerker etc.) die zweite relevante Zielgruppe des Programms KEFF. Nach einer ersten Bestandsaufnahme möglicher Effizienzpotenziale im Unternehmen durch die regionalen KEFF sollen diese motiviert werden, die genannten Beratergruppen in die weitere Planung und tatsächliche Umsetzung von Effizienzmaßnahmen einzubeziehen. Letztendlich soll

² Vgl. Abl. EG 2003 Nr. L 124/39

das Programm also dazu beitragen, die Nachfrage auf Unternehmensseite nach Energieeffizienzberatung und Maßnahmenumsetzung zu fördern.

1.2. Akteure und Aufgaben des Programms

Das landesweite Netzwerk Energieeffizienz bilden die in den zwölf Regionen Baden-Württembergs verorteten regionalen Kompetenzstellen für Energieeffizienz (regionale KEFF) sowie die **zentrale Koordinierungsstelle** bei UTBW. Zu den Aufgaben der zentralen Koordinierungsstelle gehören die Koordination und Steuerung der Netzwerkarbeit, die kontinuierliche Unterstützung und Betreuung der regionalen KEFF bei der Umsetzung ihrer Aufgaben sowie die Qualitätssicherung, Standardisierung und Qualifizierung im Netzwerk. Die konkrete Umsetzung des Programms vor Ort und insbesondere die Initialgespräche (KEFF Checks) erfolgen durch je eine **regionale KEFF** in jeder der 12 Regionen Baden-Württembergs.

Die **regionalen KEFF** werden von regional verankerten Institutionen getragen, wobei sich aufgrund der regionalen Gegebenheiten und Angebote im Ausschreibungsprozess unterschiedliche Konstellationen aus Einzelträgern, Konsortien und assoziierten Partnern ergeben haben. Konsortien bestehen aus je einer Institution als Konsortialführer und bis zu sieben Konsortialpartnern. Hinzu kommen in allen Regionen zwischen null und bis zu neun assoziierte Partner. Diese Vielfalt aus regionalen und fachlichen Kompetenzen sowie das flexible Eingehen auf Verhältnisse und Möglichkeiten vor Ort sind vom Programm her durchaus erwünscht. Auf diese Weise werden zentrale relevante Kompetenzen wie Energieeffizienz-Know-how, Beratungskompetenz oder bestehende Zugänge zu bzw. Vernetzungen mit den Zielgruppen in das Programm eingebracht und miteinander verknüpft.

Sieben Regionen sind in Konsortien und fünf Regionen in Einzelträgerschaft organisiert. Von den sieben Konsortien werden vier durch eine IHK geführt, jeweils einmal stellen eine regionale Energieagentur, die regionale Wirtschaftsförderung und eine Handwerkskammer die (koordinierende) Trägerinstitution. Hinzu kommen als Einzelträger zwei weitere IHK, eine regionale Energieagentur, eine Hochschule sowie ein Verein, in Summe also **12 Einzelträger bzw. Konsortialkoordinatoren**. 16 der insgesamt **20 Konsortialpartner** sind regionale Energieagenturen, je eine IHK, eine Handwerkskammer, eine Metropolregion sowie ein Umweltkompetenzzentrum kommen hinzu. Alle Einzelträger arbeiten dabei mit assoziierten Partnern zusammen ebenso wie vier der sieben Konsortien. Insgesamt sind so **37 assoziierte Partnerinstitutionen**³ in das Programm eingebunden, oftmals durch Letters of Intent. Auch hier bilden die Energieagenturen die größte Gruppe (10), gefolgt von Handwerkskammern (7), Wirtschaftsförderungen (5) und IHK (4). Hinzu kommen Unternehmensnetzwerke, Hochschulen, Kreishandwerkerschaften, Landkreise bzw. Landratsämter, Klima-/Ressourcenschutznetzwerke, regionale Energieberater-Netzwerk(e) und kommunale Energieberatungen. Alles in allem bestreiten somit insgesamt **69 Partnerinstitutionen** das Programm auf Seiten der regionalen KEFF, zwischen drei und zehn je Region.⁴

³ Auf Basis der Dokumentenanalyse und der Netzwerk-Audits ermittelte Anzahl an Partnerinstitutionen.

⁴ Eine tabellarische Übersicht der Träger- und Partnerstruktur des Programms KEFF findet sich im Anhang (s. Kap. 8).

2. Evaluation

2.1. Ausgangssituation und Untersuchungskontext

Gemäß Förderrichtlinie⁵ erfolgt nach Ablauf der ersten drei Jahre Projektlaufzeit eine externe Zwischenevaluation des KEFF-Netzwerks, auf deren Grundlage über die weitere bis auf maximal sieben Jahre angelegte Förderung entschieden werden soll. Untersuchungsgegenstand sind das KEFF-Netzwerk insgesamt, die zentrale Koordinierungsstelle bei UTBW sowie die zwölf regionalen KEFF.

Ziel der Evaluation ist es, bisherige Arbeit und Leistungen des KEFF-Netzwerks, d. h. der regionalen KEFF und der zentralen Koordinierungsstelle darzustellen und kritisch zu reflektieren. Analysiert werden Programmkonzeption und -prozesse, die Zufriedenheit der Zielgruppen und Umsetzenden sowie Wirkungen und Zielerreichung durch die Arbeit der regionalen KEFF und der zentralen Koordinierungsstelle. Hierauf basierend sollen Optimierungspotentiale identifiziert und Empfehlungen für die Weiterentwicklung und mögliche Anpassungen des KEFF-Netzwerks abgeleitet werden.

2.2. Leitfragen

Die Leitfragen der Evaluation orientieren sich an den folgenden fünf Erkenntnis-Bereichen: Konzept, Prozesse und Programmumsetzung, Zufriedenheit sowie Outputs (= zählbare Resultate des Programms) und Outcomes (= Veränderungen bei Zielgruppen und Beteiligten). Hinsichtlich Konzept soll die Evaluation Erkenntnisse erbringen, inwieweit die grundsätzliche Konzeption des Programms KEFF geeignet und relevant ist, um Unternehmen für mehr Energieeffizienz zu sensibilisieren und für die Umsetzung von Effizienzmaßnahmen zu motivieren. Mit Blick auf Prozesse und Programmumsetzung gilt es zu klären, inwieweit diese die Erreichung der Programmziele unterstützen und welche förderlichen bzw. hemmenden Faktoren sich identifizieren lassen. Des Weiteren sollen die Zufriedenheit der Zielgruppen und der Programmbeteiligten mit dem Programm KEFF wie auch die tatsächlich erzielten Wirkungen durch die Aktivitäten des KEFF-Netzwerks ermittelt werden.

2.3. Methodisches Vorgehen

Das Evaluationskonzept umfasst die drei übergreifenden Arbeitspakete Feinkonzeption (A), Empirie (B) und Ergebnissrückkopplung (C) (vgl. Tabelle 1) sowie fünf empirische Bausteine: 1. Output-Analyse, 2. Outcome-Analyse, 3. KEFF-Netzwerk-Audits, 4. externe Fachgespräche und 5. repräsentative Zielgruppenbefragung. Diese liefern in der Regel Ergebnisse zu mehr als einem der fünf genannten Erkenntnis-Bereiche (Konzept, Prozess, Zufriedenheit, Outputs, Outcomes).

⁵ Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg über die Förderung von „regionalen Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz“ (VwV EFRE KEFF 2014–2020) vom 15. Juli 2015.

Tabelle 1: Evaluationskonzept

Arbeitsschritte	Methode	Konzept	Prozess	Zufriedenheit	Outputs	Outcomes
A. Feinkonzeption						
B. Empirie						
1. Output-Analyse	Dokumentenanalyse: u. a. KEFF-Monitoring, Zwischenberichte, Datenbanken				●	
2. Outcome-Analyse	Online-Befragung: KEFF-Kunden (n = 580) Energieberater (n = 229)		●	●		●
3. KEFF-Netzwerk-Audits	Interviews mit Umsetzenden (n = 13 Netzwerk-Akteure)	●	●	●	●	●
4. Externe Fachgespräche	Telefon-Interviews mit Fachexperten (n = 15)	●	●			
5. Zielgruppenanalyse	Landesweite KMU-Befragung in Baden-Württemberg (n = 250)					●
C. Ergebnisrückkopplung						

Im Rahmen der **Output-Analyse** wurden Programm-Dokumente (wie z. B. Selbstdarstellungen und Kommunikationsangebote der KEFF, Energieberaterdatenbank Consulta-RE und Veranstaltungsarchiv) und durch UTBW konsolidierte Monitoring-Daten (basierend auf den Zwischenberichten der 12 regionalen KEFF im Zeitraum 2016 bis 2018) im Hinblick auf die programmseitig formulierten und definierten Ziele bzw. Leistungsindikatoren analysiert. Da die Aufarbeitung des Outputs der regionalen KEFF auf den durch UTBW zur Verfügung gestellten Monitoring-Daten basiert, stellt diese eine Sekundäranalyse bereits bestehender Daten dar. Ziel der Output-Analyse ist es, die bisherigen Outputs (zählbare Resultate) – z. B. Anzahl und Art durchgeführter Maßnahmen, Anzahl und strukturelle Zusammensetzung erreichter Zielgruppen, Anzahl vermittelter Energieberatungen – systematisch aufzubereiten und zu analysieren.

Um die nötigen Kriterien für die **Outcome-Analyse** zu erheben, wurden die beiden Zielgruppen des KEFF-Netzwerks mittels Online-Befragung in die Evaluation eingebunden: Zum Einen – KEFF-Kunden, d. h. Ansprechpersonen aus Unternehmen, die durch die Angebote des Netzwerks erreicht wurden, zum Anderen Energieberater aus Baden-Württemberg, zu

denen das KEFF-Netzwerk Kontakt aufgebaut hat. Die Outcome-Analyse dient dazu, einerseits Erkenntnisse zu Projekt-Prozessen sowie Beteiligungsbereitschaft und Zufriedenheit der Zielgruppen zu gewinnen. Zum anderen sollen Wirkungen und Veränderungen durch KEFF auf individueller wie auch auf institutioneller bzw. struktureller Ebene in der Nachfrage von Energieberatungsleistungen und der Umsetzung von Effizienzmaßnahmen ermittelt werden. Die Auswahl der Teilnehmenden und der Versand der Einladungen erfolgte durch die Netzwerkakteure (zentrale Koordinierungsstelle und regionale KEFF) selbst, bezogen auf die von ihnen im bisherigen Projektverlauf generierten Kunden- bzw. Zielgruppenkontakte.

Insgesamt nahmen 580 Unternehmensvertreter und 229 Energieberater an der Online-Befragung teil. Große Werte-Spannen zwischen der Anzahl der jeweils eingeladenen Akteure und der Rücklaufquote je Region sind auf das individuelle Einladungs-Management der Netzwerkakteure zurückzuführen. Die Rücklaufquote bei Unternehmen liegt je nach Umfang des Einladungsverteilers regionaler KEFF zwischen 2% und 96%. Da seitens UTBW beim Versand der Einladungen nicht zwischen Unternehmen und Energieberatern differenziert wurde, kann in diesem Fall keine Rücklaufquote berechnet werden. Die Teilnahmequote der Energieberater kann grundsätzlich nicht regionsspezifisch ermittelt werden, da diese zum Teil regionsübergreifend tätig sind.

Umsetzende und Verantwortliche der 12 regionalen KEFF sowie der zentralen Koordinierungsstelle UTBW wurden in Form von Netzwerk-internen **Audits** ausführlich befragt. Ziel war es, mithilfe dieser leitfadengestützten vor Ort-Interviews bzw. moderierten Gruppengesprächen (bei Konsortien bzw. größerer Teilnehmeranzahl) eine strukturierte Bestandsaufnahme und gemeinsame kritisch-konstruktive Reflektion der bisherigen Arbeit im KEFF-Netzwerk vorzunehmen sowie mögliche offene Fragen zur Output-Analyse zu klären.

Um einen ganzheitlichen Blick auf das Programm KEFF und das KEFF-Netzwerk zu gewinnen, wurden zudem **externe Fachgespräche** mit 15 Fachexperten aus den Themenfeldern Energie- und Ressourceneffizienz geführt. Dabei handelte es sich u. a. um Akteure der Energieeffizienz-Landschaft in Baden-Württemberg, Mitglieder des KEFF-Projektbeirats sowie Vertretern aus Unternehmen, Verbänden und Wissenschaft, deren Institutionen nicht als Konsortialpartner mit dem Programm verbunden sind. Die leitfadengestützten, telefonischen Interviews dienen dazu, Programmzuschnitt und -konzeption, den Status quo der bisherigen Arbeit sowie die Sichtbarkeit des KEFF-Netzwerks aus externer Perspektive zu reflektieren.

Abschließend wurden im Rahmen der **Zielgruppenanalyse** 250 KMU in Baden-Württemberg telefonisch befragt. Ziel war es, das Sample der befragten Unternehmen so zusammenzustellen, dass es hinsichtlich der Kriterien Region, Branche und Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl der durch das Programm adressierten Grundgesamtheit entspricht. Es wurde daher quotiert nach den 12 Regionen, den sieben definierten Fokus-Branchen sowie der Mitarbeiteranzahl. Bezogen auf die erstgenannten Kriterien entsprach das Sample proportional dem jeweiligen Anteil der Grundgesamtheit Baden-Württembergs. Bezogen auf die Unternehmensgröße hingegen wurde das Sample dreigeteilt nach Kleinstunternehmen (bis 10 Mitarbeiter), kleinen (10 bis 49 Mitarbeiter) und mittleren (50 bis 249 Mitarbeiter) Unternehmen, da eine proportionale Abbildung zur Überrepräsentanz von Kleinstunternehmen geführt hätte und somit keine belastbaren Aussagen zu den anderen beiden Unternehmensgrößenklassen hätten gewonnen werden können. Die kleinen und mittleren Unternehmen wurden dementsprechend höher quotiert, um auch zu ihnen belastbare Erkenntnisse zu gewinnen. In der

Auswertung wurde dies bezogen auf Gesamtwerte durch entsprechende Gewichtung der Daten berücksichtigt.

Zielpersonen für die Befragung waren (sofern vorhanden) zuständige Ansprechpersonen für Energieeffizienz im Unternehmen bzw. die Geschäftsführung selbst. Ziel war es, Erkenntnisse zum Stellenwert des Querschnittsthemas Energieeffizienz in den Unternehmen (Bewusstsein, institutionelle Verankerung), zur Analyse von (ggf. bereits nachgefragten) Informations- und Beratungsbedarfen sowie zur Bekanntheit von informierenden Akteuren in diesem Kontext (darunter auch die Bekanntheit des Programms KEFF) zu gewinnen.

3. Programmkonzept

3.1. Relevanz und Mehrwert des Programms

Der generelle Ansatz von KEFF zielt darauf, Unternehmen, insbesondere KMU, einen niedrigschwiligen Zugang zum Thema Energieeffizienz zu ermöglichen, um vorhandene Potenziale aktivieren zu können, die hier gesehen werden (vgl. Kap. 2.1). Alle empirischen Instrumente der Evaluation sind so angelegt, dass sie einen Beitrag zu einem geschärften Gesamtbild des Programmkonzeptes und insbesondere von Relevanz und Mehrwert des Programms liefern, daher fließen im Folgenden Ergebnisse aller empirischen Bausteine ein.

Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Alle Projektanträge der regionalen Träger (Einzelträger, Konsortialführer und Konsortialpartner) sowie der zentralen Koordinierungsstelle gehen mehr oder weniger explizit von der **Bedarfswahrnehmung** aus, dass KMU derzeit wenig geneigt sind, Energie- und Ressourceneffizienzpotenziale bei sich zu identifizieren und zu heben, obwohl die Ursachen dafür behoben werden können. Neben Zeitmangel der Entscheider fehlt es vielen Unternehmen demnach aufgrund relativ geringer Energiekostenanteile an Interesse und (daher) an Informationen zu vorhandenen Potenzialen sowie an Wissen zu technischen Lösungen oder Fördermöglichkeiten.

Konsequenz und Ansatz des KEFF Programms: Sie benötigen externe Hinweise, Unterstützung und Förderung. Diese Analyse zum Bedarf in der Unternehmenslandschaft und zur **Relevanz von KEFF** hat sich im Laufe der bisherigen Programmaktivitäten bestätigt, wird durch die Ergebnisse der Erhebungen der Evaluation (Zielgruppenbefragungen, Audits und Experteninterviews) als weiterhin gültig untermauert und bildet somit die Basis auch für die kommende Programmphase.

Im Einzelnen betreffen die Hürden, zu deren Überwindung KEFF einen wesentlichen Beitrag leisten will, insbesondere folgende zentralen Faktoren⁶. Demnach führen speziell KMU Energie- und Ressourceneffizienzverbesserungen in der großen Mehrheit nicht eigenständig durch, eine oder (zumeist) mehrere der folgenden Feststellungen sind für die Unternehmen zutreffend.

⁶ Diese sind im Wesentlichen am UTBW Projektantrag orientiert, der die Bedarfswahrnehmung übersichtlich zusammenfasst.

Bereich Wissen und Know-How

- Energieeffizienzpotenziale insgesamt sind nicht bekannt, sowohl im Gebäude- und Querschnittsbereich wie auch im Produktionsprozess.⁷
- Verfügbare technische Lösungen für Effizienzsteigerungen sind nicht (immer) bekannt.
- Fördermöglichkeiten sind nicht (ausreichend) bekannt bzw. deren Beantragung wird als zu kompliziert und kostenaufwändig eingeschätzt.
- Energieberater werden als nicht unabhängig eingeschätzt, daher werden bereits Erstkontakte verweigert oder führen nicht zu weiteren Aktivitäten.

Bereich Relevanz für das eigene Unternehmen

- Energie trägt im Schnitt nur mit 2% zu den Gesamtkosten bei und wird als Stellschraube für Kostensenkungen nicht als relevant genug erachtet.
- Insbesondere Energieeffizienzpotenziale in der materialgebundenen Produktion bleiben unerkannt, weil sie untrennbar mit dem Materialeinsatz verbunden sind.
- Hauptaugenmerk beim Kostenmanagement im Bereich Energie liegt auf der Erzielung von steuerlichen Ausnahmetatbeständen bei der gesetzlichen Energiebesteuerung.
- Für Investitionen liegen die Amortisationsansprüche bei vielen Unternehmen bei zwei bis drei Jahren und sind somit für Effizienzinvestitionen zu kurz.

Bereich Zeit- und Personalressourcen

- Es fehlt (speziell Geschäftsführungen) angesichts verbreiteter Vollausslastung in den letzten Jahren an Zeit, sich mit dem Thema zu befassen.
- Geringe Priorität und Zeitmangel führen auch dazu, dass es keinen „Kümmerer“ für das Thema in den Unternehmen gibt.

Zentrales, in allen Projektanträgen genanntes⁸ operatives Ziel der KEFF-Partner und damit intendierter **Mehrwert des Programms** ist es daher, durch Sensibilisierung im Rahmen einer Informationsoffensive solche Widerstände und **Hemmnisse zur Hebung von Energie- bzw. Ressourceneffizienzpotenzialen bei KMU abzubauen**. Zu diesem Zweck sollen KMU zu den Themen Klimaschutz, Energieverbrauch und Energieeffizienz aktiv angesprochen und informiert und so für Maßnahmen ganzheitlicher Energie- und Ressourceneffizienzverbesserung sensibilisiert werden. Dazu sollen möglichst viele Energieeffizienzpotenziale in den Unternehmen der jeweiligen Region identifiziert, die Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen angestoßen sowie Energieeffizienz-Kompetenzen, Bereitschaft und Motivation

⁷ Hier ist der energieeffiziente Einsatz so genannter Querschnittstechnologien gemeint, die in allen Wirtschaftsbereichen zur Anwendung kommen können, wie z. B. elektrische Motoren und Antriebe, Pumpen, Ventilatoren oder Druckluftanlagen aber auch Bereiche wie Dämmung oder Abwärmenutzung

⁸ Hier und im Folgenden sind, soweit nicht explizit abweichend benannt, die Angaben aus den Anträgen der KEFF-Partner auf die 12 Regionen bezogen wiedergegeben, Anträge von Konsortialpartnern also ggf. zusammengefasst.

in den Unternehmen gesteigert werden. In sieben Regionen wird dabei zusätzlich das Anstoßen langfristig wirksamer kontinuierlicher Prozesse zur Verbesserung von Energie- und Ressourceneffizienz explizit betont.

Der UTBW-Antrag fasst die intendierten „messbaren“⁹ Ergebnisse des Programms zusammen. Demnach sollen nach Ablauf des Projekts regionale Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz insbesondere

- mehr Unternehmen, insbesondere KMU, die **Potenziale kennen** für Energieeffizienz in ihren Unternehmen und in ihren Produktionsprozessen,
- mehr externe **Energieberatungen genutzt** werden als in der Vergangenheit, die Berater im Land mit ihrem Angebot sichtbar bei den Unternehmen und besser für Erstkontakte und Beratung vorbereitet und ausgestattet sein,
- möglichst viele **Berater und Anbieter in ein landesweites Netzwerk einbezogen** und dort aktiv sein,
- mehr **Unternehmensplattformen Energieeffizienz** zum Erfahrungsaustausch aktiv sein,
- sowie mehr **Energieeffizienzprojekte in Unternehmen** umgesetzt sein.

Ergebnisse der landesweiten KMU-Befragung

Der Eindruck der KEFF-Akteure, dass Energieeffizienz für den Großteil der KMU angesichts anderer aktuell wichtiger unternehmerischer Themen eine eher geringe Relevanz hat, wird zwar von einem erheblichen Teil der Befragten der landesweiten Befragung von 250 KMU bestätigt, allerdings nicht von der Mehrheit. Für 44% ist die Bedeutung von Energieeffizienz derzeit relativ gering, für 38% ist sie gleichbedeutend mit anderen Faktoren und für immerhin 18% ist sie sogar verhältnismäßig groß¹⁰. Bestätigt wird ebenfalls die damit eng zusammenhängende Annahme bzw. der Erfahrungswert der KEFF-Akteure, dass der Anteil der Energiekosten an den Gesamtkosten des eigenen Unternehmens die Einschätzung, ob Energieeffizienzinvestitionen als lohnend erachtet werden, deutlich beeinflusst. Die Befragung zeigt: Je geringer der Kostenanteil als desto weniger lohnend werden Investitionen angesehen. Dabei wird deutlich, dass der Anteil der Energiekosten bei den KMU insgesamt höher liegt,

⁹ Den formulierten quantitativen Zielen („mehr ...“) liegen keine Nullmessungen (Feststellung der entsprechenden Daten ex ante) zugrunde und auch im Programmverlauf wurden keine derartigen Daten erhoben. Daher kann die Evaluation bei der Analyse der Zielerreichung keine Vergleiche exakter Werte anstellen und ist auf Einschätzungen zu den durch das Programm angestoßenen Entwicklungen angewiesen. Die Erhebungsmodule bilden daher (Selbst-)Einschätzungen der Programmakteure, der Zielgruppen und Partner sowie externer Fachexperten ab.

¹⁰ Diese Ergebnisse wie auch die folgenden zur Relevanz von Energieeffizienz und Durchführung von Maßnahmen decken sich weitgehend mit einer aktuellen Studie zur Energieeffizienz bei KMU in Baden-Württemberg (Hochschule Reutlingen (2019), Gesamtstudienbericht – Entscheidung für Energieeffizienz). Kernergebnis: Dass die Relevanz von Energieeffizienz für KMU höher ist als von den KEFF-Akteuren oft angenommen, wird hier sogar noch deutlicher: Auf die Frage: „Wie schätzen Sie aktuell die Bedeutung der Energieeffizienz für Ihr Unternehmen ein für Ihre aktuelle Unternehmensstrategie“ antworten hier sogar nur 26% mit „relativ gering“, „gleichbedeutend“ sagen 47% und „verhältnismäßig groß“ 27%.

als von KEFF-Akteuren angenommen, wodurch sich auch die höher als eingeschätzt angegebene Relevanz von Energieeffizienz erklären dürfte¹¹.

In vollem Umfang bestätigt wird hingegen die Akteurs-Einschätzung, dass Relevanz des Themas und Bereitschaft zur tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen sehr stark von der Unternehmensgröße abhängig sind. Die in der Befragung unterschiedene Gruppe der Kleinunternehmen (unter 10 MA), die de facto aber mit einem Anteil von 89%¹² den weit überwiegenden Anteil der Unternehmen in Baden-Württemberg stellt, sieht hier deutlich weniger Notwendigkeit bzw. Möglichkeiten als die Kleinunternehmen (10 bis 49 MA) und mittleren Unternehmen (50 bis 249 MA)¹³.

Mit Blick auf die Branchen erachten insbesondere KMU aus dem Handwerk (96%), dem Gastgewerbe (71%) sowie dem verarbeitenden Gewerbe (53%) Investitionen in Energieeffizienz als lohnend aus Kostengründen. Besondere Offenheit für Unterstützung offenbaren mehr oder weniger genau diese Branchen, womit sie (auf grober Branchenebene) dem von Fachexperten genannten Unternehmenstypus mit dem höchsten Potenzial für die Anliegen von KEFF entsprechen (Unternehmen mit Vorbewußtsein für Energieeffizienzmaßnahmen und gleichzeitig Offenheit für Unterstützung, vgl. unten). Ein neutrales kostenloses Aufzeigen von Potenzialen wünschen sich im Gastgewerbe 63%, in Handel/Instandhaltung/Reparatur von Kfz 61% und im verarbeitenden Gewerbe 55% der befragten KMU. Den Wunsch nach Begleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen äußern im Handwerk sogar 88% und im verarbeitenden Gewerbe 87%, im Gastgewerbe sind es 55%.¹⁴

Als relevante Energieeffizienz-Themen bei den KMU rangieren erwartungsgemäß die Steigerung der Energieeffizienz in Betriebsgebäuden und die Optimierung des Energieeinkaufs

¹¹ Da in der Befragung bezüglich Kostenanteil nur prozentuale Spannen angegeben werden konnten, ist ein exakter Wert nicht zu ermitteln. Der Durchschnitt in den befragten Unternehmen liegt aber auf dieser Basis und einer sehr konservativen Auswertung sicher bei mindestens 4,2%, vermutlich über 5%; im Programm angenommenen werden zumeist 2% bis 3%.

¹² Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Unternehmen und Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen (2016)

¹³ 23% der Kleinunternehmen geben z. B. an, keine der in der entsprechenden Frage als Antwortoptionen genannten Energieeffizienzmaßnahmen umgesetzt zu haben, also z. B. nicht einmal Optimierungen bei der Beleuchtung. In den beiden anderen Größenklassen sind dies lediglich 6% bzw. 4%. Bei Kleinunternehmen ist auch der Energiekostenanteil deutlich geringer als bei den beiden anderen Gruppen. Die Erkenntnis, dass die Relevanz von Energieeffizienz und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen maßgeblich von Unternehmensgröße und Kostenanteil abhängen, ergibt sich aus den Befragungsergebnissen durchgehend und deckt sich ebenfalls mit den Resultaten der zitierten Studie der Hochschule Reutlingen, die zusätzlich nach Energieverbräuchen in MWh differenzierte Aussagen enthält. (Vgl. dort, S.33, Frage 15: Welche Art von Energieeffizienzmaßnahmen... haben Sie durchgeführt, stehen aktuell im Fokus, planen Sie künftig und planen Sie auf keinen Fall, nach Gruppen: <10MWh und >10MWh).

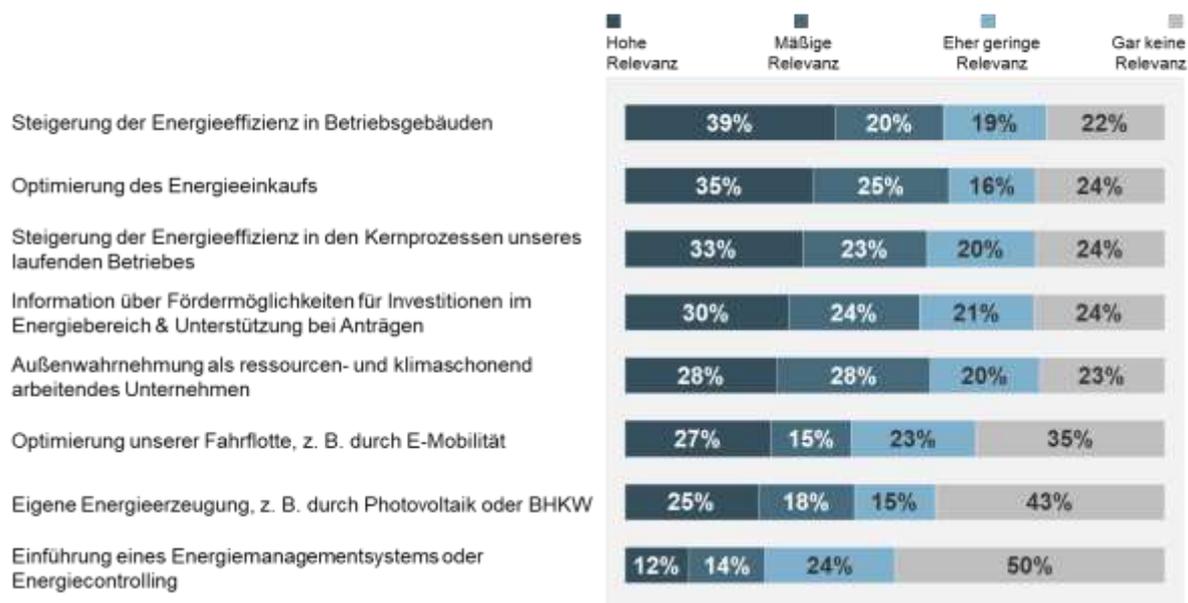
¹⁴ Ergebnisse der landesweiten KMU-Befragung; jeweils die top 3 Branchen bei geringer Basis für Handwerk (n = 11). Fragen: Würde es sich aus Kostengründen für Ihr Unternehmen lohnen, in Energieeffizienz zu investieren bzw. stärker in Energieeffizienz zu investieren? (Antworten „Ja, ganz sicher“ und „Eher ja“ zusammengefasst); Haben Sie Bedarf an Unterstützungsangeboten: An einer nicht-kommerziellen und neutralen Informationsstelle, die Ihnen in einem kostenlosen Erstgespräch erste Potenziale aufzeigt?; Haben Sie Bedarf an Unterstützungsangeboten: An einer nicht-kommerziellen und neutralen Informationsstelle, die Sie bei der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen begleitet?

ganz oben (s. Abb. 1). Die Steigerung der Energieeffizienz in den Kernprozessen des laufenden Betriebes und die Information über Fördermöglichkeiten für Investitionen im Energiebereich nebst Unterstützung bei Anträgen sind den Befragten aber nahezu ebenso wichtig. Damit dokumentieren sie (über das „Standardthema“ Energieeffizienz in Querschnittstechnologien hinaus, nach dem hier nicht explizit gefragt wurde) eine hohe Offenheit für drei zentrale Informationsfelder von KEFF: Energieeffizienz für Gebäude und Kernprozesse sowie Fördermöglichkeiten, während die Etablierung von Energiemanagementsystemen für die KMU offenbar ein weniger relevantes Thema darstellt.

Abb. 1: Relevanz von Energieeffizienz und verwandten Energiethemen (Landesweite KMU-Befragung)

Basis: Alle befragten KMU in Baden-Württemberg (n = 250)

Wie schätzen Sie die praktische Relevanz folgender Energiethemen für Ihr Unternehmen ein?



Ergebnisse aus internen KEFF-Audits

In den KEFF-Netzwerk-Audits bestätigen die Akteure durchgehend den Befund der KEFF-Bedarfswahrnehmung, dass Energieeffizienz derzeit nicht top-of-mind bei den Unternehmen ist, der Energiekostenanteil in der Regel bei nicht mehr als 2% bis 3% liegt und die Auftragsbücher fast aller aus den Netzwerken bekannter Unternehmen seit Jahren voll sind. Zugleich wissen sie, dass der Bedarf dennoch da ist. Viele Akteure bestätigen aus Erfahrung: Einsparpotenziale werden bei den Unternehmen unterschätzt, Fördermöglichkeiten sind oft nicht bekannt. Der Ansatz von KEFF stößt daher auf große Zustimmung, die Grundidee Kombination aus Anstrengungen zum Klima- und Umweltschutz mit möglichen Kosteneinsparungen bei den Unternehmen unter dem Leitsatz ‚Energieeffizienz lohnt sich‘ bei den meisten sogar auf Begeisterung. Die Akteure sind überzeugt, im Netzwerk Synergien nutzen und so einen wichtigen Beitrag leisten zu können, gerade weil ihnen bewusst ist, dass sie mit den KMU, trotz der prinzipiellen Relevanz des Themas eine oft schwer zu erreichende Zielgruppe antreffen.

Viele KEFF Akteure bedauern dabei die durch die Förderstruktur bedingte thematische Einengung auf Energieeffizienz und die weitgehende Ausklammerung z. B. von Themen wie Photovoltaik oder E-Mobilität, die durch andere Programme bedient werden. Sie erleben das Interesse der Unternehmen als breiter: Energie ist demnach ein zusammengehöriger Komplex, um den man sich von der Beschaffung über Einsparmöglichkeiten bis zu steuerlichen Fragen insgesamt kümmert – oder je nach Priorität auch nicht. Daher fällt es z. T. schwer, Unternehmen von der ganzheitlichen Relevanz des fokussierten KEFF-Angebotes zu überzeugen und zu Kunden zu machen.

Ergebnisse aus externen Fachgesprächen

Auch die interviewten externen Experten sind sich übereinstimmend sicher, dass die Energieeffizienzpotenziale in Unternehmen groß sind. Je nach Hintergrund bzw. Fokus auf bestimmte Unternehmen oder Branchen zeigen sich dabei Schattierungen in den prinzipiell übereinstimmenden Auffassungen. So herrscht noch Einigkeit bei der Feststellung, dass es angesichts der Konkurrenz von Energieeffizienzinvestitionen mit der Anschaffung von Produktionsmitteln einen hohen Informations- und Sensibilisierungsbedarf gibt. Auch die meist sehr begrenzten Zeitfenster sowie den Umstand, dass Energieeffizienz bei den wenigsten aus betriebswirtschaftlichen Gründen ein akutes Thema ist, zumal die Energiekosten derzeit noch relativ gering seien, bestätigen die Experten übereinstimmend. Interviewpartner mit stärkerem Fokus auf kleinere Unternehmen erkennen große Informations- und Sensibilisierungs-Defizite, die trotz der für sie eigentlich hohen Bedeutung von Kostenersparnissen in Bezug auf Energieeffizienz erkennbar seien. Demgegenüber sprechen Experten, deren Perspektive eher durch mittelgroße Unternehmen geprägt ist, eher davon, dass diese ihre energetischen Probleme und möglichen Stellschrauben kennen, ihnen oft aber der Anstoß fehle.

Aus den vielfältigen Hinweisen der Experten, u.a. den folgenden Zitaten, geht hervor, dass solche Anstöße sowohl anlassbezogen operativ, die Ansprache somit an ein kleines Zeitfenster gebunden sein kann, als auch einen eher ideellen bzw. einen Marketing-Hintergrund nutzen können und damit eine zeitlich flexiblere Ansprache erlauben.

„Erst wenn es in Richtung Investitionen geht hat man eine Chance, das Thema Energieeffizienz zu platzieren. Es sei denn der Geschäftsführer ist besonders Energie-affin.“

„Zentrale Motivation auch bei weniger energieintensiven Unternehmen bleiben Kosteneinsparungen, Imagefaktoren – nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen – oder private Überzeugungen – Klimawandel stoppen – können aber ebenso ausschlaggebend sein.“

Ein Experte fasst den zentralen Tenor der Interviews bezüglich Relevanz und Mehrwert des KEFF-Ansatzes für KMU ebenfalls bereits mit Blick auf die operative Umsetzung zusammen: Er verweist auf die Beobachtung, dass KMU im Prinzip in drei Situationen bezüglich Energieeffizienz anzutreffen sind: Zum einen Unternehmen, die keine Kapazitäten, kein Interesse und/oder kein Vorbewusstsein für das Thema haben. Hier ist Sensibilisierung möglich, der Aufwand aber mutmaßlich sehr hoch. Dann Unternehmen, die vom Thema und den vielfältigen Ansprachen dazu gesättigt sind bzw. Energieeffizienzmaßnahmen bereits umsetzen. Hier ist demnach Sensibilisierung kaum möglich bzw. kaum mehr nötig¹⁵. Der Fokus von KEFF sollte daher aus Expertensicht eindeutig auf dem dritten Unternehmenstyp liegen: *„Unternehmen, die ein Vorbewusstsein haben und die offen für Impulse sind“*. Andere Experten bringen hier noch einen vierten Typ ein, nämlich Unternehmen, denen Bedarf und Potenziale bewusst und die zugleich Beratung gegenüber so offen sind, dass sie auch von sich aus auf KEFF oder Energieagenturen zu kommen.

Der Weg zu allen Unternehmen, bei denen Vorbewusstsein und zugleich Offenheit für Impulse nicht in dieser aktiven Weise vorhanden sind, da sind die Experten einig, führt über Direktansprache und Kaltakquise, basierend auf Zielgruppenanalysen und der Nutzung der bei den KEFF-Partnern vorhandenen Informationen und Netzwerkkontakte. Dies sollte nicht zuletzt dazu dienen, die genannte dritte Gruppe von Unternehmen mit dem höchsten Potenzial für die Ziele des Programms zu identifizieren. Einige Experten empfehlen in diesem Zusammenhang eine zugespitzte, strategische Zielgruppenanalyse: Wen wollen wir und wen können wir besonders effektiv erreichen? In Konsequenz wären Kommunikation und Angebote, eventuell auch Ziele auf definierte Subzielgruppen auszurichten und danach zu differenzieren.



Fazit: Relevanz und Mehrwert des Programms

Grundannahmen, zentrale Ziele und Ansätze des Programms werden bestätigt. Die Zielgruppenausrichtung könnte allerdings mit Blick auf die Zielerreichung differenzierter und fokussierter sein.

- KMU haben hohes Potenzial bezüglich investiver bzw. aufwändiger Energieeffizienzmaßnahmen, da sie diesbezüglich bislang oftmals noch inaktiv sind.

¹⁵ Die landesweite Zielgruppenbefragung KMU bestätigt diese Einschätzung: Unternehmen, die angegeben haben, dass sie Energieeffizienzmaßnahmen als (eher) lohnend ansehen, haben dies in hohem Maße auch bereits umgesetzt, bzw. setzen aktuell um. Dies gilt speziell für investive Maßnahmen: 69% dieser Unternehmen haben in energieeffiziente Technik investiert (Querschnittstechnologien inkl. Beleuchtung), 56% haben Gebäude-Infrastruktur oder technische Gebäudeausrüstung energetisch optimiert und 64% Energieströme und -verbräuche im Unternehmen analysiert.

- Mangel an Zeit, v. a. an Informationen zu vorhandenen Potenzialen, technischen Lösungen und Fördermöglichkeiten bedingen geringe Priorität und Motivation für das Thema. KMU benötigen externe Hinweise, Unterstützung und Förderung.
- Mehrwertangebote KEFF daher: Hemmnisse zur Hebung der Potenziale bei KMU abbauen, Relevanz aufzeigen, für Vorteile von Effizienzinvestitionen sensibilisieren und Skepsis gegenüber Energieberatung bzw. -beratern überwinden.
- Einstellungen der KMU dafür sind relativ günstig:
 - 1) Sie schätzen die grundsätzliche Bedeutung von Energieeffizienz höher ein als vom Programm erwartet. Wie erwartet allerdings: Je kleiner das Unternehmen desto geringer die empfundene Relevanz.
 - 2) Drei der vier für die KMU wichtigsten Energieeffizienzthemen neben den Querschnittsbereichen sind wie diese Kernthemen von KEFF: Steigerung der Energieeffizienz in Betriebsgebäuden und in Kernprozessen sowie Informationen zu Fördermöglichkeiten.
- Fokuszielgruppe mit höchstem Potenzial für KEFF: KMU mit Vorbewusstsein für Energieeffizienz, die offen für Impulse sind. Aufgabe: Zugehörige Unternehmen identifizieren, ansprechen, sensibilisieren, informieren, motivieren und begleiten.

3.2. Strategien, Instrumente und Aufgaben

Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Die zentrale Stoßrichtung bzw. Strategie des KEFF Programms wird in den Projektanträgen¹⁶ (meist wörtlich) übereinstimmend als „Informations- und Beratungsoffensive“ bezeichnet. Diese Offensive besteht laut Anträgen für alle 12 **regionalen KEFF** insbesondere aus orts-nahen regelmäßigen Informationsveranstaltungen, aus aktiver (direkter) Unternehmensan-sprache, aus Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie aktiver Präsenz bei Messen, Kongres-sen und Ausstellungen. Zentrales Ziel dabei für alle Regionen: Möglichkeiten für eigene Energieeffizienz-Konzepte aufzeigen und Hilfsangebote bekannt machen (Lotsenfunktion).

Darüber hinausgehend unterscheiden sich die Anträge der regionalen KEFF teilweise in dem, was sie explizit als Strategien und Instrumente benennen. So erscheint beispielsweise in der Hälfte der Regionen (6) die zeitlich priorisierte Ansprache von Energieberatern aus-drücklich als strategisches Instrument, um diese frühzeitig über das Programm zu informie-ren und möglichst zu integrieren. Das Informieren der KMU zu Fördermöglichkeiten wird in fünf Regionen, die geplante Nutzung von Instrumenten des Customer-Relationship-Manage-ment (CRM) in nur einer Region explizit im Antrag genannt. In der Umsetzung unterscheiden sich solche Punkte wiederum darin, dass sich manche dieser konzeptionellen Details aus den Anträgen stark, andere weniger auf die operative Arbeit im Programm auswirken. Wäh-rend Informationen zu Fördermöglichkeiten praktisch von Beginn an überall Gegenstand von

¹⁶ Eine tabellarische Übersicht zu den wichtigsten in den Anträgen genannten Strategien und Instru-menten findet sich im Anhang (s. Kap. 8).

Initialgesprächen (KEFF-Checks) sind, hat sich die fokussierte Ansprache von Energieberatern in manchen Regionen erst im Verlauf entwickelt und die Vorteile der Nutzung von CRM werden in den meisten Regionen und in den KEFF-Netzwerkveranstaltungen erst gegen Ende der ersten Förderperiode konkret diskutiert.

Als wichtigste anzusprechende Themenfelder sind in den Anträgen aller Regionen die energetische Optimierung von Gebäudeinfrastrukturen inklusive Wärmedämmmaßnahmen und technischer Gebäudeausrüstung, von (Produktions-)Prozessen (11 Regionen) und Querschnittstechnologien (10 Regionen) genannt. Material- und Ressourceneffizienz sind in acht Regionen ergänzend explizit genannt, ein optimiertes Energiemanagement in drei Regionen.

Diese zentralen Vermittlungsaufgaben der regionalen KEFF werden von den dazu eigens eingestellten Effizienzmoderatoren wahrgenommen. Sie sollen insbesondere vor Ort im Unternehmen für das Thema Energieeffizienz sensibilisieren und in den KEFF-Checks als initialer Bestandsaufnahme erste Effizienzpotenziale identifizieren, um den Unternehmen dann einen Zugang zu vorhandenen allgemeinen, branchen- und produktionsspezifischen Angeboten der Energieberatung und zu Fördermitteln zu erschließen. Dieser letzte Schritt ist von großer Bedeutung, denn die KEFF-Leistungen sind immer als neutrale, nicht-wettbewerbliche Vorstufe der Energie- bzw. Fachberatung zu verstehen. Im Idealfall ergibt sich so eine „Effizienzmoderationskette“ beginnend bei der ersten Kontaktaufnahme und Information des Unternehmens, gefolgt vom Initialgespräch (KEFF-Check) vor Ort sowie der Vermittlung möglicher Energie- und Fachberater bis hin zur tatsächlichen Maßnahmenumsetzung. Zusätzlich sollen die regionalen KEFF als zentraler Knotenpunkt in ihrer jeweiligen Region alle relevanten Akteure auf Angebots- und Nachfrageseite einbinden, Austauschplattformen schaffen und zur Netzbildung beitragen. Dazu bieten sie Kommunikations- und Informationsmaterialien sowie Veranstaltungsprogramme an, sind auf Messen und Kongressen präsent und können auf weitere Portalangebote verweisen (z. B. die Beraterdatenbank Consulta-RE).

Um die Basis sowohl für die direkte als auch die mediale Ansprache der Zielgruppen zu verbreitern, zählen zudem die Erhebung und Pflege von Daten zu branchenspezifischen lokalen und regionalen Energieberatungsangeboten sowie die Dokumentation der KEFF-Sensibilisierungsleistungen und die Erarbeitung von Best-Practice-Fallbeispielen zu den geplanten Maßnahmen. Da sie nicht auf direkte, auf die Programmziele von KEFF zugeschnittene empirische Erkenntnisse zur Nachfrage nach Informationen zur Energieeffizienz und bevorzugten Kommunikationskanälen der Unternehmen zurückgreifen können, gehen die KEFF-Akteure zu Beginn pragmatisch von eigenen, vorhandenen Strukturen und Kenntnissen zur Zielgruppe bzw. den Subzielgruppen aus. Die bei deren Ansprache gewonnenen Erkenntnisse werden regional individuell in die weitere Arbeit integriert und z. T. auf Netzwerktreffen vorgestellt.

Die Aufgaben der **zentralen Koordinierungsstelle** des KEFF-Netzwerks betreffen drei so genannte Teilprojekte:

- **Aufbau, Unterstützung und Koordination des KEFF-Netzwerks** durch Betreuung der regionalen KEFF, Koordination des Netzwerks (u. a. Netzwerktreffen, Einrichtung von Steuerungsgruppe und Projektbeirat), Unterstützung von Kooperationen (zwischen regionalen KEFF bzw. zwischen regionalen KEFF und bestehenden Netzwerken), Aufbau und

Betreuung einer zentralen Beraterdatenbank sowie eines Effizienz-Beraternetzwerks, Suche nach potenziellen Kooperationspartnern und Multiplikatoren

- **Informations-, Sensibilisierungs- und Motivationsprogramm** für Unternehmen durch Konzeption eines modularen Informationsprogramms zur Unterstützung der regionalen KEFF und einer übergeordneten Kommunikationsstrategie bestehend aus
 - Aufbau einer Landesmarke Energieeffizienz in Unternehmen und Bekanntmachung dieser Marke inklusive Bereitstellung von einheitlichem Kommunikations- und Beratungsmaterial zur verpflichtenden Nutzung durch die regionalen KEFF
 - Zielgruppenorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, u. a. durch Erstellung und Pflege einer Landing Page mit Redaktionszugang für die regionalen KEFF
 - Konzeption und Aufbau einer Fallstudien-/Better-Practice-Sammlung
 - Unterstützung der regionalen KEFF bei Vorbereitung von und Teilnahme an Veranstaltungen, Messen und Tagungen sowie Einbindung der Thematik in laufende Veranstaltungsreihen von UTBW
- **Konzeption und Durchführung von Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen** für die regionalen KEFF sowie für Energieberater

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

In den Audits bekräftigen alle KEFF-Akteure explizit die zentralen Zielsetzungen des Programms: ausgehend von der Bedarfswahrnehmung sollen KMU bezüglich Energieeffizienz sensibilisiert und zu entsprechenden Maßnahmen motiviert werden indem Einsparpotenziale sowie Förder- und Beratungsmöglichkeiten neutral und kostenfrei aufgezeigt werden. Die Initialgespräche (KEFF-Checks) werden dabei durchweg als wichtigstes Instrument angesehen, allerdings „*nicht als Selbstzweck*“ sondern zur Anregung und Vorbereitung von Umsetzungsmaßnahmen. Weil in der Umsetzung die aktuelle Situation und (mögliche) Vorteile der Unternehmen im Fokus stehen, werden Aspekte branchen- und technologieübergreifender Ressourceneffizienz zumeist mehr oder weniger deutlich mit berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der dabei gemachten operativen Erfahrungen ist der Themenkanon von KEFF aus Sicht der regionalen KEFF zu schmal¹⁷. Für die Unternehmen ist das Thema Energie demzufolge ein breiter Block von der Erzeugung und Versorgung bis zu Einsparmöglichkeiten, der eng mit ihrem Kerngeschäft und ihren Prozessen verknüpft ist.

Träger und Mitarbeiter der regionalen KEFF unterscheiden sich bezüglich der Schwerpunktsetzungen in den Leitzielen hinter den operativen Zielen von KEFF. Während bei einem Teil der Fokus auf den Zielen der Energiewende, also auf CO₂-Reduktion liegt, sind anderen eher

¹⁷ Diese Einengung ergibt sich aus der für KEFF geltenden Förderrichtlinie. Aktuelle und nach Einschätzung zahlreicher Akteure für KMU besonders attraktive Themen wie E-Mobilität, Solarstrom, Erneuerbare Energien u. a. m. zählen nicht zum Themenkanon der KEFF-Sensibilisierung, da es für diese Themen und die Zielgruppe KMU bereits andere Förderprogramme gibt. Wie die im Rahmen der Evaluation erhobenen Reaktionen aller relevanten Akteure belegen, stößt dies sowohl bei KMU als auch bei Energieberatern und auch bei regionalen Programmakteuren auf Unverständnis, erzeugt Irritationen und Aufklärungsbedarf und hemmt somit die Zielgruppenkommunikation von KEFF sowohl zu KMU als auch zu Energieberatern.

die Kostenvorteile der anvisierten Unternehmen wichtig. Dies ergänzt sich, zumal allen regionalen Akteuren als Schlussfolgerung aus diesen beiden Kernmotivationen eine klare Umsetzungsorientierung gemeinsam ist. Grundsätzlich legitime zusätzliche Motivation für die Beteiligung an KEFF sind Eigeninteressen der Trägerinstitutionen. Sie wollen (und sollen im Sinne einer nachhaltigen Vernetzung zu diesem Thema durchaus) das KEFF-Programm zur eigenen Positionierung in der Region und zumeist auch zur Erweiterung ihrer Zielgruppen-, Themen- und Know-how-Paletten nutzen, sei es bezüglich der Themenbereiche Energieeffizienz und Klimaschutz oder zur Erweiterung des Kundenspektrums im Unternehmensbereich. Im Rahmen der Audits wurde allerdings in manchen Fällen spürbar, dass diese Interessen gegenüber den Zielen und Strategien des KEFF-Netzwerks bei einzelnen Trägern gelegentlich im Vordergrund stehen. Deutlich wurde dies etwa, wenn es um die Frage der prominenten Sichtbarkeit der eigenen Institution und ihrer Angebote im Rahmen von KEFF-Aktivitäten geht oder um das Einbringen der eigenen Kundenkontakte bzw. Kunden-/Mitgliederdaten in die Arbeit des Gesamtkonsortiums.

Bei Auswahl und Profil der KEFF-Mitarbeiter, in erster Linie der Effizienzmoderatoren, liegt in fast allen Regionen der Fokus auf technischen Ausbildungs- und Erfahrungshintergründen mit Blick darauf, dass sie mit Unternehmen und Energieberatern fachlich auf Augenhöhe agieren und in der Lage sein sollen, Effizienzpotenziale zu erkennen. Nur vereinzelt liegt schon zu Beginn (entweder zufällig aufgrund persönlichen Hintergrunds oder gezielt durch Einstellung von Kommunikations- oder Vertriebsfachleuten) der Fokus auf der Herausforderung der Erstsprache und Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse bei den Unternehmen. Die Erfahrungen des bisherigen Programmverlaufs zeigen, dass beide Qualifikationsprofile sehr wertvoll und im Grunde unverzichtbar sind. Viele „Techniker“ berichten davon, wie schwer der Zugang zur Zielgruppe fällt und dass sie anfangs oft nicht mit dieser Herausforderung als Flaschenhals ihrer Tätigkeit gerechnet haben¹⁸. Für „Akquisiteure“ besteht die besondere Herausforderung darin, das notwendige technische Knowhow sehr rasch „on-the-job“ zu erwerben. Als Ideal hat sich daher die Kombination aus beiden Qualitäten erwiesen, die – selten genug – Mitarbeiter bereits mitbringen oder die im Rahmen einer strategischen Teamzusammenstellung hergestellt wird.¹⁹

▶▶▶ **Fazit: Strategien, Instrumente und Aufgaben**

- 12 regionale KEFF und eine zentrale Koordinierungsstelle zur Abdeckung des Bundeslandes insgesamt bei gleichzeitiger Nähe zu den Unternehmen.
- Profil der Mitarbeiter: Technisch-fachliche gegenüber Kommunikations- und Akquisekompetenz bislang favorisiert. Mit Blick auf reale Anforderungen bewährt: Strategische Teamzusammenstellung mit Kombination aus beidem (besondere Herausforderung für Regionen mit nur einem Effizienzmoderator).

¹⁸ Enttäuschte Erwartungen dieser Art haben zur in manchen Regionen hohen Fluktuation von Mitarbeitern mit technischer Ausbildung beigetragen, vgl. Kap. 3.3.

¹⁹ Auch hier bilden sich Entwicklungen auf Basis der Erfahrungen im Projektverlauf ab. So werden heute bspw. in einer Region zwei technisch orientierte bzw. qualifizierte Effizienzmoderatoren durch eine Spezialistin für Marketing und Kommunikation und eine Projektassistentin für administrative Aufgaben unterstützt.

- Strategie: Informations- und Beratungsoffensive als neutrale, nicht-wettbewerbliche Vorstufe der Energie- bzw. Fachberatung.
- Maßnahmen, Formate regionale KEFF: ortsnahe Informationsveranstaltungen, aktive Unternehmensansprache, Presse-/Öffentlichkeitsarbeit, aktive Präsenz bei Messen, Kongressen usw.; KEFF als regionaler Knotenpunkt für relevante Akteure (Austauschplattformen, Netzwerkbildung).
- Angestrebtes Ideal einer Effizienzmoderationkette: Erstkontakt, Information des Unternehmens – Initialgespräch (KEFF-Check) – Vermittlung Energieberater – Begleitung Maßnahmenumsetzung
- Aufgaben zentrale Koordinierungsstelle: Unterstützung und Koordination des KEFF-Netzwerks inklusive u. a. zentraler Beraterdatenbank; Kontakt zu Kooperationspartnern und Multiplikatoren; modulares Informationsprogramm für regionale KEFF und übergeordnete Kommunikationsstrategie (u. a.: Landesmarke, Landing Page, Better-Practice-Sammlung); Einbindung des Themas in eigene Veranstaltungsreihen sowie Qualifizierungsmaßnahmen für regionale KEFF und Energieberater.

3.3. Partnerstruktur und Zusammenarbeit im Netzwerk

Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Die regionalen Partner bringen unterschiedliches Knowhow, Zielgruppenkontakte und Netzwerke in das Programm ein, passend zu ihren jeweiligen Schwerpunkten:

- Spezifische Vernetzung und Zugang zur Zielgruppe KMU: Kammern (IHK, HwK), Kreis-Handwerkerschaften, Unternehmensnetzwerke, Wirtschaftsförderungen
- Fach- und Beratungs-Know-How Energie, Energieeffizienz: Energie-/Klimaschutzagenturen, Klima-/Ressourcenschutznetzwerke, (regionale) Energieberater-Netzwerke, kommunale Energieberatungen
- Wissenschaftliche Expertise: Hochschulen
- Know-how und Vernetzung Verwaltung und Politik: Landkreise, Landratsämter, Metropol-Region

Diese Kompetenzen sind je nach Partnerstruktur der einzelnen regionalen KEFF (Einzelträger oder Konsortium, vgl. Kap. 1.2) unterschiedlich stark vorhanden, fehlende werden aber weitgehend durch das jeweilige Netzwerk assoziierter Partner repräsentiert. Die beiden zentralen Kompetenzfelder „Zielgruppenzugang“ und „energiefachliches Know-how“ sind auf diese Weise in den Partnerkonstellationen aller 12 Regionen vertreten.

Die Koordination der Zusammenarbeit innerhalb den KEFF-Regionen ist je nach Struktur mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden. Während Einzelträger bezüglich strategischer und operativer Entscheidungen weitgehend unabhängig und in der Regel dementsprechend schnell agieren können, bildet die interne Abstimmung in den Konsortien den notwendigen Vorlauf für die operative Arbeit. Für die Einzelträger bedeutet das andererseits, dass sie ihr Netzwerk aus assoziierten Partnern fortlaufend pflegen, die einzelnen Akteure für

KEFF motivieren müssen, um deren Kompetenzen kontinuierlich in die Programmarbeit integrieren zu können, während diese in den Konsortien qua Vertragsbindung verfügbar sind (s. u.).

Die Kooperation im Netzwerk insgesamt wird gemäß Programmkonzept im Wesentlichen durch die zentrale Koordinierungsstelle gesteuert²⁰. UTBW als Träger der zentralen Koordinierungsstelle nutzt hierzu neben dem kommunikativen Austausch via Telefon und Email (s. u.) als zentrales Format die viermal jährlich stattfindenden Netzwerktreffen. Diese werden von allen Akteuren als wichtig und sinnvoll angesehen; die regionalen KEFF loben deren gute Organisation. Die Netzwerktreffen dienen, neben Monitoring und Berichterstattung dem fachlichen Austausch im Netzwerk und damit auch zwischen den einzelnen regionalen KEFF und sollen dazu beitragen, branchenspezifisches Fachwissen im Netzwerk transparent zu machen und auszutauschen²¹. Den Protokollen ist zu entnehmen, dass dies noch nicht immer gelingt, auch wenn hier eine deutliche Entwicklung erkennbar ist. Nachdem sie zu Programmbeginn sehr viele Unsicherheiten und Diskussionen zu grundsätzlichen Fragen der Netzwerkorganisation, zu Aufgaben und Budgets spiegeln, verschiebt sich dies im weiteren Verlauf hin zu mehr Diskussion zu inhaltlichen Themen. So berichten wiederholt einzelne KEFF davon, dass sie Tipps und Hinweise anderer KEFF auch für ihre eigene Arbeit übernommen haben, z. T. bietet man sich auch gegenseitig persönliche Unterstützung oder Infomaterial an. Seit Mai 2017 wurde für die Präsentation von Praxisbeispielen und Erfahrungen zu funktionierenden Formaten und Strategien ein eigener Programmpunkt in die Agenda der Netzwerktreffen aufgenommen. Eine systematische Erfassung von KEFF-internem Best Practice-Know-How sowie auf Grundlage gemeinsamer Analyse erarbeitete operativer Empfehlungen für alle regionalen KEFF haben sich bislang daraus noch nicht entwickelt. Dies bedauern zahlreiche KEFF-Akteure und weisen darauf hin, dass formale Datenreportings, die beispielsweise auch per Email ausgetauscht werden könnten, bislang noch einen breiten Raum bei den Netzwerktreffen einnehmen. Dies habe zur Folge, dass es bisher deutlich zu wenig zu solchen für alle Akteure wie für das Programm insgesamt fruchtbaren strategischen und operativen Diskussionen komme (s. u.). Zahlreiche KEFF-Akteure wünschen sich dementsprechend mehr Zeit und Raum für interaktive Netzwerkformate, die das persönliche Kennenlernen und den freien Austausch fördern und zugleich eine systematische gemeinsame Auswertung von Ideen, Innovationen oder Best Practice ermöglichen²². Interne Vernetzung und Qualitätsverbesserung durch Lernen voneinander sollte demnach auch via (separater) Workshops und Schulungen gefördert werden.

²⁰ Vgl. Kap. 1.2 und 3.2.

Zwischen den KEFF-Regionen bzw. -Einzelakteuren existieren oder ergeben sich natürlich auch unabhängig von der zentralen Koordinierungsstelle Kontakte und Austausch. Dieser informelle Austausch ergibt sich mehr oder weniger zufällig und unsystematisch, erweist sich aber nach Einschätzung der Akteure selbst zumeist als recht fruchtbar und sollte daher nach Möglichkeit vom gesamten Netzwerk gefördert werden.

²¹ Nachdem die Netzwerkprotokolle zu Programmbeginn sehr viele Unsicherheiten und Diskussionen zu grundsätzlichen Fragen der Netzwerkorganisation, zu Aufgaben und Budgets spiegeln, verschiebt sich dies im weiteren Verlauf hin zu mehr Diskussion zu inhaltlichen Themen.

²² Die KEFF-Akteure setzen die Weiterentwicklung von Netzwerkformaten in 2019 (zählt nicht mehr zum Evaluationszeitraum) nicht zuletzt auf Basis von Erkenntnissen und Anregungen aus der (laufenden) Evaluation verstärkt fort. Seit 02/2019 gibt es z. B. zusätzliche Workshops zu speziellen Themen.

Auch Kommunikation und Austausch im Netzwerk über die Netzwerktreffen hinaus betreffen bislang zumeist formale Dinge: Terminabsprachen, Abstimmung von Kommunikationsmaterialien und Veranstaltungsformaten, die Verteilung von Checklisten, Handreichungen usw. durch UTBW sowie die Lieferung von Monitoring-Daten, Abrechnungsunterlagen und Zwischenberichten seitens der regionalen KEFF. Dabei wird seitens der regionalen KEFF wiederholt auf die daraus resultierenden und als hoch empfundenen administrativen Basisbelastungen für die Kompetenzstellen hingewiesen (s. u.). Diese verstärken sich – in manchen Regionen mehr, in anderen weniger – noch durch teils langwierige Abstimmungsschleifen zwischen regionalen KEFF und zentraler Koordinierungsstelle bezüglich der Umsetzung gestalterischer Vorgaben im Rahmen der Markenstrategie (vgl. Kap. 3.4). Insgesamt sind die Prozesse der internen Abstimmungen, Kommunikation und Dokumentation im KEFF-Netzwerk wie in einzelnen Konsortien mit sehr hohem Zeit- und Personalaufwand verbunden und binden einen erheblichen Teil der Kapazitäten. Dieser Effekt schlägt unabhängig von der äußeren Struktur als Einzelträger oder Konsortium bei regionalen KEFF mit nur einem Effizienzmoderator²³ besonders zu Buche.

Der von allen Akteuren zumindest phasenweise als aufwändig empfundene und häufig durch Reibungsverluste gekennzeichnete interne Austausch im KEFF-Netzwerk bindet Zeit und insbesondere Personalressourcen, welche dann für die eigentliche inhaltliche und persönliche Arbeit sowie die Kommunikation mit den Zielgruppen fehlen. Zusammen mit dem hohen Aufwand der so erfolgsrelevanten persönlichen Zielgruppenkontakte (s. u.) bilden diese Belastungen den Hintergrund dafür, dass bereits punktuell Maßnahmen zur Aufstockung der Mitarbeiterressourcen getroffen wurden, beispielsweise durch Umwidmung von Teilen des Sachbudgets in Personalbudget.

Darüber hinaus hat sich generell die Verfügbarkeit von Personal, die kontinuierliche Besetzung insbesondere aller Effizienzmoderatoren-Stellen, verknüpft mit dem bereits angesprochenen Herausforderungen bezüglich der Qualifikationen (vgl. Kap. 3.2) als Hemmnis im bisherigen Programmverlauf erwiesen. Zunächst müssen die KEFF-Trägerorganisationen wie alle Arbeitgeber in Baden-Württemberg damit umgehen, dass es in Zeiten von Vollbeschäftigung und zahlreicher attraktiver Jobalternativen schwer ist, entsprechend qualifizierte und zugleich (insbesondere im Kundenkontakt) erfahrene Mitarbeiter zu gewinnen²⁴. In manchen Regionen kam es zudem aber auch zu zahlreichen, z. T. längerfristigen Vakanzen aufgrund von Fluktuation oder Krankheit mit der Folge, dass speziell in Regionen mit nur einer Moderatorenstelle die Programmarbeit zeitweise weitgehend zum Erliegen kam. Erschwerend kam in Regionen mit hoher Fluktuation der Verlust an Programm-Know-how hinzu, wenn in einer Kompetenzstelle nach längerer Vakanz keine Know-how-Träger mehr für die notwendige

²³ Es gibt 2018 insgesamt 5 regionale KEFF mit lediglich einem Effizienzmoderator (2 Konsortien, 3 Einzelträger), einmal ohne Projektassistenz, zweimal mit jeweils einer Projektassistenz und zweimal mit jeweils zwei Projektassistenzen.

²⁴ In Konsequenz lief es bislang nicht selten auf die Entscheidung für junge Mitarbeiter bzw. Berufseinsteiger als Effizienzmoderatoren hinaus. Damit kommen zum einen ein hohes Maß an State-of-the-Art-Ausbildung sowie Engagement und Einsatzbereitschaft ins Programm, andererseits aber neben geringer Praxiserfahrung auch eine hohe karriereorientierte Wechselbereitschaft.

komplexe inhaltliche Einarbeitung neuer Mitarbeiter vorhanden ist.²⁵ Die Häufigkeit von Personalwechseln, die schwierige und langwierige Ersatzsuche und Einarbeitung sowie die negativen Folgen für die Programmarbeit werden in den Zwischenberichten mehrfach in durchaus überraschtem Ton festgehalten. Betroffen war auch die zentrale Koordinierungsstelle, denn auch bei UTBW kam es zwischen 2015 und 2017 zu Wechseln und auch zu temporären Vakanzen.

Vor diesem Hintergrund waren die Stellenbesetzungen wiederholt Gegenstand bei Netzwerktreffen und in den Sitzungen von Projektbeirat und Steuerungsgruppe. Die entsprechenden Protokolle verweisen darauf, dass die Verantwortung für die verlässliche und kompetente Besetzung der Stellen bei den jeweiligen Trägern liegt.²⁶

Ein wichtiger Schritt zur systematischen Selbstoptimierung des KEFF-Netzwerks war der Workshop „Optimierung der Supportstrukturen KEFF“ im Mai 2018, bei dem es vor allem um die Klärung von Missverständnissen und Konflikten in der Netzwerkzusammenarbeit ging²⁷. Hier wurde in Person zweier Vertreter der Wirtschaftssenioren gezielt externe Expertise hinzu gezogen. Das Resümee nach ausführlichen Diskussionen fällt bei allen Akteuren sehr positiv aus: Viele Punkte konnten bereits bei dieser Veranstaltung geklärt werden und eine Wiederholung bzw. Etablierung derartiger Workshops als netzwerkinternes Format wird von vielen Teilnehmenden für die Zukunft gewünscht.

²⁵ Zu diesem Programm-Knowhow zählen nicht zuletzt die zahlreichen netzwerkinternen Absprachen und Anpassungen (bezüglich KEFF-Checks, CD, Monitoring usw.) im Programmverlauf. Mitarbeiter „der ersten Stunde“ haben dies on-the-job mitbekommen, neue Kollegen aber müssen sich dies erst mühsam erarbeiten, wenn sie nicht jemanden haben, der sie kompetent, nachvollziehbar und knapp auf den aktuellen Stand bringt inklusive der weiter geltenden ursprünglichen Ziele und Aufgaben. Hier besteht noch Potenzial für die Trägerorganisationen, die für Auswahl und Einarbeitung der Mitarbeiter verantwortlich sind und (in Kooperation) für die zentrale Koordinierungsstelle in ihrem Aufgabenbereich Qualifizierung und Qualitätssicherung.

²⁶ Es zeigt sich, wie stark ein Netzwerk wie KEFF auf konstruktive Mitarbeit und intrinsisches Interesse der beteiligten Partner am Thema und am Programm angewiesen ist bzw. dass das Programm möglichst so gestaltet sein muss, dass es dieses Interesse bei (potenziellen) Partnern fördert und unterstützt.

²⁷ Zentrale Themen waren u. a. die regionalen Schwerpunkte der Mittelverteilung, die Erfüllung der Vorgaben für KEFF-Checks, die Bedeutung des zielgerichteten Austauschs von Erfahrungen und Best Practice, die Zielfokussierung (Sensibilisieren und Informieren vs. Umsetzungsbegleitung), das KEFF-Marketing inkl. Diskussion der Marke KEFF und der entsprechenden Rollenverteilung im Netzwerk (regionales / landesweites Marketing), Wege zur erfolgreichen Ansprache der KMU sowie Begriffsklärungen (z. B. KEFF-Check).

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Aus Zwischenberichten und Netzwerkprotokollen, vor allem aber aus den KEFF-Netzwerk Audits, in denen KEFF-Akteure ihre regionale Umsetzung der Programmziele und ihren Umgang mit Hindernissen schildern, gehen Vor- und Nachteile der jeweiligen Strukturen für die operative Praxis und die Zusammenarbeit in den Regionen hervor.

Konsortien²⁸ decken prinzipiell ein breites Spektrum an Branchenkenntnissen und Netzwerken ab und können ihre Netzwerke und Kundenkontakte mit Energieeffizienz- und Beratungskompetenz kombinieren (vgl. Kap. 1.2). Hinzu kommen i. d. R. Know-how sowohl bezüglich Kommunikation mit (Bestands-)Kunden als auch Veranstaltungsorganisation, nicht selten sogar etablierte eigene Veranstaltungen oder Reihen, die für KEFF nutzbar gemacht werden können. Neben den erwähnten mangelnden Erfahrungen in der Direktakquise wird aber bei näherer Betrachtung in einigen Konsortien auch eine gewisse Unbeweglichkeit von Partnern erkennbar, wenn es um die konkrete Aufgabenteilung und die Ausrichtung der Arbeit an den operativen Programmzielen geht. So ist eine recht schematische Aufteilung der Kundenansprache nach Mitglieder- oder Kundenbeständen der Partner erkennbar, gelegentlich noch mit „exklusivem“ Anspruch auch den eigenen Konsortialpartnern gegenüber, was tendenziell zu einem Nebeneinander in der Kompetenzstelle und zu Brüchen in den Kundenkontakten bzw. der Kundenkommunikation führen kann²⁹.

Es ist bei der Mehrheit der KEFF-Konsortien nicht sichtbar, dass einem der Partner im Hinblick auf die Konsortialkoordination eine klare Kompetenz und Verantwortlichkeit zugewiesen worden wäre. Zwar gibt es jeweils Konsortialführer, deren Rolle ist aber auf administrativ-technische Bereiche beschränkt. Einige Akteure vermissen auch an dieser Stelle einen koordinierten netzwerkweiten Austausch bzw. Hilfestellungen im Sinne von Best Practice.

KEFF in Einzelträgerschaft erscheinen zunächst einmal strukturell weniger schlagkräftig als Konsortien, da die Programmarbeit hier auf den Ressourcen nur einer Trägerinstitution fußt. Tatsächlich ist erkennbar, dass die Kundenansprache in den meisten dieser Regionen zunächst auf die Klientel und die Kanäle der sie tragenden Institution fokussiert. Dies bringt bezüglich der Zielgruppenbreite zwar erst einmal gewisse Einschränkungen mit sich, die aber angesichts des hohen Potenzials in den jeweils vorhandenen Netzwerken zumindest in einer ersten Phase der Kundenansprache kaum relevant werden. Im Programmverlauf kommen in der Regel im Zuge wachsender Kooperationen mit assoziierten Partnern auch weitere Zielgruppenzugänge hinzu. Neben Kontakten fehlen strukturell zunächst auch die Impulse von (Konsortial-)Partnern, die aus anderen Kontexten kommen. Regionale KEFF in Einzelträgerschaft können auf der anderen Seite wie erwähnt unabhängiger und daher zumindest prinzipiell effektiver und flexibler arbeiten. So können beispielsweise ohne größeren Abstimmungs- und Organisationsaufwand Formate ausprobiert werden, anlassbezogen kurzfristig

²⁸ Zu Zahl und Struktur der Konsortien wie auch der Einzelträgerschaften im Netzwerk vgl. Anhang, Kap. 8.

²⁹ Manche Partner machen Zwänge des Datenschutzes geltend, wenn sie Kontaktdaten von Mitgliedern oder Kunden nicht zur Verfügung stellen. Ob dies im juristischen Sinne zutrifft, kann hier nicht geklärt werden. Für die Betreuung der entsprechenden Unternehmen bzw. KEFF-Kunden durch alle Konsortialpartner während des gesamten Prozesses dürfte dies jedoch kein Hindernis sein, von KEFF-Akteuren beschrieben werden aber daraus resultierende Hemmnisse bis hin zu Blockaden von „Hand-in-Hand“ Arbeit.

eine bestimmte Subzielgruppe angesprochen oder Veranstaltungen genutzt werden und dergleichen mehr. Ebenso vergleichsweise unkompliziert können sich als nicht tragfähig erwiesene Ansätze auch schnell wieder verworfen werden. Somit kann zumindest von den Entscheidungsstrukturen her relativ rasch ein funktionierendes Set von Formaten und Vorgehensweisen gefunden werden.

Nicht überall ist es gelungen, die Vorteile der Einzelträgerschaften bereits vollständig umzusetzen. Gerade Einzelträger mit Stellenvakanzen haben wie geschildert zeitweise Probleme, überhaupt einen Programmbetrieb aufrecht zu erhalten. Zudem sind in manchen Regionen Zahl oder Potenzial von Partnern bzw. deren Aktivierung ausbaubar, dies gilt allerdings auch für manche Konsortien.

Auf der anderen Seite erweisen sich Einzelträger-Regionen als besonders schlagkräftig, die mit einem konstanten Mitarbeiterteam arbeiten und ein eng und konstruktiv eingebundenes Netz von (derzeit bis zu zehn) regionalen Partnern aufbauen und pflegen können. Hier bringen assoziierte Partner das Know-how und die Kontakte ein, für das in Konsortien die Konsortialpartner stehen. Ein Großteil der internen Organisations- und Abstimmungshemmnisse von Konsortien entfällt jedoch. Über die Kompensation fehlender vertraglicher Verbindlichkeit (etwa durch intensiven Austausch) hinaus kann sich die Pflege solcher Netzwerke (wie der Netzwerke von Konsortien auch) als problematisch erweisen, wenn beispielsweise potenziell wichtige regionale Partner KEFF als Konkurrenz zu eigenen Angeboten ansehen.

Unabhängig von den formalen Partnerstrukturen (Konsortialpartner oder assoziiert) haben einige regionale KEFF individuell verschiedene, aber jeweils (zunehmend) erfolgreiche Herangehensweisen mit ihren Partnern entwickelt. So wurden etwa bestimmte Teilregionen, Branchen oder Themen gezielt gemeinsam in den Fokus genommen und die Zielgruppenkontakte aller Partner konzertiert aktiviert.

Die Zusammenarbeit im Netzwerk des KEFF-Programms insgesamt hat sich nach den dokumentierten Irritationen und Missverständnissen in der Startphase des Programms unter Mitwirkung aller Akteure positiv entwickelt, erwähnter Workshop „Optimierung der Supportstrukturen KEFF“ ist dafür ein Beispiel. Aufgrund der Komplexität der Aufgaben kombiniert mit der heterogenen Struktur des Netzwerks bleibt die effektiv funktionierende Netzwerkkoooperation als Basis für die Umsetzung der Programmziele aber ein wichtiges Aufgabenfeld.

Analog zu den Konsortien ist im Gesamtnetzwerk keine ausreichend klare Verantwortlichkeit für die reibungslose und zielorientierte Zusammenarbeit im KEFF-Netzwerk erkennbar. Es gibt keine zentrale Instanz, die diese Funktion inklusive notwendiger Autorität innehat. Die gut organisierten regelmäßigen Netzwerktreffen, die in dieser Hinsicht auch noch Optimierungspotenzial haben (s. o.), sowie einzelne Schulungsveranstaltungen reichen angesichts des hohen Abstimmungs-, Entscheidungs- und Qualitätssicherungsbedarfs, welchen die komplexe und heterogene KEFF-Netzwerkstruktur mit sich bringt, noch nicht aus. Außer dem genannten Workshop fanden bislang die folgenden Qualifizierungsmaßnahmen für Netz-

werkakteure statt: Nutzung des Monitoring-Tools (Anfang 2017), ETA-Lernfabrik in Darmstadt (Mitte 2017), Schulung „Selbstvermarktung und Akquise“ (Anfang 2018).³⁰ Damit wurden zentrale Kompetenzthemen angesprochen, ein systematisches internes Qualifizierungsprogramm existiert jedoch bislang noch nicht. Über diese netzwerkweiten Formate hinaus gestaltet sich der Austausch zwischen zentraler Koordinierungsstelle und regionalen KEFF überwiegend bilateral und eher auf operative Detailfragestellungen bezogen, z. B. zu operativen Fragen des Markenauftritts (vgl. Kap. 3.4), der Beraterdatenbank oder der Vorbereitung von Veranstaltungen. Dies führt in der Wahrnehmung regionaler KEFF neben häufigen Verzögerungen der Abläufe vor Ort gelegentlich auch zu widersprüchlichen oder irritierenden Botschaften zu operativen Detailfragen. Dies gilt insbesondere für die Phase des Programmstarts, in der sich alle Akteure zunächst orientieren mussten und daher die Unsicherheiten insgesamt größer waren. Es bleibt aber gemäß Ergebnissen der Audits auch in der Folge weiter erkennbar, da primär bilateraler Austausch notwendigerweise zeitversetzt stattfindet mit der Folge, dass verschiedene Akteure unterschiedliche Aussagen erhalten, wenn zwischenzeitlich Änderungen eingetreten sind. Zudem werden alle nicht direkt Beteiligten bestenfalls informell einbezogen und erfahren vermittelt durch Dritte oder aber gar nicht von den Resultaten dieser Kommunikation. Auf diese Weise können unterschiedliche Kenntnisstände und teilweise auch unterschiedliche Aussagen zur gleichen Frage entstehen.

Die Arbeitsebene zwischen zentraler Koordinierungsstelle und einzelnen regionalen KEFF erscheint analog zur heterogenen Struktur und zur bilateralen Ausrichtung der Netzwerkkommunikation recht unterschiedlich im Hinblick auf Intensität und Ton des Austauschs. Neben Regionen mit überwiegend entspanntem und konstruktivem Austausch war das Verhältnis zu einzelnen Regionen zumindest phasenweise recht konfliktbeladen. Inhaltlich ging bzw. geht es dabei zumeist um Zielsetzungen, Strategien und Prioritäten der Kundenansprache, der Werbung, der Pressearbeit, von Webauftritten und Social Media sowie Ideen zum Einsatz von Wettbewerben/Preisverleihungen, der Nutzung von CRM-Systemen oder ähnliche Themen.

Vor diesen Hintergründen erscheint die Netzwerkkoordination aus Perspektive etlicher regionaler KEFF noch nicht ganz ausgereift. Für viele regionale Akteure ist eine klare Linie in der Netzwerkorganisation und -koordination bislang zu wenig erkennbar, ihre Wahrnehmung der zentralen Koordinierungsstelle ist vielfach geprägt vom Eindruck der Ferne zur KEFF-Arbeit vor Ort und zu den Interessen und Möglichkeiten der Kunden. Sie vermissen eine an operativen Zielen orientierte, kooperative Unterstützung und Netzwerkkoordination.

Die zentrale Koordinierungsstelle erlebt ihrerseits Rückmeldungen und Reaktionen aus den Regionen bisweilen als wenig konstruktiv. Neben der bereits beschriebenen Rolle von Eigeninteressen der Träger und Netzwerkpartner und der genannten typischen Konfliktfälle geschieht dies auch aufgrund von Missverständnissen, die aus den genannten Kommunikationsstrukturen resultieren. Infolge dessen vermisst die zentrale Koordinierungsstelle bei einigen regionalen KEFF (mehr oder weniger stark) ein verbindliches Commitment zu den netzwerkweiten Entscheidungen und Vorgaben sowie der Umsetzung von Absprachen und zentralen Anregungen. Dazu wünscht man sich sowohl mehr zentrale Weisungskompetenz als

³⁰ Vgl. Kap. 4.1; weitere UTBW-Schulungsmodulare speziell für Unternehmen: Ressourceneffizienz I, bw!sankey, bw!MFCA und BW!DFE Ökodesign

auch zum Teil mehr Verantwortungsübernahme und Lenkung der operativen Arbeit durch die Träger- und Partnerinstitutionen vor Ort.

Im Bereich der Optimierung der Netzwerkzusammenarbeit besteht damit weiterhin erhebliches Potenzial für das KEFF-Programm, dies belegen auch die Ergebnisse der im Rahmen der Audits im Dezember 2018 eingesetzten Kurzfragebögen³¹. Die KEFF Akteure bewerten auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6 die bisherige Zusammenarbeit:

- Im eigenen Konsortium (falls zutreffend) mit 1,6 im Schnitt und einer Spanne zwischen 1,0 und 2,3 in den einzelnen Regionen.³²
- Der regionalen KEFF untereinander mit 2,3 im Schnitt und einer Spanne zwischen 1,0 und 3,4 in den einzelnen Regionen.³³
- Der regionalen KEFF mit der zentralen Koordinierungsstelle mit 3,2 im Schnitt insgesamt und einer Spanne zwischen 1,5 und 5,2 in den einzelnen Regionen.³⁴

Diese Ergebnisse spiegeln, dass etliche regionale KEFF ihre Wünsche, aber auch Erfahrungen offenbar bislang zu wenig berücksichtigt finden. Sowohl aus den Netzwerkprotokollen als auch in den Aussagen zahlreicher Akteure wird wiederholt und über den gesamten bisherigen Zeitraum hinweg erkennbar, dass sie sich in Entscheidungsprozesse kaum einbezogen und z. T. vor vollendete Tatsachen gestellt fühlen. Dies führt aus ihrer Sicht dazu, dass zentral bereitgestellte Angebote tendenziell am Bedarf regionaler KEFF vorbei gehen und in Kombination mit hohem Abstimmungsaufwand teilweise eher als Hemmnis, denn als Unterstützung wahrgenommen werden.

▶▶▶ Fazit Partnerstruktur und Zusammenarbeit im Netzwerk

Die komplexe und heterogene KEFF-Struktur verknüpft mit anspruchsvollen Zielen bedingt hohe Anforderungen an Kooperationsbereitschaft sowie Steuerung und Entwicklung des Netzwerks.

- KEFF-Partnerkonzept orientiert sich sowohl in den Regionen als auch zentral an bewährten Strukturen und Institutionen. Stärke: (Energieeffizienz-)Kompetenzen und Netzwerke ergänzen sich, werden vielfach durch assoziierte Kooperationspartner ergänzt. Schwäche: Besondere Anforderungen von KEFF v. a. bezüglich Akquise und CRM sind konzeptionell und personell (zu Beginn) nicht überall abgedeckt, das Sammeln von Erfahrungen und die sukzessive Erarbeitung von Know-How auch bezüglich

³¹ n = 55 Akteure haben ausgefüllt. Weitere Details siehe Anhang, Kap. 8: Eingesetzte Instrumente.

³² Von außen ist die sehr positive Selbsteinschätzung nicht für alle Konsortien nachvollziehbar. Es scheint, dass man in den beschriebenen Regionen mit schwierig gestarteter Zusammenarbeit froh ist, inzwischen zumindest aus interner Arbeitsperspektive funktionierende Kompromisse gefunden zu haben.

³³ Die zumeist eher mäßige Zufriedenheit beruht darauf, dass dieser Austausch nach Empfinden vieler Akteure zu selten stattfindet. Es spielen hier bislang eher zufällig entstandene persönliche Verbindungen eine große Rolle. Alle Akteure, die sich dazu äußern, empfinden den Austausch zwischen einzelnen KEFF, wenn er stattfindet, als sehr fruchtbar.

³⁴ Hier sei angemerkt, dass nicht alle (sehr) negativen Bewertungen aus den genannten „Konflikt“-Regionen stammen und umgekehrt nicht alle positiven aus den konfliktärmeren.

Prozess- und Netzwerkmanagement für den speziellen Bedarf dieses Programms verzögern bislang z. T. die Programmarbeit.

- Einzelträger: schlanke Entscheidungsstrukturen, flexibel auf funktionierendes Netzwerk aus assoziierten Partnern angewiesen, was bisher noch nicht überall der Fall ist (z. B. nur einzelne und/oder nur mäßig interessierte assoziierte Partner).
- Konsortien: breites Spektrum an Kompetenzen und Zielgruppenvernetzung, hohe Verbindlichkeit. Auf funktionierende interne Abstimmung angewiesen, was noch nicht überall gelingt (z. B. schematische Aufgabenteilung nach Kundenkreisen statt echter Kooperation).
- Rollenverteilungen im Gesamtnetzwerk noch nicht ausreichend geklärt: Was wird zentral entschieden bzw. durchgeführt, was dezentral?
- Netzwerkinterne Kommunikation stark bilateral und operativ kleinteilig, mit zahlreichen Bruch- und Konfliktstellen. Das führt z. T. zu eigenständigen Interpretationen bezüglich Zielen und Strategien, enttäuschten Erwartungen und generell zu hohem Abstimmungsaufwand und vermeidbaren Reibungsverlusten.
- Hohe administrative Basisbelastungen von Reporting bis Detailabstimmungen hemmen speziell bei mit wenig Personal ausgestatteten KEFF die operative Arbeit z. T. stark.
- Netzwerktreffen: gut organisiert, inhaltlich formal, werden bisher noch wenig für freien Austausch, gemeinsame systematische Analysen und das Erarbeiten von Commitments genutzt.
- In der Mehrzahl der Konsortien wie im Gesamtnetzwerk ist die Rolle der Schaltstelle, die verbindlich dafür sorgt, dass das Konsortium bzw. das Netzwerk auf zielorientierte Entscheidungen zum gemeinsamen Vorgehen hin arbeitet, de facto noch nicht ausreichend besetzt.
- Internes Qualifizierungsprogramm bislang punktuell, aber noch nicht systematisch installiert und für die hohen Anforderungen noch nicht ausreichend. Workshop „Optimierung Supportstrukturen KEFF“ als Leuchtturm für den weiteren Ausbau.

3.4. KEFF als Marke

Da das Konzept zur KEFF-Netzwerk Kommunikation der zentralen Koordinierungsstelle auf einer weitreichenden Markenstrategie basiert (vgl. Kap. 3.2), ist diesem Thema aufgrund seiner Bedeutung ein separates Subkapitel gewidmet. Es geht in aller Kürze der Frage nach möglichen Funktionen und Wirkungen einer Markenstrategie für ein solches Programm nach.

KEFF-Markenstrategie aus marketingfachlicher Sicht

Ausgangspunkt jeder Markenstrategie sind die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen und (potenziellen) Kunden und ein darauf ausgerichtetes Leistungs- und Qualitätsversprechen. Wert und Nutzen einer Marke hängen ab vom Marken-Image (oder der Marken-"Botschaft") und der Markenbekanntheit.

„Marken sind ein Versprechen. Sie verdichten und symbolisieren Botschaften, Werte und Emotionen. Bekanntheit und Image bestimmen ihren monetären Wert. Die Marke lebt, weil wir sie a) kennen und b) ein Qualitätsversprechen mit ihr assoziieren.“³⁵

Marken sind also ein Leistungs- bzw. Qualitätsversprechen, das aus einem (Unternehmens-, Produkt- oder Dienstleistungs-) Image bei den Zielgruppen generiert wird. Ohne ein starkes und positives (Qualitäts-)Image der verknüpften Leistungen bei den Zielgruppen kann es demzufolge auch keine Marke geben. Es ist somit z. B. unmöglich, davon losgelöst und quasi aus dem Nichts eine Wort-Bild-Marke zu erschaffen und zu kommunizieren, die als Marke wirkt, selbst wenn es gelingt, sie bekannt zu machen. Daraus folgt, dass die Entwicklung einer Marke eine langfristige Aufgabe ist, die kurz- und mittelfristig den Aufbau von Angebot und akzeptiertem Leistungsversprechen als Grundlagen sowie einen hohen kommunikativen Aufwand bedingt, bevor operativ nutzbare Markeneffekte eintreten können. Es gilt also, für ein Produkt oder eine Leistung zunächst ein positives Image bei den Zielgruppen auszubilden, welches dann idealerweise zur Marke „gerinnt“. Erst wenn auf diesem Wege eine Marke etabliert ist, können umgekehrt Produkte und Leistungen von der „Kraft“ der Marke profitieren.³⁶

Auf ein Programm wie KEFF übertragen bedeutet dies, dass zumindest im Zeitrahmen einer auf wenige Jahre befristeten Förderung ein Markenaufbau im Sinne von etablierten Markenunternehmen oder Markenprodukten kaum gelingen kann. Dies spricht nicht gegen einen

³⁵ Quelle: <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Branding--Was-macht-eine-Marke-zu-einer-Marke/47448>; Stand 08.03.2019;

Ein wissenschaftliches Standardwerk zum Marketing führt hierzu aus: „Companies address customer needs by putting forth a value proposition, a set of benefits that satisfy those needs. The intangible value proposition is made physical by an offering, which can be a combination of products, services, information and experiences. A brand is an offering from a known source.“ [Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing Management. Global Edition 2015, S. 32]

³⁶ Klassische Beispiele dafür bietet u. a. die Automobilindustrie: Zuerst produziert VW ein Auto und nennt es Golf. Der Golf schlägt bei den Zielgruppen ein und wird zur Marke. In der Folge produziert VW einen Nachfolger, ein neues Produkt und nennt es wieder Golf. Dieses zweite Produkt profitiert von Erfolg und Image des ersten durch Existenz und Strahlkraft der aufgebauten Marke.

einheitlichen Auftritt auf Basis eines Markennamens und eines Marken-CD sowie dem damit verbundenen langsamen Aufbau von Bekanntheit und Image. Es ist aber nicht damit zu rechnen, dass dies kurz- oder mittelfristig im Sinne eines Markenimage nennenswert auf das Programm abstrahlt. Basis jeder kommunikativen Strategie müssen daher auch für ein Programm wie KEFF die Angebote, Qualitäts- und Leistungsversprechen für und das darauf basierende Image bei den Zielgruppen sein (Informationsangebote, Potenzialanalysen, Umsetzungsbegleitung etc.). Bei der Erstersprache der Zielgruppen und Kunden können aber Bekanntheit und Image der etablierten Marken von Netzwerkpartnern genutzt werden und auch die Marken der Fördermittelgeber sind geeignet, Vertrauen zu schaffen bzw. sogar Vertrauensvorschlüsse nutzbar zu machen. Dies gilt, solange Name, Logo, Leistungsversprechen und Image der Marke KEFF in angemessener Weise mit transportiert werden. In diesem Balanceakt liegt die besondere Herausforderung für die KEFF-Kommunikation, insbesondere vor dem Hintergrund einer (möglichen) längerfristigen Fortsetzung des Programms unter diesem Namen.

Ergebnisse der externen Fachgespräche

Die interviewten Fachexperten schätzen das Thema Markenstrategie in großer Mehrheit ganz ähnlich ein. Es besteht Einigkeit, dass ein gemeinsamer Marken-Name verbunden mit einer Word-Bild-Marke (Logo) auch für ein Förderprogramm wie KEFF als wichtiger Identifikationspunkt nach innen und außen sinnvoll ist. Manche Experten messen ihr auch bereits mittelfristig die Fähigkeit zu, den Wiedererkennungswert zu steigern und einen Türöffner-Effekt zu erzielen. Allerdings nur dann, wenn die Marke das zentrale Ziel des Programms repräsentiere und kommuniziere, nämlich Maßnahmen zur Energieeffizienz in KMU umzusetzen. Zugleich äußern die Experten überwiegend Skepsis gegenüber einem zu starken Marken-Fokus in der operativen Arbeit eines solchen Programms.

Zweifel gibt es bei einigen Fachexperten auch an der (kommunikativen) Wirkung bzw. den Grenzen des als recht sperrig und wenig intuitiv empfundenen Begriffs „KEFF“ sowie am Potenzial des Programms und seiner heterogenen Strukturen, solch eine Marke überhaupt aufbauen zu können. Denn Markenaufbau benötige vor allem viel Zeit, eine klare Strategie und entsprechende Programmressourcen. Gerade mit Blick auf die primären Ziele von KEFF sollte nach Ansicht der meisten Experten und ganz im Sinne klassischer Marketinglehren der Fokus daher auf persönlicher Ansprache und Vertrauensbildung in den Unternehmen liegen. Insbesondere personelle Konstanz und Glaubwürdigkeit seien dazu die elementaren Bestandteile.

„Ich halte die Notwendigkeit einer Marke für nicht besonders groß. Wichtiger sind persönliche Kontakte und eine Vertrauensbasis zum Unternehmen.“

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Die regionalen KEFF-Akteure akzeptieren durchgehend den Grundsatz, das Programm auf Basis eines landesweit einheitlichen Auftritts mit einem Wiedererkennungswert und einer positiven Konnotation zu versehen. Sie machen aber im Programmverlauf bisher die Erfahrung, dass die Marke KEFF noch keine Wirkung, etwa als Türöffner, entfaltet, sondern im Gegenteil oftmals erklärungsbedürftig und insbesondere zu Beginn sogar irritierend für die Zielgruppen ist. Während die zentrale Koordinierungsstelle bezüglich Kommunikation primär den einheitlichen landesweiten (medialen) Gesamtauftritt im Blick hat („KEFF ist Pionierprojekt hinsichtlich landesweiter Identität und Visibilität“), sind die regionalen KEFF in erster Linie an direkter Kundenkommunikation interessiert.

Für die zentrale Koordinierungsstelle ist die Marke KEFF von Beginn an als „Synergieanker für die Heterogenität der Regionen“ gedacht, soll also abstrahlen und die Programmpartner im laufenden Prozess unter einem Dach zusammenführen. Die regionalen KEFF wünschen sich eine KEFF-Rahmenkommunikation unter dem Dach der Marke als landesweiten Auftritt, der die realen Vorteile der KEFF-Angebote für die Zielgruppen repräsentiert und transportiert und zwar auf der Basis von Reputation und Bekanntheit der lokalen Partner und der landesweit beteiligten Institutionen inklusive der Fördermittelgeber. Hinzu kommt der Wunsch nach pragmatischer Klärung des Verhältnisses zum CD der KEFF-Partner und der jeweiligen Verwendung von Marken und Logos. Hier sei man zwar im Netzwerk vorangekommen aber die letzte klare und einheitliche Linie für das gesamte Netzwerk fehle noch.

▶▶▶ Fazit KEFF als Marke

Die Verwendung eines gemeinsamen kommunikativen Dachs wird von allen KEFF-Akteuren und Fachexperten als sinnvoll erachtet und unterstützt. Eine umfassende Markenstrategie und ihre Auswirkungen auf die Programmarbeit betrachten viele aber skeptisch.

Grundsätze der Markenbildung:

- Marken werden vom Kunden aus gedacht und installiert. Eine Marke lebt, wenn sie bekannt ist und Zielgruppen ein Qualitätsversprechen mit ihr assoziieren. Wert und Nutzen hängen von Markenimage und Markenbekanntheit ab.
- Markenentwicklung ist ein langfristiger Prozess. Vorbedingungen für das Entstehen operativ nutzbarer Markeneffekte sind die Etablierung eines Angebots, dessen Leistungsversprechen von Zielgruppen akzeptiert ist, und ein (sehr) hoher kommunikativer Aufwand.

Fachexperten und Markentheorie zur Rolle der Marke KEFF im Programm:

- Im Zeitrahmen eines Förderprogramms ist ein Markenaufbau im Sinne etablierter Markenunternehmen oder Markenprodukte kaum realistisch leistbar, bindet aber wichtige Ressourcen für die zentralen Programmaufgaben, v. a. die (direkte) Kundenkommunikation
- Ein einheitlicher kommunikativer Auftritt auf Basis eines Markennamens und eines Marken-CD ist sinnvoll als Identifikationspunkt nach innen und außen ebenso wie ein Aufbau von Bekanntheit und Image, gestützt auf die Kundenarbeit vor Ort.

- KEFF als Marke kann aber zunächst nur marginal positiv abstrahlen. Für die Erstsprache der Zielgruppen ist daher die dosierte und abgestimmte Nutzung der etablierten Marken von Netzwerkpartnern und Fördermittelgebern geeignet, Vertrauensvorschlüsse für KEFF zu nutzen.
- KEFF als Kürzel und Word-Bild Marke ist wenig intuitiv und damit erklärungs- bzw. langfristig erfahrungsbedürftig.

4. Prozesse und Leistungen auf Output-Ebene: Durchgeführte Maßnahmen

4.1. Outputs, Monitoring und Leistungs-Indikatoren

Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Das netzwerkinterne Monitoring, für das die regionalen KEFF im Rahmen ihrer Zwischenberichte regelmäßig Daten liefern, soll eine Übersicht über wesentliche bislang durch die Kompetenzstellen erbrachten Leistungen sowie einen Blick auf die jährlichen Entwicklungen in der bisherigen Programmlaufzeit erlauben. Die Daten werden auf Basis zentraler Indikatoren erfasst, die teilweise vom Programm mit Vorab-Zielwerten versehen wurden.

Es folgt in diesem Kapitel eine Analyse der Monitoring-Daten soweit dies auf Grundlage der Daten möglich ist. Die Ergebnisse sind aber aufgrund der Erfahrungen nicht nur einiger KEFF-Akteure mit dem Tool und seinen Daten, sondern auch der des Evaluationsteams selbst mit Vorsicht zu betrachten. Das in Sekundärdatenauswertungen sehr erfahrene Evaluationsteam hat sich während des Evaluationszeitraums intensiv mit dem Monitoring befasst und stand stetig im (korrigierenden) Austausch mit der zentralen Koordinierungsstelle und regionalen Akteuren. Im Ergebnis kommt es zur Schlussfolgerung, dass die Aussagekraft der Daten begrenzt ist. Analysen und Erfahrungen mit dem Monitoring-Tool zeigen: Es bildet erbrachte Leistungen oft nicht angemessen ab. So können beispielsweise individuelle Qualitäts- und Aufwandskriterien in einem auf Fallzahlen basierenden System keine Rolle spielen und Kundenfeedback fließt nur sehr punktuell ein und dann vermittelt durch die Akteure. In den Dokumenten (Netzwerkprotokolle) und in den Audits werden zudem Irritationen auf Seiten der Akteure schon bei der Datenerfassung berichtet. Mit unterschiedlichen Vorgehensweisen von der Direkteingabe bis zur händischen Übertragung aus eigenen Dokumentationssystemen, Dopplungen in den Daten zuvor nicht zusammengeführter Zahlen von Konsortialpartnern u. a. m. gibt es zahlreiche Fehlerquellen, die auch wiederholt zu Inkonsistenzen führen. Es kommt hinzu, dass die durch die Programmpartner selbst gelieferten Daten zwar auf Plausibilität, letztlich aber nicht auf Korrektheit überprüft werden können.³⁷ Einige Erkenntnisse können aber im Abgleich mit den empirischen Ergebnissen anderer Evaluationsbausteine dennoch gewonnen werden.

³⁷ Hier kommen quasi „natürliche“ Grenzen der Selbstevaluation zum Tragen. So beinhalten selbst klar definierte Indikatoren immer Interpretationsspielräume und es wird in einem Netzwerk immer

Abb. 2: Output Indikatoren ohne Zielwerte 2016 – 2018

Darstellung: Absolute Zahlen
Quelle: Durch UTBW konsolidiertes Monitoring

	Output Indikatoren ohne Zielwerte				Bezogen auf Gesamt	
	KEFF-Gesamtnetzwerk				Ergebnis-Spanne in den Regionen	
	'16	'17	'18	Gesamt	Min.	Max.
Umgesetzte Energieeffizienzprojekte infolge Sensibilisierung durch KEFF	17	101	146	264	0	81
Durchgeführte sonstige Sensibilisierungsmaßnahmen (z. B. telef. Akquise)	407	612	1.490	2.709	0	1.812
Veröffentlichungen/Presseinformationen	127	288	335	750	12	184
Klicks auf der regionalen KEFF-Internetpräsenz	10.092	24.880	52.886	87.858	929	42.216
Unterstützungsmaßnahmen für Energieeffizientische	11	37	38	86	0	51
Sensibilisierungsmaßnahmen inkl. aktiver Einbindung Berater/Beraternetzwerke	165	395	344	904	27	135
Messepräsenzen	76	63	62	201	1	51
Vorträge bei Veranstaltungen	104	135	91	330	3	97
Im regionalen Netzwerk gelistete Energieeffizientische (Unternehmensnetzwerke)	12	20	8	40	0	15
Im reg. Netzwerk gelistete Austauschplattformen für Akteure (z.B. U.-Stammtische)	46	51	27	124	0	70

Um die auch bezüglich der Outputs erkennbare Heterogenität des Netzwerkes abzubilden, sind die jeweiligen Ergebnisspannen von Minimum bis Maximum der 12 Regionen angegeben. Dabei ist zumeist der obere Wert der aussagekräftiger, da er das Mögliche gut repräsentiert, während die Minimalwerte (v. a. wenn sie bei 0 liegen) nicht zuletzt auf die erwähnten Stellenvakanzen in einzelnen Kompetenzstellen zurückzuführen sind.³⁸

In der Auswertung der Indikatoren ohne Zielwerte und der Indikatoren mit vorgegebenen Zielwerten wird insbesondere für die beiden zentralen Output-Faktoren des Programms eine positive Entwicklung sichtbar: Dies sind zum einen **umgesetzte Energieeffizienzprojekte infolge Sensibilisierung durch KEFF**. Deren jährliche Gesamtzahl steigt zwischen 2016

Akteure geben, die diese enger und andere, die sie weiter auslegen.

Die Skepsis des Evaluationsteams gegenüber dem KEFF-Monitoring resultiert zudem aus immer wieder sichtbaren inkonsistenten oder kaum nachvollziehbaren Werten im Excel-Tool selbst, hier gab es für die Evaluation im Austausch einige Korrekturen. Hintergrund sind neben falsch oder nicht eingegebenen Daten u. a. Veränderungen bei Bezugsgrößen und Basiswerten für Berechnungen innerhalb der Tabelle (z.B. regionale Unternehmenszahlen). Darüber hinaus ergeben sich aber auch im Vergleich der Daten mit der Empirie der Evaluation wiederholte Irritationen. So gibt es beispielsweise mehrere Fälle, wo Regionen, die nach in der Evaluation erhobenen Kriterien und z. T. auch nach der Einschätzung der zentralen Koordinierungsstelle (sehr) gute Arbeit machen - also z.B. sehr zielführend intern organisiert sind, eine sehr gezielte, koordinierte, an der Dachkommunikation orientierte Zielgruppenansprache haben und/oder den gesamten Prozess der Kundenbetreuung gut managen - gerade bei zentralen Monitoring-Indikatoren (z. B. KEFF-Checks und/oder umgesetzte Energieeffizienzprojekte) netzwerkweit sehr weit hinten liegen – und umgekehrt. Möglicherweise arbeiten diese besonders sorgfältig, damit aufwändig, und produzieren daher geringere Fallzahlen und/oder sie legen die Indikatoren besonders eng aus (bzw. umgekehrt). Die genauen bzw. vollständigen Ursachen für diese Fälle sind aber - über die genannten Hinweise zum Monitoring hinaus - im Rahmen dieser Evaluation nicht zu ermitteln.

³⁸ Diese Reduktion ist v. a. aus datenschutzrechtlichen Gründen erforderlich. Die Verwendung individueller Daten regionaler KEFF ist nur unter der Voraussetzung der Anonymität möglich.

und 2018 von 17 über 101 auf 146 (s. Abb. 2). Zum anderen sind es **die (Energie-)Beratungen in Folge der KEFF-Aktivitäten**: Sie steigen von 32 über 245 auf 355.³⁹ Nimmt man diese beiden direkt bei den Unternehmen erreichten Kernziele des KEFF-Programms zusammen, sind es 49 (2016), 346 (2017) und 501 (2018) auf Basis von 251, 803 bzw. 908 Initialgesprächen (KEFF-Checks), deren Zahl erheblich gesteigert werden konnte, auch wenn in vielen Regionen der vorgegebene Wert je Effizienzmoderator noch nicht erreicht wurde.⁴⁰ Damit steigt auch die Quote der durch Initialgespräche (KEFF-Checks) jeweils erreichten Umsetzungen in Form von Beratungen oder bereits Maßnahmen erheblich, nämlich von 19,5% (2016) über 43,1% (2017) auf 55,2% (2018). Es bestätigt sich somit die von zahlreichen Akteuren und Fachexperten geäußerte Einschätzung, dass der Ansatz des KEFF-Programms aufgrund der Gegebenheiten bei der Primärzielgruppe KMU im Wesentlichen erst mittel- und langfristig zu den gewünschten Umsetzungsmaßnahmen führen kann (vgl. Kap. 5.3). Denn wie diese Quoten zeigen, wächst die Zahl der in Folge der KEFF-Aktivitäten erreichten Umsetzungen und Beratungen schneller als die Anzahl der durchgeführten Aktivitäten selbst. Dies lässt, wie von Akteuren und Fachleuten vermutet, auf nach und nach immer stärker eintretenden Wirkungen und somit eine steigende Effektivität der Maßnahmen schließen.

Erklärung für diese Entwicklung ist, dass die regionalen KEFF-Akteure insbesondere die Zahl der Initialgespräche (KEFF-Checks) und damit zusammen hängend die Zahl der durchgeführten sonstigen Sensibilisierungsmaßnahmen (z. B. telefonische Akquise) gesteigert haben. Auch die Zahlen für gelistete regionale Berater, für Veröffentlichungen und Presseinformationen sowie die Klickzahlen auf den regionalen KEFF-Internetpräsenzen wurden netzwerkweit bzw. im Durchschnitt gesteigert. Der regionale Vergleich zeigt hier z.T. große Unterschiede auf. So werden einzelne Maßnahmen von einigen KEFF offenbar (weiter) intensiv ein- bzw. umgesetzt, von andern kaum oder gar nicht (mehr) verfolgt: Dies betrifft wie die Grafik zeigt (hoher Anteil der Regionen mit Maximalwert am Gesamtwert) vor allem die Unterstützungsmaßnahmen für Energieeffizienztische, die Sensibilisierungsmaßnahmen inkl. aktiver Einbindung Berater/Beraternetzwerke, die Messepräsenzen sowie Vorträge bei Veranstaltungen. Bei Maßnahmen, deren Zahl im Verlauf zugleich zurückgeht, wie die beiden letztgenannten, sind es oftmals Schwerpunktverlagerungen aufgrund unerfüllter Erwartungen der Akteure, die zur Reduzierung beitragen (vgl. Kap. 3.3). Bei den übrigen haben einzelne Regionen offenbar so gute Erfahrungen mit Energieeffizienztischen oder Beraternetzwerken gemacht, dass hier weiterhin ein Fokus ihrer Arbeit liegt.

Eine stabile Basis der Programm-Aktivitäten repräsentieren die zumeist auf hohem Niveau stabilen und zumindest netzwerkweit die Zielwerte erfüllenden Indikatoren zu den durchgeführten Zielgruppen-Workshops pro Moderator und Jahr sowie den durchgeführten Informationsveranstaltungen und der erreichten Teilnehmenden. Die von den Akteuren selbst via

³⁹ Es ist hier zu berücksichtigen, dass das KEFF-Netzwerk nicht von allen initiierten Umsetzungen erfährt, da zum einen die Übermittlung der entsprechenden Informationen den Unternehmen bzw. Beratern überlassen bleiben muss. Zum anderen hat die Umsetzungsbegleitung nebst zugehöriger Kommunikation sowohl mit Unternehmen als auch mit Beratern in vielen Regionen noch Optimierungsreserven (vgl. Kap. 5).

⁴⁰ Vgl. Abb. 3 unten mit Zielwerten. Hier sind die Zielwertindikatoren in der vom Programm vorgegebenen Weise pro Moderator und Jahr angegeben, in dieser Textpassage aber die absoluten Werte.

Feedback erfasste hochgradige Zufriedenheit der Teilnehmenden mit diesen Veranstaltungen wird durch die Ergebnisse der Online-Befragung KEFF-Kunden bestätigt. Auch der Anteil der im landesweiten Netzwerk gelisteten regionalen Berater ist mit 21% Ende 2018 netzwerkweit auf gutem Weg zum Zielwert 25%. Wie bei anderen Werten auch gibt es aber große Differenzen zwischen den Regionen: Während einzelne den Zielwert bereits übererfüllt haben (bis zu 45%) haben andere noch erheblichen Nachholbedarf (minimal erst 5%).

Schließlich gibt es Indikatoren der Netzwerkarbeit, deren Zuwachsraten offenbar sinken, weil entweder deren Potenzial in den Regionen, wo sie intensiv umgesetzt wurden weitgehend ausgeschöpft und/oder der Aufwand für die weitere Unterstützung dieser Formate mit wachsendem Erfolg steigt (der Indikator Unterstützungsmaßnahmen für Energieeffizientische z. B. deutet in diese Richtung). Dies sind die im regionalen Netzwerk gelisteten Energieeffizientische (Unternehmensnetzwerke) und die im regionalen Netzwerk gelisteten Austauschplattformen für Akteure (z. B. Unternehmens-Stammtische). Potenzial haben aber auch diese Formate zumindest in den Regionen, welche die netzwerkweiten Durchschnittszahlen deutlich unterschreiten.

Die netzwerkweiten Durchschnitts- bzw. Gesamtwerte für die regionalen KEFF erscheinen durchaus realistisch, sie erreichen in der Mehrzahl bereits die Ziele bzw. Zielvorgaben. In einzelnen KEFF gibt es, wie die angegebenen Spannen belegen, erhebliche Unterschiede.

Abb. 3: Output Indikatoren mit Zielwerten 2016 - 2018 ⁴¹

Basis: 12 KEFF; Ø 2,6 Jahre; 18 Moderatoren-Stellen
Darstellung: Absolute Zahlen und Prozentwerte
Quelle: Durch UTBW konsolidiertes Monitoring

Output Indikatoren mit Zielwerten
Bei anteiligen Indikatoren wie pro EM, pro Region und/oder pro Jahr sind dies jeweils Mittelwerte aus den Mittelwerten pro KEFF (aufgrund unterschiedlicher Basenwerte einzelner KEFF).

Bezogen auf Ø bzw. Gesamtwert

	KEFF-Gesamtnetzwerk				Zielwerte		Ergebnis-Spanne in den Regionen	
	'16	'17	'18	Ø	%-Werte	Absolute Zahlen	Min.	Max.
Initialgespräche (KEFF-Checks) pro Moderator und Jahr	20	47	51	41		75	10	75
TN Infoveranstaltungen: Anteil Unternehmen der Region pro Jahr*	0,5%	1,2%	0,6%	0,8%	0,5%		0,3%	1,4%
Anteil Teilnehmer aus KMU bei Informationsveranstaltungen	74%	72%	73%	73%	≥ 50%		44%	95%
Durchgeführte Workshops pro Moderator und Jahr	2,2	2,5	2,0	2,2		≥ 2	1,1	5,2
Grad der Zufriedenheit der Teilnehmenden bei Veranstaltungen	83%	84%	83%	84%	75%		75%	96%
Anteil der im landesweiten Netzwerk gelisteten reg. Berater	--	15%	21%	--	25%**		5%	45%
Vermittelte Beraterkontakte pro Moderator und Jahr ⁽¹²⁾	73	142	102	109		100	22	261
Beratungen in Folge KEFF-Aktivitäten pro Moderator und Jahr ^{(12)(a)}	2	15	21	14		10-50***	0,4	32

Da deren Ursachen bzw. Hintergründe teilweise auch in den beschriebenen Grenzen des Monitoring selbst zu finden sind, können aus dem Monitoring über die bereits auf Basis anderer empirischer Erkenntnisse beschriebenen Umsetzungshemmnisse in einzelnen (typischen) Regionen hinaus (vgl. Kap. 3.3) keine weiteren Rückschlüsse gewonnen werden.

⁴¹ Moderatorenzahl gemäß jeweils vorhandener Stellen in % berücksichtigt, dargestellt sind immer die Werte bezogen auf eine 100% Stelle; * Ende 2017 erfolgte eine Fokussierung auf ausgewählte Branchen, d. h. kleinere Basis; ** Zielwert nach 4 Jahren; *** Durch KEFF eigenverantwortlich festgelegte Zielwerte.

Keine Region ist dabei bezüglich aller Indikatoren oder Zielwerte schlusslicht, jede Region hat ihre Output-Stärken.

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Die Verpflichtung, eigene Leistungen im Rahmen eines solchen Förderprojektes (via Monitoring) nachzuweisen, ist für die regionalen Akteure selbstverständlich und unstrittig. Viele bedauern allerdings, dass das Tool für das KEFF-Programm sowohl bezüglich der Definition von Leistungsindikatoren als auch bei der Datenerhebung nicht immer praxisnah ist. Das Monitoring und die im Förderaufruf benannten Leistungsindikatoren waren daher gerade zu Beginn und in der ersten Phase des Programms häufiger Diskussionsgegenstand bei Netzwerktreffen. Die Vermittlung der Indikatoren und des Reporting-Verfahrens und seiner (möglichen) Folgen erwies sich angesichts der Komplexität des Erfassungs- und Auswertungssystems aber auch aufgrund der beschriebenen Irritationen (vgl. oben) als Herausforderung. Wichtige Indikatoren waren von Begrifflichkeit (z. B. „O18“ und „O18a“), dahinterstehenden Leistungen, deren Erfassung und/oder Auswertung her lange unklar bzw. wurden entweder definitorisch oder bezüglich internem Verständnis verändert. Impulsgespräche wurden im Verlauf ohne Änderung oder (manche Akteure meinen: notwendige⁴²) Anpassung der Zielgröße zu Initialgesprächen und letztlich zu KEFF-Checks, die zwingend beim Kunden stattfinden müssen.

Dauerthema war und ist teilweise noch die Bruchstelle von KEFF-Check zu Beratung und Umsetzung und damit die Frage, wie weit eine KEFF-Umsetzungsbegleitung gehen darf bzw. was sie mindestens leisten soll und wie dies umzusetzen ist. In diesem Zusammenhang wird von manchen Akteuren angeregt, erzielte Maßnahmenumsetzungen auch als Indikator höher zu bewerten, da sie das letztendliche Ziel des Prozesses repräsentieren. Andere verweisen darauf, dass dies nur bedingt von KEFF beeinflussbar ist und im Unterschied zu Sensibilisierung und Durchführung von KEFF-Checks oftmals ein langfristiger Prozess, den daher das Monitoring grundsätzlich kaum abbilden könne. Ein zukünftig stärkerer Schwerpunkt auf der Umsetzungsbegleitung sowie der damit verbundenen Generierung von Best-Practice-Beispielen wird aber von allen KEFF-Akteuren begrüßt, solange dies mit Erleichterungen bei anderen Indikatoren und Aufgaben austariert wird.

Regionale Akteure weisen wiederholt darauf hin, dass bei den durch KEFF angebotenen Dienstleistungen, speziell bei den Initialgesprächen (KEFF-Checks), die im Einzelfall stark variierenden Faktoren Qualität und (Zeit-)Aufwand eine erhebliche Rolle spielen, diese sich aber im Monitoring nicht abbilden ließen. Zu den häufig genannten Beispielen zählen unterschiedliche Anfahrtswege in den einzelnen Regionen sowie abweichende Herausforderungen und Aufwände bei unterschiedlichen Branchen oder Unternehmensgrößen. Bei der Durchführung von Workshops weisen vor allem Akteure aus Regionen mit geringerer Unternehmensdichte auf das Problem hin, dort den Zielwert von mindestens 15 teilnehmenden Unternehmen zu erfüllen.

⁴² In der Wahrnehmung vieler regionaler Akteure war dies nicht nur eine Begriffsanpassung, sondern auch eine grundsätzlich sinnvolle Qualitätsverbesserung und Standardisierung der zentralen KEFF-Leistung bei den Kunden. Diese sei aber auch mit deutlich erhöhtem Aufwand verbunden, speziell in Regionen mit weiten Wegen.

Ergebnisse der externen Fachgespräche

Die externen Fachexperten können auf die zahlreichen Details des KEFF-Monitoring nachvollziehbar nicht näher eingehen, richten aber den Blick auf die generelle Funktion einer solchen Leistungserfassung für das Programm. Sie machen deutlich, dass Leistungen nur dann sinnvoll erfasst und bewertet werden können, wenn zunächst klare und einheitliche Ziele und Kriterien vorgegeben sind. Unter dieser Voraussetzung wäre dann auch eine detaillierte Erfassung möglich.

Die Frage, welches die Ziele bei KEFF wären, deren Erreichung via Monitoring erfasst werden sollte, beantwortet die Mehrheit der Fachexperten eindeutig: möglichst wenige zentrale Ziele mit möglichst wenigen klaren Kriterien. Manche weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass aus ihrer Perspektive betrachtet die Umsetzung von Maßnahmen als Kernziel des Programms der entscheidende Indikator sein müsste. Andere verweisen aber auch darauf, dass als Basis für das Erreichen operativer Ziele die Zusammenarbeit in Netzwerken funktionieren müsse und daher auch hier ein zentraler Leistungsindikator sinnvoll sein könnte. Dies sei eine Erfahrung, die generell bei Netzwerken zu beobachten sei: Wenn der Faktor der Kooperation kein hartes Förder- und Leistungskriterium sei, entwickle sich diese in den seltensten Fällen aus rein intrinsischer Motivation⁴³. In der Konsequenz mangelt es auch bei KEFF an Verantwortlichkeit für dieses Feld sowohl auf regionaler als auch auf zentraler Ebene. (vgl. Kap. 3.3)

▶▶▶ Fazit Monitoring und Output-Indikatoren

Das Programm nutzt ein sehr ambitioniertes und umfassendes Monitoring zur Kontrolle der Zielerreichung. Dieses wurde im Programmverlauf weiter entwickelt und optimiert, liefert aber weiterhin z. T. inkonsistente Werte und bildet erbrachte Leistungen nicht immer adäquat ab.

- Weiterhin Eingabefehler, uneinheitliche Handhabung sowie abweichende bzw. im Programmverlauf veränderte Bezugsgrößen und Basiswerte, welche die berechneten Leistungswerte z. T. verzerren. Hinzu kommen aufgrund des separaten Reportings aller Konsortialpartner unnötige bzw. verfälschende Doppeleingaben für Konsortien
- Individuelle Qualitäts- und Aufwandskriterien erbrachter Leistungen bleiben unberücksichtigt.
- Teilweise ergeben sich (inzwischen) unerwünschte Steuerungswirkungen, z. B. in Folge nachrangiger Wertigkeit der Umsetzungsbegleitung.

⁴³ Der (zweifelloso wichtige) Faktor Kooperation lässt sich als „hartes“ Förder- und Leistungskriterium im Rahmen eines Zahlen-Monitoring kaum abbilden, da dies eine (aufwändige) qualitative Bewertung erfordert. Er kann aber im Netzwerk institutionell verankert werden (vgl. Empfehlungen) und mittels eines anonymisierten internen Feedback (Wie zufrieden ist man mit der Kooperation im Netzwerk? Wie sehr fühlt man die eigene Arbeit wertgeschätzt? Kann man sich ausreichend einbringen bzw. ist man ausreichend an Entscheidungen beteiligt? In welchem Maße erhält man Unterstützung aus dem Netzwerk? usw.) eingeschätzt und in seiner Entwicklung verfolgt werden. Dies ist geeignet, eine diesem qualitativen Faktor gemäße (im Unterschied zum „kontrollierenden“ Monitoring) positive intrinsische Motivation zu schaffen bzw. zu fördern.

Gleichwohl wird eine positive Entwicklung bei zentralen Output-Faktoren deutlich: Sowohl absolute Zahlen als auch erreichte Quoten angestoßener Umsetzungen steigen deutlich, auch wenn noch nicht alle Regionen Zielwerte erreichen.

- Durchgeführte Initialgespräche (KEFF-Checks) steigen von 251 (2016) über 803 (2017) bis auf 908 (2018).
- In deren Folge umgesetzte Energieeffizienzprojekte und (Energie-)Beratungen: von 49 (Quote 19,5%) über 346 (43,1%) auf 501 (55,2%).
- Die erreichten Werte variieren im Vergleich der Regionen zumeist deutlich, alle Regionen tragen jedoch durch Aktivierung ihrer Zielgruppen-Kontakte, durch Schaffung einer regionalen Öffentlichkeit, insbesondere bei (eigenen) Veranstaltungen sowie durch persönliche Kundenansprache zum positiven Gesamtergebnis bei. Bestimmte Maßnahmen (z. B. Energieeffizienztische, Messepräsenzen oder Vorträge bei Veranstaltungen) werden von einzelnen KEFF (weiterhin) intensiv umgesetzt, von andern dagegen kaum oder gar nicht (mehr) verfolgt.

4.2. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Ergebnisse externer Fachgespräche

Für die erfolgreiche direkte Ansprache von KMU ist nach Einschätzung der Experten ein entsprechendes Umfeld in der Öffentlichkeit, ein mediales Grundrauschen zum Thema generell eine wichtige Voraussetzung. Die gezielte übergeordnete Kommunikation dazu sollte aber globaler als der eigentliche Programmfokus angelegt werden und zumindest prinzipiell das Themenfeld Energie in KMU insgesamt umfassen, so dass das einzelne Unternehmen bei seinem jeweils virulent interessierendem Thema abgeholt und für Energieeffizienz sensibilisiert werden könne.

Im KEFF-Netzwerk selbst sollten möglichst alle Akteure ihren Beitrag zu diesem Grundrauschen leisten und sich dabei breit aufstellen, d. h. sich nicht nur auf einen Kommunikationskanal verlassen. Für die regionalen KEFF ist dabei in den Augen vieler Fachexperten die mediale Kommunikation als eher zweitrangig anzusehen. Sie empfehlen diesen, KEFF vor allem über persönliche Kontakte und Veranstaltungen bekannt zu machen.

Im gesamten Netzwerk sei dabei der effiziente Ressourceneinsatz zu beachten. Medienkampagnen beispielsweise könnten zwar kurzfristig Aufmerksamkeit erzeugen, wenn dem aber keine gezielten Kundenansprachen folgten, würden hoher Zeit-, Personal- und Kostenaufwand verpuffen. Das gezielte Abwägen zwischen übergeordneter (medialer) und direkter Kundenansprache setze eine klare gemeinsame Strategie und koordiniertes Vorgehen des gesamten Netzwerkes voraus, letztlich entscheidend für die Programmziele sei die persönliche Ansprache.

4.2.1. Übergeordnete (mediale) Kommunikation

Ergebnisse der landesweiten KMU-Befragung

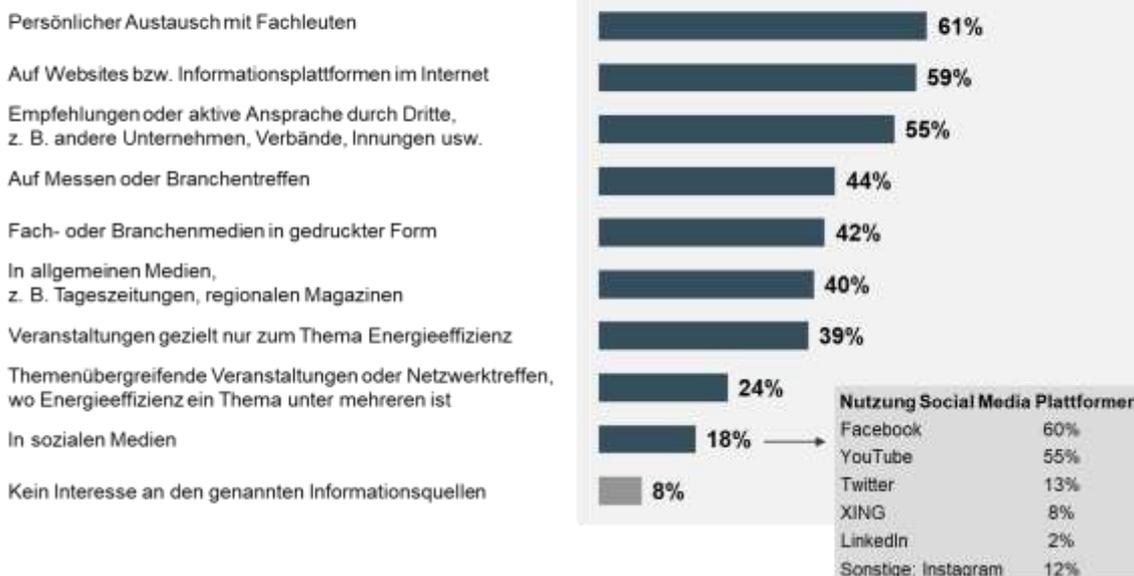
Die primäre Zielgruppe der Unternehmen bestätigt selbst die Einschätzung von Programmakteuren und Fachexperten, dass sie zur Beschäftigung mit dem Thema Energieeffizienz zu meist erst aktiv angestoßen werden muss. Die telefonisch befragten KMU geben mehrheitlich an, eher nebenbei auf das Thema Energieeffizienz zu stoßen bzw. durch andere dazu informiert zu werden (56%), statt selbst aktiv nach Informationen zu suchen (44%).

Sie bestätigen auch die persönliche Ebene als bevorzugten Ansprache- und Informationskanal zum Thema Energieeffizienz. Als wichtigste Informationsquellen dienen ihnen überwiegend der persönliche Austausch mit Fachleuten (61%) und Empfehlungen bzw. aktive Ansprache durch Dritte, z. B. andere Unternehmen, Verbände, Innungen (55%), auch bei Messen und Branchentreffen (44%). Veranstaltungen gezielt zum Thema Energieeffizienz (39%) sind für einen Teil der befragten KMU ebenfalls relevant, themenübergreifende Veranstaltungen oder Netzwerktreffen hingegen weniger (24%).⁴⁴

Abb. 4: Informationskanäle und -quellen zum Thema Energieeffizienz (Landesweite KMU-Befragung)

Basis: Alle landesweit befragten KMU (n = 250)
Gestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich

Über welche der folgenden Informationsquellen würden Sie sich am ehesten zum Thema Energieeffizienz für Ihr Unternehmen informieren bzw. auf das Thema stoßen?



Medial informieren sich die KMU vor allem aktiv und gezielt (nach erfolgter Sensibilisierung), recherchieren selbst, wenn sie Informationen benötigen und bevorzugen daher Pull-Medien, insbesondere das Internet. Einen entsprechenden Anstoß bzw. Anlass vorausgesetzt würde mehr als die Hälfte der Befragten Websites und Online-Informationsplattformen (59%) aktiv

⁴⁴ Hier wie im Folgenden waren Mehrfachnennungen möglich, die Gesamtsumme liegt daher über 100%.

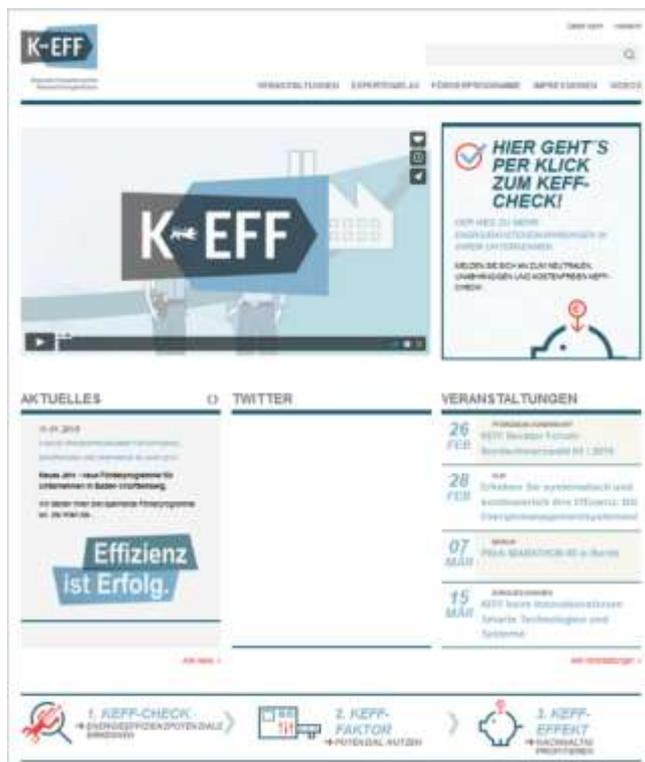
aufsuchen, um sich zum Thema Energieeffizienz zu informieren. Auch Fach- und Branchen-Printmedien (42%) sowie allgemeine Printmedien wie Tageszeitungen oder regionale Magazine (40%), werden durch KMU noch deutlich stärker als Informationsquelle zum Thema genutzt als reine Push-Medien wie Social Media (18%). Aufgrund der generell in der öffentlichen Wahrnehmung hohen Bedeutung von Social Media wurden die Unternehmen (18%), die angaben, diese im Kontext Energieeffizienz als Quelle zu nutzen, detailliert weiter gefragt nach relevanten Kanälen. Am ehesten bevorzugen sie Facebook (60% / 11% aller Befragten) und YouTube (55% / 10%). Mit deutlichem Abstand folgen Twitter (13% / 2%), Instagram (12% / 2%), XING (8% / 1,5%) und LinkedIn (2% / 0,4%).

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Im bisher verfolgten Konzept ist sowohl die regionale als auch die übergeordnete bzw. mediale Kommunikation für KEFF eng verknüpft mit Bekanntheitszielen der Marken-Strategie (vgl. Kap. 3.4). In der Anfangsphase sind dieser Linie fast alle regionalen KEFF (bei denen die Kommunikationsbudgets verankert sind) mehr oder weniger eng gefolgt und haben auf reichweitenstarke Instrumente wie Pressearbeit, größere (Kick-Off-)Veranstaltungen und Messen usw. gesetzt. Aufgrund der häufig gemachten Erfahrung, dass Effekte entweder kaum spürbar werden oder schnell verpuffen, haben viele regionale KEFF den Schwerpunkt in Richtung persönlicher Kontakte zu den Kunden verschoben. Zugleich wurden die eigenen Marken der Träger als Türöffner stärker in die Ansprache einbezogen (vgl. Kap. 3.4), denn zahlreiche Akteure berichten von der Erfahrung, dass eine allein oder weitgehend auf KEFF als Marke fokussierte Zielgruppen-Kommunikation auf hohe Wahrnehmungs- und Akzeptanzhürden stößt und ihren Aufwand für die Vermittlung der Programmanliegen und den Aufbau direkter Kundenkontakte zumindest anfangs teilweise noch erhöht hat.

Die zentrale Koordinierungsstelle mit ihrer zentralen landesweiten Rolle und Hauptverantwortung für die übergeordnete und überregionale Kommunikation inklusive landesweiter Marke ist dagegen weiter auf Reichweite und Bekanntheit konzentriert (z. B. landesweite Werbekampagne „Energieschleudern sind Gewinnfresser“ oder 3D Modell und App zum Einsatz bei Messepräsenzen).

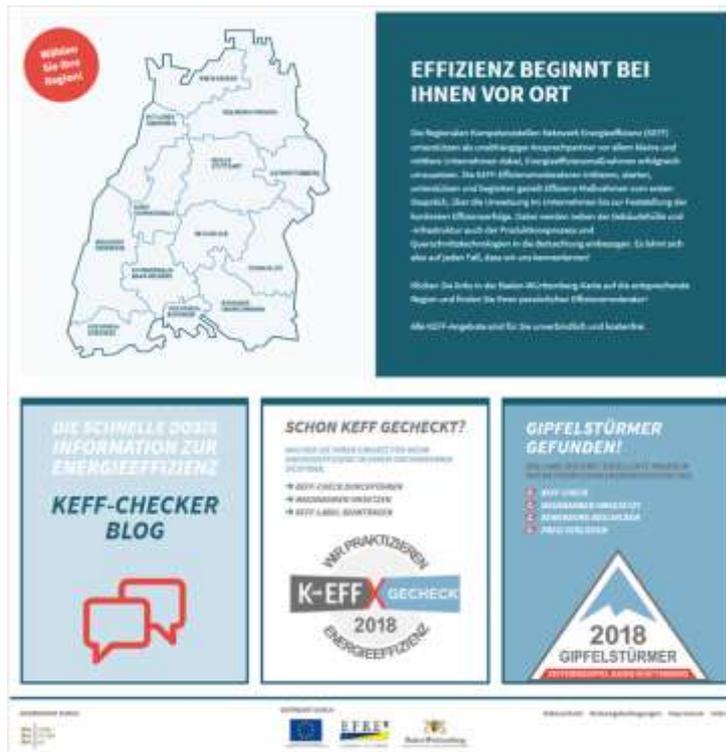
Abb. 5: Startseite keff-bw.de (Oberer Bereich)



Den Schwerpunkt der permanenten übergeordneten Kommunikation bilden die landesweite Landing-Page (keff-bw.de) sowie inzwischen der Twitter-Kanal, die jeweils von der zentralen Koordinierungsstelle konzeptionell und technisch bereitgestellt werden. Die regionalen KEFF sind aufgefordert, sie mit ihren regionalen Inhalten zu füllen. Nach einer Anlaufphase⁴⁵ entwickelt sich die Seite inzwischen sowohl konzeptionell als auch inhaltlich positiv. Die User werden mit einem Video zur Erläuterung des KEFF-Check Angebots inklusive direktem Link zur KEFF-Check Anmeldung begrüßt. Prominent platziert sind auch die Veranstaltungsangebote, die Rubrik Aktuelles sowie das Twitter-Fenster.

⁴⁵ Mit Beeinträchtigungen u. a. bei technischen Funktionen wie der interaktiven Regionenkarte für User oder der Bereitstellung von Redaktionszugängen für regionale KEFF. Zudem wurde über unterschiedliche Auffassungen bezüglich Angeboten, Inhalten und deren Gestaltung auf der Seite (z. B. bzgl. regionaler KEFF-Profile) diskutiert.

Abb. 6: Startseite keff-bw.de (Unterer Bereich)



Neben der Geschwindigkeit, die Seite reagiert teilweise träge, sind Zielgruppenansprache, Übersichtlichkeit und Nutzerführung z. T. noch optimierbar. Beispiele:

- Keine konsequente kontextsensible Verlinkung auf die Subseiten der entsprechenden Regionen, z. B. unter „Aktuelles“ oder „Veranstaltungen“. Hier sind lediglich E-Mail-Kontaktformulare verlinkt (die von Usern ungern genutzt werden, wie com.X-Befragungen und Serverdatenanalysen immer wieder belegen).
- Die Subseiten sind derzeit nur über die interaktive Regionen-Karte auf der Startseite erreichbar und diese nur nach Bildschirmscrollen, es gibt zudem dort keine Möglichkeit, direkt einen KEFF-Check zu buchen.
- Ebenfalls nur nach Scrollen (was viele User nicht machen, auch dies belegen com.X-Studien) präsent erreichbar sind die Kacheln der zentralen Angebote zur Motivation durch Testimonials und Preisverleihung: „Gipfelstürmer / KEFFizienzgipfel“ und „KEFFChecker Blog / Praxisbeispiele“.
- Keine Verfügbarkeit der Veranstaltungsübersicht auf Einzelveranstaltungsseiten.

Es gibt den häufigen Wunsch, von der zentralen KEFF-Webseite auch direkt auf die Präsenzen einzelner Partner verlinken zu können, um nicht alle dort bereits vorhandenen und für KEFF wichtigen Inhalte für die KEFF-Seite aufbereiten und dort separat einstellen zu müssen. Hier liegt noch Klärungsbedarf für das KEFF-Netzwerk insgesamt.

Twitter bietet wie etwa Facebook die Möglichkeit der Kommunikation in Echtzeit, wird aber von der KEFF-Zielgruppe praktisch gar nicht genutzt, (2% aller Befragten, vgl. Abb. 4). Daher sind durch diesen Kanal nur extrem geringe Effekte für die Kundenansprache erwartbar.

Ein zukunftsweisender Leuchtturm der bisherigen übergeordneten und überregionalen Kommunikation des KEFF-Netzwerks ist die Verleihung eines landesweiten Energieeffizienzpreises („Gipfelstürmer“)⁴⁶, die von der Präsentation bereits erzielter Erfolge in Form von Best Practice aus den Regionen über die zahlreichen Möglichkeiten der medialen Begleitung bis hin zur besonderen Aufmerksamkeit von Entscheidern in Wirtschaft, Verwaltung und Politik viele kommunikative Ziele des Programms bedient.

Neben den öffentlichkeitswirksamen Effekten motiviert dieser Preis die regionalen KEFF-Akteure zur Generierung weiterer Fallbeispiele und somit potenzieller Preisträger. Da dies aber mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist, gilt es netzwerkintern zu diskutieren, ob hierzu auch Anpassungen bei den Vorgaben des Programms etwa im Bereich der Leistungsindikatoren (vgl. Kap. 4.1) oder Ressourcenverteilung sinnvoll oder nötig sind.⁴⁷

4.2.2. Direkte Zielgruppenansprache und Kommunikation vor Ort

Ergebnisse der landesweiten KMU-Befragung

Dass KMU in Baden-Württemberg durchaus den Bedarf erkennen, beim Thema Energieeffizienz Unterstützung zu benötigen, zeigt die landesweite Befragung von 250 KMU in Baden-Württemberg. Gefragt nach Unterstützungsangeboten und Bedarfen zum Thema Energieeffizienz wünschen zwei Drittel der befragten KMU (66%, s. Abb. 7) eine bessere Übersicht über die Vielfalt an Beratungsangeboten und Fördermöglichkeiten. Leitfäden und Checklisten zum Einstieg in das Thema Energieeffizienz werden von 57% der Befragten als wichtig erachtet.

Den Bedarf nach einer nicht-kommerziellen und neutralen Informationsquelle, die in einem kostenlosen Erstgespräch erste Potenziale aufzeigt – dem Hauptanliegen von KEFF – bestätigen ebenfalls mehr als die Hälfte der KMU (53%). Eine zusätzliche Begleitung bei der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen wünschen 46% der Befragten. Genau die Hälfte der befragten der KMU interessiert sich für konkrete Praxisbeispiele von Unternehmen, die Energieeffizienzprojekte erfolgreich umgesetzt haben. Signifikant häufiger äußern Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern den Wunsch nach Praxisbeispielen.

⁴⁶ Im Jahr 2018 wurde die Idee eines Energieeffizienz-Best-Practice Preises für KMU aus einer KEFF Region aufgegriffen und erstmals umgesetzt.

⁴⁷ Best Practice Fälle zur kommunikativen Verwendung aufzubereiten basiert immer auf Freiwilligkeit der jeweiligen Unternehmen und der Freigabe ihrer entsprechenden Daten. Die Möglichkeit, einen Preis und sehr positive öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen, erleichtert dieses Vorhaben.

Abb. 7: Bedarf nach Unterstützungsangeboten zum Thema Energieeffizienz (Landesweite KMU-Befragung)

Basis: Alle landesweit befragten KMU (n = 250)
Gestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich

Welche der folgenden Angebote zum Thema Energieeffizienz wären für Ihr Unternehmen interessant, was würden Sie sich wünschen?



Mehr als ein Drittel aller befragten KMU äußert den Bedarf nach Plattformen zum Erfahrungsaustausch mit anderen (39%). Informationsveranstaltungen und Workshops (30%) hingegen sowie eine mögliche Image-Stärkung durch Preise und Auszeichnungen (27%) sind aus Sicht der befragten KMU weniger relevant. Insgesamt 17% der Befragten interessieren sich hingegen für gar keines der genannten Angebote, wobei dies signifikant häufiger bei Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern der Fall ist.

Ergebnisse aus internen KEFF-Audits

Die Audits verdeutlichen, dass die Erstsprache der Zielgruppen regional z. T. sehr unterschiedlich erfolgte, jeweils in einem individuellen Mix aus Direktansprache (persönliche Kontakte, z. B. bei Veranstaltungen, Mailings, Telefon-Akquise etc.), Multiplikator-Ansprache, begleitender Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Mundpropaganda.⁴⁸ Zu Beginn fast überall auf eher breite Ansprache und globale Kontaktzahlen mittels großer (eigener) Veranstaltungen, Pressearbeit, breiter Mailingverteiler oder klassischer Werbung ausgelegt. Hier konnten nach Wahrnehmung der regionalen Akteure allerdings lediglich punktuelle bzw. vorüberge-

⁴⁸ Dabei wurde eine breite Palette z. T. auch ungewöhnlicher Ansätze verfolgt und je nach Erfolg auch fortgesetzt. So wurden beispielsweise Abwärmekataster genutzt, um gezielt Unternehmen mit Abwärmepotenzialen anzusprechen; eine persönliche Kaltakquise-Aktion mit mehreren Mitarbeitern beim Einzelhandel in einer Innenstadt durchgeführt oder gezielt Geschäftskundenberater der örtlichen Banken mit Blick auf anstehende Investitionen angesprochen (vgl. hierzu unten den entsprechenden Hinweis der Fachexperten).

hende Aufmerksamkeitserfolge erzielt werden. Der Aufwand, konkrete Unternehmenskontakte v. a. für Initialgespräche (KEFF-Checks) zu generieren und Unternehmen für Veranstaltungen und Workshops zu gewinnen, erwies sich als enorm.

In der Kombination aus anlaufender Akquise-Tätigkeit und langsam zunehmender lokaler und regionaler Etablierung (mit sehr unterschiedlicher Dynamik in den einzelnen Regionen) mit der übergreifenden und medialen Ansprache durch die zentrale Koordinierungsstelle bzw. das Netzwerk insgesamt konnte ein die Erstansprache unterstützendes „Grundrauschen“ zum Thema Energieeffizienz in KMU erzeugt werden. Der dabei seitens UTBW stark auf die Markenkommunikation ausgerichtete strategische Fokus, auf den sich die Erstansprache-Unterstützung der regionalen KEFF durch die zentrale Koordinierungsstelle konzentriert, erwies sich dabei aus mehrheitlicher Sicht der regionalen KEFF-Akteure anfangs teils als hinderlich. Ihre Überzeugung: Da die in der Zielgruppe bekannten und auch für das Thema Energieeffizienz akzeptierten Trägerorganisationen (vgl. Kap. 4.3) zugunsten der Marke KEFF kommunikativ im Hintergrund bleiben sollen, würde deren Potenzial, Türen zu öffnen nicht optimal ausgeschöpft. Die Unternehmen wüssten in der Masse von neuen Akteuren nicht mehr, wer für welches Problem der richtige Ansprechpartner ist. Einzelne Akteure haben zwar erleben können, dass gerade das Unbekannte (KEFF) auch Neugierde erzeugen kann, letztlich habe sich aber der Vertrauensvorsprung bekannter Institutionen als Türöffner als entscheidender Erfolgsfaktor erwiesen.

Auf Basis der Erfahrungen wurde die Strategie in allen Regionen mehr oder weniger stark angepasst mit der generellen Tendenz, den Fokus auf möglichst direkte und möglichst persönliche Ansprache zu verschieben. Das führt z. B. zu mehr Präsenz auf ausgewählten regionalen Veranstaltungen und Reduzierung selbst organisierter, zu mehr Arbeit in regionalen Unternehmens-Netzwerken von Partnern, weg von Massenmailings hin zu spezifischen, passgenauen Mailings, verstärktem Einholen individueller Unternehmensinformationen, Anregen von Mund-zu-Mund Empfehlungen und dergleichen mehr. Einzelne regionale KEFF richten sich sogar gezielt auf eine Art akquisitorischer Key-Account-Ansprache aus.

Aus Sicht aller regionalen KEFF stellt sich heraus, dass auf diesen direkten, individuellen und persönlichen Wegen die eigentlichen Trümpfe des KEFF-Programms besonders effektiv zum Tragen kommen: Die neutralen und kostenlosen Informationen, institutionelle und persönliche Glaubwürdigkeit sowie das Aufzeigen konkreter Potenziale und Fördermöglichkeiten.

Bei dieser Entwicklung der regionalen Arbeit spielt oftmals der Erfahrungsaustausch innerhalb des KEFF-Netzwerks bei Netzwerktreffen und abseits davon eine erhebliche Rolle. Dies geschehe jedoch eher informell, eine systematische strategische Fortentwicklung der Zielgruppenansprache auf Basis – durchaus reichhaltig vorhandener – Best Practice innerhalb des Netzwerks finde zu wenig statt.

Beim Thema Vernetzung relevanter Akteure spiegeln die KEFF-Akteure ein komplexes Bild: Sie weisen darauf hin, dass es bereits zahlreiche, z. T. konkurrierende Netzwerke, gibt. Daher sehen es viele KEFF-Akteure als wenig sinnvoll an, weitere Netzwerke etablieren zu wollen. Die Unternehmen sind demnach i. d. R. ausreichend vernetzt, hier mache es folglich Sinn, vorhandene Netzwerke mit dem Thema Energieeffizienz zu aktivieren indem man dort zusätzliche Angebote für Information und Austausch sowie Weiterbildung zum Thema schafft. Die Energieberater sind nach Erfahrungen der regionalen KEFF als Freiberufler eher

geneigt, sich auch an neuen Kreisen zu beteiligen, wenn ein konkreter Mehrwert für sie (schnell) erkennbar wird.

Insgesamt gehen die Regionen an die Energieberater als Zielgruppe sehr unterschiedlich heran: Teils werden sie intensiv bearbeitet, teils bis auf vorhandene Kontakte kaum berücksichtigt. Gemeinsame Erfahrung: Skepsis und Widerstände bei Energieberatern sind oft groß, können aber im persönlichen Kontakt sehr gut ausgeräumt werden. Entscheidend sind Fachkompetenz und Seriosität sowie ernsthafte Aussicht auf zusätzliche Aufträge und Kundenkontakte. Nutzen vorhandener Netzwerke (v. a. der Träger- und Partnerinstitutionen) und ggf. Aufbau auf schon gelaufene Programme und deren Kanäle ist sinnvoll und mindestens als Einstieg in die Etablierung des Themas und der Angebote von KEFF notwendig. Dieses Vorgehen birgt aber auch die Gefahr, dass Ressourcen und Aktivitäten von KEFF in erster Linie Netzwerke und Reputation der KEFF-Partner stärken und weniger das eigentliche Anliegen bzw. KEFF als Programm. Es gibt einzelne Vertreter von Trägern/Partnern, die KEFF gerne lediglich als finanziellen Ermöglicher operativer Umsetzungen sehen würden, wobei der primäre Nutzen bei der eigenen Institution liegt (Portfolio-, Kompetenz- und Netzwerkerweiterungen; Imagegewinne bis hin zur Absicherung von Personaldecken).

Aktuell setzen die regionalen KEFF somit einen optimierten und strategisch aneinander angehängten, aber weiter (auch qualitativ) recht unterschiedlichen Mix von Ansprache- und Akquise-Instrumenten ein. Verbreitete Überzeugung ist dabei, dass Akquise und Erstansprache trotz Weiterentwicklung zukünftig nicht einfacher werde, da „low hanging fruits“ bereits abgeerntet“ seien.

Ergebnisse der externen Fachgespräche

Die Fachexperten bestätigen zunächst, dass „Energie“ für die Unternehmen einen zusammenhängenden Themenblock bildet. Sie empfehlen daher, dass Programme wie KEFF zumindest in der Erstansprache bewusst mit einem breiten Themen-Strauß aufwarten, denn man wisse nie, bei welchem Thema oder Stichwort es beim einzelnen Unternehmen „Klick“ macht.

Konsens herrscht in der Einschätzung, dass Unternehmen für derartige Themen generell sehr schwer zu erreichen sind. Man müsse austesten welche Methode wo funktioniert. Ideale Zeitpunkte für die Ansprache sind nach Einschätzung der Experten anstehende (größere) Investitionen, bei denen sinnvollerweise auch Energieeffizienzthemen mitgedacht werden. Sie sehen dabei das Problem, diesen Zeitpunkt von außen zu erkennen und geben den Hinweis, dass Hausbanken der Unternehmen meist von geplanten Investitionsvorhaben wissen und gegebenenfalls auf das KEFF-Angebot aufmerksam machen können. Zudem schätzen sie auf Basis ihrer Expertise und Erfahrung die Betonung der Kostenfreiheit, der Informationsangebote zu Förderprogrammen sowie das Setzen auf lokale Veranstaltungen und auf Empfehlungen als potenziell besonders erfolgreich ein. Sie bestätigen damit die entsprechenden Erkenntnisse der KEFF-Akteure. Übereinstimmend mit diesen betrachten sie zudem Messen als kaum geeignet zur Kundengewinnung für KEFF, da es dort in der Regel an (Energie-)Entscheidern fehle und daher kaum zielführende Gespräche erwartbar seien.

Die Effizienzmoderatoren benötigen nach Überzeugung der Experten für eine erfolgreiche Erstansprache eine anspruchsvolle Palette von Kenntnissen und Fähigkeiten: Technisches

und betriebswirtschaftliches Fachwissen, Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und einen starken Bezug zur Region und zu den KMU. Zudem sollten sie schnell erkennen können, mit welchem Typ Unternehmer sie es zu tun haben und entsprechend agieren. Ein zentrales Erfolgsgeheimnis liegt laut Experten im strategischen und gezielten Zugehen auf einzelne Unternehmen inklusive der direkten Ansprache der jeweiligen Entscheider, seien es Geschäftsführer, Werksleiter oder technische Leiter.

„Das Erstgespräch ist die Eintrittskarte: Sensibilisierung, Bedarfe abfragen, Optionen aufzeigen, erste Potentiale erläutern. Man muss den Unternehmer neugierig machen, daher ist das Kreieren von persönlichen Austauschformaten der Schlüssel zum Erfolg. Um dahin zu kommen braucht es wie gesagt einen möglichst breiten Themenkanon.“

4.2.3. Kommunikationsmaterialien

Die grundsätzliche Arbeitsteilung im KEFF-Netzwerk bezüglich Bereitstellung und Einsatz von Kommunikationsmaterialien erscheint sinnvoll: Die zentrale Koordinierungsstelle entwirft und produziert „Rahmungen“, also Vorlagen oder Templates im Marken-CD zur individualisierten Verwendung in den KEFF Regionen. Dies bedingt aber wie die Koordinierung der Netzwerkarbeit generell einen erheblichen internen Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand, wenn man nicht an Bedarf oder Möglichkeiten vorbei arbeiten und zudem die Kommunikationsarbeit kontinuierlich auf Basis der Netzwerkerfahrungen optimieren will.

Exemplarische Analyse von KEFF-Kommunikationsmitteln

Die bisher erstellten Materialien bzw. Instrumente für die regionale KEFF-Kommunikation wurden im Programmverlauf nahezu durchweg weiter entwickelt, nicht zuletzt auf Basis von Erfahrungen und Ideen aus regionalen KEFF. Alle Regionen sind neben der zentralen Koordinierungsstelle an diesem Prozess konstruktiv beteiligt. So werden beispielsweise anstelle stark textlastiger Kommunikationsmittel zunehmend sprechende Illustrationen verwendet, die die Leistungen und Vorteile der KEFF-Angebote auf einen Blick erkennbar machen (vgl. Abb. 8).

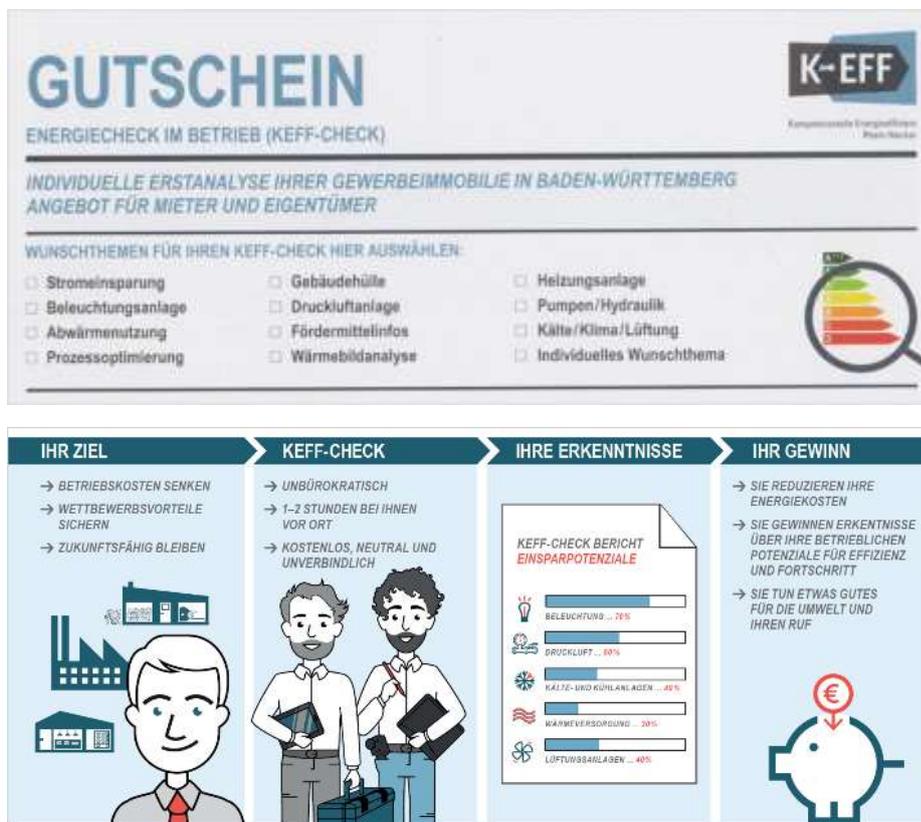
Abb. 8: Aufgrund von Einsatzerfahrungen und Zielgruppenfeedback angepasstes Roll-up



Die KEFF-Akteure insgesamt sind also sowohl aufmerksam bezüglich Wirksamkeit der von ihnen eingesetzten Materialien und bespielten Kanäle, sie vereinen auch Potenzial und Ideen zur fortlaufenden Optimierung. Was bislang fehlt ist die systematische Nutzung dieser Ideen und Potenziale für das gesamte Netzwerk, so dass (punktuell) noch vorhandene Probleme schneller und netzwerkweit behoben, die KEFF-Kommunikation optimiert werden kann.

Bezüglich der Kommunikationsmaterialien fallen insbesondere folgenden Schwierigkeiten auf, die trotz Optimierungen im Prozess weiter wirksam sind: Das Verfahren zur Abstimmung der individuellen Ausgestaltung zentral erstellter Vorlagen ist umständlich und aufwändig, da es an einer abgestimmten gemeinsamen Linie mangelt. Auch ein gemeinsames Timing bezüglich Erstellung und Einsatz bzw. Umsetzung von Materialien oder Anzeigenkampagnen gelingt oft nicht. So zeigen manche regionale KEFF gelegentlich wenig Verständnis für Notwendigkeiten eines einheitlichen netzwerkweiten Markenauftritts und sind z. T. stark eigenen Ideen verhaftet. Auf der anderen Seite zeigt sich die Zentrale Koordinierungsstelle z. T. recht unbeweglich gegenüber Anpassungswünschen und hält eng an den eigenen Vorlagen fest, obgleich diese ihrerseits nicht vor Verwendung bzw. Produktion mit den regionalen KEFF abgestimmt sind.

Abb. 9: Aufgrund von Einsatzerfahrungen und Zielgruppenfeedback variierte Gutscheine



Insgesamt mangelt es bezüglich der Erstellung von Kommunikationsmaterialien und ihres Einsatzes an Gemeinsamkeit im Vorgehen. Da es bislang keine systematische netzwerkweite Erarbeitung und Abstimmung der Materialien gibt, auf der ein allgemeines Commitment sowie ein praxisnaher, flexibler und schneller Einsatz fußen können, endet der Prozess bisher vielfach in bilateralem Gerangel um Details.

▶▶▶ Fazit Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Die KEFF-Zielgruppenansprache trifft Bedarf und Wunsch der KMU nach nicht-kommerzieller, kostenloser und neutraler Information und Unterstützung zum Thema Energieeffizienz. Die Netzwerkkommunikation verstärkt das Grundrauschen zum Thema Energieeffizienz und macht die regionalen KEFF als Anlaufstellen bekannter. Kanäle, Instrumente und Themen werden im Programmverlauf weiterentwickelt, allerdings analog zur Netzwerkstruktur heterogen: Noch zu selten werden Erfahrungen im Sinne des gemeinsamen Lernens gezielt zusammengeführt, Kommunikationsmaßnahmen abgestimmt.

Passend zu Zielgruppenprioritäten erweisen sich folgende Maßnahmen als sinnvoll

- Weiterhin Printmedien, v. a. Fachzeitschriften sowie ein (noch weiter) auf Pull-Funktion optimierter Webauftritt: KMU ermöglichen, schnell zu für sie relevanten Informationen zu kommen: Worum geht es? Wo liegt unser Vorteil? Wo gibt es schnelle Informationen? Wer unterstützt uns und ist wie erreichbar?

- Direkte Ansprache und Austausch mit Fachleuten und anderen Unternehmern; das Schaffen und Fördern von Austauschmöglichkeiten und Mundpropaganda
- KEFF-Beteiligung an etablierten Netzwerken

Weniger passend zu den Zielgruppenprioritäten:

- Social Media, speziell Twitter: Lediglich 18% (Twitter 2%) der KMU würden sich auch, also nicht einmal primär, darüber zu Energieeffizienzthemen informieren
- Aufbau neuer Netzwerke
- Einengung des Themas Energie auf Energieeffizienz

Bei aller Übereinstimmung in Bezug auf das übergeordnete Programmziel zur Förderung von Energieeffizienzmaßnahmen bei KMU zeigen sich im Hinblick auf Strategien und Umsetzung daraus abgeleiteter Kommunikationsmaßnahmen abweichende Ansätze und operativ wirksame Konflikte zwischen den KEFF-Netzwerkakteuren.

- Zielkonflikt: Kommunikativer Fokus auf langfristige Markenstrategie vs. Kurzfristige (direkte) Zielgruppenansprache und Erreichen der programmseitig benannten Leistungsindikatoren
- Strategiekonflikt: Fokus auf Reichweiten und Push-Medien vs. Direktansprache und Pull-Medien
- Umsetzungskonflikt: Bislang häufig hoher Abstimmungsaufwand für den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente zu Lasten der (Zeit-/Personal-)Ressourcen für die inhaltliche und fachliche Arbeit mit der Zielgruppe

Der Gipfelstürmerpreis eröffnet die idealtypische Möglichkeit, eine ganze Palette von Kommunikationszielen zu bedienen: Gezielte Information über KEFF-Leistungen und KMU-Vorteile, Austausch zwischen Fachleuten und Unternehmern befördern, überregional und regional abgestimmte (mediale) Kommunikation mit positiven Reichweiten- und Imageeffekten.

4.3. Erreichte Unternehmen

Kernzielgruppe des KEFF-Netzwerks sind regionale Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen (KMU)⁴⁹, im Projektverlauf fokussiert auf sieben zentrale Branchen (vgl. Kap. 1.1). Sie sollen möglichst zahlreich erreicht werden (vgl. Kap. 4.1), für die KEFF Angebote gewonnen und zu Energieeffizienzmaßnahmen motiviert werden (vgl. Kap. 3.1).

Die landesweite KMU-Befragung mit Fokus auf der Relevanz von Energieeffizienz für KMU, ihrem Bedarf und ihren Interessen, sowie die Online-Befragung der KEFF-Kunden mit Fokus

⁴⁹ Mit 0 bis 9, 10 bis 49 und 50 bis 249 Mitarbeitern (vgl. Kap. 2.1)

auf das Profil bereits erreichter Unternehmen, genutzter Angebote und der Zufriedenheit damit gehen der Frage nach, inwieweit das bereits gelungen ist.⁵⁰ Erkenntnisse aus den KEFF-Netzwerkaudits und den externen Fachgesprächen unterstützen die Einordnung der Ergebnisse.

Ergebnisse der landesweiten KMU-Befragung

Aufgrund der z. T. hohen Hürden für die Ansprache der Zielgruppe KMU generell und aufgrund der konzeptbedingt intensiven individuellen Auseinandersetzung mit einzelnen Kunden gehen KEFF-Akteure von einer noch sehr geringen landesweiten Bekanntheit von KEFF als Programm bzw. der regionalen Kompetenzstellen als Ansprechpartner aus. Diese Erwartung wird durch die landesweite KMU-Befragung nur bedingt bestätigt: Gefragt nach ihnen bekannten Anlaufstellen für den kostenlosen und neutralen Einstieg zum Thema Energieeffizienz können bereits 5% der befragten KMU die regionalen Kompetenzstellen bzw. das landesweite Netzwerk KEFF ungestützt (d. h. ohne Nennung bzw. Vorgabe des Namens) erinnern. Mit dem erzeugten medialen und kommunikativen „Grundrauschen“ (vgl. Kap. 4.2) konnte das KEFF-Programm also auch bezüglich der eigenen Bekanntheit bereits Effekte erzielen: Die gestützte Bekanntheit (d. h. unter Nennung des Namens) der regionalen KEFF bzw. des landesweites Netzwerks KEFF liegt bei insgesamt 14% (s. Abb. 10). Auch hier wird ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und damit zum Grad von Relevanz und Beschäftigung mit dem Thema (vgl. Kap. 3.1) erkennbar: Je größer die KMU bezüglich Mitarbeiterzahl, desto größer die Bekanntheit von KEFF, je kleiner desto geringer (s. Abb. 10). Das bedeutet folglich zugleich: Je größer das Interesse von KMU in Baden-Württemberg am Thema Energieeffizienz, desto höher ist dort die Bekanntheit von KEFF.

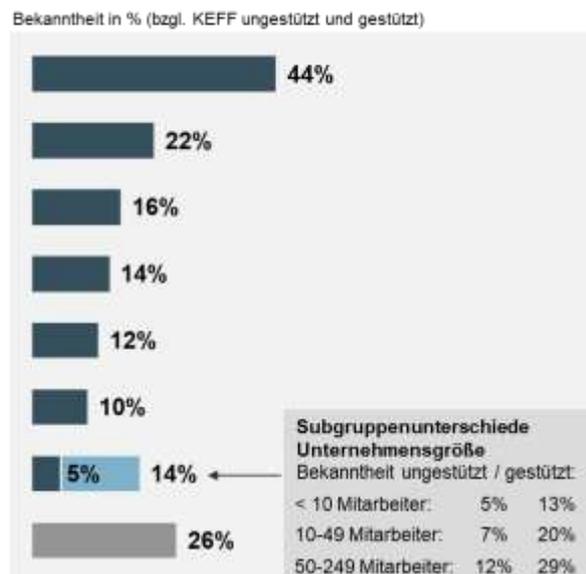
⁵⁰ Während die landesweite KMU-Befragung durch Auswahl und Quotierung des Samples versucht, die KMU-Landschaft Baden-Württembergs in den 7 Branchen unabhängig von KEFF möglichst genau abzubilden, wurden für die Online-Befragung KEFF-Kunden von den KEFF zur Verfügung gestellte Kundenkontakte genutzt, somit also dem Programm bereits enger verbundene Akteure befragt. Die Ergebnisse sind daher entsprechend unterschiedlich zu interpretieren: Während bei befragten KEFF-Kunden eine hohe Grundbekanntheit des Programms und seiner Angebote anzunehmen ist, sind die Befragten der KMU-Befragung in dieser Hinsicht „neutral“, d. h. hier können keine derartigen Kenntnisse vorausgesetzt werden.

Abb. 10: Ungestützte Bekanntheit von Anlaufstellen für den Einstieg in das Thema Energieeffizienz / Gestützte Bekanntheit KEFF (Landesweite KMU-Befragung)

Basis: Alle landesweit befragten KMU (n = 250)
 Ungestützte Frage, Mehrfachnennungen möglich;
 Bzgl. KEFF zusätzlich gestützt abgefragt

Örtliche Kammern (IHK und HWK)
 Branchenverbände oder Innungen
 Regionale Energie- und Klimaschutzagenturen
 Branchenübergreifende Verbände,
 z. B. Mittelstandsverbände
 Regionale Wirtschaftsförderung
 Ingenieurkammer, Architektenkammer,
 Energieberaterverbände
**Regionale Kompetenzstellen für Energieeffizienz
 (KEFF) bzw. das landesweite Netzwerk KEFF**
 Keine Anlaufstelle genannt

**Welche Anlaufstellen kennen Sie, die kostenlose
 und neutrale Erstinformationen zum Thema
 Energieeffizienz für Unternehmen bieten?**



Ungestützt mit Abstand am häufigsten werden die örtlichen IHK und HWK (44%, s. Abb. 10) als Ansprechpartner für Fragen der Energieeffizienz in Unternehmen genannt, gefolgt von Branchenverbänden und Innungen (22%), regionalen Energie- und Klimaschutzagenturen (16%⁵¹), branchenübergreifenden Verbänden (14%), regionalen Wirtschaftsförderungen (12%) sowie Ingenieur- oder Architektenkammern und Energieberaterverbänden (10%).⁵² Dieser Befund lässt erkennen, dass die Unternehmen spontan primär an bereits lange bekannte, ihnen nahe und vertraute Institutionen und Netzwerke denken, wenn es um Unterstützung auch in speziellen Themenfeldern geht.

Ergebnisse der Online-Befragung von KEFF-Kunden

Durch KEFF erreicht wird die anvisierte Kernzielgruppe der KMU in hohem Maße, sie stellen den Großteil der Teilnehmenden an der Online-Befragung KEFF-Kunden: 70% geben an, bis zu 249 Mitarbeitende zu beschäftigen, dazu kommen 9% mit 250 bis 499 Beschäftigten und 21% mit mehr als 500 Mitarbeitenden. Aufgrund dieser hohen Übereinstimmung – größere

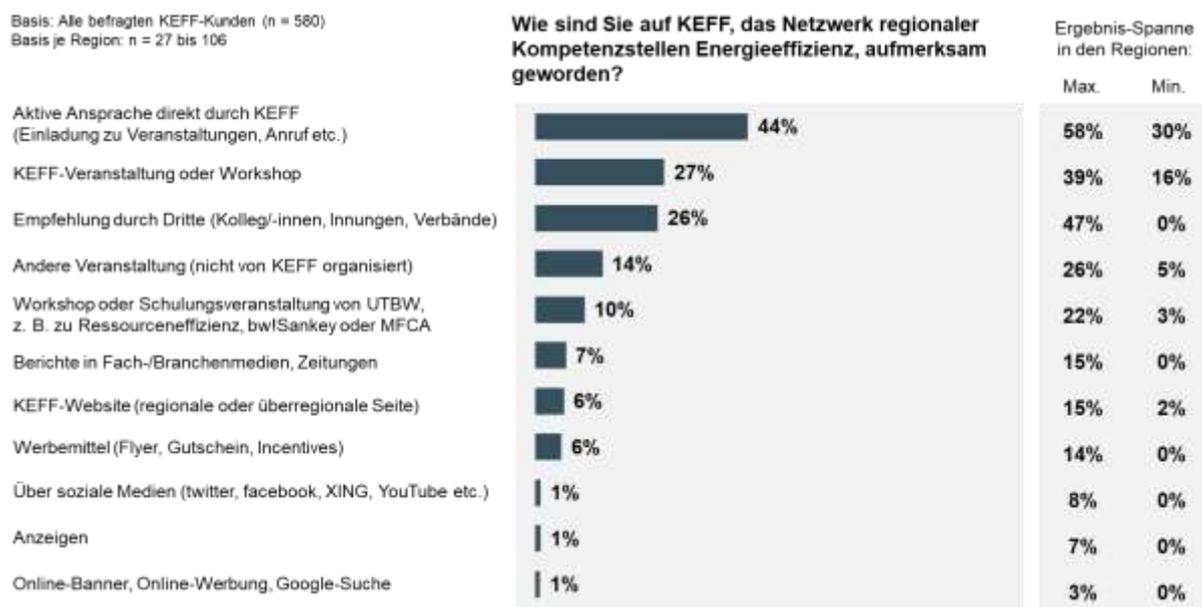
⁵¹ Diese sind signifikant vor allem bei Unternehmen mit mehr als 50 MA bekannt, das ergibt die nach Unternehmensgröße Auswertung

⁵² Des Weiteren werden in kategorisierten, offenen Nennungen Energieversorger (4%), das Internet (3%), Stadt / Land / Staat (3%) sowie Energieberater (3%; auch Handwerker, Ingenieure etc.) genannt). Gut ein Viertel der befragten KMU (26%) kann grundsätzlich keine Anlaufstellen benennen. Letzteres betrifft signifikant häufiger die Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern.

Unternehmen werden vom Programm ja nicht prinzipiell ausgeschlossen – ist auch den gegebenen Antworten bzw. den Ergebnissen der Befragung eine sehr hohe Relevanz bezogen auf diese Zielgruppe des KEFF-Programms beizumessen.

Bei knapp zwei Drittel der teilnehmenden KEFF-Kunden (62%) handelt es sich um Einzelbetriebe, 38% sind Teil eines Unternehmens mit mehreren Standorten. Gemäß Eigenzuordnung sind insgesamt 53% der Teilnehmenden im verarbeitenden Gewerbe (43%) bzw. im Handwerk (10%) tätig, während die übrigen 5 Fokus-Branchen des KEFF-Programms bei Werten zwischen 2% und 4% liegen⁵³. 28% der befragten Unternehmen sind weiteren Branchen außerhalb des Programm-Fokus zuzuordnen⁵⁴.

Abb. 11: Woher ist KEFF bekannt? (Online-Befragung KEFF-Kunden) ⁵⁵



⁵³ In absteigender Häufigkeit der Nennung: Information und Kommunikation; Baugewerbe; Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen; Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen; Gastgewerbe.

⁵⁴ In absteigender Häufigkeit der Nennung: Erbringung sonstiger Dienstleistungen; Erbringung freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistungen; Energieversorgung; Erbringung sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen; Gesundheits- und Sozialwesen; Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung; Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen; Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; Verkehr und Lagerei; Erziehung und Unterricht; Grundstücks- und Wohnungswesen; Kunst, Unterhaltung und Erholung; Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden.

⁵⁵ Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich, daher ist die Summe größer als 100%. Dies hat den Vorteil, dass die gesamte Breite der Kanäle repräsentiert ist, indem auch Kontakt- und Kommunikationswege genannt werden konnten, die „auch“ eine Rolle gespielt haben. Dabei werden die (bisher) wichtigsten Kanäle in der Erstanzeige deutlich erkenntlich, nicht trennscharf allerdings, welcher jeweils für den absoluten „Erstkontakt“ gesorgt hat. Die Ergebnisse sind aber auch in dieser Hinsicht aussagekräftig, denn die Teilnehmenden antworten sehr differenziert. Dies belegt der Vergleich mit den abgefragten Bekanntheitswerten der Kanäle (vgl. unten), die durchweg höher liegen als die Angabe, hierüber den ersten Kontakt bekommen zu haben. Beispiel Webseite: Sie ist 63% der Befragten bekannt, 28% haben sie bereits genutzt, 6% geben an, durch sie auf KEFF aufmerksam geworden zu sein.

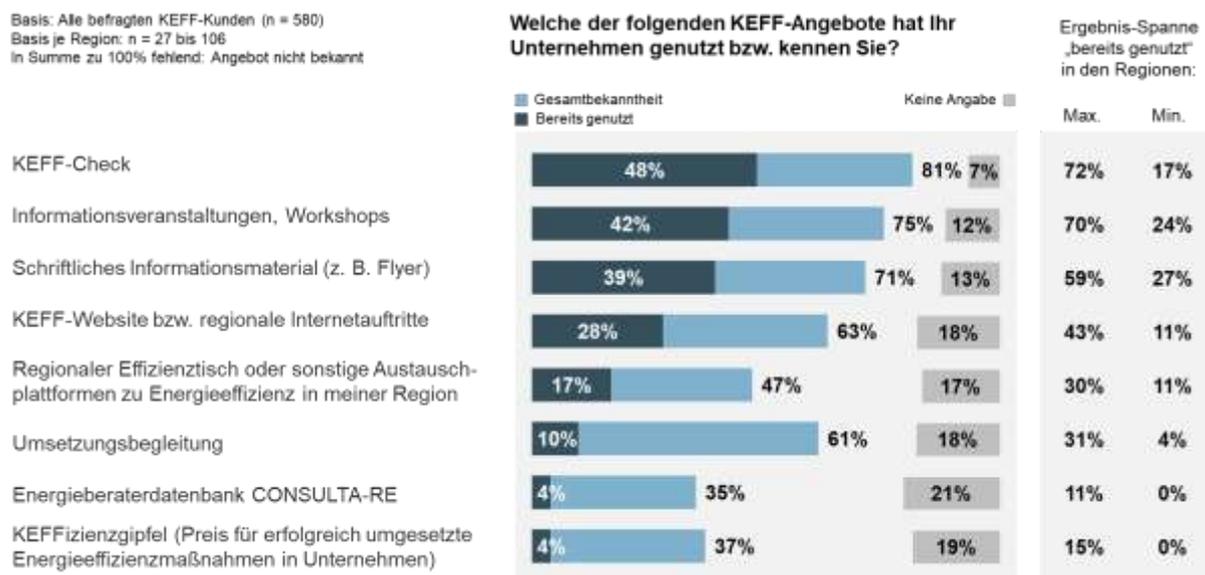
Ein wichtiges Feedback für die KEFF-Akteure, aber auch eine zentrale Erkenntnis für die (optimierte) Fortsetzung des Programms insgesamt ergibt sich aus der Frage, auf welchen Wegen die bisherigen KEFF-Kunden erreicht und für das Thema Energieeffizienz interessiert wurden (Erstansprache). Die Unternehmen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, geben an, in erster Linie durch direkte, persönliche Ansprache auf das KEFF-Netzwerk und dessen Angebote aufmerksam geworden zu sein. Insbesondere durch die aktive Ansprache der regionalen KEFF-Mitarbeiter, etwa durch Einladungen zu Veranstaltungen oder im Rahmen der Akquise für Initialgespräche (KEFF-Checks, 44%; s. Abb. 11) sowie über die Teilnahme an KEFF-Veranstaltungen und -Workshops (27%). Auch die Empfehlung durch Dritte (26%) spielt angesichts der erst relativ kurzen Laufzeit des KEFF-Programms eine bereits auffällig wichtige Rolle, hier liegt offensichtlich erhebliches Potenzial für die Erstansprache und die Gewinnung neuer Kunden durch Multiplikator-Effekte.

„Persönlicher Austausch mit Fachleuten“ und „Empfehlungen oder aktive Ansprache durch Dritte“ sind auf der einen Seite auch die von KMU in der landesweiten KMU-Befragung bevorzugten Wege der Ansprache für das Thema Energieeffizienz (vgl. Kap. 4.2.1). Auf der anderen Seite unterscheiden sich die bislang tatsächlich funktionierenden Wege von den in der landesweiten KMU-Befragung: So ist die Quote von über (KEFF-)Veranstaltungen tatsächlich erreichter KEFF-Kunden deutlich höher, die der auf medialen Wegen erreichten deutlich geringer als die landesweite KMU-Befragung nahelegen würde. Speziell medial würden sich also gemäß landesweiter KMU-Befragung sehr viele KMU „am ehesten zum Thema Energieeffizienz informieren bzw. auf das Thema stoßen“. Die Erkenntnisse der übrigen Evaluationsmodule zeigen aber sehr klar, dass zur tatsächlichen Beschäftigung mit Energieeffizienz (maßnahmen) Sensibilisierung und Motivation für das Thema Voraussetzung und diese wiederum in allererster Linie durch direkte Ansprache und persönlichen Austausch zu erzielen sind.

Hinsichtlich Bekanntheit und Nutzung von KEFF-Angeboten erreichen die Initialgespräche (KEFF-Checks) als „Schlüsselement“ des Programms bei den online befragten KEFF-Kunden die höchsten Bekanntheits- und Zustimmungswerte: Insgesamt 81% ist der KEFF-Check geläufig und rund die Hälfte der Befragten hat das Angebot auch bereits genutzt (48%). Der Großteil der Unternehmen, welche die KEFF-Angebote bereits genutzt haben, ist durchweg (sehr) zufrieden mit den jeweils aus eigener Nutzung bekannten Angeboten (vgl. Abb. 13)⁵⁶, unter KEFF-Kunden, die angeben den KEFF-Check bereits genutzt zu haben, sind es 89%.

⁵⁶ Die Ergebnisse zur Zufriedenheit fußen auf verringerten Basen, da nur Teilnehmende weiter befragt wurden, welche die jeweiligen Angebote bereits genutzt haben: Je KEFF-Angebot sind dies zwischen 22 Befragten (Consulta-RE und KEFFizienzgipfel) und 280 Befragten (Initialgespräche / KEFF-Checks). Die positiven Zufriedenheitswerte „sehr zufrieden“ und „zufrieden“ wurden mit den Werten 1 und 2 auf einer 6er Skala angegeben und sind in den %-Angaben zusammengefasst.

**Abb. 12: Bekanntheit und Nutzung von KEFF-Angeboten
(Online-Befragung KEFF-Kunden)**

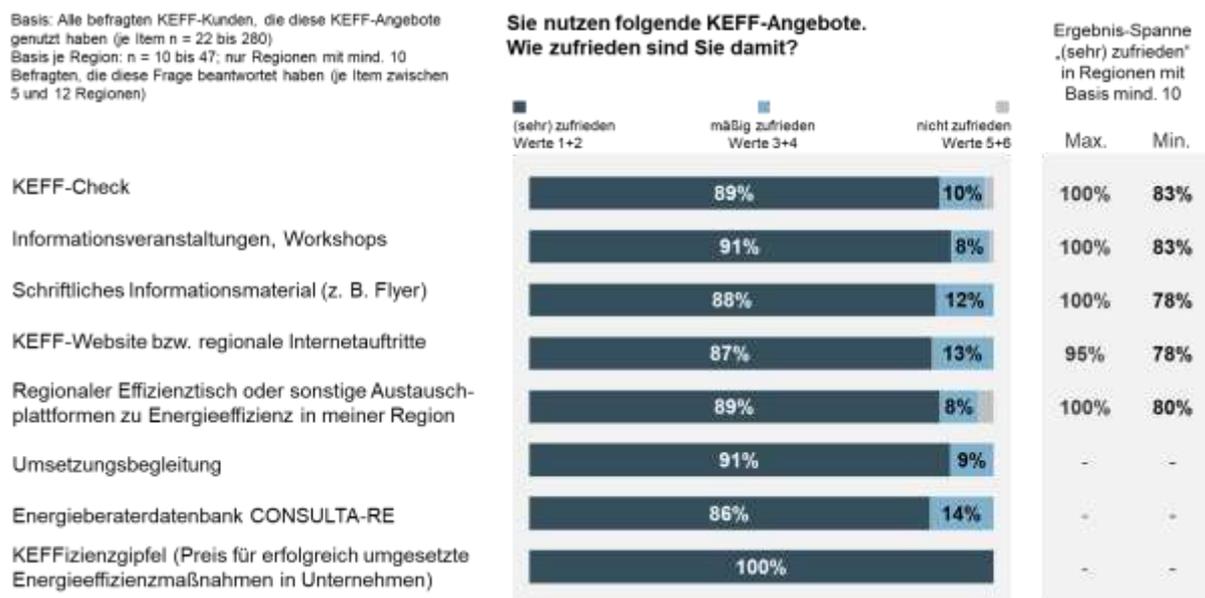


„Klassische“ Formate wie Informationsveranstaltungen und schriftliche Informationsmaterialien funktionieren insgesamt offenbar ebenfalls gut. Die Webseite hat im Reigen der abgefragten Instrumente eine relativ hohe Bekanntheit (63%) und eine hohe Zufriedenheit (87%) unter den bisherigen Nutzenden erreicht. Bedenkt man aber, dass es sich bei den Befragten um engere Kontakte bzw. Kunden handelt, zeigen Bekanntheit und insbesondere die Quote der Nutzenden (28% der hier befragten KEFF-Kunden) durchaus noch Steigerungsmöglichkeiten. Die Umsetzungsbegleitung ist als KEFF-Angebot ebenfalls recht bekannt, Umsetzungen sind ja Gegenstand und Ziel der Initialgespräche (KEFF-Checks). Aufgrund der aus rechtlichen Grenzen (keine Beratung durch KEFF) resultierenden Zurückhaltung seitens der Effizienzmoderatoren und der damit oftmals verbundenen Unsicherheit bezüglich der Aufrechterhaltung und weiteren Gestaltung des Kundenkontakts, der bislang noch häufig nach Abschluss der KEFF-Checks mehr oder weniger abgebrochen wird⁵⁷, sind die Nutzungszahlen auch hier (noch) gering.

Das Format „KEFFizienzgipfel“ (Preis für erfolgreich umgesetzte Energieeffizienzmaßnahmen in Unternehmen) offenbart enormes Potenzial: Obwohl noch sehr jung und erst einmal mit naturgemäß sehr wenigen direkt beteiligten KEFF-Kunden durchgeführt, erreicht es bereits eine Bekanntheit von 37% und eine Zustimmung unter den Nutzenden von 100%. Dagegen erscheint die mit 35% ähnlich hohe Bekanntheit der Beraterdatenbank (Expertenatlas Consulta-RE) unter den KEFF-Kunden angesichts ihrer intendierten Rolle (vgl. Kap. 3.2) als eher durchschnittlich und ihre Nutzung durch 4% der KEFF-Kunden als (noch) sehr gering.

⁵⁷ Hier unterscheiden sich die einzelnen KEFF-Regionen z. T. erheblich, vgl. Kap. 5.3.

**Abb. 13: Zufriedenheit mit genutzten KEFF-Angeboten
(Online-Befragung KEFF-Kunden) ⁵⁸**



Es zeigen sich hier insbesondere bezüglich der Nutzung von Angeboten große Spannen zwischen den einzelnen Regionen (vgl. Abb. 12). Sie erklären sich größtenteils daraus, dass sich speziell in einzelnen kleineren Regionen längere Vakanzen bei der Besetzung von Effizienzberater-Stellen ergeben haben und dort somit zeitweise kaum noch Kommunikation in Richtung der Zielgruppen stattgefunden hat (vgl. Kap. 4.3).

Die Weiterempfehlungsbereitschaft für KEFF-Angebote fällt entsprechend der generell sehr hohen Zufriedenheit (vgl. Abb. 13) unter den befragten KEFF-Kunden ebenfalls positiv aus. Drei Viertel aller Befragten würden KEFF-Angebote uneingeschränkt weiterempfehlen oder haben dies bereits getan (39% und 36%). Nach den Einschätzungen aus KEFF-Netzwerk-Audits und externen Fachgesprächen dürfte vor allem die hohe Zufriedenheit mit Programmformaten mit direktem Kontakt zu den Kunden, insbesondere mit KEFF-Checks, da sie konkrete und nutzbare Ergebnisse liefern) verantwortlich sein für die hohe Zahl von Weiterempfehlungen, die ja ihrerseits bereits erheblich zum erreichten Kundenkreis beigetragen haben (vgl. oben „Empfehlungen durch Dritte“).

Ihre Angabe, mit mindestens einem genutzten Angebot nicht voll zufrieden zu sein (Wertung 3 oder schlechter) begründen nur wenige KEFF-Kunden in offenen Aussagen. Diese machen dann kritische Aussagen zum KEFF Check, zu Informationsveranstaltungen und -materialien, zur KEFF-Website und zur Umsetzungsbegleitung⁵⁹. Beim KEFF-Check werden mangelnde Fachkenntnis bzw. Praxiserfahrung der Moderatoren angeführt oder Unternehmen

⁵⁸ Der Zufriedenheitswert für die Informationsveranstaltungen entspricht den programmintern erhobenen sehr positiven Feedbackwerten (vgl. Kap. 4.1), liegt sogar noch leicht darüber.

⁵⁹ Bezogen auf die Gesamtheit der befragten Unternehmen machen lediglich 11% der Teilnehmenden überhaupt eine solche Aussage. Dies ist eine recht geringe Zahl und manche Aussage mag auf punktueller individueller Unzufriedenheit beruhen. Dennoch können sich hier aus evaluatorischer Sicht wertvolle Hinweise verbergen, denn immerhin haben sich die Teilnehmenden die Mühe dieser

konnten keinen Mehrwert bzw. Nutzen erkennen, Informationen und Analysen erschienen ihnen zu oberflächlich und ohne Erkenntnisgewinn. Auch bei Veranstaltungen und Informationsmaterial bezieht sich die geäußerte Kritik auf einen geringen Erkenntnisgewinn. Die Informationen seien inhaltlich unpräzise, zu niederschwellig oder zu wenig praxisorientiert bzw. branchenspezifisch.

Im Lichte der Erkenntnisse aus KEFF-Netzwerk-Audits und externen Fachgesprächen sind diese Aussagen insofern bedeutsam, als sie spiegeln: Unternehmen, die für Ansprache und Informationen zu Energieeffizienz offen sind, haben teilweise bereits Vorwissen und vor allem ein sehr spezifisches praxisorientiertes Informationsinteresse. Für das KEFF-Programm bedeutet dies, dass es den Spagat zwischen niederschwelligem Zugang einerseits und gewünschter individuell-spezifischer Tiefe andererseits mit Blick auf intendierte Umsetzungen meistern muss. „Zu allgemeine“ Inhalte sind auch der Hinweis zur KEFF-Website in den offenen Aussagen, dazu werden Unübersichtlichkeit, fehlende Aktualität und lange Ladezeiten bemängelt. (vgl. ebenfalls Kap. 4.2)

Ein weiterer an dieser Stelle genannter Punkt betrifft die Wahrnehmung und damit Ablehnung von Kommunikationsmaterialien als Werbung und spricht damit eine ähnliche Herausforderung für KEFF an: KEFF will Kunden werben, sollte aber aus Sicht vieler KMU als neutrales, öffentlich gefördertes Programm nicht wie ein werbetreibendes Unternehmen auftreten bzw. erscheinen (vgl. Kap. 4.2).

Bezüglich Umsetzungsbegleitung nehmen Befragte eine mangelnde Erreichbarkeit von Effizienzmoderatoren sowie „*lange Reaktionszeiten*“ wahr. Dies dürfte im Zusammenhang mit der weiter oben beschriebenen aus der rechtlichen Grenzen resultierenden Zurückhaltung bzw. Unsicherheit mancher Moderatoren nach Abschluss der KEFF-Checks zusammenhängen.

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Was steckt hinter den in den Befragungen ermittelten Werten, insbesondere den Zufriedenheitswerten? Nach Erfahrungen der KEFF Akteure vor Ort, insbesondere der Effizienzmoderatoren, sind Kunden mit den KEFF-Angeboten besonders dann zufrieden, wenn das Timing der Ansprache sowie das Informationsangebot selbst an den jeweiligen KMU-Alltag angepasst sind. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Ansprache auf den Zeitpunkt ohnehin geplanter Investitionen passt (der idealerweise vorher bekannt ist) bzw. wenn entsprechende Interessen und Erfordernisse inhaltlich berücksichtigt werden. Dies ist nicht der Fall, wenn z. B. versucht wird, Erstgespräche oder Termine für ein Initialgespräch (KEFF-Check) mit Energieentscheidern oder Geschäftsführern in Zeiten zu führen oder zu vereinbaren, wo diese im Betriebsablauf besonders gefordert sind. Daher haben sich etwa Veranstaltungen von Kammern, Unternehmensnetzwerken o. ä. am frühen Abend, an denen die anvisierten Kunden üblicherweise oder gerne einmal teilnehmen, für Erstansprachen bewährt.

Angaben gemacht, die möglicherweise auch für viele stehen, zumindest aber inhaltlich für die Programmakteure nachvollziehbare und nützliche Hinweise enthalten können. Die Originalaussagen sind hier inhaltlich zusammengefasst.

Generelle Voraussetzung sind immer eine persönliche und zeiteffiziente Ansprache der Unternehmen sowie eine hohe Fachkompetenz und Glaubwürdigkeit der jeweiligen KEFF-Vertreter (i. d. R. Effizienzmoderatoren). Vertrauensbildend und zugleich Interesse weckend sind dabei nach diesen Erfahrungen der Hinweis auf Kostenfreiheit und Neutralität des KEFF-Angebots sowie fundierte Informationen zu Fördermöglichkeiten.

Ergebnisse der externen Fachgespräche

Die interviewten Experten bestätigen zunächst die Einschätzung der KEFF-Akteure, dass Unternehmen zumeist sehr schwer zu erreichen sind und durchaus ausprobiert werden muss, welche Kanäle und Methoden wo funktionieren. Sie stimmen ebenfalls überein, dass anstehende Investitionen der ideale Zeitpunkt für die Ansprache der Unternehmen ist, sehen aber auch das Problem, diesen Zeitpunkt von außen zu erkennen. Aus den Interviews kommt der Hinweis, dass die Hausbanken der Unternehmen i. d. R. von geplanten Investitionsvorhaben wissen. Ergänzt wird die Anregung, dass evtl. diese Banken auf das KEFF-Angebot aufmerksam machen können.

Ebenfalls bestätigt wird die enorme Effektivität von Empfehlungen durch Kunden und die Notwendigkeit von Direktansprache und Kaltakquise, *„gerade bei Unternehmen, denen Energieeffizienz-Potenziale nicht bewusst sind“*.

▶▶▶ Fazit Erreichte Unternehmen

KEFF-Kunden repräsentieren die anvisierte Kernzielgruppe der KMU in hohem Maße. Deren Zufriedenheit mit bereits genutzten Angeboten von KEFF ist sehr hoch, dabei sind KEFF-Checks das Schlüsselement des Programms bezüglich Relevanz, Bekanntheit, Nutzung und Zufriedenheit. Spontan (ohne Namensnennung) gefragt, sind die KEFF als Anlaufstellen für Energieeffizienz-Themen landesweit in der Zielgruppe KMU mit 5% noch wenig bekannt gegenüber IHK, HWK (44%), Branchenverbänden (22%) oder Energie-/ Klimaschutzagenturen (16%). Die gestützte Bekanntheit (mit Namensnennung) von KEFF ist hingegen bei Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern mit 20% bei 50 bis 249 Mitarbeitern mit 29% bereits beachtlich hoch.

- Auf KEFF aufmerksam geworden sind die Kunden vor allem über direkte, persönliche Ansprache durch KEFF-Mitarbeiter (Direkt: 44%; auf KEFF-Veranstaltungen: 27%) oder durch Dritte (andere Unternehmen, Fachleute; 26%).
- Relevanz des Themas, Größe der Unternehmen und Bekanntheitsgrad von KEFF hängen eng zusammen: Je größer die KMU (und damit verbunden tendenziell höhere absolute Energiekosten), desto bekannter ist KEFF.
- Hinsichtlich der Bekanntheit und vor allem Nutzung von KEFF-Angeboten gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Regionen.

5. Prozesse und Wirkungen auf Outcome-Ebene: Angestoßene Veränderungen

5.1. Unternehmensakquise, Erstansprache und Sensibilisierung

Ergebnisse der Online-Befragung von KEFF-Kunden und Energieberatern

Die befragten KEFF-Kunden geben mit sehr großer Mehrheit⁶⁰ an, dass KEFF das Bewusstsein bezüglich des wesentlichen Beitrags von Energieeffizienzmaßnahmen sowohl für Klima- und Ressourcenschutz als auch bezüglich der Einsparpotenziale entsprechender Investitionen für die Unternehmen selbst geschärft hat. Damit bestätigen sie nicht nur die gute Arbeit des KEFF-Netzwerks, sondern auch Bedarfswahrnehmung und Bedarfsanalyse, die dem Programm zugrunde liegen und damit dessen Relevanz für die anvisierte Zielgruppe der Unternehmen. Auch die im Rahmen der Online-Befragung befragten Energieberater bestätigen diesen Befund, wenn auch etwas weniger deutlich⁶¹.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen bestätigt eine grundsätzlich wahrnehmbare Informations- und Sensibilisierungsleistung durch KEFF im eigenen Unternehmen. Über alle abgefragten Aspekte im Kontext Energie- und Ressourceneffizienz hinweg werden sehr hohe Zustimmungswerte von 82% (Potenziale der Steigerung von Energieeffizienz im Unternehmen) bis 89% (Energieeffizienz leistet einen wesentlichen Beitrag zu Klima-, Umwelt- und Ressourceneffizienz) erzielt. Zwischen 84% und 85% der Befragten geben zudem an, dass KEFF das Bewusstsein geschärft hat, Material- und Energieströme in der Gesamtheit (Ressourceneffizienz) zu betrachten, dass passende Beratungsangebote und Förderungen für Energieeffizienzmaßnahmen im Unternehmen existieren und dass es sich aus Kostengründen lohnen kann, in Energieeffizienzmaßnahmen zu investieren.

Auf struktureller Ebene empfinden nahezu alle befragten Unternehmen die durch KEFF vermittelten Informationen als neutral und unabhängig (91%). Gut drei Viertel (76%) der KEFF-Kunden sind zudem der Ansicht, dass durch die Arbeit des KEFF-Netzwerks das Thema Energieeffizienz insgesamt präsenter gemacht und der Austausch regionaler Wirtschaftsakteure befördert wurde. Etwas geringer fällt die Zustimmung hinsichtlich der generellen Wirkung und Sichtbarkeit des KEFF-Netzwerks als zentrale Anlaufstelle aus. 61% der Befragten stimmen zu, dass sich KEFF zunehmend als *die* Anlaufstelle für Unternehmen in der Region etabliert, wenn es um den Einstieg in das Thema Energieeffizienz geht.

Unter den befragten Energieberatern fällt die Zustimmung hinsichtlich struktureller Informations- und Sensibilisierungsleistungen des KEFF-Netzwerks tendenziell geringer aus als bei

⁶⁰ zwischen 82% und 89% Zustimmung (vgl. Kap 4.3).

⁶¹ zwischen 55% und 63% Zustimmung für die entsprechenden Items (vgl. Kap 4.3). Ein wichtiger Faktor für diese etwas gedämpfte Zustimmung dürfte darin liegen, dass sich die Energieberater selbst bei hoher oder sehr hoher Zustimmung kaum noch Raum (Bedarf und Aufgabe) für die eigene Tätigkeit lassen würden.

Unternehmen. Mit rund zwei Drittel aller Befragten (63%) stimmt die Mehrheit der Energieberater darin überein, dass KEFF mit seinen Angeboten gut auf den Informationsbedarf der Zielgruppe KMU ausgerichtet ist. Jeweils etwas mehr als die Hälfte bestätigt, dass KEFF dazu beigetragen hat, Energie- und Materialeffizienz in der Gesamtheit (Ressourceneffizienz) zu betrachten (56%), Themenpräsenz bei Unternehmen und Austausch zwischen Akteuren zu fördern (55%) sowie das Bewusstsein für Energieeffizienz und dessen Beitrag zu Klima-, Umwelt- und Ressourcenschutz zu schärfen (55%). Mit Blick auf die eigene Beratungspraxis sehen die Energieberater jedoch noch Optimierungspotenziale in der Unterstützungsleistung des KEFF-Netzwerks. So geben 39% der Energieberater an, dass KEFF durch vorbereitende und/oder begleitende Tätigkeit den Beratungsprozess im Unternehmen erleichtert. 37% sind der Ansicht, dass dank der Arbeit des KEFF-Netzwerks die Hürden für Erstansprache und Akquise von Unternehmen verringert werden.

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Nachdem zu Beginn aufgrund hoher und z. T. unterschätzter Hürden Zielvorgaben speziell bei den Initialgesprächen und den Umsetzungen oft nicht erreicht werden konnten (vgl. Kap. 4.2), haben die Anpassungen im Programmverlauf auch in diesen Feldern die Erfolgsquoten und Zielerreichung deutlich verbessert (vgl. Kap. 4.1).

Auf breite Wirkung angelegte Formate wie Anzeigen und Messen werden von den Akteuren heute differenzierter eingeschätzt und eingesetzt: Präsenz (in Medien und bei Messen) wird als wichtig erachtet, aber man habe gerade angesichts der meist hohen Kosten anfangs wohl zu viel erwartet in Bezug auf Effekte und Rücklauf. Die Wirkungen in Richtung der Programmziele (Umsetzungen) seien zudem schwer einzuschätzen oder gar exakt zu messen.

Auch (kleinere) Veranstaltungen werden sehr unterschiedlich wahrgenommen: Die Resonanz wird zumeist als sehr themenabhängig geschildert, wobei sich gerade von KEFF nicht zentral betreute Themen wie Photovoltaik offenbar häufig als Zugpferd erwiesen haben. Insgesamt haben die KEFF-Akteure den Eindruck gewonnen, dass die meisten Unternehmen bereits weitgehend überversorgt sind mit Veranstaltungseinladungen und –teilnahmen. Sie führen nicht zuletzt darauf gelegentlich geringe Resonanz bis hin zu Veranstaltungsabsagen zurück. Daher haben die meisten regionalen KEFF den Fokus von der Durchführung eigener (zusätzlicher) Veranstaltungen genommen und eine Verschiebung zu mehr Beteiligung an Veranstaltungen Dritter bzw. zu anderen Kommunikationskanälen vollzogen.

Als besonders erfolgreich schildern die KEFF-Akteure auch nicht einzelne Formate, sondern vielmehr die kontinuierliche Arbeit an, mit und bei den Kunden. Im Prozess funktioniert in vielen Fällen die Erstansprache per Telefon gut, da persönlicher, individueller und näher als Mails (die oft nicht gelesen werden), gefolgt von u. a. daraus generierten Veranstaltungsteilnahmen mit persönlichem Kontakt, woraus sich wiederum häufig Initialgespräche (KEFF-Checks) direkt bei den Kunden generieren lassen. Als sehr wirksam in diesem Zusammenhang hat sich aus Sicht der regionalen KEFF auch die Kommunikation der Anliegen des Programms über Multiplikatoren erwiesen und hier vor allem der Austausch der Betriebe bzw. ihrer Vertreter untereinander. Nach den Erfahrungen schaffen Erfahrungsaustausch und Best-Practice-Schilderungen auf Augenhöhe eine besondere Motivation für die Beschäftigung mit dem Thema Energieeffizienz und die Umsetzung von Maßnahmen.

▶▶▶ Fazit Unternehmensakquise, Erstansprache und Sensibilisierung

Große Mehrheit der KEFF-Kunden bestätigt: Arbeit des KEFF-Netzwerks hat das Thema Energieeffizienz insgesamt präsenter gemacht, den Austausch regionaler Wirtschaftsakteure befördert und das Bewusstsein für den Beitrag von Energieeffizienzmaßnahmen zu Klima- und Ressourcenschutz sowie zu Einsparpotenzialen entsprechender Investitionen geschärft. Die befragten Energieberater bestätigen diese Einschätzungen, wenn auch etwas weniger deutlich.

- Die vermittelten Informationen werden als neutral und unabhängig angesehen.
- Energieberater sehen noch Optimierungspotenziale bei der Unterstützung durch KEFF für ihre Erstansprache und den Beratungsprozess. Allerdings ist hier zu differenzieren, inwieweit Erwartungen überhaupt durch das Programm erfüllbar sind und wo ggf. Missverständnisse durch mehr Kommunikation auszuräumen sind.
- Als besonders erfolgreich schildern die KEFF-Akteure auch nicht einzelne Formate, sondern vielmehr die kontinuierliche Arbeit an, mit und bei den Kunden.

5.2. Energieberater-Netzwerke

Ergebnisse der Dokumentenanalyse (Datenbankauswertungen)

Der Expertenatlas Ressourceneffizienz / Consulta-RE enthält im Evaluationszeitraum 197 Einträge⁶². Die von der dena betreute bundesweite Datenbank „EnergieeffizienzExperten“ weist zum Vergleich derzeit für Baden-Württemberg nahezu dreimal so viele Energieeffizienzexperten aus⁶³. Hier ist die „kritische Masse“ für KEFF also noch nicht erreicht, welche die Nutzung von Consulta-RE schon von der Zahl der Einträge her für KMU in Baden-Württemberg attraktiver machen würde als derartige Alternativen. Derzeit (vgl. unten und Kap. 4.2) bewegen sich vor allem die Nutzungsraten durch die Unternehmen noch auf sehr niedrigem Niveau.

Ergebnisse der Online-Befragung von Energieberatern

Die befragten Energie- und Fachberater nehmen das Programm KEFF ähnlich wie die Unternehmen primär über Formate der direkten Ansprache wahr, insbesondere über die angebotenen Informationsveranstaltungen und Workshops (Bekanntheit 90%, Nutzung 69%; vgl. Abb. 14) sowie über Aktivitäten und Plattformen zur Vernetzung und zum Austausch zwischen Energieberatern und Unternehmen (79% / 51%).

⁶² Stand: 04.03.2019

⁶³ Stand: 04.03.2019. Bei der dena-Datenbank kann nicht nach Bundesländern selektiert werden, daher kann das Zahlenverhältnis nur näherungsweise in der ungefähren Dimension angegeben werden. Lokale / regionale Beispiele (Umkreis 20 bzw. 25km): Stuttgart: 105 (dena) - 36 (Consulta-RE); Freiburg: 30 - 17; Heidelberg: 40 - 12; Konstanz: 19 - 6; Karlsruhe: 54 - 14. Hinzu kommt die bundesweite Ausrichtung und Bekanntheit der dena-Datenbank. Sie enthält bundesweit aktuell 3416 eingetragene Experten für Unternehmen und Kommunen, dazu 11034 Experten für private Bauherren.

Die Bekanntheit und Nutzung der Beraterdatenbank Consulta-RE liegt dagegen unter den mit dem KEFF-Programm bereits enger verbundenen Energieberatern deutlich höher als bei den befragten Unternehmen. Knapp zwei Drittel (63%; Unternehmen: 35%) kennen das Angebot und 29% (4%) haben die Datenbank bereits genutzt. Ähnlich hoch ist die Bekanntheit aufbereiteter Best-Practice-Beispiele von umgesetzten Energieeffizienzmaßnahmen in Unternehmen wie auch der Hinweise auf Effizienzpotenziale aus den KEFF-Check Berichten zwecks Vorbereitung oder Erleichterung der Beratungstätigkeit (vgl. Grafik). Die Zufriedenheit der Energieberater mit bereits genutzten Angeboten⁶⁴ fällt in der Tendenz kritischer aus als die sehr positive Bewertung der Unternehmen (vgl. Kap.5.3), bewegt sich aber bezüglich zentraler KEFF-Angebote für sie auch auf hohem Niveau. So erzielen Hinweise auf Effizienzpotenziale aus KEFF-Checks (74%; Unternehmen: 89%), Informationsveranstaltungen und Workshops (69%; 91%⁶⁵), aufbereitete Best-Practice-Beispiele (67%) sowie Aktivitäten und Plattformen zur Vernetzung von Energieberatern und Unternehmen (57%) positive Zufriedenheitswerte (Werte 1 und 2 auf einer 6er Skala zusammengefasst).

Deutlich weniger zufrieden sind die Energieberater mit der Beraterdatenbank Consulta-RE: Lediglich gut ein Drittel der befragten Energieberater, die sie genutzt haben, bewertet diese mit sehr gut oder gut (36%; Unternehmen: 86%), mäßig zufrieden sind 42% (Werte 3 und 4), 22% sind nicht zufrieden (Werte 5 und 6). Energieberater, die mit mindestens einem genutzten Angebot nicht voll zufrieden sind (Wertung 3 oder schlechter) und ihre Bewertung offen

begründen (dies trifft auf insgesamt 28% *aller* befragten Energieberater zu), erläutern ihre kritische Beurteilung:⁶⁶

- Beraterdatenbank Consulta-RE: zu geringe Bekanntheit, Eintrag bedeutet zusätzlichen Aufwand zur Pflege anderer Datenbank-Einträge; Nutzen/Mehrwert unklar
- Vernetzungs-Aktivitäten für Energieberater und Unternehmen: zu wenig Austausch, zu wenig Generierung von Anfragen⁶⁷; Eindruck der Bevorzugung einzelner Berater
- Informationsveranstaltungen und Workshops: Wenig praxisorientiert; inhaltlich zu oberflächlich; zu wenig Unternehmensvertreter anwesend
- KEFF-Checks: Keine klare Abgrenzung zu Beratung; Empfehlungen wenig hilfreich bzw. praxisorientiert; KEFF-Moderatoren fehlen Knowhow und Praxiserfahrung

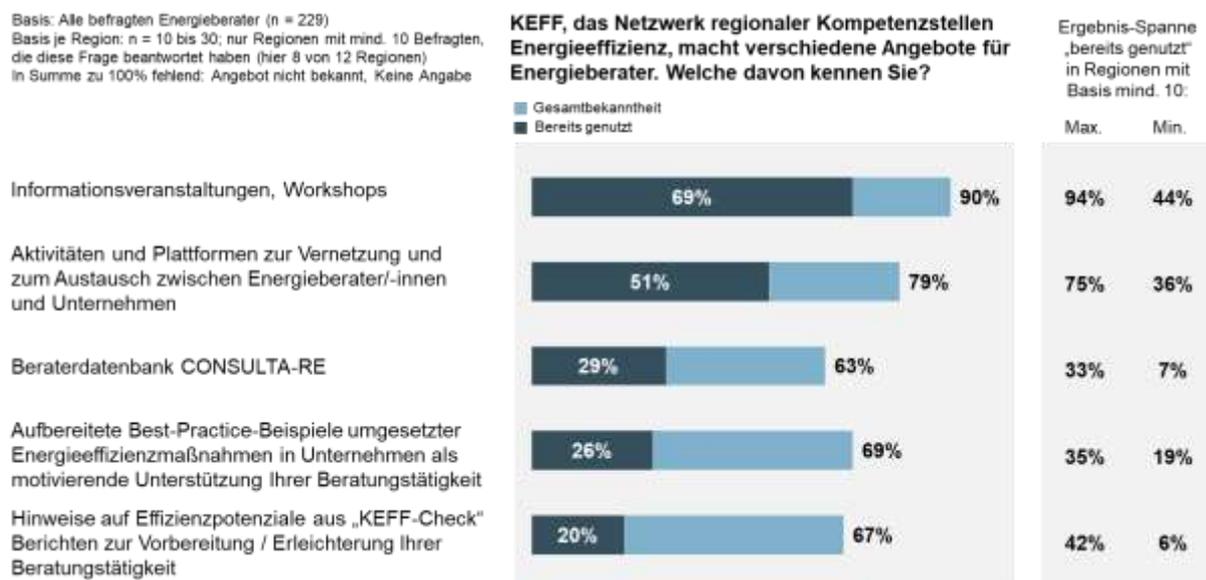
⁶⁴ Verringerte Basis: je KEFF-Angebot zwischen 42 (Hinweise auf Effizienzpotenziale aus KEFF-Check Berichten) und 150 (Informationsveranstaltungen, Workshops) Befragte.

⁶⁵ Die Zufriedenheit zu den beiden genannten Angeboten sowie zur Expertendatenbank Consulte-RE wurden in beiden Zielgruppenbefragungen nahezu identisch abgefragt und sind somit direkt vergleichbar.

⁶⁶ Es folgen durch die Befragten offen formulierte Begründungen und Einschätzungen, jeweils inhaltlich nach Argumenten zusammengefasst in der Reihenfolge der häufigsten Nennungen.

⁶⁷ Gemäß KEFF-Monitoring haben sich Vermittlungszahlen und Vermittlungsquote infolge von Initialgesprächen (KEFF-Checks) positiv entwickelt (632 Beratungen bis Ende 2018 insgesamt; Quote gesteigert von 12,7% über 30,5% auf 39,1%, vgl. Kap. 5.1).

Abb. 14: Bekanntheit und Nutzung von KEFF-Angeboten durch Energieberater (Online-Befragung Energieberater)⁶⁸



Die angeführten Punkte spiegeln, dass es in Teilen offensichtlich zu wenig gelungen ist, Vorbehalte und mögliche Konkurrenzbedürfnisse auszuräumen. Die z. T. geringfügig, z. T. deutlich kritischere Einschätzung der Energieberater mündet insgesamt in einer deutlich geringeren Weiterempfehlungsbereitschaft als bei den befragten Unternehmen. Rund die Hälfte aller Energieberater (gegenüber dreiviertel der Unternehmen) würden KEFF-Angebote uneingeschränkt weiterempfehlen (23%) oder haben dies bereits getan (26%). Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (36%) würde KEFF-Angebote zumindest teilweise weiterempfehlen, 15% lehnen dies jedoch ab (Unternehmen: 4%).

Beim Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher empirischer Module lässt sich hier am Beispiel zweier Regionen erkennen, wie sich strategische Entscheidungen bezüglich Zielgruppenfokus operativ auswirken können. Beide gehören zu den regionalen KEFF, die früh bzw. von Beginn einen starken Fokus auf die Einbindung der Beraterszene gelegt haben (vgl. Kap. 3.2) und in diesen beiden Regionen reicht die Basis der befragten Energieberater für ein valides regional differenziertes Ergebnis aus. Es zeigt sich: Die Berater in diesen Regionen heben sich ein wenig von Regionen mit weniger Fokus auf die Berater ab, indem sie eine deutlichere generelle Nachfragesteigerung bezüglich Energieberatung erkennen und auch mehr zusätzliche direkte Beratungsanfragen erhalten haben. Sie heben sich sogar klar von diesen ab, wenn sie diese Steigerungen in weitaus höherem Maße auf die Arbeit von KEFF zurückführen. Zudem ist in diesen beiden Regionen die Bereitschaft der Energieberater zur Weiterempfehlung von KEFF deutlich überdurchschnittlich.

⁶⁸ Die großen Spannen zwischen den einzelnen Regionen (vgl. Grafik) erklären sich auch hier größtenteils aus den Stellenvakanzen in einzelnen kleineren Regionen, wodurch dort zeitweise kaum noch Kommunikation in Richtung der Zielgruppen stattgefunden hat (vgl. Kap. 5.3).

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Mit Blick auf die Energieberater als Zielgruppe von KEFF ist den regionalen Akteuren auch auf Basis ihrer Erfahrungen besonders wichtig, diese frühzeitig einzubinden. Es sei also wichtig, diese über das Programm aufzuklären, in Programm-Aktivitäten und -Netzwerke zu integrieren, um auch mit dieser Zielgruppe einen kontinuierlichen Austausch zu etablieren und den Unternehmen eine adäquate Beratung vermitteln zu können. In diesem Sinne funktioniert haben nach Einschätzung der Akteure bislang vor allem persönliche Gespräche und Formate mit speziellen Angeboten für Energieberater (z. B. Netzwerktreffen, Gesprächsrunden, Workshops). So konnte KEFF nach dem Eindruck der meisten vielfach vorhandene Skepsis („Beratungskonkurrenz“) gut ausräumen bzw. prophylaktisch verhindern. Die Erfahrungen zeigen aber auch, dass Kritik und Skepsis gegenüber KEFF bei den in das Programm eingebundenen Energieberatern im Prozessverlauf an anderer Stelle (wieder) aufkeimen können. Dies gilt insbesondere, wenn die Erwartung, KEFF würde den Beratern Kunden vermitteln, enttäuscht wird. Wenn es diese Erwartung gibt, muss sie nach den Eindrücken der Akteure enttäuscht werden. Die Chance für einzelne Berater von KEFF-Kunden angesprochen zu werden ist aufgrund der (in dieser Hinsicht) geringen Zahl von Initialgesprächen (KEFF-Checks) mit dem aus wettbewerbsrechtlicher Sicht notwendigen Verweis auf komplette Berater-Listen gering.

Darüber hinaus werben die regionalen Akteure zwar bei den Energieberatern für Einträge in den Expertenatlas, dies geschehe allerdings überwiegend nicht mit Priorität, da man den Eindruck hat, hier auf wenig Interesse zu stoßen (was die Energieberater selbst in der Befragung bestätigen, vgl. oben). Das Gros der Energieberater sei derzeit weitgehend ausgelastet, auf weitere Kundenakquise (durch KEFF bzw. die Datenbank) nicht unbedingt angewiesen und zudem in bereits etablierten Datenbanken vertreten.

Ergebnisse der externen Fachgespräche

Aus Sicht der Experten hat die Etablierung und Pflege von Energieberater-Netzwerken deshalb hohe Priorität, weil Berater wichtiges Erfahrungswissen ins Programm einbringen können, z. B. bezüglich Vorlaufzeiten von Umsetzungsmaßnahmen oder Anbietern von Energieeffizienz-Technologien. KEFF solle Energieberater demnach als Multiplikatoren verstehen: Ihnen zum Erfolg zu verhelfen diene auch den KEFF- Programmzielen. Dabei sprechen einige explizit von Akquise-Unterstützung durch KEFF. Diese Interpretation ist wie gesehen offenbar naheliegend, weckt aber auf Seiten der Berater möglicherweise Erwartungen, die nur sehr eingeschränkt erfüllbar sind (vgl. oben).

Die Fachexperten empfehlen für die Einbindung der Energieberater mit der direkten persönlichen Ansprache und der Etablierung eines kontinuierlichen Austauschs Vorgehensweisen, die sich bei den Akteuren auch als erfolgreich erwiesen haben. Die dem Programm auferlegten rechtlichen Grenzen verbieten nicht nur eine direkte Vermittlung eines Beraters, es erschwert auch die Begleitung des weiteren Prozesses der Beratung und der Umsetzung von Maßnahmen durch KEFF. Einerseits verletze eine zu enge Kooperation mit einzelnen Beratern die Neutralitätspflicht, andererseits sei ein enger Kontakt wichtig für die Prozessbegleitung und Generierung von Best-Practice-Beispielen. Als Empfehlung leiten die Fachexperten ab, beide Seiten kontinuierlich kommunikativ einzubinden, sie insbesondere im Nachgang zu

Initialgesprächen (KEFF-Checks) zu befragen und Interesse zu zeigen, etwa: Wie ist es gelaufen? Haben sich Aufträge ergeben (Energieberater)? Hat man sich für einen Berater entschieden und warum (Unternehmen)?

Bezüglich der Datenbank Consulta-RE äußern sich auch die Fachexperten eher skeptisch, zumindest in Bezug auf den aktuellen Entwicklungsstand. Sie sei mit zu wenigen Einträgen nicht optimal gepflegt, zu unbekannt und würde zu wenig genutzt. Einige äußern sich auch generell kritisch zur Idee der Etablierung einer eigenen Datenbank für die Zwecke des KEFF-Programms. Wenn etwa Effizienzmoderatoren lediglich auf die Datenbank verweisen, so die Argumentation, provozieren sie mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Bruch im Prozess, da (mühsam für einen KEFF-Check gewonnene) Unternehmen zumeist nicht bereit seien, in einer Onlinedatenbank nach einem passenden Berater zu recherchieren: „Das KEFF-Netzwerk lebt von persönlicher Kommunikation und nicht von Internetseiten.“

▶▶▶ Fazit Energieberaternetzwerk

Auch Energieberater zeigen generell eine hohe Zustimmung zur KEFF-Arbeit hinsichtlich Hinweisen auf Effizienzpotenziale aus KEFF-Checks, Informationsveranstaltungen und Workshops sowie Aktivitäten zur Vernetzung von Energieberatern und Unternehmen. Andererseits werden bei dieser Gruppe teils übersteigerte Erwartungen an Kontaktvermittlung zu Unternehmen deutlich. Insgesamt besteht eher geringer Bedarf an neuen Kundenkontakten und, soweit noch nicht näher mit KEFF vertraut und in die Aktivitäten der jeweiligen regionalen Kompetenzstelle eingebunden, eine Grundskepsis aufgrund von Konkurrenzbedenken gegenüber KEFF.

- KEFF-Akteure selbst und befragte Fachexperten sehen es als wichtigen Erfolgsfaktor an, Berater möglichst umfassend in direkte Kommunikation und Netzwerkarbeit einzubinden, um grundsätzlicher Skepsis und überzogenen Kundenvermittlungs-Erwartungen entgegen zu wirken sowie Kunden adäquate Vorschlagslisten vorlegen zu können. Und: Berater sind wichtige Multiplikatoren.
- Consulta-RE: Kritische Masse an Einträgen und Nutzenden noch nicht erreicht, die Etablierung einer neuen bundeslandspezifischen Datenbank erweist sich angesichts langjährig vorhandener bundesweiter Angebote als zäh. Bekanntheit und insbesondere Nutzung sind bei Energieberatern zwar deutlich höher als bei Unternehmen, bewegen sich aber ebenfalls auf niedrigem Niveau. Aufgrund der großen Zurückhaltung bzw. Skepsis der meisten Berater gegenüber der Expertendatenbank und dem (daher) noch relativ niedrigen Bestand an Einträgen, bewerben zahlreiche regionale Akteure diese (noch) nicht mit letztem Nachdruck bei den KMU.

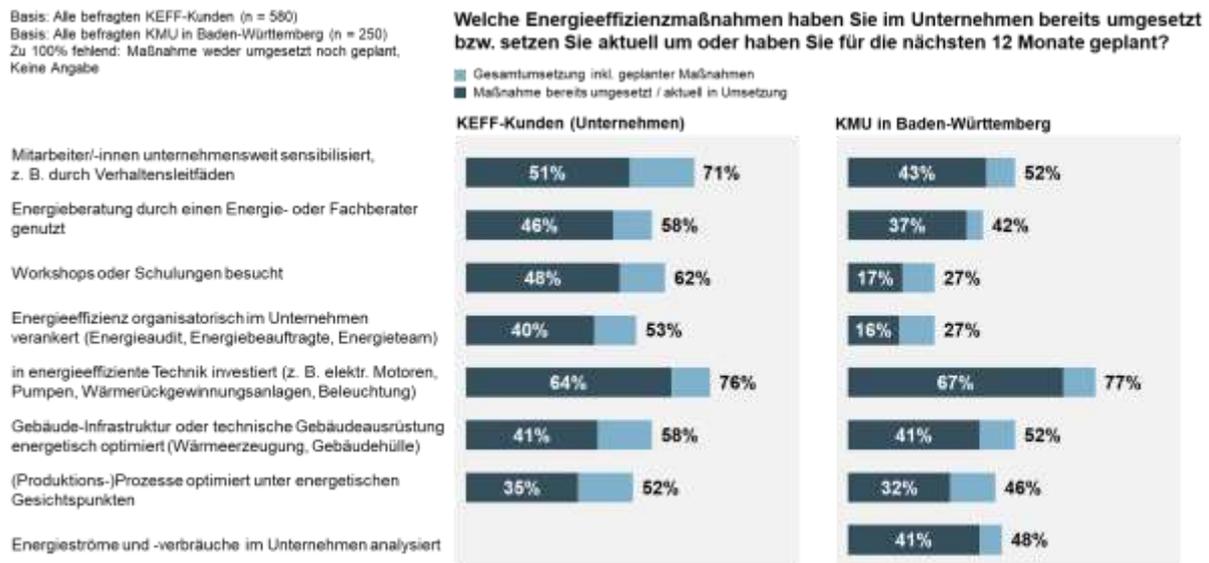
5.3. Initialgespräche (KEFF-Checks) und Umsetzungsbegleitung

Ergebnisse landesweite KMU-Befragung / Online-Befragung KEFF-Kunden

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der Online-Befragung KEFF-Kunden mit den Ergebnissen der landesweiten KMU-Befragung erlauben insbesondere bezüglich umgesetzter oder geplanter Maßnahmen zur Energieeffizienz einen Vergleich, der die bislang durch das KEFF-Programm erzielten Wirkungen sichtbar macht (vgl. Abb. 15).

Es wird deutlich: Unternehmen, die bereits KEFF-Kunden sind, sind in weit höherem Maße für das Thema Energieeffizienz sensibilisiert und informiert als die KMU im Land Baden-Württemberg insgesamt. Ihre Mitarbeiter z. B. durch Verhaltensleitfäden unternehmensweit sensibilisiert haben die KEFF-Kunden zu 71% (umgesetzt bzw. geplant), KMU landesweit zu 52%, entsprechende Workshops oder Schulungen besucht zu 62%, KMU landesweit zu 27%. Die durch KEFF betreuten Unternehmen haben zudem in weit höherem Maße bereits Energieberatungen genutzt bzw. planen dies (58% gegenüber 42%) und das Thema Energieeffizienz organisatorisch im Unternehmen verankert (53% zu 27%).

Abb. 15: Gegenüberstellung umgesetzte bzw. geplante Energieeffizienzmaßnahmen (Online-Befragung KEFF-Kunden und landesweite KMU-Befragung)



Gerade vor diesem Hintergrund ist auffällig, dass sich die KEFF-Kunden in Bezug auf umgesetzte investive Maßnahmen mit den KMU in Baden-Württemberg insgesamt (noch) auf nahezu identischem Niveau bewegen: Investitionen in energieeffiziente Technik inklusive Beleuchtung haben umgesetzt oder planen 76% der KEFF-Kunden, 77% der KMU insgesamt. Bei der energetischen Optimierung der Gebäude-Infrastruktur bzw. technischen Gebäudeausrüstung sind es 58% bei den KEFF-Kunden gegenüber 52% bei den KMU gesamt und bei den Maßnahmen zur energetischen Optimierung von (Produktions-)Prozessen 52% ge-

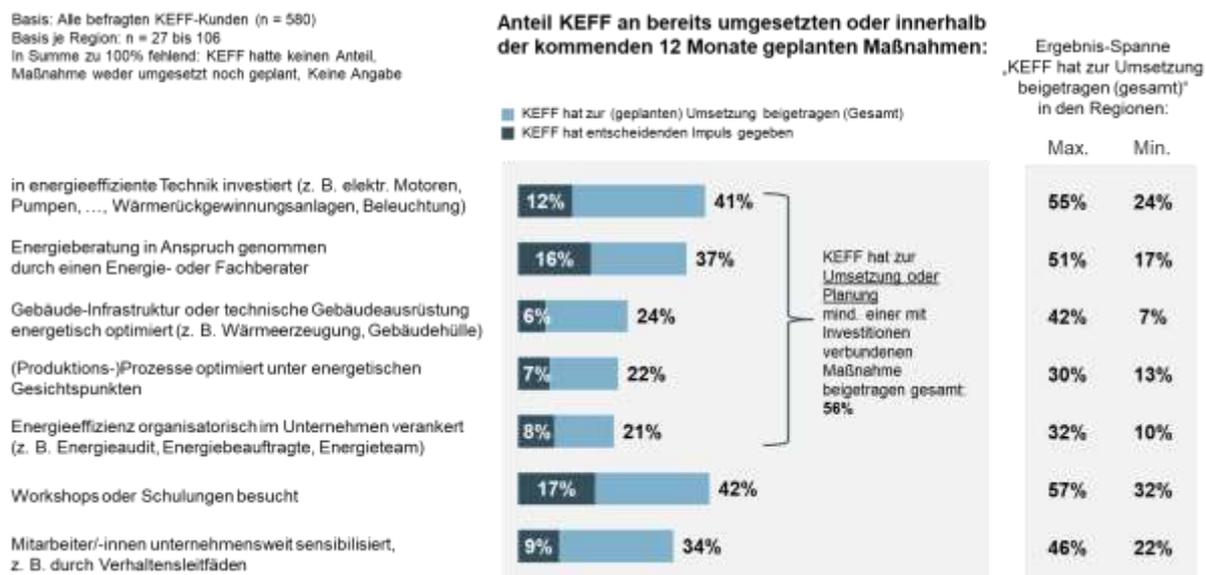
gegenüber 46%⁶⁹. Dieser Befund stützt die Einschätzungen von KEFF-Akteuren und Fachexperten, dass der Gesamtprozess nach Erstansprache, Sensibilisierung und Potenzialanalyse bis zur Umsetzung von Maßnahmen und Generierung von Best-Practice-Cases in der Regel ein eher langfristiger ist und somit auch das Gesamtprogramm KEFF langfristig angelegt bzw. fortgesetzt werden sollte.

Dass KEFF dennoch bereits jetzt einen nicht unerheblichen Anteil auch an den investiven Maßnahmen der KEFF-Kunden hat, belegt wiederum die Online-Befragung KEFF-Kunden (vgl. Abb. 16). In mehr als der Hälfte aller befragten Unternehmen (56%) hat die Arbeit des KEFF-Netzwerks bereits zur Umsetzung oder zeitnahen Planung (innerhalb der kommenden 12 Monate) mindestens einer mit Investitionen verbundenen Energieeffizienzmaßnahme beigetragen.

Die KEFF-Kunden selbst bestätigten den Beitrag von KEFF dazu, dass ihr Unternehmen Workshops oder Schulungen im Kontext Energieeffizienz besucht (42%, bei 17% sogar entscheidend), externe Energie- und Fachberater eingebunden hat (37%, bei 16% entscheidend) und Mitarbeiter unternehmensweit für Energieeffizienz sensibilisiert hat (34%). Dies belegt den direkten Zusammenhang des gegenüber den KMU landesweit insgesamt deutlich höheren Grades von Sensibilisierung und Aktivität der KEFF-Kunden bezüglich Energieeffizienz mit den entsprechenden KEFF-Aktivitäten.

⁶⁹ Operative bzw. investive Maßnahmen in Querschnittsbereichen (Pumpen, Druckluft etc., auch Beleuchtung) haben die landesweit befragten KMU im Unterschied zu den KEFF-Kunden in höherem Maße umgesetzt als informative oder organisatorische. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass schnell realisierbare Maßnahmen wie die Optimierung von Beleuchtung kaum unternehmensweite Sensibilisierung und Information benötigen und auch schneller umgesetzt sind. Auch bei dieser Frage belegt die Auswertung der landesweiten KMU-Befragung einen signifikanten Zusammenhang zwischen Maßnahmenumsetzung und Mitarbeiteranzahl der Unternehmen (vgl. Kap. 4.3): Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden haben deutlich häufiger noch gar keine Maßnahmen geplant oder umgesetzt als insbesondere Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitenden. Bezüglich der Branchen wird erkennbar, dass im verarbeitenden Gewerbe und im Handwerk häufiger Maßnahmen umgesetzt oder geplant werden als in den übrigen.

Abb. 16: Anteil KEFF an bereits umgesetzten bzw. geplanten Energieeffizienzmaßnahmen bei Unternehmen (Online-Befragung KEFF-Kunden)



Die Online-Befragung der Energieberater belegt, dass rund ein Viertel (24%) bereits Beratungsanfragen durch Unternehmen generieren konnte, die (auch) auf Vorbereitung bzw. Empfehlung von KEFF zurückzuführen sind. Dass sich dies jedoch nicht immer eindeutig nachverfolgen lässt, u. a. weil die KEFF-Moderatoren keine spezifischen Beraterempfehlungen aussprechen dürfen, bekräftigen ein Fünftel (20%) der Befragten. Energieberater, die ihre Aufträge (auch) auf die Arbeit von KEFF zurückführen, konnten in den vergangenen zwei Jahren im Durchschnitt drei Unternehmensanfragen generieren, darunter überwiegend Anfragen aus KMU (82%). Die am häufigsten auf KEFF-Initiative durch Energieberater umgesetzten Maßnahmen liegen im Bereich der energetischen Optimierung von Gebäuden (Infrastruktur, technische Gebäudeausrüstung) sowie der Beantragung von Fördermitteln. Jeweils 13% aller befragten Energieberater waren in diesen Feldern auf Vorbereitung bzw. Empfehlung durch KEFF aktiv. Darauf folgen in absteigender Häufigkeit der Nennung Anschaffungen und technische Investitionen (9%), die Optimierung von (Produktions-)Prozessen unter energetischen Gesichtspunkten (8%), die Durchführung von Audits oder Zertifizierungen (4%), die organisatorische Verankerung von Energieeffizienz in Unternehmen (3%) sowie die Durchführung von Workshops, Schulungen, Sensibilisierungsmaßnahmen (3%).

Ergebnisse der internen KEFF-Audits

Die regionalen Akteure, vor allem die Effizienzmoderatoren bekräftigen zunächst die grundlegende Bedeutung der KEFF-Checks für folgende Umsetzungen. Denn nach übereinstimmenden Erfahrungen betreiben die KEFF-Kunden den Aufwand für Initialgespräche (KEFF-Checks) praktisch nie rein informativ, sondern weil sie konkrete Maßnahmen umsetzen und Effizienzeffekte erzielen wollen.

Die KEFF-Akteure machen damit deutlich, wie wichtig die weitere Begleitung des Prozesses durch KEFF ist: Zum einen um die Kunden weiter informativ zu unterstützen, zum anderen und nicht zuletzt auch als Erfolgsbeleg für KEFF und Quelle für Best-Practice-Beispiele und

Testimonials für die weitere Programmkommunikation. Umso mehr bedauern viele Akteure, dass der Kundenkontakt oft mit der Vermittlung von Förderinformationen und Übergabe (individuell angepasster) Listen mit Berater-Kontakten endet. Im Vergleich aller 12 Regionen zeigt sich, dass diese Bruchstelle im Prozess bei allen KEFF, die (aus unterschiedlichen Gründen und Motiven) keinen kontinuierlichen Austausch mit Kunden und Beratern pflegen (können), den Kontakt zu den Kunden weitgehend beenden kann. Denn vereinzelte Nachfragen im Abstand vieler Monate bedeuten entweder, dass der Zeitabstand zu investiven Maßnahmen schon zu groß ist oder trotz des Abstandes aufgrund der oft langfristigen Perspektive solcher Maßnahmen immer noch zu kurz und die Umsetzung noch nicht begonnen hat. Auf diese Weise entwickelt sich der Kundenkontakt oftmals für beide Seiten enttäuschend. Auch Experten weisen darauf hin und richten den Blick auf ein strukturelles Problem in diesem Zusammenhang: Je mehr Kundenkontakte die Moderatoren aufgebaut haben, desto schneller kommen sie an Kapazitätsgrenzen bezüglich Nachtelefonieren oder Besuchen von Kunden im Nachgang zu den Initialgesprächen (KEFF-Checks).

Ergebnisse der externen Fachgespräche

Die interviewten Fachexperten schätzen das Vorgehen von KEFF als grundsätzlich richtig ein: Vor Ort im Unternehmen neutral für das Thema sensibilisieren, eine erste fachkundige Analyse erstellen und für die ausführliche Analyse an einen Energieberater vermitteln und somit auch wertvolle Vorarbeit für Energieberater leisten. Ein entscheidender Faktor für die Experten ist in diesem Zusammenhang die regionale Struktur des Programms, die die nötige Nähe, Erreichbarkeit und Effizienz ermögliche. KEFF wird also generell gesehen als eine wichtige Anregung für die Unternehmen und Sensibilisierung für das Thema sowie eine wichtige informative und analytische Vorstufe für konkrete Maßnahmen (KEFF-Checks).

Dabei vermissen manche Experten allerdings einheitliche und (für Kunden und Berater) transparente und nach außen sichtbare Qualitätsstandards, um sowohl den Nutzen für die Unternehmen als auch die Reputation des Programms zu optimieren⁷⁰. Während ein Teil den niederschweligen Ansatz begrüßt, schätzen andere die gelieferten Informationen als teils zu geringwertig und somit ohne Mehrwert ein. Ein Interviewpartner löst den Widerspruch auf und betont, dass der KEFF-Check nur an der Oberfläche kratzen könne. Es würde dann von der Erfahrung des Moderators abhängen, inwieweit dieser erste Potenziale einschätzen kann.

Auch die Fachexperten sehen dabei das generelle Problem der Bruchstelle zwischen KEFF-Check und weiteren Maßnahmen wie Energieberatung und Investitionen, die aufgrund der rechtlichen Regularien nicht ohne weiteres geschlossen werden könne, wodurch mit dem Kontakt aber auch der Faden aufgebauten Vertrauens reiße. Auf der anderen Seite sollte KEFF nach Ansicht der Expertenmehrheit mit Nachdruck darauf hinwirken, dass ein durch Sensibilisierung und Information geöffnetes Zeitfenster für Umsetzungen auch genutzt wird.

⁷⁰ Der im Projekt entwickelte und eingesetzte interne (und somit Außenstehenden, auch Fachexperten, nicht bekannte) Leitfaden für den KEFF-Check wird offenbar unterschiedlich angewendet. Fachexperten, denen Informationen aus der KEFF-Praxis begegnet sind, haben somit ein uneinheitliches Bild gewonnen.

▶▶▶ Fazit Initialgespräche (KEFF-Checks) und Umsetzungsbegleitung

KEFF-Kunden sind in weit höherem Maße für das Thema Energieeffizienz sensibilisiert und informiert als die KMU im Land Baden-Württemberg insgesamt. In Bezug auf umgesetzte investive Maßnahmen sind sie dagegen (noch) auf nahezu identischem Niveau: Hier zeigt sich ein langfristiger Gesamtprozess bis zur Umsetzung von Maßnahmen und Generierung von Best-Practice-Beispielen.

- An durch KEFF-Kunden umgesetzten Maßnahmen hat KEFF dennoch bereits erheblichen Anteil. In mehr als der Hälfte aller Befragten hat die Arbeit des KEFF-Netzwerks bereits zu zeitnaher Planung oder Umsetzung beigetragen.
- Auch rund ein Viertel der Energieberater hat mit Hilfe der KEFF-Arbeit bereits (eindeutig rückführbare) Beratungsanfragen durch Unternehmen generieren können.

Eine Herausforderung bleibt die Bruchstelle zwischen KEFF-Check und weiteren Maßnahmen: Akteure wie Experten halten die weitere Begleitung des Prozesses durch KEFF für sehr wichtig: Zur weiteren Unterstützung der Kunden und nicht zuletzt, um Erfolgsbelege für KEFF und wiederum Akquise-Material in Form von Best-Practice-Beispielen und Testimonials zu generieren.

6. Fazit:

Stärken und Erfolge des Programms

Das KEFF-Programm bearbeitet mit Energieeffizienz in Unternehmen ein wichtiges Thema des Klima- und Ressourcenschutzes mit einer prinzipiell hohen Relevanz für die Zielgruppe der KMU. Dieser mangelt es insgesamt an Sensibilisierung, Informationen und Unterstützung zur Umsetzung konkreter Maßnahmen. Daher ist der Ansatz von KEFF, genau an dieser Stelle mit „*Sensibilisierung, Information, Motivation und Begleitung*“ ein Angebot zu machen sehr sinnvoll. Die gewählte Form einer Informationsoffensive als neutrale, nicht-wettbewerbliche Vorstufe der Energie- bzw. Fachberatung wird von den Zielgruppen Unternehmen und Energieberater, von Akteuren und Fachexperten gleichermaßen begrüßt und für hilfreich eingeschätzt.

Die empirischen Evaluationsergebnisse zeigen:

- KMU in Baden-Württemberg bieten ein hohes Potenzial für das Anstoßen von Energie- und Ressourceneffizienz-Maßnahmen, sie schätzen die grundsätzliche Bedeutung von Energieeffizienz sogar höher ein als vom Programm erwartet.
- Die für KMU wichtigsten Energieeffizienzthemen sind Kernthemen von KEFF: Steigerung der Energieeffizienz in Betriebsgebäuden, Querschnittstechnologien und in Kernprozessen sowie Informationen zu Fördermöglichkeiten.
- Das Potenzial an KMU mit Vorbewusstsein für Energieeffizienz, die offen für Impulse sind und damit die am effektivsten und effizientesten ansprechbare Zielgruppe darstellt, ist groß.

Auch die Struktur mit zentraler Koordinierungsstelle und zwölf regionalen Kompetenzstellen erweist sich im Grundsatz als richtig. Sie ermöglicht sowohl die übergeordnete landesweite Adressierung der Zielgruppen mit dem Thema wie auch die regionale bzw. lokale Ansprache und Anregung von Maßnahmen. Unterschiedliche regionale Konstellationen von Einzelträgern und Trägerzusammenschlüssen in Konsortien ermöglichen es dem Programm, den Gegebenheiten und Möglichkeiten vor Ort jeweils gerecht zu werden. Die Profile der einzelnen Programmpartner stehen sowohl für die Heterogenität wie für die Stärken der einzelnen Regionen und repräsentieren das zentrale Anliegen der Fördermittelgeber: Unternehmen auf ihre Energieeffizienzpotentiale hinzuweisen, deren Erschließung insbesondere zum Erreichen der Klimaschutzziele beitragen aber auch betriebswirtschaftliche Vorteile bringen. Kammern, Energieagenturen, Wirtschaftsförderungen, Hochschulen usw. bringen als Partner die notwendigen Kernkompetenzen und Kontaktnetzwerke in das Programm ein, die sich ergänzen und vielfach durch assoziierte Kooperationspartner abgerundet werden.

So tragen alle Netzwerkpartner nach einer Anlaufphase und mit Optimierungsreserven mit jeweils eigenen Stärken und mehr oder weniger umfassend zum Gesamterfolg bei. Dieser besteht insbesondere aus dem zentralen Mehrwertangebot von KEFF: Bei KMU Hemmnisse zur Hebung von Energieeffizienzpotenzialen abzubauen, indem sie für Vorteile von Effizienzinvestitionen sensibilisiert und ihnen Potenziale und (Förder-)Möglichkeiten aufgezeigt werden. Als konkrete Ergebnisse schon jetzt feststellbar sind u. a.:

- Die KEFF-Zielgruppenansprache trifft Bedarf und Wunsch der KMU nach Information und Unterstützung zum Thema Energieeffizienz, sie verstärkt das Grundrauschen zum Thema und macht KEFF als regionale Ansprechpartner dafür bekannt.
- Eine Grundlage bilden zahlreiche durch die zentrale Koordinierungsstelle entwickelte, bereit gestellte und aufgrund von praktischen Erfahrungen im Programmverlauf adaptierte Vorlagen für Kommunikationsinstrumente.
- Insbesondere direkte Zielgruppen-Ansprache und kontinuierliche Kundenkommunikation, Förderung des Austauschs mit Fachleuten und anderen Unternehmern vor Ort unter Einbindung der Energieberater sowie die in der Folge zunehmende Mundpropaganda durch KEFF-Kunden und Energieberater hat bereits zahlreiche KMU auf KEFF aufmerksam gemacht. Je größer das Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen, desto bekannter ist KEFF (29% bei Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern aus den KEFF-Fokusbranchen).
- Das KEFF-Netzwerk konnte sowohl die absolute Zahl als auch die erreichte Quote an dadurch angestoßenen Umsetzungen deutlich steigern: KEFF-Checks von 251 (2016) über 803 (2017) bis 908 (2018); Umgesetzte Energieeffizienzprojekte bzw. Energieberatungen von 49 (Quote 19,5%) über 346 (43,1%) bis 501 (55,2%).
- Eine sehr große Mehrheit von jeweils mehr als 80% der KEFF-Kunden bestätigt: Die Arbeit des KEFF-Netzwerks hat das Thema Energieeffizienz insgesamt präsenter gemacht, den Austausch regionaler Wirtschaftsakteure befördert und das Bewusstsein für den Beitrag von Energieeffizienzmaßnahmen zu Klima- und Ressourcenschutz sowie zu Einsparpotenzialen entsprechender Investitionen geschärft.
- Resultat: KEFF-Kunden sind in weit höherem Maße für das Thema Energieeffizienz sensibilisiert und informiert als KMU im Land Baden-Württemberg insgesamt. Dass sie sich bei umgesetzten investiven Maßnahmen noch auf nahezu identischem Niveau mit dem Landesschnitt bewegen zeigt auf, wie langfristig sich der Gesamtprozess in der Regel gestaltet, da es bis zur Maßnahmenumsetzung etwas Zeit braucht. An mehr als 50% umgesetzter Energieeffizienz-Maßnahmen bei den KEFF-Kunden hat die Arbeit des Programms dennoch schon jetzt einen erheblichen, z. T. sogar entscheidenden Anteil.
- Energieberater bestätigen diese Einschätzungen. Wenn noch nicht auf sehr hohem, so doch auf hohem Niveau bewegt sich ihre Zustimmung zur KEFF-Arbeit hinsichtlich KEFF-Checks, Informationsveranstaltungen, Workshops sowie Aktivitäten und Plattformen zur Vernetzung von Energieberatern und Unternehmen. Ein Viertel der Energieberater hat zudem mit Hilfe der KEFF-Arbeit bereits Beratungsanfragen durch Unternehmen generieren können.

Als bisheriges Leuchtturmprojekt des gesamten Netzwerks hat sich der Gipfelstürmerpreis erwiesen. Er ermöglicht in besonderer Weise eine hohe Motivationswirkung bei den KMU und das Erreichen zentraler Kommunikationsziele des Programms: Gezielte Information über KEFF-Leistungen und KMU-Vorteile, die Förderung von Austausch zwischen Fachleuten und Unternehmern sowie überregional und regional abgestimmte (mediale) Kommunikation mit positiven Reichweiten- und Imageeffekten für KEFF-Programm und Landesmarke.

Optimierungsbereiche

Im Prozess der Kundenbetreuung durch KEFF haben sich bislang sowohl die Gestaltung einer erfolgreichen Erstansprache der Unternehmen als auch der Übergang zur Umsetzungsbegleitung nach Abschluss der KEFF-Checks als Hürden bzw. potenzielle Brüche erwiesen. Für diese hat das Programm trotz etlicher Anpassungen und Optimierungen aufgrund gemachter Erfahrungen noch keine optimale Lösung gefunden.

Bezüglich Erstansprache wurden Herausforderungen in der Umsetzung teilweise unterschätzt bzw. durch die Partner und ihre Mitarbeiterauswahl nicht überall abgedeckt. Speziell mangelte es teilweise an Erfahrungen im Bereich Akquise. Auch die weitere Begleitung des Prozesses durch KEFF nach abgeschlossenen KEFF-Checks halten Akteure wie Experten für sehr wichtig. Zur weiteren Unterstützung der Kunden und nicht zuletzt, um Erfolgsbelege für KEFF in Form von Best-Practice-Beispielen und Testimonials zu generieren. Der Kontakt zu Kunden und ggf. Energieberatern sollte möglichst nicht abreißen, was allerdings weiteren und bisher nicht in den Leistungsindikatoren des Programm-Monitoring abgebildeten Aufwand bedeutet.

Die Evaluationsergebnisse belegen, dass manche vom KEFF-Netzwerk stark bespielte Kommunikationskanäle nur sehr bedingt geeignet sind, Energieentscheider der KMU zu erreichen bzw. dass sie gemessen am Aufwand zu geringe Resultate erbringen. Dies gilt insbesondere für Social Media, speziell Twitter, Messepräsenzen oder den Aufbau neuer Unternehmens- oder Energieberater-Netzwerke. Ähnliches gilt für Anzeigen- oder sonstige mediale Kampagnen ohne gezielte regionale Verlängerung. Auch eine inhaltliche Einengung des Themas Energie auf Energieeffizienz erschwert die Erstansprache.

Formen und Kanäle persönlicher Ansprache und Information, und dazu zählen auch Begegnungen auf vorhandenen Plattformen und Gespräche bei Veranstaltungen Dritter, haben sich auch unter Effizienzgesichtspunkten überwiegend bewährt und sind fast überall ausgebaut worden. Diese Stärke kann weiter ausgebaut werden durch zusätzliche Professionalisierung und Qualitätssicherung in Bezug auf kommunikative und Akquisefähigkeiten der Effizienzmoderatoren aber auch bezüglich gezielter Angebote sowohl des gesamten KEFF-Netzwerks als auch in regionaler Zuspitzung zu in KMU (aktuell) virulenten Fachthemen.

Koordination, Kooperation und Kommunikation weisen sowohl in einige Regionen als auch im KEFF-Netzwerk insgesamt Optimierungsreserven auf. Es zeigen sich insbesondere vermeidbare Reibungsverluste durch:

- Teilweise unklare Rollen- und Aufgabenteilung im Netzwerk, u. a. bezüglich Kommunikation: Übergeordnete Aktivitäten und Maßnahmen sind noch nicht ausreichend mit regionalen verzahnt.
- Stark bilaterale und operativ kleinteilige netzwerkinterne Kommunikation mit zahlreichen Bruch- und Konfliktstellen.
- Generelle Konflikte bezüglich Außen-Kommunikation:
 - Fokus auf langfristiger Markenstrategie vs. kurzfristigem Erreichen der programmseitig benannten Leistungsindikatoren;
 - Fokus auf Reichweiten und Push-Medien vs. Direktansprache und Pull-Medien.

- Auch daraus resultierender hoher Abstimmungsaufwand für regionale Umsetzung einzelner Kommunikationsinstrumente zulasten der Ressourcen für fachliche und inhaltliche Arbeit mit den Kunden.
- Punktuelle Priorisierung von Eigeninteressen der Träger gegenüber Zielen und Aufgaben von KEFF
- Bei Personalauswahl bzw. -schulung für die KEFF noch mangelnder Fokus der Trägerorganisationen auf notwendige Akquise-Kompetenzen für die Erstsprache. Hinsichtlich der Qualifikationsprofile der Mitarbeiter werden bislang überwiegend solche mit technisch-fachlichem Schwerpunkt gegenüber Kommunikations- und Akquise-Kompetenz favorisiert. Beide sind aber gleichermaßen wichtig.

Netzwerkinterne Reporting- und Berichtspflichten sowie Abstimmungen erzeugen bisweilen erheblichen Aufwand. Speziell für Regionen mit kleinem Personalschlüssel ist dieser z. T. sehr belastend und kann dazu führen, dass die inhaltliche Arbeit am und für den Kunden zu kurz kommen muss.

Am Beispiel des Monitoring wird sichtbar, dass dem Reportingaufwand nicht immer ein adäquater Nutzen entgegensteht. Über die Befriedigung formaler Notwendigkeiten hinaus können die Daten aufgrund von Inkonsistenzen und Fehlern kaum seriös genutzt werden. Auch bildet es erbrachte Leistungen nicht immer adäquat ab. Mehr gemeinsame Ressourcen sollten auf Optimierung und Qualitätssicherung in der operativen Arbeit gelegt werden.

Ein internes Qualifizierungsprogramm wurde bislang punktuell, aber noch nicht systematisch installiert, der selbstoptimierende Austausch im Sinne eines lernenden Programms noch nicht netzwerkintern institutionalisiert. Der Workshop „Optimierung der Supportstrukturen KEFF“ mit den Senioren der Wirtschaft ragt hier positiv heraus und weist den Weg für den weiteren Ausbau.

7. Empfehlungen zur Optimierung und Weiterentwicklung

Die Überzeugung von Zielen und Ansätzen des KEFF-Programms und das persönliche Engagement der Akteure sind netzwerkweit zumeist sehr hoch. Hemmnisse sind überwiegend erkannt, z. T. bereits ausgeräumt, zumindest aber ausräumbar. Die Evaluation zeigt, dass persönliche Ansprache und Angebote wie vor allem die KEFF-Checks und öffentlichkeitswirksame Formate wie der KEFFizienzgipfel bereits erfolgreich etabliert sind und weiter ausgebaut werden können. Aus den Ergebnissen der Evaluation lassen sich darüber hinaus folgende Anregungen für Optimierung und Weiterentwicklung ableiten:

Zentrale Empfehlung für das Gesamtnetzwerk ist die Schaffung **einer gemeinsamen Instanz, eines Formates aller Akteure zur Netzwerksteuerung**. Diese sollte sowohl als Ort für offene und transparente Beteiligung und Diskussionen als auch für die gemeinsame Erarbeitung verbindlicher Vereinbarungen (auf Basis von Mehrheitsentscheidungen) für die operative Arbeit funktionieren. Möglicherweise lässt sich ein solches Format an die bereits etablierten Netzwerktreffen andocken. Diese umfassen einen sehr großen Teilnehmerkreis, da sie offen sind für Effizienzmoderatoren und Träger-Vertreter. Um aber einer effizient und effektiv arbeitende Instanz der Netzwerksteuerung zu schaffen, ist ein deutlich kleinerer Kreis zu empfehlen, in dem jeder KEFF-Netzwerkakteur eine Person entsendet. Dies geht einher mit der Schaffung verbindlicher (personeller) Zuständigkeiten bei allen Akteuren für interne und Netzwerkkommunikation, sowohl bei der zentralen Koordinierungsstelle wie auch in den Regionen, speziell in Konsortien. Hier kann die Verantwortlichkeit für transparente Informationsflüsse an alle Netzwerk-Akteure und für verbindliche Entscheidungen zum gemeinsamen Vorgehen auch über zentrale Netzwerktermine hinaus verankert werden. Auf Grundlage einer solchen gemeinsamen Basis wäre dann UTBW weiter für Rahmungen und übergeordnete Aktivitäten zuständig, die regionalen KEFF an die gemeinsamen Standards gebunden, hätten aber im von allen Akteuren getragenen Rahmen Materialien, Instrumente und Hilfen des Netzwerks auch nach eigenen Wünschen. Bisher erarbeitete und funktionierende Formate und Instrumente können dabei weitgehend weiter genutzt werden, der erforderliche Abstimmungsaufwand sollte aber, abgesehen vom zentralen Plenum, drastisch sinken.

Bezüglich der strategischen und inhaltlichen Ausrichtung des Programms ergibt sich aus der Evaluation die Empfehlung, im Sinne der Ziele den zukünftigen **Fokus stärker als bisher auf die gesamte Prozesskette zu legen**: Das weiter vorhandene hohe Potenzial in den KMU lässt es auch weiterhin notwendig erscheinen, sowohl auf Erstansprache/Sensibilisierung als auch weiter auf Initialgespräche (KEFF-Checks) zu setzen, zugleich aber stärker als bisher Wert auf die Begleitung von Umsetzungsmaßnahmen zu legen. Die Herausforderung dieses Prozesses kann zum einen durch die **Implementierung von CRM-Systemen** (idealerweise eines einheitlichen) gemeistert werden. Da dies aber zugleich, insbesondere bei wachsenden Kundenzahlen, einen erheblichen zusätzlichen Personalaufwand bedingt, ist auch an die Umschichtung von Budgets zu denken. Gemeinsam sollte diskutiert und entschieden werden, welche (kostenaufwändigen bzw. nicht ausreichend effektiven) Instrumente und Maßnahmen des Programms verzichtbar sind und eine Budgetverlagerung erlauben. Empirie und Ergebnisse der Evaluation geben hier einige Hinweise (z.B. Teile der medialen Kommunikation oder der Organisation eigener Veranstaltungen). Weitere zu diskutie-

rende Möglichkeiten finden sich im Bereich der stärkeren Nutzung von Synergien durch Bündelung und Standardisierung netzwerkweit anfallender Tätigkeiten. So könnte z. B. eine regionenübergreifende telefonische Erstansprache und Terminvereinbarung mit den Unternehmen durchaus sinnvoll zentralisiert und datenschutzkonform etabliert werden, um die Effizienzmoderatoren zugunsten der inhaltlich-fachlichen Arbeit zu entlasten.

Auch für die Zielgruppen-Kommunikation leitet sich eine analoge und in Teilen schon etablierte strategische Kombination aus Zentralität und Dezentralität ab. Zunächst sollte in der kommenden Förderphase gemeinsam **eine Kommunikationsstrategie abgestimmt** werden: Was will das Netzwerk kommunikativ erreichen? Welche Instrumente hält man gemeinsam für zielführend und wie lassen sich übergreifende landesweite und regionale Kommunikation optimal verzahnen. Zu empfehlen ist, dass sich das KEFF-Netzwerk zumindest in der ersten Phase von einem externen Marketing-/Kommunikationsexperten beraten lässt, der diesen Prozess moderiert. Ziel sollte u. a. sein, gemeinsam Instrumente zu schaffen, die sowohl aktuell als auch für den weiteren Prozess flexibel angelegt sind, also an regionale und situative Bedingungen anpassbar und gleichzeitig offen für die weitere Optimierung im Programm.

Die zentrale Koordinierungsstelle stellt auf Grundlage dieser gemeinsamen Basis weiterhin Rahmungen und Vorlagen wie die landesweite Webseite, Kommunikationsmittel, das Marken-CD sowie z. B. webbasierte Oberflächen für netzwerkinterne Zwecke⁷¹ bereit. Regionale KEFF sind für die Zielgruppenansprache und umfassende Kundenbetreuung vor Ort zuständig und verwenden die Vorlagen dazu weitgehend als Werkzeugkasten und setzen sie gemäß der gemeinsamen Richtlinien ein. Im Sinne eines gemeinsamen Dachmarkenauftritts beteiligen sie sich darüber hinaus gemäß der gemeinsamen Absprachen an übergeordneter bzw. überregionaler Kommunikation. Ein einheitlicher kommunikativer Auftritt auf Basis des Markennamens und des Marken-CD als Identifikationspunkt nach innen und außen ist für das Programm weiter sinnvoll, auch der weitere Aufbau von Bekanntheit und Image, gestützt auf die Kundenarbeit vor Ort. Der kommunikative Fokus sollte aber stärker auf der direkten Kundenkommunikation liegen, ggf. inklusive Budgetverlagerungen. Die gemeinsam gefunden verbindlichen Vereinbarungen sollten eine zukünftige permanente bilaterale Abstimmung von Kommunikationsinstrumenten möglichst weitgehend minimieren. Regionen und UTBW dokumentieren aber ihre jeweilige gesamte Zielgruppenkommunikation und stellen sie im Netzwerk im Sinne gemeinsamer Optimierung allen Netzwerkakteuren zur Verfügung und damit ggf. zur Diskussion.

Zudem ist dem Netzwerk zu empfehlen, das **Monitoring zu überarbeiten**. Zum einen sollte es zum Abbau unnötigen bürokratischen Aufwands auf für die Fördermittelgeber absolut notwendigen Daten reduziert werden, zum anderen um bisher nicht abgebildete aber im Sinne der Zielsetzungen wichtige Tätigkeiten erweitert werden (Umsetzungsbegleitungen oder Generierung von Best-Practice-Beispielen). Datenstruktur und -erfassung sind in diesem Zuge möglicherweise deutlich zu vereinfachen, zu empfehlen wäre beispielsweise auch ein Web-Interface statt einer umständlich zu handhabenden und damit fehleranfälligen Excel-Datei.

⁷¹ Etwa für das (vereinfachte) Monitoring, vgl. unten.

Für die **kontinuierliche Selbstoptimierung** des Programms kann das Potenzial der so unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen sowie der zahlreichen kreativen Ideen im gesamten Netzwerk gezielt genutzt werden. Sowohl UTBW als auch die Regionen können (und sollten) ihre Ideen vorab ins Netzwerk kommunizieren und zur Diskussion stellen. Die Optimierung der KEFF-Netzwerkarbeit kann von zentralen Kennzahlen des angepassten Monitorings ausgehen, sollte aber insbesondere auf qualitativem persönlichem Austausch der Netzwerkakteure fußen. Dieser Austausch wird idealerweise in Netzwerkformaten institutionalisiert bzw. der informelle Austausch gezielt gefördert. Ziel wäre es, interne Best-Practice-Lösungen herauszuarbeiten, für alle verfügbar zu machen und soweit möglich gemeinsam verbindliche Commitments zu erarbeiten.

Weitere Detailempfehlungen

Bezogen auf die Ansprache von Unternehmen und den Ausbau des Energieberater-Netzwerks

- Breiterer Themenkanon, zumindest für die persönliche Erstansprache von Unternehmen
- Energieberater netzwerkweit möglichst umfassend in die Kommunikation und Netzwerkarbeit einbinden, um grundsätzlicher Skepsis und überzogenen Kundenvermittlungserwartungen entgegen zu wirken sowie Kunden adäquate Vorschlagslisten vorlegen zu können. Damit die Berater zudem gezielt als wichtige Multiplikatoren nutzen.
- Consulta-RE: Alle KEFF-Akteure sollten weiter daran arbeiten, eine kritische Masse an Einträgen und Nutzenden zu erreichen, um Kunden zumindest bei Erstansprachen auf die Expertendatenbank verweisen zu können, evtl. auch Erstkontakte darüber zu generieren. Die KEFF-Kunden werden voraussichtlich weiter eine individuelle Empfehlungsliste vom Effizienzmoderator erwarten.

Netzwerkintern

- Personal: Rekrutierung und Schulung nach Möglichkeit an strategischer Teamzusammenstellung orientieren, mit der Kombination aus technischen, Akquisitions-, Kommunikations- und Projektmanagement-Kompetenzen.
- Ausbau des internen Qualifizierungsprogramms mit besonderem Fokus auf Akquise und Kommunikation neben (aktuellen) fachlichen Themen.

8. Anhang

Eingesetzte Instrumente

1. Output-Analyse

Erkenntnisziele:

- Systematische Aufbereitung und Analyse der bisherigen Outputs (zählbare Resultate), z. B.:
 - Anzahl und Art durchgeführter Maßnahmen
 - Anzahl und Zusammensetzung erreichter Zielgruppen
 - Anzahl vermittelter Energieberatungen

Datengrundlage:

- Durch UTBW konsolidierte Monitoring-Daten, basierend auf den Zwischenberichten der 12 KEFF
- Programmseitig formulierte Ziele und Leistungsindikatoren
- Selbstdarstellungen und sichtbare Kommunikationsangebote der KEFF (Website, Flyer etc.)
- Energieberaterdatenbank (Consulta-RE) und Veranstaltungsarchiv

Erhebungszeitraum: Projektlaufzeit 2016 - 2018

2. Outcome-Analyse (Online-Befragung KEFF-Kunden und Energieberater)

Erkenntnisziele:

- Beteiligungsbereitschaft und Zufriedenheit von Unternehmen und Energieberatern
- Veränderungen in den Unternehmen (Grad der Sensibilisierung)
- Veränderungen in der Nachfrage von Energieberatungsleistungen und der Umsetzung von Effizienzmaßnahmen

Zielgruppe

- KEFF-Kunden, d. h. sämtliche Ansprechpersonen aus Unternehmen, die durch die Angebote des Netzwerks erreicht wurden (KEFF-Checks, Workshops, Veranstaltungen, etc.)
- Energie- und Fachberater aus Baden-Württemberg, zu denen das KEFF-Netzwerk Kontakt aufgebaut hat

Durchführung und Auswahlverfahren

- Online-Befragung mit z. T. offenen Fragen (Dauer ca. 10 Min.)
- Programmierung und Hosting durch com.X
- Bereitstellung der Textbausteine für Einladungs- und Erinnerungsmail durch com.X

- Auswahlverfahren und Einladungsmanagement obliegen allen Netzwerkakteuren (UTBW und regionale KEFF) bezogen auf die von ihnen im bisherigen Projektverlauf generierten Kundenkontakte / Kundenverteiler

Erhebungszeitraum und Sample

Feldzeit: 20.11. - 17.12.2018

KEFF-Kunden: n = 580

Energieberater: n = 229

3. KEFF-Netzwerk-Audits

Erkenntnisziele

- Strukturierte Bestandsaufnahme und gemeinsame kritisch-konstruktive Reflektion der bisherigen Arbeit im KEFF-Netzwerk
- Klärung von Nachfragen zur Output-Analyse

Zielgruppe

- Umsetzende und Verantwortliche der 12 regionalen Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz (KEFF) und der zentralen Koordinierungsstelle UTBW

Durchführung

- Leitfadengestützte vor Ort-Interviews bzw. moderierte Gruppengespräche bei Konsortien (Dauer ca. 3 Std.)
- Ergänzend Einbindung eines Selbstausfüllers für die Teilnehmenden
- Mitwirkung KEFF-Netzwerk:
 - Abstimmung der sinnvoll in die Interviews/Gruppengespräche einzubeziehenden Personen
- Konstruktive Unterstützung bei Terminkoordination und Reiseplanung

Erhebungszeitraum und Sample

Feldzeit: 26.11. - 07.12.2018

n = 13 Audits mit Netzwerk-Akteuren

4. Externe Fachgespräche

Erkenntnisziele:

- Kritisch-konstruktive Reflektion zum Programmzuschnitt sowie zur bisherigen Arbeit und Sichtbarkeit des KEFF-Netzwerks aus „externer“ Sicht

Zielgruppe

- Externe Fachakteure der Energieeffizienz-Landschaft in Baden-Württemberg, z. B. auch Mitglieder des Projektbeirats

- Fachexperten aus den Themenfeldern Energie- und Ressourceneffizienz (aus Verbänden, Unternehmen, Wissenschaft etc.), deren Institutionen nicht als Konsortialpartner mit dem Programm verbunden sind

Durchführung und Auswahlverfahren

- Leitfadengestützte, teilstandardisierte telefonische Interviews (Dauer ca. 30 Min.)
- Mitwirkung KEFF-Netzwerk:
 - Vorschläge für den Auswahlpool der Befragten
 - Versand eines durch com.X formulierten Vorab-Legitimationsschreibens des Umweltministeriums an den Auswahlpool

Erhebungszeitraum und Sample

Feldzeit: 18.01. - 13.02.2019

n = 15 Interviews

5. Landesweite Zielgruppenbefragung KMU in Baden-Württemberg

Erkenntnisziele:

- Bestandsaufnahme zum Stellenwert (Bewusstsein, institutionelle Verankerung) des Querschnittsthemas Energieeffizienz in den Unternehmen
- Analyse von Informations- und Beratungsbedarfen sowie bereits nachgefragten Informations- und Beratungsangeboten
- Bekanntheit von informierenden / beratenden Akteuren in diesem Kontext, darunter auch Bekanntheit der KEFF

Zielgruppe

KMU in Baden-Württemberg

Durchführung und Auswahlverfahren

- Computergestützte Telefonbefragung (CATI)
- Stichprobe von n = 250 KMU, quotiert nach den 12 Regionen, 7 Fokus-Branchen sowie Mitarbeiteranzahl
- Zielperson im Unternehmen sind Energieentscheider bzw. die Geschäftsführung
- Durchführung: datafield Marktforschung, Supervision: com.X

Erhebungszeitraum

Feldzeit: 14.03. - 01.04. 2019

Ergänzende Tabellen zu Kapitel 2 und 3

Tabelle 2: Träger- und Partnerstrukturen

Träger / Partner	Anzahl
EINZELTRÄGER / KONSORTIALFÜHRER	
IHK	6
Regionale Energieagentur	2
Handwerkskammer	1
Hochschule	1
Wirtschaftsförderung	1
Verein	1
SUMME Einzelträger / Konsortialführer	12
KONSORTIALPARTNER der 7 KONSORTIEN	
IHK	1
Regionale Energieagentur	16
Handwerkskammer	1
Metropolregion	1
Umweltkompetenzzentrum	1
SUMME Konsortialpartner	20
ASSOZIIERTE (LOI-)PARTNER	
IHK	4
Energie-/Klimaschutzagentur(en)	10
Handwerkskammer	7
Kreishandwerkerschaft	1
Unternehmensnetzwerk(e)	2
Hochschule(n)	2
Landkreis / Landratsamt	2
kommunale / regionale Wirtschaftsförderungen	5
Klima-/Ressourcenschutznetzwerk(e)	1
(regionale) Energieberater-Netzwerk(e)	1
kommunale Energieberatung	2
SUMME assoziierte Partner	37
Anzahl Partner gesamt	69

Tabelle 3: In den regionalen Anträgen genannte Strategien und Instrumente

Strategie / Instrument	Regionen
Informations- und Beratungsoffensive	12
Ortsnahe regelmäßige Informationsveranstaltungen	12
Aktive Unternehmensansprache	12
Presse- und ÖA (inkl. Messen, Kongresse, Ausstellungen)	12
Zeitlich priorisierte Ansprache von Energieberatern	6
Möglichkeiten für eigene Konzepte und regionale Hilfsangebote aufzeigen (Lotsenfunktion)	12
Darstellung von Best-Practice Beispielen	10
Workshops/Fachexkursionen/Seminare (für Unternehmen)	9
Vermittlung F&E Ergebnisse; Möglichkeiten und Neuheiten der (Anlagen-)	7
Vermittlung von Weiterbildungsangeboten	5
Durchführung von Bildungsmaßnahmen (für Experten)	4
Zentrales Instrument: Initialgespräche (KEFF-Checks)	12
Aufzeigen individueller Effizienzpotenziale	12
Vermittlung von Energieberatern/Beratungsangeboten	12
Erste einfache Optimierungsvorschläge für schnelle Ergebnisse und Selbst-	7
Weitere Begleitung (z. B. Monitoring , Ermittlung Zufriedenheit und Best Prac-	6
Möglichkeiten und Neuheiten der Förderlandschaft aufzeigen	5
Ganzheitliche Betrachtung von Energieflüssen	4
Strukturierung der vorhandenen Energiekennzahlen und Messwerte	3
Anschaffung von / Nutzung von / Verweis auf Messinstrumente	3
Potenzial-Quantifizierung als Motivation KMU und Vorbereitung für Fachbera-	1
Etablierung von Energieeffizienz auf allen Unternehmensebenen	1
Vernetzung regionaler Akteure	11
Aufbau und Betreuung Austauschplattformen und Netzwerke für Unterneh-	11
Aufbau und Betreuung Austauschplattformen und Netzwerke für Energiebera-	10
Nutzung Synergieeffekte zu bereits bestehenden Projekten/Angeboten	10
Aufbau, Pflege und Einsatz von Datenbanken zu(r)	12
regionalen Unternehmenslandschaft	12
regionalen Energieberatern	10
regionalen Energieinitiativen / Effizienztischen / Beratungsangeboten	3
aktuellen Förderprogrammen	1
Wärmenutzung (Ziel lokale Wärmenetze)	1
Erfassung regionaler Ressourceneffizienzberater	1

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Europäische Kommission. Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361). Online abrufbar: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- Hochschule Reutlingen [Hrsg.] (2019). Gesamtstudienbericht – Entscheidung für Energieeffizienz: Auswirkungen von Kultur, Verhalten und Technikdiffusion in produzierenden KMU in Baden-Württemberg
- Kotler, Philip und Keller, Kevin Lane (2015). Marketing Management – Global Edition. Harlow: Pearson Education
- Marketing-boerse.de / idenko Markenberatung (2014). Branding – Was macht eine Marke zu einer Marke?. Online abrufbar: <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Branding--Was-macht-eine-Marke-zu-einer-Marke/47448>
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (2018). Leistungsbeschreibung Evaluierung „Regionale Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz“
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (2015). Wettbewerbsaufruf „Regionale Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz – Ein Förderprogramm zur Steigerung der Energieeffizienz in Unternehmen“
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (2015). Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg über die Förderung von regionalen Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz (VwV EFRE KEFF 2014-2020)
- Projektanträge der regionalen KEFF (2015/2016). EFRE-Programm Baden-Württemberg 2014 - 2020 – Antrag auf Gewährung einer Zuwendung im Rahmen des operationellen Programms „Innovation und Energiewende“
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg. Unternehmen und Betriebe nach Beschäftigten-größenklassen (2016). Online abrufbar: <https://www.statistik-bw.de/GesamtwBranchen/UnternehmBetriebe/040230xx.tab?R=LA>
- Umwelttechnik BW / Landesagentur für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz Baden-Württemberg (2015). Aufbau einer zentralen Koordinierungsstelle für die regionalen Kompetenzstellen des Netzwerks Energieeffizienz im Rahmen der Optimierung und Stärkung der Energieberatung für Unternehmen in Baden-Württemberg – Antrag um Zuwendung an das Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg
- Weitere Projekt-interne Dokumente: Zwischenberichte der regionalen KEFF, Zwischenberichte der zentralen Koordinierungsstelle bei UTBW, Protokolle der Netzwerktreffen, Protokolle der Steuerungsgruppensitzungen