



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und  
Kommunikation UVEK

**Bundesamt für Energie BFE**  
Sektion Nationale und internationale Energiepolitik

Interface Institut für Politikstudien, 22. November 2007

---

# Evaluation der Information und Beratung der Agenturen von EnergieSchweiz

---

**Auftraggeber:**

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern

**Auftragnehmer:**

Interface Institut für Politikstudien, Seidenhofstr. 12, 6003 Luzern

**Autoren:**

Stefan Rieder (Projektleitung)

Flurina Landis (Mitarbeiterin)

Christof Schwenkel (Mitarbeiter)

**Begleitgruppe:**

Kurt Bisang, BFE (Leitung)

Hans-Peter Nützi, BFE

Chantal Purro, BFE

Beat Ruff, BFE

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



# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>5</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>15</b>
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung.....	15
<b>2 Definition Informations- und Beratungsmassnahmen</b> .....	<b>17</b>
2.1 Allgemeine Definition .....	17
2.2 Weitere Auswahlkriterien .....	17
2.3 Kriterien zur detaillierten Beschreibung der Informations- und Beratungsmassnahmen .	18
<b>3 Beschreibung der Massnahmen</b> .....	<b>23</b>
3.1 Anzahl Massnahmen und Finanzen .....	23
3.2 Ziele der Massnahmen .....	26
3.3 Zielgruppen .....	26
3.4 Instrumente .....	28
3.5 Organisation des Vollzugs .....	29
3.6 Partner des Vollzugs.....	30
3.7 Mittler .....	30
3.8 Outputs und Impacts.....	31
<b>4 Morphologischer Kasten</b> .....	<b>35</b>
4.1 Idee .....	35
4.2 Konzeption .....	36
4.3 Vollzug .....	46
4.4 Output .....	49
4.5 Impact .....	51
4.6 Übersicht über morphologischen Kasten.....	53
<b>5 Bewertung der Massnahmen</b> .....	<b>55</b>
5.1 Konzeption .....	55
5.2 Vollzug .....	62
5.3 Output .....	66
5.4 Impact .....	74
5.5 Morphologischer Kasten .....	80
<b>6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	<b>87</b>
6.1 Inhaltliche Schlussfolgerungen .....	87
6.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für das Controlling.....	88
6.3 Methodische Reflexion und Zuverlässigkeit der Ergebnisse .....	90
<b>Anhänge</b> .....	<b>93</b>
Liste der 47 bewerteten Informations- und Beratungsmassnahmen.....	93
Index Akzeptanz der Massnahmen .....	95
Checkliste mit Erläuterungen.....	97
Literatur.....	101



# Zusammenfassung

## Ausgangslage und Vorgehen

Das Bundesamt für Energie beauftragte Interface Politikstudien in Luzern mit einer summativen Beurteilung der Informations- und Beratungsmassnahmen der Agenturen von EnergieSchweiz. Die Untersuchung verfolgt drei Ziele:

- Vollständige Aufnahme und Beschreibung aller einschlägigen Informations- und Beratungsmassnahmen der Agenturen von EnergieSchweiz.
- Entwickeln einer Systematik zur Bewertung der Massnahmen.
- Formulierung von Empfehlungen zur Steuerung der Informations- und Beratungsmassnahmen durch das BFE.

Das Vorgehen zur Erreichung der Ziele umfasst vier Schritte: In einem *ersten* Schritt wurde eine Definition der Informations- und Beratungsmassnahmen formuliert. Eine Informations- und Beratungsmassnahme besteht aus einem oder mehreren Kommunikationsinstrumenten, die der gleichen Wirkungslogik folgen. Der *zweite* Schritt besteht in der Erfassung von Daten zur Beschreibung der einzelnen Massnahmen. Als Quellen dienten ausschliesslich Dokumente (Jahresberichte, MIS-Daten, weitere Dokumente der Agenturen) aus dem Jahr 2005. Im *dritten* Schritt wurden auf Basis von theoretischen Überlegungen und bestehenden Untersuchungen 13 Kriterien definiert. Mit deren Hilfe lassen sich Konzeption, Vollzug, Output und Impact der Massnahmen bewerten. Im *vierten* Schritt wurden alle Massnahmen bewertet. Aus den Ergebnissen wurden Schlussfolgerungen zu inhaltlichen, strategischen und methodischen Aspekten gezogen.

## Beschreibung der Informations- und Beratungsmassnahmen

Die 16 Agenturen von EnergieSchweiz führten 2005 insgesamt 135 Massnahmen (Gesamtbudget 41'047'150 Fr.) aller Art durch. Davon sind gemäss unserer Definition 47 Informations- und Beratungsmassnahmen. Für diese werden total 16,7 Millionen Franken inklusive Eigenanteile der Agenturen eingesetzt. Dies entspricht rund 40 Prozent des Gesamtbudgets der Agenturen.

Eine Informations- und Beratungsmassnahme besteht aus einem oder mehreren Instrumenten. Das Spektrum der Instrumente ist sehr breit und reicht vom einfachen Flyer bis hin zum Internetauftritt. Total kommen 200 Instrumente zum Einsatz, am häufigsten werden Veranstaltungen (dazu gehören etwa Informationsveranstaltungen, Referate, öffentliche Auftritte, Fachtagungen) eingesetzt. Etwa die Hälfte der Massnahmen setzt auf Angebote im Internet, die Medien werden von total 18 der 47 Massnahmen als Multiplikatoren eingesetzt.

Der Umfang der bereitgestellten Outputs (Anzahl bereitgestellte Leistungen und Kommunikationsprodukte) ist beträchtlich. An der Spitze liegen die Werbematerialien (950'000 bereitgestellte Kleber, Broschüren, Give-aways usw.) sowie Flyer (350'000 produzierte und verteilte Exemplare).

Durch Informations- und Beratungsmassnahmen ergibt sich eine grosse Zahl von Kontakten mit Zielgruppen: Gemäss den Auswertungen werden über die Medienarbeit 37 Millionen Kontakte hergestellt. Mit Publikationen wurden 3,6 Millionen Kontakte zu Zielgruppen hergestellt. Massnahmen, die ein Engagement der Zielgruppen erfordern, erzielen weniger Kontakte: Total können rund 10'000 persönliche Beratungen gezählt werden und es wurden etwa 12'000 individuelle Anfragen von Zielgruppen bearbeitet (Mails, Telefonanrufe, schriftliche Kontakte).



## **Bewertung der Massnahmen**

Auf der Stufe der Konzeption sind total sechs Kriterien definiert worden. Sie zeigen folgende Werte:

- *Kriterium eins Zieldefinition: hohe Bewertung.* Bei einer grossen Mehrheit (91 Prozent) der Massnahmen konnten sowohl strategische als auch operative Ziele identifiziert werden.
- *Kriterium zwei Zielgruppensegmentierung: hohe Bewertung.* 85 Prozent der Massnahmen verfügen über eine ausreichende Zielgruppensegmentierung.
- *Kriterium drei Abstimmung von Instrumenten auf Zielgruppen (Instrumentenportfolio): hohe Bewertung.* Bei 87 Prozent der Massnahmen wurde die Wahl des Instruments gut auf die Zielgruppe abgestimmt.
- *Kriterium vier Budget pro Zielgruppeneinheit: mittlere oder tiefe Bewertung.* Im Verhältnis zur gewählten Zielgruppe verfügen nur 40 Prozent der Beratungsmassnahmen über ein ausreichendes Budget, wenn dieses mit gängigen Normwerten verglichen wird. Bei den Kampagnen sind es lediglich zehn Massnahmen (27 Prozent), die einen guten oder mittleren Wert erreichen.
- *Kriterium fünf Verstärkungseffekt: mittlere Bewertung.* Die Mehrheit der Massnahmen operieren in einem Umfeld, in dem Information und Beratung entweder durch finanzielle Anreize und/oder gesetzliche Regelungen verstärkt werden.
- *Kriterium sechs Akzeptanz bei den Zielgruppen: hohe bis mittlere Bewertung.* Bei je rund der Hälfte der Massnahmen kann von einer hohen Akzeptanz respektive mittleren Akzeptanz bei den Zielgruppen ausgegangen werden.

Der Vollzug der Massnahmen wurde mittels vier Kriterien beurteilt:

- *Kriterium sieben Glaubwürdigkeit: mittlere bis hohe Bewertung:* Die Glaubwürdigkeit einer Massnahme wurde über die Organisation und die Partner definiert, die eine Massnahme umsetzen sowie über das Ausmass, mit der eine Massnahme dezentral angeboten wird. Rund ein Drittel der untersuchten Fälle erhielt eine hohe, rund zwei Drittel eine mittlere Bewertung.
- *Kriterium acht Laufzeit: keine Bewertung.* Die Laufzeit der Massnahmen konnte nicht befriedigend erfasst werden, dadurch war keine Bewertung möglich. Das Fehlen von verbindlichen Laufzeiten der Massnahmen stellt eine Schwäche des Vollzugs dar.
- *Kriterium neun integrierte Erfolgskontrolle: hohe Bewertung.* Alle Massnahmen weisen eine Erfolgskontrolle auf, die vom Programm zwingend verlangt wird.
- *Kriterium zehn aktives oder passives Angebot: mittlere Bewertung.* Wenn eine Massnahme aktiv angeboten wird, wird eine höhere Wirkung unterstellt und daher eine höhere Bewertung vorgenommen. Bei der Mehrheit der Massnahmen (30 von 47) wird ein Mix von aktiv und passiv angebotenen Instrumenten eingesetzt.

Auf der Stufe der Outputs und der Impacts wurden drei Kriterien überprüft.

- *Kriterium elf Kosten pro Output: keine Bewertung.* Es fehlten die Daten, um die Kosten der Outputs so genau zu berechnen, dass ein Vergleich mit Normwerten möglich wäre (Effizienzkriterium). Als Ersatz wurde ein Benchmark-Verfahren durchgeführt. Dabei wurden die Kosten pro Massnahme und die Kosten pro Instrument miteinander verglichen. Eine Bewertung anhand der Instrumente ergibt, dass zwei Drittel der Massnahmen durchschnittliche Kosten pro Instrument von unter

100'000 Franken ausweisen. Die breite Streuung der Kosten pro Massnahme respektive pro Instrument weist darauf hin, dass auf Stufe des Gesamtprogramms wie auch auf Stufe Agentur die Gefahr einer Verzettelung der Kräfte besteht.

- *Kriterium zwölf Reichweite der Massnahmen: tiefe Bewertung.* Die Reichweite einer Massnahme gibt an, welcher Anteil der Zielgruppen in einem Jahr angesprochen wurde. Die Reichweite konnte bei 21 Massnahmen vollständig und bei 20 teilweise gemessen werden. Auch wenn die Datenlage lückenhaft ist, muss davon ausgegangen werden, dass bei etwas mehr als der Hälfte der Massnahmen die Reichweite deutlich unter 10 Prozent liegt und vielfach sogar die 1-Prozenthürde klar verfehlt wird.
- *Kriterium dreizehn Wirksamkeit bei den Zielgruppen: keine Bewertung.* Die Wirkung bei den Zielgruppen kann nicht systematisch bewertet werden, da nur zu sechs Massnahmen Daten aus einer Evaluation vorliegen. Für diese sechs Massnahmen (4 Beratungsmassnahmen, 2 Kampagnen) konnten teilweise beträchtliche Wirkungen bei bis zu 50 Prozent der erreichten Zielgruppen nachgewiesen werden.

### **Gesamtbewertung**

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der überwiegende Teil der untersuchten Massnahmen auf einer konzeptionell soliden Basis arbeitet und der Vollzug gut organisiert ist. Bei der Bewertung der Outputs wird deutlich, wie gross das Spektrum des effektiven Mitteleinsatzes streut: Die Massnahmen kosten zwischen 30'000 bis mehreren 100'000 Franken.

Der wichtigste Schwachpunkt über alle Massnahmen betrachtet liegt im Verhältnis der Budgets zur anvisierten Zielgruppe und der damit zusammenhängenden geringen Reichweite der Massnahmen. Mit zu knappen Mitteln wird versucht, zu umfangreich definierte Zielgruppen zu erreichen. Die Gefahr einer Verzettelung besteht somit auf der Stufe Gesamtprogramm wie auch auf Stufe Agentur.

### **Methodische Einschränkungen**

Die Schwächen der vorliegenden Bewertung liegen darin, dass bestimmte Daten entweder fehlen oder nicht konsistent sind. So etwa sind die im Controllinginstrument abgebildeten Einheiten (Projekte) nur teilweise mit den in den Jahresberichten verwendeten Grössen (Massnahmen, Module) kompatibel. Ferner ist bekannt, dass die im MIS und Jahresbericht ausgewiesenen Einheiten (Massnahmen) in der Praxis oftmals keine Steuerungsrelevanz haben. Diese Faktoren schränken die Aussagekraft der hier gemachten Bewertung stark ein.

### **Empfehlungen**

Basierend auf den Ergebnissen lassen sich folgende vier Empfehlungen formulieren:

#### *Empfehlung 1:*

- Massnahmen mit einer grossen Zahl von Instrumenten sollen durch die Agenturen systematisch überprüft werden. Zeigt sich eine Verzettelung der Kräfte, sollen Massnahmen entweder gestrichen oder gestrafft werden. Letzteres kann durch eine Reduktion der Zahl der Instrumente pro Massnahme geschehen.
- Wenn die Budgets von EnergieSchweiz in Zukunft gleich bleiben, muss die Programmleitung ab 2010 prüfen, ob nicht die Zahl der Massnahmen pro Agentur oder die Zahl der Agenturen reduziert werden muss, damit in ausgewählten Bereichen genügend Mittel zur Verfügung stehen, um eine hohe Reichweite zu erzielen.



#### *Empfehlung 2:*

- Die im vorliegenden Bericht erarbeiteten Kriterien sollen durch die Programmleitung von EnergieSchweiz alle zwei Jahre überprüft werden. Damit wird ein Längs- und Querschnittvergleich zwischen den Massnahmen ermöglicht. Eine nächste Erhebung kann 2009 stattfinden und steht für eine allfällige Neuausrichtung ab 2010 zur Verfügung.

#### *Empfehlung 3:*

- Das gegenwärtige Controlling und die damit verbundene Berichterstattung (Jahresberichte und Kennzahlen) sind grundsätzlich sinnvoll und sollen auf jeden Fall weitergeführt werden.
- Die Erfassung der Outputdaten ist zu verbessern und zwar in dem Sinne, dass angegeben wird, wie viele Zielgruppen mit den Outputs bedient worden sind (Teilnehmende an Veranstaltungen, verteilte Flyer, Reichweite von Presseerzeugnissen u.ä.). Liegen diese Daten vor, lässt sich zusammen mit der Definition der Zielgruppen die Reichweite als einfacher vergleichbarer Impact-Indikator pro Massnahme berechnen.
- Zur Qualität der technischen Umsetzung des Controllings in Form des MIS macht die vorliegende Untersuchung keine Empfehlungen. Sie war nicht Gegenstand der Analyse.

#### *Empfehlung 4:*

- Der Programmleitung wird empfohlen, in stärkerem Masse als bisher auf die Bedeutung der Controllingdaten für die strategische Führung hinzuweisen.
- Nur wenn klar ist, dass die im MIS und den Jahresberichten aufgeführten Kenngrössen innerhalb und ausserhalb der Agenturen zur strategischen Steuerung verwendet werden, dürften die Datenqualität zunehmen und eine Bewertung mit Standardkriterien möglich werden.





# Résumé

## Situation initiale et démarche

L'Office fédéral de l'énergie a mandaté la société Interface Politikstudien à Lucerne pour procéder à une évaluation globale des mesures d'information et de conseil adoptées par les agences de SuisseEnergie. Cette analyse visait un triple objectif:

- ◆ Saisie et description complètes de toutes les mesures d'information et de conseil des agences de SuisseEnergie.
- ◆ Développement d'un système d'évaluation des mesures.
- ◆ Formulation de recommandations pour le pilotage par l'OFEN des mesures d'information et de conseil.

La démarche suivie pour atteindre ce triple objectif se décompose en quatre phases. *Première* étape: les mesures d'information et de conseil ont été définies comme étant composées d'un ou de plusieurs instruments de communication visant à produire le même effet. *Deuxième* étape: les données qui permettent de décrire les différentes mesures ont été saisies, les sources étant uniquement des documents produits en 2005 (rapports annuels, données MIS et autres documents des agences). La *troisième* étape a consisté à définir 13 critères fondés sur des bases théoriques et sur les analyses disponibles. Ces critères servent à évaluer la conception, la mise en œuvre, les prestations et l'impact des mesures prises. Enfin, la *quatrième* et dernière étape a consisté à évaluer la totalité des mesures pour tirer des conclusions sur plusieurs aspects, tels que les contenus, les stratégies et les méthodes.

## Description des mesures d'information et de conseil

En 2005, les 16 agences de SuisseEnergie Schweiz ont pris en tout 135 mesures de tout genre (budget global: 41'047'150 francs), dont 47 correspondent à notre définition des mesures d'information et de conseil. Au total, 16,7 millions de francs ont été investis pour ces dernières, y compris la part des agences. Ce montant équivaut à quelque 40% du budget global des agences.

Une mesure d'information et de conseil se compose d'un ou de plusieurs instruments, qui vont du simple dépliant au site Internet. Ces instruments, 200 au total, prennent le plus souvent la forme de manifestations telles que séances d'information, exposés, présentations publiques, réunions de spécialistes. Une moitié sont des offres sur Internet et, pour 18 des 47 mesures, l'information est diffusée par les médias, qui ont un effet multiplicateur.

Le volume des résultats produits (à savoir le nombre des prestations et des produits de communication) est énorme: le nombre le plus grand est celui des documents publicitaires (950'000 autocollants, brochures, papillons, etc.) et dépliants (350'000 exemplaires produits et distribués).

Les mesures d'information et de conseil aboutissent à un grand nombre de contacts avec les groupes cibles, puisque selon les évaluations, le travail avec les médias ne crée pas moins de 37 millions de contacts. Les publications assurent 3,6 millions de contacts avec les groupes cibles, tandis que les mesures, qui demandent un engagement de ces mêmes groupes cibles, créent moins de contact: on compte une dizaine de milliers de conseils personnels et environ 12 000 demandes émanant des groupes cibles ont été traitées (courriers électroniques ou postaux, appels téléphoniques).



## Evaluation des mesures

Les six critères ci-après ont été définis pour évaluer la conception:

- ◆ *Premier critère, la définition d'un objectif: important.* Il a été possible d'identifier des objectifs aussi bien stratégiques qu'opérationnels pour la quasi totalité (91%) des mesures.
- ◆ *Deuxième critère, la segmentation par groupe cible: important.* 85% des mesures peuvent être segmentées en fonction de groupes cibles.
- ◆ *Troisième critère, adéquation des instruments avec les groupes cibles (portefeuille d'instruments): important.* Les instruments sont en adéquation avec le groupe cible pour 87% des mesures.
- ◆ *Quatrième critère, le budget par groupe cible: moyennement à peu important.* Par rapport au groupe cible choisi, 40% des mesures de conseil seulement disposent d'un budget suffisant, si l'on compare ce dernier aux valeurs habituelles. Pour ce qui est des campagnes, dix mesures seulement (ou 27%) atteignent une valeur bonne ou moyenne.
- ◆ *Cinquième critère, le renforcement: moyennement important.* Pour une grande partie des mesures prises, l'information et le conseil prodigués sont renforcés par des incitations financières et/ou par des dispositions légales.
- ◆ *Sixième critère, celui de l'acceptation par les groupes cibles: important à moyennement important.* On estime qu'une moitié des mesures sont bien à moyennement bien acceptées par les groupes qu'elles visent.

Les quatre critères ci-après ont servi à évaluer la mise en œuvre des mesures:

- ◆ *Septième critère, celui de la crédibilité: moyennement important à important.* La crédibilité d'une mesure a été définie par l'organisation et par les partenaires qui mettaient en œuvre une mesure, ainsi que par le degré de décentralisation d'une mesure proposée. Pour près d'un tiers des cas examinés, l'importance est grande, pour deux tiers environ elle est moyenne.
- ◆ *Huitième critère, la durée: pas d'évaluation.* Il n'a pas été possible de saisir de manière satisfaisante la durée des mesures, et ni, par conséquent, de procéder à une évaluation de ce critère. L'absence d'une durée contraignante constitue une faiblesse des mesures.
- ◆ *Neuvième critère, le contrôle intégré des résultats: important.* Toutes les mesures présentent un contrôle des résultats, qui est d'ailleurs imposé par le programme.
- ◆ *Dixième critère, le caractère actif ou passif de l'offre proposée: moyennement important.* Lorsqu'une mesure est proposée activement, on admet un effet plus important, et donc une notation plus élevée. La majorité des mesures (30 sur 47) sont mises en œuvre au moyen d'instruments actifs et d'instruments passifs.

Les trois critères ci-après sont utilisés pour évaluer les prestations et l'impact:

- ◆ *Onzième critère, les coûts par prestation: pas d'évaluation.* Les données nécessaires pour mesurer les coûts des résultats avec une précision suffisante pour procéder à une comparaison avec des valeurs ayant fonction de norme (critère d'efficacité) manquaient. Une valeur de

référence a été choisie en remplacement. Elle consistait à mettre en regard les coûts par mesure et ceux par instrument. Une évaluation au moyen des instruments montre que pour deux tiers des mesures, la moyenne des coûts par instrument est inférieure à 100 000 francs. La forte dispersion des coûts par mesure ou par instrument indique un risque de dispersion des forces au niveau global du programme, comme au niveau des agences.

- ◆ *Douzième critère, la portée des mesures: évaluation faible.* La portée d'une mesure indique la proportion des groupes cibles atteints en une année. La portée a pu être complètement établie pour 21 mesures et partiellement pour 20 d'entre elles. Même si les données ne sont pas exhaustives, on doit considérer que pour une bonne moitié des mesures, la portée est nettement inférieure à 10%, voire qu'elle n'atteint pas – et de loin – la barre de 1%.
- ◆ *Treizième critère, efficacité auprès des groupes cibles: pas d'évaluation.* Il n'est pas possible de procéder à une évaluation systématique de l'effet d'une mesure auprès d'un groupe cible car les données nécessaires ne sont disponibles que pour six évaluations. Pour ces six mesures (4 conseils, 2 campagnes), il a été possible d'attester d'effets parfois considérables touchant jusqu'à la moitié des groupes cibles atteints.

## **Evaluation globale**

Globalement, une grande partie des mesures examinées reposent sur une base conceptuelle solide et leur mise en œuvre est bien organisée. L'évaluation des prestations fait clairement apparaître la forte dispersion de l'utilisation effective des moyens, puisque le coût des mesures est compris dans une fourchette qui va de 30'000 à plusieurs centaines de milliers de francs.

Toutes mesures confondues, la plus grande faiblesse est le rapport entre le budget prévu pour un groupe cible donné et la faible portée des mesures qui lui sont liées. On tente d'atteindre des groupes cibles définis trop largement au moyen de moyens trop limités, d'où un risque de dispersion, au niveau global du programme comme au niveau des agences.

## **Limites méthodologiques**

La faiblesse de l'évaluation ici présentée est en partie due aux données qui, soit manquent, soit ne sont pas cohérentes. Par exemple, les unités utilisées par l'instrument de controlling (projets) ne sont que partiellement compatibles avec les valeurs employées dans les rapports annuels (mesures, modules). De plus, comme on le sait, les valeurs présentées dans le MIS et dans le rapport annuel ne sont souvent pas utiles pour le pilotage pratique. La pertinence de la présente évaluation est fortement limitée par ces éléments.

## **Recommandations**

Voici les quatre recommandations qui découlent des résultats de l'évaluation:

### *Première recommandation:*

- ◆ Il est nécessaire que les mesures dotées d'une large panoplie d'instruments fassent l'objet d'un examen systématique de la part des agences. Si les forces paraissent dispersées, il convient soit de supprimer certaines mesures, soit de les concentrer, par exemple en diminuant le nombre des instruments prévus par mesure.



- ◆ Si les budgets de SuisseEnergie n'évoluent pas, la direction du programme devrait réfléchir à l'opportunité de diminuer le nombre de mesures par agence, ou le nombre d'agences à partir de 2010, afin d'élargir la portée des ressources disponibles dans les domaines sélectionnés.

*Deuxième recommandation:*

- ◆ La direction du programme de SuisseEnergie est invitée à réexaminer tous les deux ans les critères mis au point dans le présent rapport, pour permettre la comparaison longitudinale et transversale des mesures. Il sera possible de procéder à une nouvelle enquête en 2009, qui sera disponible pour une éventuelle réorientation à partir de 2010.

*Troisième recommandation:*

- ◆ Le controlling dans sa forme actuelle et les rapports qui l'accompagnent (rapports annuels et indicateurs) sont globalement pertinents et doivent être maintenus dans tous les cas.
- ◆ Il vaut la peine d'améliorer la saisie des données en y ajoutant l'indication du nombre de groupes cibles visés par les prestations (participants à une manifestation, dépliants distribués, portée d'une conférence de presse, etc.). Ces données, dès lors que les groupes cibles sont définis, permettent de définir facilement la portée, qui devient ainsi un indicateur simple et comparable d'impact par mesure.
- ◆ La présente étude n'émet pas de recommandation au sujet de la qualité de la mise en œuvre technique du controlling sous forme de MIS, puisque celle-ci ne fait pas partie des objets à analyser.

*Quatrième recommandation:*

- ◆ Il est recommandé à la direction du programme de souligner de manière plus appuyée l'importance, pour la conduite stratégique, des données destinées au controlling.
- ◆ Si l'on veut que la qualité des données puisse s'améliorer et que l'évaluation puisse se faire au moyen de critères standardisés, il doit être clair que les données indiquées dans le MIS et dans les rapports annuels sont employées pour le pilotage stratégique au sein des agences et à l'extérieur de celles-ci.



## Vorwort

EnergieSchweiz fördert mit konkreten Projekten und freiwilligen Massnahmen Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Dazu unterhält EnergieSchweiz ein Netzwerk, das im Rahmen von Leistungsaufträgen und Zielvereinbarungen von zahlreichen Programmpartnern getragen wird. Bund, Kantone, Gemeinden und zahlreiche Partner aus Wirtschaft, Umwelt- und Konsumentenorganisationen arbeiten eng und partnerschaftlich zusammen. Das Netzwerk umfasst 16 Agenturen, die einen grossen Teil der Projekte und Massnahmen aufgleisen oder direkt umsetzen.

Bei rund 40% der Massnahmen der Agenturen handelt es sich um Informations- und Beratungsmassnahmen. Der Bund finanziert diese Massnahmen teilweise und soweit sie nicht von den Kantonen oder von privaten Akteuren getragen werden können. Dies geschieht in Übereinstimmung mit dem gesetzlichen Auftrag, die Öffentlichkeit und Behörden über die Möglichkeiten einer sparsamen und rationellen Energienutzung sowie über die Nutzung erneuerbarer Energien zu informieren und zu beraten (Art. 10 Energiegesetz).

Die vorliegende Evaluation legt Rechenschaft ab über die insgesamt 47 Informations- und Beratungsmassnahmen der Agenturen (Stand 2005). Die Konzeption und Umsetzung dieser Massnahmen wird bewertet und Stärken und Schwächen aufgezeigt. Die Agenturen können den Stand Ihrer Arbeiten im Vergleich zu den anderen Agenturen einordnen und gegebenenfalls verbessern (vgl. Checkliste S. 97). Das Bundesamt für Energie erhält Hinweise, wie diese Massnahmen optimal gesteuert werden können.

Das Positive vorweg: Die Informations- und Beratungsmassnahmen überzeugen konzeptionell und werden gut umgesetzt. Die Massnahmen werden von den Zielgruppen gut akzeptiert und die Agenturen sind als Absender der Massnahmen glaubwürdig. In Evaluationen zu einzelnen Massnahmen konnten beträchtliche Wirkungen nachgewiesen werden (bis zu 50% der Zielgruppen erreicht).

Die Evaluation bestätigt als Schwäche, dass die Budgets im Verhältnis zu den anvisierten Zielgruppen meistens zu tief sind. Mit den vorliegenden Mitteln können viele gut konzipierte Massnahmen nur einen geringen Teil der Zielgruppen erreichen. Es stellt sich die Frage, ob mehr Mittel akquiriert werden können, oder ob die Anzahl der Massnahmen reduziert und stärker auf bestimmte Zielgruppen fokussiert werden muss. Eine stärkere Koordination und das Schaffen von Synergien zwischen den Agenturen und Netzwerken ist anzustreben.

Das Bundesamt für Energie nimmt zudem die operativen Hinweise zum Controlling und Berichtswesen ernst: Das Controlling wird wie empfohlen weitergeführt. Die Aussagekraft und Qualität werden laufend in Zusammenarbeit mit den Agenturen verbessert.

Die Ergebnisse der Evaluation sollen zudem in die nun anlaufenden Arbeiten zur Neuausrichtung des Programms für die Etappe nach 2010 einfliessen.

Insgesamt teilen die Agenturen und alle Partner von EnergieSchweiz das Ziel, die bestehenden Mittel möglichst optimal einzusetzen. Die Evaluation liefert kein pfannenfertiges Rezept, wie dies zu geschehen hat. Sie unterstützt die Partner aber in ihrem Bemühen, noch mehr zu erreichen.

Hans-Peter Nützi, Leiter Sektion EnergieSchweiz, BFE, 15.2.08



# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das Programm EnergieSchweiz des Bundesamtes für Energie (BFE) hat eine Vielzahl von Massnahmen ausgelöst. Diese lassen sich unter dem Oberbegriff „Information und Beratung“ zusammenfassen und verfolgen das Ziel, die Verbreitung von erneuerbaren Energien und die rationelle Energienutzung zu unterstützen. Beispiele für Informations- und Beratungsmassnahmen sind etwa Anlaufstellen für telefonische Anfragen, Veranstaltungen (z.B. Tag der Sonne, Tage der offenen Türe zur Besichtigung von Anlagen), Themenkampagnen (z.B. Solarkollektoren), persönliche Beratungen von Zielgruppen (z.B. beim Anlagenbau) oder die Produktion von vielerlei Hilfsmitteln, die eine effiziente Verwendung von Energie fördern sollen.

Die Informations- und Beratungsmassnahmen werden in der Regel durch Agenturen umgesetzt: Dies sind Unternehmen oder Zusammenschlüsse von mehreren Organisationen, die im Auftrag des BFE Information und Beratung durchführen. Gegenwärtig sind 16 Agenturen im Rahmen von EnergieSchweiz aktiv.

Das BFE hat Interface Politikstudien damit beauftragt eine summative Beurteilung der vielfältigen Informations- und Beratungsmassnahmen vorzunehmen. Dabei gilt es drei Ziele zu erreichen:

- Es soll erstens eine vollständige Aufnahme aller einschlägigen Massnahmen durchgeführt werden,
- zweitens eine Systematik zur Bewertung der Massnahmen entwickelt und angewendet werden sowie
- Empfehlungen zur Steuerung der Informations- und Beratungsmassnahmen durch das BFE formuliert werden.

Die Beurteilung der Massnahmen (Zielsetzung zwei) umfasst grundsätzlich die Konzeption, den Vollzug, den Output und die Effekte bei den Zielgruppen (Impacts).

Vorgehensweise und Aufbau des Berichts

Gemeinsam mit dem Auftraggeber wurden die folgenden Rahmenbedingungen für die Beurteilung der Informations- und Beratungsmassnahmen festgelegt:

- Die Evaluation der Informations- und Beratungsmassnahmen soll sich primär auf bestehende Daten (Management-Information-System MIS, Jahrespläne und Jahresberichte der Agenturen, bestehende Evaluationen) abstützen. Neue Erhebungen werden nicht durchgeführt.
- Die Evaluation soll aus zwei Teilen bestehen: Aus einer Vorstudie und einer Hauptstudie. In der Vorstudie wurde die Aufnahme der Massnahmen durchgeführt und eine Systematik zu deren Bewertung erstellt. In der Hauptstudie galt es die Systematik auf alle Massnahmen anzuwenden.

Ausgehend von dieser Vorgehensweise ist der vorliegende Bericht wie folgt aufgebaut:

- Kapitel zwei enthält eine Definition der Informations- und Beratungsmassnahmen. Mittels dieser Definition wurde der Untersuchungsgegenstand eingegrenzt.



- Ausgehend von der Definition enthält Kapitel drei eine deskriptive Übersicht über die Informations- und Beratungsmassnahmen von EnergieSchweiz. Basis dazu bildet ein Excel-File, das zu jeder Massnahme Informationen zu den folgenden Aspekten enthält: Ziele, Zielgruppen, Instrumente, Finanzen, Vollzug, Outputs und Impacts.
- Die Systematik zur Bewertung der Massnahmen (ein morphologischer Kasten), sowie deren theoretische Fundierung sind in Kapitel vier enthalten.
- Die eigentliche Bewertung der Massnahmen wird in Kapitel fünf vorgestellt.
- Im Kapitel sechs sind die Schlussfolgerungen, methodische Reflexionen und Empfehlungen enthalten.



## 2 Definition Informations- und Beratungsmassnahmen

Die folgende Definition wurde verwendet, um die Informations- und Beratungsmassnahmen aus der Gesamtheit aller Massnahmen von EnergieSchweiz herauszufiltern. Wir stellen zunächst die allgemeine Definition vor, anschliessend eine Reihe von Ad-hoc-Kriterien zur weiteren Selektion der Massnahmen und schliesslich eine Reihe von Kriterien, die zur Beschreibung der einmal ausgewählten Massnahmen dienen.

### 2.1 Allgemeine Definition

Informations- und Beratungsmassnahmen werden in der vorliegenden Vorstudie wie folgt definiert:

- Eine Informations- und Beratungsmassnahme besteht aus einem oder mehreren Kommunikationsinstrumenten, die der gleichen Wirkungslogik folgen.
- Die Wirkungslogik lässt sich in Anlehnung an Kaufmann-Hayoz und Gutscher (2001, S. 42) wie folgt definieren:
  - Es wird kommuniziert, um Sachverhalte darzustellen oder
  - es wird direkt zu einer Handlung aufgefordert (Kommunikation mit oder ohne Aufforderung) oder
  - es wird ein Kontakt zur Diffusion (z.B. von Wissen, Technologien usw.) aufgebaut.
- Je nachdem, ob eine oder mehrere der genannten Wirkungslogiken im Rahmen einer Informations- und Beratungsmassnahme verfolgt werden sollen, ist ein unterschiedlicher Einsatz von Instrumenten notwendig.

Angewendet auf EnergieSchweiz verfolgen Informations- und Beratungsmassnahmen den Zweck, durch Aufarbeiten von Wissen, durch Überzeugung, den Aufbau von Kanälen oder das Angebot von bestimmten Dienstleistungen Zielgruppen direkt oder indirekt zum Einsatz von erneuerbaren Energien oder energiesparenden Anlagen, Fahrzeugen oder Geräten zu veranlassen.

Eine Imagekampagne stellt beispielsweise eine Massnahme dar. Sie enthält in der Regel mehrere Instrumente. Es sind dies Informationsmittel, Veranstaltungen, Logos oder Hilfsmittel, wie etwa eine Checkliste und Ähnliches. Die Imagekampagne gilt in diesem Fall als Massnahme und stellt den Untersuchungsgegenstand dar. Die einzelnen Aktivitäten werden als Instrumente bezeichnet. Sie stellen Outputs der Massnahme dar.

### 2.2 Weitere Auswahlkriterien

Um in der vorliegenden Evaluation berücksichtigt zu werden, muss eine Informations- und Beratungsmassnahme eine Reihe von weiteren Kriterien erfüllen. Diese sind ad hoc mit dem Auftraggeber definiert worden und dienen einzig dem Zweck, Bagatellmassnahmen oder isolierte Einzelmassnahmen zu eliminieren und den praktischen Nutzen der Untersuchung zu optimieren. Folgende Kriterien wurden dabei festgelegt:



- Eine Massnahme muss einen gewissen finanziellen Umfang aufweisen, um berücksichtigt zu werden. Dieser Umfang wird auf mindestens 30'000 Franken pro Jahr festgelegt, welche EnergieSchweiz investiert.
- Es werden nur jene Informations- und Beratungsmassnahmen berücksichtigt, die im Jahre 2005 aufgeführt sind und die von EnergieSchweiz im Umfang von mindestens 30 Prozent der Gesamtkosten finanziert worden sind. Das bedeutet, dass Massnahmen, bei denen das BFE zwar 30'000 Franken pro Jahr investiert, dies aber nicht mindestens 30 Prozent der Gesamtsumme der Massnahmen ausmacht, nicht berücksichtigt werden.
- Eine Massnahme muss in einem Konzept der Agentur aufgeführt sein und eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen. Isolierte, einmalige Massnahmen werden nicht berücksichtigt, da ihre Bewertung für EnergieSchweiz im Hinblick auf die zukünftige Planung keinen wesentlichen Nutzen mit sich bringt.

Eine wichtige Informationsquelle für die Identifikation der Massnahmen bildet das Management Informationssystem (MIS) von EnergieSchweiz. Dabei handelt es sich um ein Controlling-Instrument, in dem alle Aktivitäten von EnergieSchweiz erfasst werden. Für die vorliegende Studie waren insbesondere die finanziellen Kennzahlen aus dem MIS von grosser Bedeutung. Das MIS verwendet allerdings andere Begrifflichkeiten. Wir definieren die Schnittstellen zwischen den hier verwendeten Begriffen und jenen des MIS wie folgt:

- Ein *Projekt* gemäss MIS entspricht einer Massnahme, so wie sie im vorliegenden Bericht verwendet wird.
- Der Begriff *Instrument* wird im MIS und in der vorliegenden Studie gleich verwendet.

## 2.3 Kriterien zur detaillierten Beschreibung der Informations- und Beratungsmassnahmen

Einmal ausgewählte Informations- und Beratungsmassnahmen werden mittels einheitlicher Kriterien beschrieben. Es sind dies die strategischen und operativen Ziele der Massnahmen, die Zielgruppen der Massnahmen, die eingesetzten Instrumente, das Budget, die Vollzugsstruktur, die Outputs und die Impacts. Die genannten Begriffe werden im Folgenden genauer definiert.

### *Strategische Ziele*

Die strategischen Ziele der Massnahmen beschreiben die Effekte (den zu erreichenden Zustand) bei den Zielgruppen (Impacts) oder die Effekte bei den Betroffenen (Outcomes). Als strategische Ziele werden demnach zum Beispiel „Bekanntmachen des Informationszentrums Geothermie bei den kantonalen Energiefachstellen“, „Zielpublikum (Hausbesitzer) auf die Möglichkeiten moderner Holzenergienutzung aufmerksam machen“ oder „Beitrag zur Vermeidung von CO<sub>2</sub> leisten“ bezeichnet.

Sind die strategischen Ziele einer Massnahme in den Dokumenten (Jahresbericht, Jahresplan) nirgends *explizit* erwähnt, aber implizit beschrieben, so wurde von den Evaluatoren das Ziel nach Lektüre der entsprechenden Textstellen selber formuliert. Ist dies nicht möglich (lässt die Lektüre der Unterlagen kein strategisches Ziel erkennen), wird vom Fehlen von strategischen Zielen ausgegangen.

### *Operative Ziele*

Operative Ziele beschreiben die Ziele auf Stufe Output. Sie geben also an, welche Anzahl oder welche Qualität der Outputs eine Massnahme erreichen will. Beispiele sind: „Den Elektrizitätsgesellschaften, Architekten, Heizungsingenieuren, Heizungsinstallateuren, Bauherren gezielte Informationen über

Möglichkeiten im Erdwärmesektor bereitstellen“ oder „Um strategisches Ziel zu erreichen, ist es notwendig, dass Holzenergie Schweiz an wichtigen regionalen, überregionalen beziehungsweise nationalen Fachmessen mit Demonstrations-, Image- und Informationsmaterial als unabhängige Beratungsinstanz präsent ist“.

### *Zielgruppen*

Die Zielgruppen sind jene Personen, Organisationen usw., von denen eine bestimmte Reaktion infolge der Outputs der Massnahmen erwartet wird. Die Zielgruppen werden eingeteilt nach drei Entscheidungssituationen, in der sie sich befinden. Bei Situation eins steht ein Entscheid unmittelbar bevor. Der Entscheid kann der Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung sein, die Entscheidung zur Tätigung einer Investition oder zur Teilnahme an einem bestimmten Verfahren. Situation zwei ist dann gegeben, wenn sich Zielgruppen in einem Prozess befinden, der in einen Entscheid münden soll. Dies ist typischerweise der Fall, wenn sich Käuferinnen und Käufer eine Marktübersicht verschaffen, Offerten und Informationen eingeholt werden oder eine Ausbildung im Hinblick auf einen Entscheid besucht wird. Situation drei beschreibt den Zustand, bei dem noch keine Informationen zu einem Produkt oder einer Dienstleistung bei den Zielgruppen vorliegen und der Kontakt zur Zielgruppe erst aufgebaut werden muss. Produkt oder Dienstleistung von EnergieSchweiz sind bei den Zielgruppen nicht bekannt oder ein Kauf respektive eine Investition wurden bisher nicht in Erwägung gezogen. Die Kontaktaufnahme erfolgt typischerweise durch Werbung, Inserate und ähnliche, in der Regel nicht individuell angepasste Instrumente. Die Zielgruppen wurden alle in einer abschliessenden Liste erfasst und nach Entscheidungssituation geordnet (vgl. Darstellung D 3.4).

Von den Zielgruppen verschieden sind die Mittler, die helfen, die Zielgruppen zu erreichen (vgl. auch den Beschrieb des Vollzugs in diesem Kapitel).

### *Instrumente*

Instrumente sind Teile der Massnahmen. Eine Massnahme kann im Extremfall nur ein Instrument enthalten: Ein Beispiel wäre eine Medienkampagne, die nur mit dem Instrument der TV-Spots arbeitet. Die Instrumente sind in einer Liste erfasst. Diese Liste wurde induktiv auf Grund der vorhandenen Unterlagen erstellt. Wie die Zielgruppen werden auch die Instrumente kategorisiert und zwar nach dem Involvement, das sie bei den Zielgruppen voraussetzen (für die theoretische Ableitung sei auf Abschnitt 4.2.3 verwiesen). Beispiele für Instrumente, die ein hohes Involvement der Zielgruppen voraussetzen sind Umsetzungshilfen, schriftliche oder telefonische Beratungen sowie persönliche, individuelle Beratungen. Ein mittleres Involvement der Zielgruppen verlangen Broschüren, spezifische Internetseiten, Ausbildungsmassnahmen, Newsletters usw. Als Instrumente, die ein tiefes Involvement voraussetzen gelten unter anderem Werbematerialien, CD/DVD, Plakate oder TV-Spots. In der untenstehenden Liste sind die Instrumente abschliessend aufgeführt.



## D 2.1: Liste der Instrumente

Instrument	Erläuterung	Instrument	Erläuterung
1 Umsetzungshilfen, Vollzugshilfen	<i>Hilfestellungen bei der Umsetzung und Anwendung von Sparmassnahmen oder bei der Erstellung von Anlagen</i>	12 Datenbanken	<i>Aufbereitung von Daten in Datenbanken, die öffentlich zugänglich gemacht werden</i>
2 Telefonberatung, Beratung per E-Mail, Brief oder Fax	<i>Reaktionen auf Anfragen mittels telefonischer Beratung, E-Mail oder Brief; Auskünfte</i>	13 Programme	<i>z.B. KMU-Programm bezüglich Energieeffizienz</i>
3 Persönliche, individuelle Beratung	<i>Face-to-Face-Beratungen vor Ort oder bei Beratungsstellen</i>	14 Bildung	<i>Aus- und Weiterbildungskurse, Lehrgänge, Workshops usw.</i>
4 Publikationen	<i>Grössere Publikationen, die ausführliche Informationen enthalten; Studien, Publikationen in Fachzeitschriften</i>	15 Medienarbeit	<i>Pressekonferenzen, Pressemitteilungen, Presse-Lunch, Argumentarien für Journalisten</i>
5 Broschüre	<i>Alle Arten von mehrseitigen Informationsmitteln</i>	16 TV-/Radio-Spots	
6 Newsletter	<i>Regelmässige Informationszeitschrift, auch in elektronischer Form</i>	17 Werbematerial	<i>Kleber, Postkarten usw.; sehr kurz gehaltenes Informationsmaterial: Hingucker</i>
7 Mailings	<i>Versand elektronisch oder per Post</i>	18 CD/DVD	
8 Internet	<i>Internetseiten</i>	19 Plakate	
9 Labels	<i>Verbrauchsangaben, Qualitätskennzeichen usw.</i>	20 Inserate	<i>Inserate in Presse, Fachzeitschriften usw.</i>
10 Messen	<i>Teilnahme an Messen z.B. mit einem Stand oder einem Referat</i>	21 Flyer	<i>Kurz gehaltene, prägnante Informationen in ansprechendem Design</i>
11 Veranstaltungen	<i>Eigene Veranstaltungen, Teilnahme an Podien, Halten von Referaten, z.B. an Fachtagungen usw.</i>	22 Diverses	<i>z.B. Holzenergiestatistik, Testfahrten, Sparwochen, Gespräche mit Bewilligungsbehörden usw.</i>

### *Finanzen/Budget der Massnahmen*

Für alle Massnahmen der einzelnen Agenturen werden die Finanzen für das Jahr 2005 sowie die finanzielle Unterstützung des BFE für die Massnahmen erfasst. Quelle bildete eine Auswertung der MIS-Datenbank vom 16. August 2006.

### *Vollzug: Organisation, Partner, Mittler*

Die für den Vollzug einer Massnahme verantwortlichen Einheiten werden in Organisationen, Partner und Mittler unterteilt:

- Die *Organisation* ist jene Stelle oder Institution, welche im Auftrag von EnergieSchweiz eine Informations- und Beratungsmassnahme durchführt und dafür verantwortlich ist und zwar in materieller



wie finanzieller Hinsicht. In der Regel ist die Organisation einer Agentur übertragen. Organisationen verfügen über einen direkten Vertrag mit dem BFE, der die Modalitäten der Umsetzung regelt.

- Als *Partner* werden Akteure bezeichnet, die bei der Umsetzung von Massnahmen mithelfen und die Organisationen unterstützen. Das heisst, sie haben sich zur aktiven Unterstützung bei der Umsetzung der Massnahmen verpflichtet (z.B. durch finanzielle Beiträge oder Eigenleistungen oder die Übernahme eines konkreten Projekts). Partner verfügen meist über einen Unterauftrag mit der Organisation.
- Unter *Mittler* werden Akteure (Unternehmen, Institutionen oder Private) verstanden, die nicht selber Massnahmen und Instrumente entwickeln, diese aber in deren Wirkungen (Impacts) mit eigenen Aktivitäten unterstützen können. Die Mittler sind nicht verpflichtend in die Umsetzung eingebunden. Sie verfügen weder über einen Vertrag mit dem BFE noch über einen Untervertrag mit den Organisationen. Typisches Beispiel sind Medien.

#### *Outputs*

Für die aufgeführten Instrumente wird jeweils separat der Output erfasst. In der Regel wird der Output mit Mengenangaben zur Zahl der produzierten Instrumente (Anzahl Beratungen, Anzahl Flyer, Anzahl Pressekonferenzen, Anzahl Datenbanken usw.) beschrieben. Theoretisch sind auch Qualitätsangaben denkbar, wurden praktisch aber nie ausgewiesen.

#### *Impacts*

Als Impact-Grössen wurde nur ein Aspekt erfasst: Es handelt sich hier um die Reichweite der Massnahme. Diese gibt an, welcher Anteil der Zielgruppe mit den eingesetzten Instrumenten erreicht worden ist.

Daneben werden Informationen aus Evaluationen erfasst. Diese geben an, welche Wirkungen die Massnahmen bei den Zielgruppen ausgelöst haben. Allerdings lassen die Evaluationen nur schwer einen direkten Vergleich zwischen den Massnahmen zu, weshalb sich die entsprechenden Auswertungen auf einzelne Beispiele beschränken.



### 3 Beschreibung der Massnahmen

In diesem Kapitel geht es darum, die Informations- und Beratungsmassnahmen anhand der festgelegten Kriterien aus Kapitel 2 zu beschreiben:

- Abschnitt 3.1 gibt einen Überblick über die Anzahl der Massnahmen und die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel sowie die finanzielle Unterstützung, welche die Agenturen durch EnergieSchweiz erhalten haben.
- Die Abschnitte 3.2 bis 3.4 enthalten eine Übersicht über Ziele, Zielgruppen und Instrumente der Massnahmen.
- Die Abschnitte 3.5, 3.6 sowie 3.7 zeigen auf, welche Organisationen hinter den Massnahmen stehen und welche Art von Partner und Mittler an der Realisation mitwirken.
- Abschnitt 3.8 gibt schliesslich eine Übersicht über Outputs und Impacts der Informations- und Beratungsmassnahmen.

#### 3.1 Anzahl Massnahmen und Finanzen

Die total 16 Agenturen von EnergieSchweiz führten 2005 insgesamt 135 Massnahmen aller Art durch. Davon sind 47 Informations- und Beratungsmassnahmen gemäss unserer Definition. Die Kosten aller Massnahmen beliefen sich 2005 auf 4'047'150 Franken. Das Programm EnergieSchweiz unterstützte die Agenturen 2005 mit total 15'177'260 Franken.<sup>1</sup> Die Kosten der 47 Informations- und Beratungsmassnahmen betragen 16'717'500 Franken (EnergieSchweiz-Anteil davon 6'911'500 Fr.).

Nachfolgende Tabelle listet die Massnahmen und die entsprechenden Budgets aller 135 Massnahmen der Agenturen für das Jahr 2005 auf.

---

<sup>1</sup> Basis: MIS, Jahrespläne und Jahresberichte 2005. Die vollständige Liste der Massnahmen befindet sich im Anhang.



D 3.1: Finanzielle Mittel der Agenturen im Jahr 2005 für alle Informations- und Beratungsmassnahmen (135 Massnahmen)

Agentur	Anzahl Informations- und Beratungsmassnahmen (total)	Finanzen Total 2005 in Fr.*	Unterstützung EnergieSchweiz 2005 in Fr.
EcoCar	20	4'282'000	1'370'000
BiomassEnergie	13	1'485'000	1'090'000
Fördergemeinschaft Wärmepumpen Schweiz	12	1'168'250	828'000
Schweizerische Agentur für Energieeffizienz	12	2'895'000	840'000
Swissolar	11	1'420'000	711'000
Kleinwasserkraftwerke	10	278'800	249'300
Geothermie.ch	9	681'000	462'000
Quality Alliance Eco-Drive	9	9'349'000	469'056
Agentur für erneuerbare Energien (AEE)	7	526'000	260'000
Holzenergie Schweiz	7	5'106'000	960'000
Eae-Geschäftsstelle	6	3'666'200	1'080'000
EnergieSchweiz für Gemeinden (Energjestädte)	6	3'771'000	2'780'000
Energgho	4	2'524'000	1'050'000
Suisse Eole	4	407'900	390'904
Minergie	3	1'850'000	1'000'000
EnergieAgentur der Wirtschaft	2	1'637'000	1'637'000
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>41'047'150</b>	<b>15'177'260</b>

\*Das Total der eingesetzten Mittel ist nur bedingt vergleichbar. Der Grund liegt darin, dass die Agenturen die Eigenleistungen unterschiedlich deklarieren.

Wenn wir die Informations- und Beratungsmassnahmen gemäss unserer Definition nach Agenturen ausweisen, ergibt sich folgendes Bild.

D 3.2: Finanzielle Mittel der Agenturen für Informations- und Beratungsmassnahmen gemäss Definition Kapitel 2 (47 Massnahmen)

Agentur	Anzahl Informations- und Beratungsmassnahmen	Finanzen 2005 in Fr.*	Unterstützung EnergieSchweiz 2005 in Fr.
EcoCar	14	4'000'500 (93.4%)**	1'288'500 (94.0%)
BiomassEnergie	6	843'000 (56.8%)	598'000 (54.9%)
Fördergemeinschaft Wärmepumpen Schweiz	4	787'000 (67.4%)	499'000 (60.3%)
Schweizerische Agentur für Energieeffizienz	2	410'000 (14.2%)	190'000 (22.6%)



Agentur	Anzahl Informations- und Beratungsmassnahmen	Finanzen 2005 in Fr.*	Unterstützung EnergieSchweiz 2005 in Fr.
Swissolar	3	845'000 (59.5%)	595'000 (83.7%)
Geothermie.ch	3	164'000 (24.1%)	113'000 (24.5)
Agentur für erneuerbare Energien (AEE)	2	344'000 (65.4%)	150'000 (57.7%)
Holzenergie Schweiz	4	3'992'000 (78.2%)	700'000 (72.9%)
Eae-Geschäftsstelle	4	3'077'000 (83.9%)	897'000 (83.1%)
EnergieSchweiz für Gemeinden (Energjestädte)	4	2'121'000 (56.2%)	1'755'000 (63.1%)
Suisse Eole	1	134'000 (32.9%)	126'000 (32.2%)
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>16'717'500</b> <i>(40.7% vom Gesamtbudget von 41'047'150 Fr.)</i>	<b>6'911'500</b> <i>(45.5% vom Gesamtbudget von 15'177'260 Fr.)</i>

\*Das Total der eingesetzten Mittel ist nur bedingt vergleichbar. Der Grund liegt darin, dass die Agenturen die Eigenleistungen unterschiedlich deklarieren. Die Agenturen Kleinwasserkraftwerke, Quality Alliance Eco-Drive, Energho, Minergie sowie die EnergieAgentur der Wirtschaft haben gemäss unserer Definition keine entsprechenden Informations- und Beratungsmassnahmen. \*\*Anteil für Informations- und Beratungsmassnahmen am Gesamtbudget der einzelnen Agenturen.

Die Auswertung der Finanzzahlen erlaubt bereits einige erste Schlussfolgerungen:

- Informations- und Beratungsmassnahmen bilden den Schwerpunkt der Aktivitäten der Agenturen: Mit einigen Ausnahmen (Suisse Eole, Geothermie und der Schweizerischen Agentur für Energieeffizienz) wenden die Agenturen mehr als die Hälfte der ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel des Jahres 2005 für Informations- und Beratungsmassnahmen auf. So etwa gibt die Fördergemeinschaft Wärmepumpen Schweiz (FWS) 67.4 Prozent ihrer Mittel für die Umsetzung der vier Informations- und Beratungsmassnahmen aus, wobei die FWS insgesamt zwölf Massnahmen durchführt.
- Total setzen die Agenturen rund 40 Prozent ihrer Geldmittel für 47 Informations- und Beratungsmassnahmen (bei einer Gesamtheit von 135 Massnahmen) ein.
- Insgesamt stammte etwas mehr als ein Drittel der Gelder, welche den Agenturen 2005 zur Verfügung standen, von EnergieSchweiz. Rund 45 Prozent dieser von EnergieSchweiz gesprochenen Gelder fliessen dabei in die Finanzierung von Informations- und Beratungsmassnahmen der Agenturen.

Auf eine Schwierigkeit bei der Erfassung der Massnahmen sei bereits an dieser Stelle hingewiesen. Da wir wesentliche Informationen (Finanzen) aus dem MIS entnehmen mussten, war es notwendig, die im MIS verwendete Bezeichnung der Massnahmen mit jenen in den Jahresberichten zur Deckung zu bringen. Dies ist nicht ohne weiteres möglich. Oftmals sind die Bezeichnungen anders, in einigen Fällen sind auch inhaltliche Differenzen offensichtlich. So etwa konnte die Solarstrom-Förderung gemäss MIS nicht eindeutig in den Jahresberichten wiedererkannt werden. Wir haben auf Grund unserer



Erfahrungen und dem Bezug weiterer Dokumente (Fünfjahrespläne) eine inhaltliche Zuordnung vorgenommen. Weitere typische Beispiele für diese Zuordnungsprobleme zwischen MIS und Jahresberichten sind etwa die „Information und Beratung effiziente Fahrzeuge“ (im Jahresbericht als „Kommunikation“ bezeichnet) sowie „Strumenti promozionali veicoli efficienti“ (im Jahresbericht als „Catalogo e promozione di veicoli efficienti“ bezeichnet).

### 3.2 Ziele der Massnahmen

Es konnten für die grosse Mehrheit der Beratungs- und Informationsmassnahmen strategische wie auch operative Ziele identifiziert werden. Lediglich bei vier Fällen konnten in den Unterlagen entweder nur strategische oder nur operative Ziele identifiziert werden. Die detaillierten Ergebnisse finden sich in Abschnitt 5.1.1.

### 3.3 Zielgruppen

In der folgenden Tabelle sind die von den Informations- und Beratungsmassnahmen anvisierten Zielgruppen dargestellt, eingeteilt nach der Entscheidungssituation, in der sie sich befinden.

D 3.3: Angesprochene Zielgruppen

	Entscheidungssituation der Zielgruppen		
	Entscheid steht bevor	Entscheidprozess in Gang	Noch kein Entscheidprozess eingeleitet
15 Massnahmen	●	●	●
4 Massnahmen	●	●	
2 Massnahmen	●		●
9 Massnahmen		●	●
1 Massnahme	●		
7 Massnahmen		●	
9 Massnahmen			●

Von den 47 Informations- und Beratungsmassnahmen richten sich 15 Massnahmen an Zielgruppen, die alle drei Entscheidungssituationen aufweisen. Diese Massnahmen sind somit konzeptionell sehr breit angelegt und damit auch ambitioniert: Ihr Ziel ist es, sowohl Zielgruppen mit sehr spezifischen Informationsbedürfnissen (z.B. Kosteninformationen zu spezifischen Kaufentscheidungen) wie auch noch nicht kontaktierte Zielgruppen anzusprechen. 15 Massnahmen richten sich an Zielgruppen, die sich in mindestens zwei verschiedenen Entscheidungssituationen befinden. 17 Massnahmen fokussieren Zielgruppen, die sich alle in der gleichen Entscheidungssituation befinden. Damit haben diese Massnahmen (zumindest theoretisch) die tiefste Hürde zu meistern, können sie doch ihre Ressourcen spezifischer einsetzen.

Die nächste Tabelle zeigt die einzelnen Zielgruppen, geordnet nach der Entscheidungssituation, in der sie sich befinden. Die letzte Spalte gibt an, wie viele Massnahmen sich auf die jeweilige Zielgruppe konzentrieren.



#### D 3.4: Zielgruppen nach Entscheidungssituation

	Zielgruppen	N Massnahmen
Entscheid steht unmittelbar bevor	Bewilligungsbehörden	7
	Bauherrschaften	7
	EntscheidungsträgerInnen, ParlamentarierInnen	5
	Umweltbewusste AutofahrerInnen, AutokäuferInnen, PrivatfahrerInnen, ArmeefahrerInnen	3
	AnlagebetreiberInnen (Landwirte und Landwirtinnen mit Biogasanlagen)	2
	FlottenmanagerInnen, FlottenfahrerInnen	1
	Unzufriedene KundInnen	1
	Projektleitende	1
	<b>Total</b>	<b>27</b>
Entscheidprozess ist eingeleitet	Gemeinden	18
	Landwirte und Landwirtinnen	7
	Architekten und Architektinnen, HaustechnikerInnen, Installateure und Installateurinnen	6
	Medien	6
	HausbesitzerInnen	5
	Fachleute	5
	Branche, Mitglieder Verbände	5
	Projektinitianten/ProjektplanerInnen	4
	Kantone	4
	Autohandel, E-Bike-Handel	4
	Energieversorgungsunternehmen (EVU)	3
	Firmen/Unternehmen aus Industrie- und Dienstleistungsbranche	3
	FachpartnerInnen	3
	Produzenten und Herstellende	3
	Hochschulen, Schulen und Universitäten	3
	BeraterInnen der Gemeinden im Bereich Mobilität und Energie	2
	Lieferanten und Lieferantinnen	2
	VerkäuferInnen von Haushaltsgeräten	1
	ÖkostromanbieterInnen	1
	Energieagenturen	1
	Forstbetriebe	1
	Immobilienbranche	1
	Banken, Rückversicherungen	1
NGOs	1	
MieterInnen	1	
	<b>Total</b>	<b>91</b>
Entscheidprozess noch nicht im Gange	Bevölkerung	25
	Interessierte	13
	KundInnen	4
	KäuferInnen/NutzerInnen von Geräten/KonsumentInnen	4
	Handel	2
	StromkonsumentInnen	1
	<b>Total</b>	<b>49</b>



Die am häufigsten auftretende Zielgruppe ist die Bevölkerung: 25 Massnahmen wenden sich an diese Zielgruppe. Die Gemeinden (Zielgruppen mit eingeleitetem Entscheidprozess) bilden die am zweithäufigsten anvisierte Zielgruppe: Sie werden mit 18 Massnahmen bedient.

In der Gruppe mit den unmittelbar bevorstehenden Entscheiden bilden die Bewilligungsbehörden und die Bauherren die wichtigsten zwei Zielgruppen.

Generell fallen bei der Betrachtung der Statistik verschiedene Punkte auf:

- Die Zielgruppe Interessierte tritt bei 13 Massnahmen auf und viermal wird der Begriff KundInnen gebraucht. Ob diese zwei Begriffe tatsächlich als „Zielgruppen“ gelten dürfen, ist wohl eher fraglich.
- 27 Zielgruppen werden von zwei oder mehr Massnahmen gleichzeitig bedient. Obwohl nicht im Einzelnen überprüft, darf doch vermutet werden, dass es ein erhebliches Potenzial für Doppelspurigkeiten gibt, das heisst die gleichen Zielgruppen werden von mehreren Agenturen angesprochen. Dies dürfte vor allem durch die Tatsache zu erklären sein, dass eine Mehrheit der Agenturen themen- und nicht zielgruppenausgerichtet vorgeht.
- Zwar fokussieren sich rund 17 Informations- und Beratungsmassnahmen auf eine einzige Zielgruppe, jedoch legt nur eine dieser Massnahmen ihr Augenmerk auf Zielgruppen, die unmittelbar vor einem Entscheid steht. Die Massnahmen sind somit eher wenig stark fokussiert und versuchen ein breites Publikum anzusprechen.

### 3.4 Instrumente

Die Agenturen verwenden verschiedene Instrumente, um ihre Massnahmen umzusetzen. Die folgende Tabelle D 3.5 zeigt, welche Instrumente wie oft und durch wie viele Agenturen verwendet werden:

- Bei 53 Prozent der Informations- und Beratungsmassnahmen kommt das Instrument der Veranstaltungen (25 Nennungen) zum Zuge. Darunter fallen Anlässe wie Informationsveranstaltungen, Referate, öffentliche Auftritte, Fachtagungen und Ähnliches mehr.
- Dann folgt das Instrument Internet, welches bei knapp der Hälfte (49%) der Massnahmen eingesetzt wird (23 Nennungen).
- Dahinter kommen das Instrument der Medienarbeit (18 Nennungen; Argumentarien, Medienmitteilungen usw.) und das Instrument der Broschüre (16 Nennungen) zur Anwendung.

Diese am häufigsten verwendeten Instrumente setzen alle ein mittleres Involvement der Zielgruppen voraus. Das heisst, die Zielgruppen werden segmentiert in Gruppen informiert und müssen selber einen aktiven Beitrag leisten, der darin besteht, dass sie sich mit den Instrumenten auseinandersetzen: Anwesenheit auf Veranstaltungen, Surfen auf der Homepage einer Agentur, Informationsmaterial lesen usw. Vergleichsweise werden nur bei 21 Massnahmen Instrumente mit einem hohen Involvement eingesetzt.

### D 3.5: Eingesetzte Instrumente

Involvement	Instrumente	N Massnahmen
Hoch	Telefonische oder schriftliche Beratung per E-Mail, Brief oder Fax	14
	Persönliche, individuelle Beratung	7
	Umsetzungshilfen/Vollzugshilfen	1
	<b>Total</b>	<b>21</b>
Mittel	Veranstaltungen	25
	Internet	23
	Medienarbeit	18
	Broschüre	16
	Bildung	13
	Messen	12
	Publikationen	12
	Newsletters	11
	Datenbanken	9
	Mailings	5
	Labels	3
	Programme	2
	<b>Total</b>	<b>149</b>
Tief	Flyer	6
	CD/DVD	3
	Inserate	5
	TV-/Radio-Spots	3
	Werbematerial	2
	Plakate	3
	<b>Total</b>	<b>22</b>
	Diverses*	7

\* In die Kategorie „Diverses“ fallen unter anderem: Die Holzenergiestatistik, die Nutzung von Simulatoren, die Energiebuchhaltung usw.

## 3.5 Organisation des Vollzugs

Welche Organisation ist für den Vollzug verantwortlich? In Frage kommen dabei Akteure der öffentlichen Hand, NGOs (Verbände, Agenturen) und Private (Unternehmen). Bei 44 Informations- und Beratungsmassnahmen sind entweder die Agenturen selber oder Verbände für die Durchführung der Massnahmen verantwortlich und bilden somit die Organisation des Vollzugs. Nur bei drei Massnahmen übernehmen Private die Umsetzung von Massnahmen. Eine gemeinsame Verantwortung von mehreren Organisationen für die Umsetzung von Massnahmen ist die Ausnahme. Die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung sind somit mehrheitlich klar definiert und liegen fast ausschliesslich bei den Agenturen.



#### D 3.6: Organisationen des Vollzugs

	Öffentliche Hand (Bund, Kantone und Gemeinden)	NGOs/Verbände/ Agenturen	Private (Unternehmen)
44 Massnahmen		●	
3 Massnahmen			●

### 3.6 Partner des Vollzugs

Welche Partner unterstützen die Organisation bei der Umsetzung der Massnahmen? Die Mehrheit der Informations- und Beratungsmassnahmen (26 Massnahmen), werden von den Organisationen (meist Agenturen) ohne weitere Partner umgesetzt. 23 Massnahmen weisen neben der Organisation einen weiteren Partner bei der Umsetzung aus. Bei 4 Massnahmen ist ein Mix von zwei und mehr Partnern bei der Umsetzung beteiligt.

#### D 3.7: Partner des Vollzugs

	Öffentliche Hand (Bund, Kantone und Gemeinden)	NGOs/Verbände/ Agenturen	Private (Unternehmen)
2 Massnahmen	●	●	●
1 Massnahme	●	●	
1 Massnahme	●		●
3 Massnahmen	●		
7 Massnahmen		●	
13 Massnahmen			●
26 Massnahmen	-	-	-

### 3.7 Mittler

Nachfolgende Tabelle zeigt auf, wie viele Informations- und Beratungsmassnahmen durch Mittler in ihren Wirkungen (Impacts) unterstützt werden. Solche Massnahmen wirken somit zu einem guten Teil indirekt: Die Mittler (in den meisten Fällen Medien) sollen den Impuls der Massnahme aufnehmen und multiplizieren.

Die folgende Tabelle zeigt die identifizierten Mittler auf. Insgesamt verzichtet rund die Hälfte der Massnahmen (24 von 47 Massnahmen) auf den Einsatz von Mittlern und wendet sich damit direkt an die Zielgruppen. Davon abgesehen werden private Mittler am häufigsten angegangen (17 Massnahmen). Die öffentliche Hand sowie Verbände nehmen nur in wenigen Fällen (6 Massnahmen) eine Mittlerrolle wahr.

### D 3.8: Mittler im Vollzug

	Öffentliche Hand (Bund, Kantone und Gemeinden)	NGOs/Verbände/ Agenturen	Private (Unternehmen)
1 Massnahme	●		●
4 Massnahmen		●	●
1 Massnahme		●	
17 Massnahmen			●
24 Massnahmen	-	-	-

Unserer Ansicht nach stellt sich auf Grund des Ergebnisses die Frage, ob mit einer stärkeren Berücksichtigung der Mittler zusätzliches Potenzial erschlossen werden kann. Insbesondere für die Massnahmen, welche sich an Zielgruppen wenden, die noch nicht im Entscheidungsprozess sind, sollte der Einsatz von Mittlern verstärkt ein Thema sein.

## 3.8 Outputs und Impacts

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die von den Instrumenten erzeugten Outputs und Impacts. Outputs sind in der Regel die Zahl der Leistungen, die bereitgestellt werden. Die Impacts stehen für die Anzahl der erreichten Personen aus der Zielgruppe. Die Instrumente werden gemäss Involvement aufgelistet: Zuerst werden also die Instrumente genannt, welche ein hohes Involvement der Zielgruppen bedingen, danach jene mit einem mittleren Involvement und zum Schluss folgen die Instrumente, welche ein niedriges Involvement der Zielgruppen voraussetzen.

### D 3.9: Instrumente, ihre Outputs und Impacts

Instrument	Anzahl Massnahmen	Anzahl Massnahmen mit Angaben zum Output	Outputs (Anzahl)	Anzahl Massnahmen mit Angaben zum Impact	Impacts (erreichte Personen)
Telefonische oder schriftliche Beratung per Brief, Mail oder Fax	14	9	12'282	7	12'280
Persönliche, individuelle Beratung	7	6	10'623	4	10'612
Umsetzungshilfen/Vollzugshilfen	1	1	11	0	-
Veranstaltungen	25	21	678	17	165'745
Internet	23	18	30	13	2'074'951
Medienarbeit	18	11	2'044	3	37'001'568
Broschüre	16	10	38	7	122'118
Bildung	13	7	29	6	619
Messen	12	10	43	8	190'505
Publikationen	12	4	598	2	3'620'000
Newsletters	11	5	13	4	37'000
Datenbanken	9	9	9	0	-
Mailings	5	3	27'358	3	27'358
Labels	3	1	1	1	27'700
Programme	2	2	11	1	35



Instrument	Anzahl Massnahmen	Anzahl Massnahmen mit Angaben zum Output	Outputs (Anzahl)	Anzahl Massnahmen mit Angaben zum Impact	Impacts (erreichte Personen)
Flyer	6	3	353'900	3	353'900
Inserate	5	2	139	1	3'000'000
CD/DVD	3	3	3	0	-
Radio-/TV-Spots	3	2	5	0	-
Plakate	3	2	3'202	0	-
Werbematerial	2	2	950'400	2	950'400
Diverses	7	7	-	3	-

Zur obigen Tabelle sind folgende Erläuterungen anzufügen:

- Bei den Outputs der Instrumente wurden in der Regel die Anzahl durchgeführter Kurse, erstellter Broschüren, eingerichteter Datenbanken, geschalteter Inserate usw. aufgeführt und nicht die erreichte Anzahl Personen (Impacts). Ausnahmen bilden die Instrumente Beratungen (persönliche und telefonische/schriftliche), Mailings, Werbematerialien sowie Flyer.
- Die Impacts des Instruments Internet beziehen sich auf die verzeichneten Visits auf den entsprechenden Homepages. Einzelne Massnahmen haben die Anzahl Downloads oder die Anzahl Hits angegeben. Da jedoch mehr Angaben zu den Visits vorhanden waren, haben wir uns dieser Angaben bedient.
- Unter die Kategorie Diverses fallen unterschiedliche Instrumente, welche wir keinen bestehenden Kategorien zuweisen konnten: zum Beispiel Holzenergiestatistik, Biogas-Ballon, Nutzung von Simulatoren usw. Die Outputs und Impacts dieser unterschiedlichen und vereinzelt verwendeten Instrumente können wir hier nicht zusammengefasst auführen.

Die Tabelle liefert folgende Informationen:

- Total kommen 200 Instrumente zum Einsatz. Am beliebtesten sind die Instrumente Veranstaltungen, Internet-Angebote, Medienarbeit, Broschüren, Ausbildung, die Teilnahme an Messen sowie Publikationen.
- Die Outputs und Impacts werden nicht systematisch erfasst: Bei rund zwei Dritteln der Instrumente (138) liegen Angaben zum Output vor. Auf der Stufe der Impacts sind es lediglich 42.5 Prozent der Instrumente (85), zu denen Angaben zur Anzahl der erreichten Zielgruppen vorliegen. Insofern dürfte die Anzahl der berichteten Kontakte auf Stufe Output und insbesondere auf Stufe Impact eher zu tief liegen.
- Gemessen an der Menge der Outputs liegen die Werbematerialien und die Flyer an der Spitze der Rangliste. Nicht weniger als 950'000 Werbemittel und rund 350'000 Flyer wurden 2005 produziert und verteilt.
- Am grössten ist die Reichweite bei den Zielgruppen erwartungsgemäss bei den Instrumenten mit einem mittleren oder tiefen Involvement, die sich an die Gesamtbevölkerung richten. Werden alle in den Jahresberichten aufgeführten Kontakte der Medienarbeit addiert, ergibt sich eine Zahl von nicht weniger als 37 Millionen Kontakten 2005. Nicht ganz so viele aber immer noch 3.6 Millionen





Kontakte wurden 2005 über Publikationen hergestellt sowie 3 Millionen über Inserate. Das Internet führte zu 2 Millionen Kontakten, Werbematerial wurde an total 950'000 Personen verteilt.

- Interessant ist es auch, einen Blick auf die Impacts der Massnahmen zu werfen, die ein hohes Involvement voraussetzen. So etwa wurden gemäss Angaben in den Jahresberichten rund 10'000 persönliche Beratungen durchgeführt und nicht weniger als 12'000 telefonische, schriftliche oder elektronische Anfragen bearbeitet.



## 4 Morphologischer Kasten

### 4.1 Idee

Die einzelnen Informations- und Beratungsmassnahmen sind stark heterogen aufgebaut und daher schwierig miteinander zu vergleichen. Ebenso sind die zur Verfügung stehenden Informationen für die Bewertung der Massnahmen sehr unterschiedlich. Für einige Massnahmen liegen alle Informationen zu den einzelnen Elementen der Wirkungskette (Konzept, Vollzug, Output, Impact und Outcome) vor. Für andere Massnahmen ergeben sich Lücken: So werden zum Beispiel etwa Zielgruppen ausführlich beschrieben, hingegen liefern die Berichte wenige Informationen zu Outputs.

Angesichts dieser Heterogenität der Datengrundlage stellen das Sammeln und der Vergleich der Daten pro Massnahme eine Herausforderung dar. Es wird der Versuch unternommen, diese mit der Gestaltung eines morphologischen Kastens zu bewältigen. Dieser Kasten soll helfen

- erstens die unterschiedlichen Informationen zu ordnen sowie Lücken sichtbar zu machen und
- zweitens die Informationen systematisch in eine allgemeine Bewertungsskala zu übertragen.

Der Begriff des morphologischen Kastens stammt ursprünglich aus der Physik (Begründer F. Zwicky<sup>2</sup>). Der Begriff beschreibt die Zerlegung eines Problems in seine Einzelteile oder Parameter, welche das Problem möglichst vollständig beschreiben helfen. Morphologie wird daneben oft auch als Kreativitätstechnik verwendet. Eine Aufgabe wird dabei in ihre Bestandteile zerlegt. Letztere werden möglichst variiert und in einer Matrix dargestellt. Durch die Variationen der Bestandteile des Problems ergeben sich verschiedene Lösungsmöglichkeiten (Bronner 1989, Hülsmann o.J.).

Im vorliegenden Fall soll der morphologische Kasten weniger zur Gestaltung neuer Lösungen als zur Bewertung der Informations- und Beratungsmassnahmen herangezogen werden. Die Bewertungseinheit bildet eine Informations- und Beratungsmassnahme. Wie bei der Kreativitätstechnik werden die Massnahmen in Einzelteile zerlegt. Die Einzelteile können bildlich als die Fächer des morphologischen Kastens bezeichnet werden. Die einzelnen Fächer werden soweit möglich mit Bewertungen gefüllt. Pro Massnahme wurden in unserem morphologischen Kasten schliesslich 12 Fächer definiert.<sup>3</sup> Die Fächer sind zu vier Gruppen zusammengefasst (Konzeption, Vollzug, Output und Impact der Massnahmen). Für jedes Fach wird pro Massnahme eine Bewertung abgegeben. Diese Bewertung wird durch die Evaluatoren vergeben und zwar nach einer einheitlichen Skala, die drei Werte annehmen kann: gut, mittel oder schlecht. Wo keine Daten vorliegen, bleiben die Fächer leer.

Die Bewertungen werden nach einem einheitlichen System vergeben. Dieses basiert auf theoretischen Überlegungen zur Wirksamkeit von Informations- und Beratungsmassnahmen, die in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels ausgeführt werden. Die Operationalisierung der theoretischen Überlegungen erfolgt nach einheitlichen Codierregeln. Diese werden weiter hinten bei den Ergebnissen ausgeführt (Kapitel 5). Teilweise musste bei der Operationalisierung von den theoretischen Vorgaben abgewichen werden, weil die notwendigen Daten nicht verfügbar waren.

---

<sup>2</sup> vgl. [www.zwicky-stiftung.ch](http://www.zwicky-stiftung.ch)

<sup>3</sup> Ursprünglich wurde eine Konzeption mit 15 Fächern entwickelt. Auf Grund fehlender Daten mussten 3 Fächer (einer aus dem Vollzug, einer auf Stufe Impact und einer auf Stufe Outcome) gestrichen werden.



Alle Bewertungen pro Fach geben zusammen die Gesamtbewertung für die jeweiligen Massnahmen. Da alle Massnahmen mit den gleichen 12 Fächern bewertet werden, lassen sich auch Quervergleiche für die Massnahmen anstellen. Die folgende Tabelle soll die Idee des morphologischen Kastens aufzeigen. In der Vertikalen sind die Bewertungskriterien aufgeführt, in der Horizontalen die Massnahmen. Die Kreise geben die Bewertung an. Ein leeres Feld markiert fehlende Daten. Die Übersicht zeigt, dass auf Ebene der Konzeption am meisten Bewertungskriterien vorliegen. Je weiter wir die Wirkungskette nach hinten verfolgen, desto stärker nimmt die Zahl der Fächer im morphologischen Kasten ab. Der Grund liegt darin, dass die Daten immer spärlicher werden, je weiter wir uns den Wirkungen bei den Zielgruppen nähern.

D 4.1: Idee des morphologischen Kastens

Massnahmen	Konzeption						Vollzug			Output		Im- pact	Total
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	3.1	3.1	4.1	
M1	◐	◐	○	○	◐	○	●	●	◐	●	◐	●	◐
M2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	◐	◐	●
M3	●	○	○	○	○	◐	◐	○	○	◐	○	◐	○
....													
Mn													

Das Beispiel verdeutlicht, wie die Ergebnisse ausfallen könnten: Die Massnahme 1 (M1) weist beispielsweise eine schwache Konzeption auf, wird hingegen gut umgesetzt und erzielt einen mittleren bis guten Output und Impact. Die Gesamtbewertung fällt mittel aus. Massnahme 2 (M2) weist auf allen Ebenen gute Werte aus und wird insgesamt gut bewertet. Anders Massnahme 3 (M3), die durchwegs schlecht abschneidet.

Wir führen in den folgenden Abschnitten die theoretischen Überlegungen aus, auf denen die Bewertung der einzelnen Fächer beruht.

## 4.2 Konzeption

Die Konzeption einer Massnahme ist eine wichtige Voraussetzung für ihre Wirksamkeit. Wir gehen davon aus, dass je besser die Konzeption ist, desto mehr Gewähr besteht, dass auch eine Wirkung erzielt werden kann. Unter dem Titel Konzeption wurden insgesamt sechs Fächer zusammengefasst: Die Zieldefinition, die Festlegung von Zielgruppen und deren Segmentierung, das Instrumenten-Portfolio, das Budget, der Verstärkungseffekt und die Akzeptanz der Massnahmen. Wir gehen auf die sechs Kriterien näher ein.

### 4.2.1 Zieldefinition

Das Vorliegen von Zielen ist ein zentrales Element einer Konzeption von Informations- und Beratungsmassnahmen. Ohne Ziele bleibt die Ausrichtung einer Massnahme unklar, die Umsetzung wird erschwert. In der Literatur ist die Bedeutung von Zielsetzungen für Informations- und Beratungsmass-

nahmen unbestritten.<sup>4</sup> So etwa bewertete Bonfadelli die Definition von expliziten Zielen als wichtige Voraussetzung für die Konzeption von Informationskampagnen (Bonfadelli 2000, S. 111). Darüber hinaus wird dieser Aspekt praktisch bei allen einschlägigen Arbeiten (z.B. den Standardwerken zur Massenkommunikation Silbermann 1970 und McGuire 1989, vgl. auch Schlup 1995) hervorgehoben. Nichts desto trotz ist die Definition von Zielen nicht selbstverständlich: Ziele werden selbst in der professionellen Werbung oft nicht oder nur unpräzise formuliert (vgl. Zwalen 2003, S. 13). Die Definition von Zielen stellt somit ein wichtiges Element der Konzeption von Informations- und Beratungsmassnahmen dar. Wir haben dabei unterschieden zwischen strategischen und operativen Zielen. Strategische Ziele setzen auf der Impact-Ebene an und formulieren zu erreichende Verhaltensänderungen bei den Zielgruppen, die teilweise erst mittelfristig eintreten. Operative Ziele beziehen sich auf Outputgrössen und beschreiben meist Zeit, Umfang und Qualität, mit der ein Output zu erbringen ist. Zur Bewertung der Zielformulierung der Massnahme wurde folgende Operationalisierung gewählt:

#### D 4.2: Zieldefinition

Zieldefinition	Beschreibung	Punkte
Strategische und operative Ziele werden angegeben	- Ziele werden explizit mit quantitativen oder qualitativen Elementen versehen - Ziele geben einen Zustand in der Zukunft an	●
Strategische oder operative Ziele werden angegeben	- Ziele sind aufgeführt, aber sehr allgemein formuliert, ohne qualitative oder quantitative Elemente - Es fehlt eine Angabe über den zu erreichenden Zustand	◐
Weder strategische noch operative Ziel sind vorhanden	- Es sind keine Ziele genannt	○

### 4.2.2 Segmentierung der Zielgruppe

Die Definition und Segmentierung der Zielgruppe ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Leistungen bedarfsgerecht angeboten werden können. Dies gilt sowohl in der Anwendung von Kampagnen (Bonfadelli 2000, S. 110; Weiss/Tschirhart 1994, S. 86) als auch bei Beratungsleistungen. Für die Bewertung der Zielgruppensegmentierung wurde die folgende Systematik gewählt:

#### D 4.3: Segmentierung der Zielgruppe

Zielgruppe	Beschreibung	Punkte
Vorhanden und segmentiert	Zielgruppe ist benannt und in Segmente aufgeteilt	●
Vorhanden, aber nicht segmentiert	Zielgruppe ist benannt, aber nicht in Segmente aufgeteilt	◐
Zielgruppe nicht aufgeführt	Es werden keine Angaben zur Zielgruppe gemacht	○

<sup>4</sup> Vielfach orientieren sich Informations- und Beratungsmassnahmen an Grundsätzen des Marketings. Ob nun im klassischen Produktmarketing oder in den im Umwelt- und Energiebereich adaptierten Formen des Marketings (vgl. Hübner 2005 und Metzinger 2005): Die Definition von Zielen nimmt immer eine zentrale Stellung bei der Formulierung von Konzeptionen ein.



### 4.2.3 Instrumenten-Portfolio

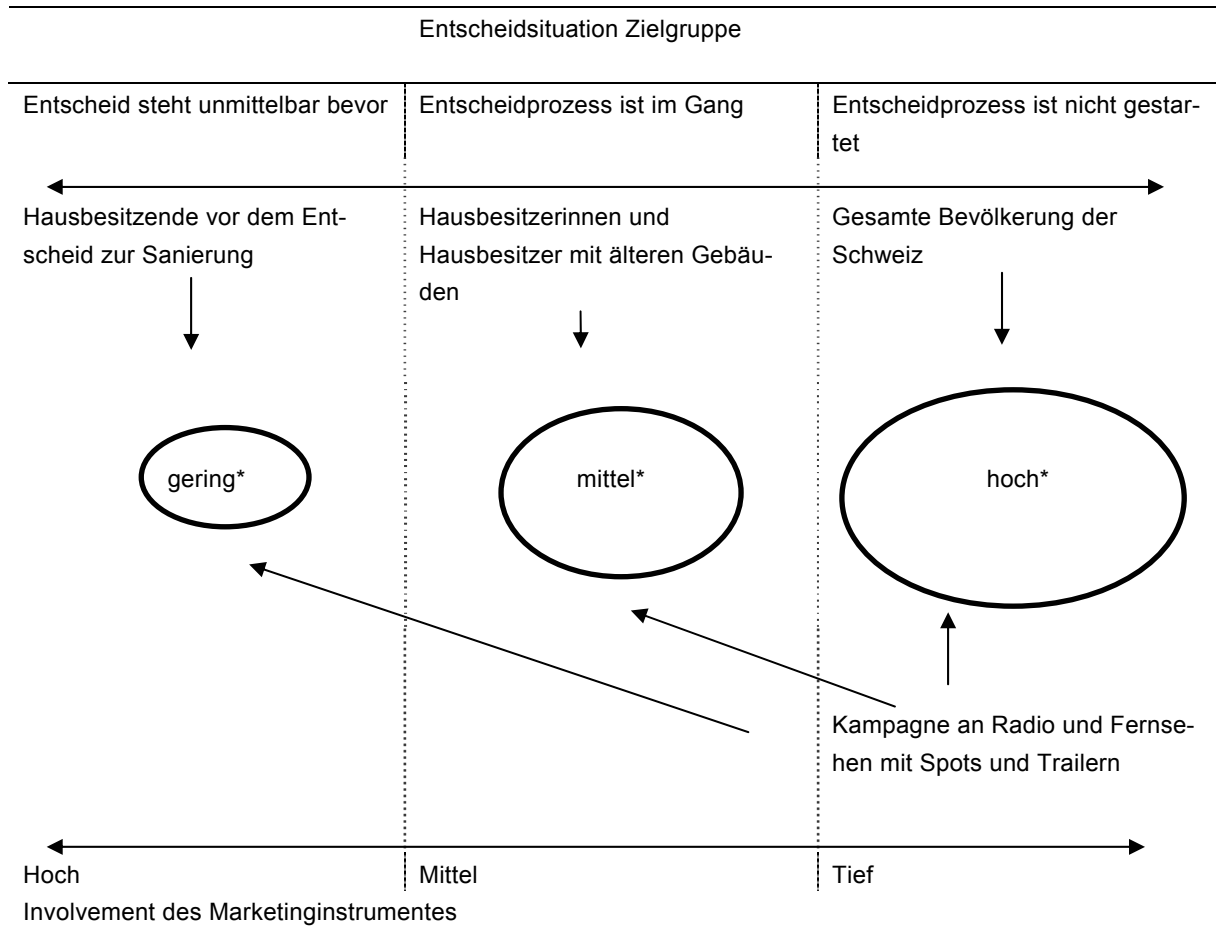
Das Instrumenten-Portfolio basiert auf einem Vergleich der Entscheidungssituation, in der die Zielgruppen stehen, mit dem von den Massnahmen vorausgesetzten Involvement der Zielgruppen (vgl. Rieder et al. 1997). Die Entscheidungssituation der Zielgruppe und das Involvement werden wie folgt definiert:

- Die Zielgruppen der Massnahmen stehen in Situationen, in denen der Entscheidprozess für oder wider ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Investition unterschiedlich weit fortgeschritten ist. Wir unterscheiden zwischen Personen, die unmittelbar vor einer solchen Entscheidungssituation stehen, Personen, die sich in einem Planungsprozess befinden, der in einen Entscheid münden soll, und Personen, bei denen der Entscheidprozess noch gar nicht begonnen hat, weil sie ein Produkt oder eine Dienstleistung entweder gar nicht kennen oder deren Kauf respektive eine Investition bisher gar nicht in Erwägung gezogen haben.
- Eine wichtige Eigenschaft der Marketinginstrumente stellt das Involvement dar, das beim Einsatz des Instruments von den Zielgruppen verlangt wird. „Unter Involvement versteht man die innere Beteiligung, das Engagement, mit dem sich Konsumenten der Kommunikation zuwenden. Bei geringem Involvement nehmen sie die dargebotenen Informationen (i.w.S.) nur flüchtig und mit geringer Aufmerksamkeit auf.“ (Kroeber-Riel 1992, S 89, Aldoory/Bonzo 2005, S. 263) Eine Massnahme kann auf Grund der eingesetzten Instrumente ein grosses oder kleines Involvement der Zielgruppe voraussetzen.

Wir gehen davon aus, dass die Massnahme und das mit ihr verbundene Involvement auf die Entscheidungssituation der ausgewählten Zielgruppe optimal abgestimmt sein müssen, damit eine maximale Wirkung auftritt. Weiter gehen wir davon aus, dass bei der Konzeption immer zuerst die Entscheidungssituation der Zielgruppe analysiert wird und anschliessend die angemessenen Massnahmen und Instrumente ausgewählt werden. Die nachfolgende Darstellung D 4.4 soll dies illustrieren.

- Wenn bei der Mehrheit der Zielgruppen davon ausgegangen werden muss, dass noch kein Entscheidprozess in Gang gesetzt ist und die zu bewerbenden Produkte und Dienstleistungen noch nicht bekannt sind, ist es korrekt, mit Massnahmen zu arbeiten, die ein geringes Involvement voraussetzen. Als Beispiel ist eine schweizweite Imagekampagne für Sparlampen (Zielgruppe: alle potenziellen Käuferinnen und Käufer der Schweiz) mittels TV- und Radiospots (verlangen geringes oder kein Involvement der Zielgruppe) zu nennen. Die Entscheidungssituation der Zielgruppe stimmt mit dem Involvement des Instrumentes überein.
- Falsch wäre die Absicht, eine Zielgruppe, bei der der Kaufentscheid unmittelbar bevorsteht (z.B. Personen, die den Bau eines Hauses planen) mit TV- und Radiospots anzusprechen. Hier ist das Instrument der individuellen Beratung besser geeignet. Es verlangt ein hohes Involvement der Zielgruppen (mehr Zuwendung zur Kommunikation in Form von Zeit, Kostenbeteiligung, ein Nachdenken über Optionen usw.), was diese angesichts ihrer Entscheidungssituation aber durchaus zu leisten bereit sind, weil der erwartete Nutzen deutlich sichtbar wird.

#### D 4.4: Zusammenhang zwischen Entscheidungssituation der Zielgruppe und vorausgesetztem Involvement einer Massnahme



\* Übereinstimmung zwischen Entscheidungssituation und dem von den Massnahmen vorausgesetztem Involvement.

Der oben beschriebene Zusammenhang sagt noch nichts aus über die erwartete Wirkung der Massnahme, sondern beschreibt die Güte der *Planung*. Diese ist konsistent, wenn mit Massnahmen mit einem geringen Involvement (Werbekampagnen) Themen bekannt und salonfähig gemacht werden sollen. Damit ist noch keine direkte Einsparung erzielt worden und es entstehen unwillkürlich Streuverluste. Trotzdem kann ein solches Vorgehen im Rahmen einer langfristigen Strategie sinnvoll sein. Eine solche Massnahme ist daher auf Grund dieser Bewertung nicht schlechter zu beurteilen, als eine individuelle Energieberatung, die direkt in den Kauf eines energiesparenden Gerätes mündet und sofort Wirkung erzielt.

Die Bewertung der Massnahme besteht nun darin, zu prüfen, ob die Entscheidungssituation, in der sich die Zielgruppen befinden, mit dem Involvement übereinstimmt, das die Instrumente einer Massnahme verlangen. Um die Bewertung vornehmen zu können, muss die Marktnähe der Zielgruppen operationalisiert werden: Die Entscheidungssituation drückt aus, wie weit der Prozess für den Kauf oder den Einsatz eines energiesparenden Produktes oder einer energiesparenden Technologie gediehen ist. In der folgenden Tabelle ist die Marktnähe in drei Stufen eingeteilt. Ausgangspunkt ist eine Aufteilung des Entscheidungsprozesses in verschiedene Phasen, die sich an der Unterteilung in Aufmerksamkeit/Wissen, Meinungsbildung und Entscheid orientiert (Rogers 1995, S. 163).



#### D 4.5: Definition der Entscheidungssituation der Zielgruppen

Kategorie	Beschreibung	Beispiele für Massnahmen	Zielgruppen
Entscheidungssituation steht unmittelbar bevor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Person steht unmittelbar vor dem Kauf eines Gutes (Produkt, Dienstleistung, Investition)</li> <li>- Allgemeines Wissen ist vorhanden</li> <li>- Bedarf an <i>individuellen, spezifischen Informationen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelle Beratung für HausbesitzerInnen, die eine Heizung erneuern wollen</li> <li>- Machbarkeitsstudie für Investoren und Investorinnen</li> <li>- Persönliche, telefonische Beratung für AutokäuferInnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewilligungsbehörden</li> <li>- Bauherrschaften</li> <li>- ParlamentarierInnen</li> <li>- FlottenmanagerInnen</li> <li>- AnlagebetreiberInnen</li> <li>- usw.</li> </ul>
Entscheidungsprozess im Gang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen kennen Produkt, Dienstleistung oder Investition bereits</li> <li>- Es besteht ein Wissensbedarf zu bestimmten Produkten, Dienstleistungen und Investitionen</li> <li>- Wissensbedarf ist für bestimmte Gruppen homogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Label für Geräte</li> <li>- Messestand an einer Baumesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinden</li> <li>- Landwirte und Landwirtinnen</li> <li>- Architekten und Architektinnen</li> <li>- Medien</li> <li>- Fachleute</li> <li>- HausbesitzerInnen</li> <li>- Branche</li> <li>- ProjektplanerInnen</li> <li>- Kantone</li> <li>- Autohandel</li> <li>- EVUs</li> <li>- usw.</li> </ul>
Entscheidungsprozess noch nicht eingeleitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen kennen Produkt, Dienstleistung oder Investition noch nicht (oder zu wenig gut)</li> <li>- Es besteht ein Sensibilisierungsbedarf, der für gesamte Zielgruppe gleich ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werbung für Ökostrom</li> <li>- Imagekampagne für erneuerbare Energien</li> <li>- Spots, Flyer, Inserate zur Sensibilisierung für ökologisches Bauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bevölkerung/ Öffentlichkeit</li> <li>- KundInnen</li> <li>- Interessierte</li> <li>- StromkonsumentInnen</li> <li>- usw.</li> </ul>

Einen Spezialfall bildet die Zielgruppe der Medienschaffenden: Sie sind als Mittler zu betrachten, mit denen eine Zielgruppe angesprochen werden kann, bei der ein Entscheidungsprozess in Gang ist oder aber noch nicht gestartet worden ist. Wenn die Zielgruppe der Medienschaffenden mit dem richtigen Instrument angesprochen wird (z.B. Medienarbeit, Pressekonferenz, Medienreise), ist die Konzeption der Massnahme als korrekt zu betrachten.

Neben der Marktnähe muss das Involvement definiert werden, welches die einzelnen Instrumente voraussetzen. In der folgenden Tabelle werden die Instrumente von EnergieSchweiz den drei Kategorien hohes, mittleres und tiefes Involvement zugeordnet.





#### D 4.6: Einteilung der Instrumente nach Involvement

Kategorie	Beschreibung	Instrumente
Involvement hoch (3)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Zielgruppe muss sich intensiv mit dem Gegenstand auseinandersetzen, die <i>Aufmerksamkeit</i> ist hoch</li><li>- Die <i>Bedürfnisse</i> der Zielgruppen werden individuell spezifisch bedient</li><li>- Die Zielgruppe muss einen <i>aktiven</i> Beitrag leisten, der im Entscheid für oder gegen eine Investition besteht (Zeit, eigenes Handeln)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Telefonische Beratung</li><li>- Persönliche, individuelle Beratung</li><li>- Umsetzungs- und Vollzugshilfen</li></ul>
Involvement mittel (2)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Zielgruppen werden in Gruppen angesprochen (Veranstaltung), die <i>Aufmerksamkeit</i> ist mittel</li><li>- Die <i>Bedürfnisse</i> einer Gruppe werden spezifisch bedient</li><li>- Die Zielgruppe muss selber einen aktiven Beitrag leisten, der in der Regel im Zeitaufwand für die Inanspruchnahme des Instruments besteht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mailings</li><li>- Messen</li><li>- Newsletter</li><li>- Datenbanken</li><li>- Veranstaltungen</li><li>- Bildung (inkl. Workshops)</li><li>- Internet</li><li>- Broschüren</li><li>- Publikationen</li><li>- Labels</li><li>- Medienarbeit (Argumentarien usw.)</li></ul>
Involvement tief (1)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Zielgruppen werden generell angesprochen, die <i>Aufmerksamkeit</i> der Zielgruppe ist tief</li><li>- Die <i>Bedürfnisse</i> der Zielgruppen werden nicht spezifisch bedient</li><li>- Die Zielgruppen müssen keinen aktiven Beitrag leisten, der Zeitaufwand ist minimal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- TV-/Radio-Spots</li><li>- Flyer</li><li>- Werbung</li><li>- Inserate</li></ul>

Um eine Massnahme bewerten zu können, wird das Involvement aller im Rahmen einer Massnahme eingesetzten Instrumente mit der Entscheidungssituation der Zielgruppe verglichen. Dabei werden folgende Werte vergeben.



D 4.7: Bewertung Instrumenten-Portfolio

Ausprägung	Beschreibung	Punkte
Entscheidungssituation der Zielgruppen und Involvement der Instrumente stimmen überein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Mittelwert der Übereinstimmung zwischen Entscheidungssituation der Zielgruppe (Zielgruppen) und dem Involvement der Instrumente liegt bei 2.3 oder höher</li> <li>- Die Bewertung eines Instrumentes mit dem Wert 2 bedeutet, dass z.B. eine marktnahe Zielgruppe mit einem Instrument mit mittlerem Involvement angesprochen wird (Abweichung um eine Stufe)</li> <li>- Die Bewertung eines Instruments mit dem Wert 1 bedeutet, dass z.B. eine marktnahe Zielgruppe mit einem Instrument mit tiefem Involvement angesprochen wird (Abweichung um zwei Stufen)</li> </ul>	●
Entscheidungssituation der Zielgruppen und Involvement der Instrumente stimmen <i>teilweise</i> überein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Mittelwert der Übereinstimmung zwischen der Entscheidungssituation der Zielgruppe (Zielgruppen) und dem Involvement der Instrumente liegt zwischen 1.6 -2.2</li> </ul>	◐
Entscheidungssituation der Zielgruppen und Involvement der Instrumente stimmen <i>nicht</i> überein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Mittelwert der Übereinstimmung zwischen der Entscheidungssituation der Zielgruppe (Zielgruppen) und dem Involvement der Instrumente liegt unter 1.6</li> </ul>	○

Ergänzend (oder alternativ) kann die Wahl der Instrumente als Kriterium verwendet werden. Gemäss Aldoory/Bonzo (2005, S. 261/263) sind jene Massnahmen wirksamer, die verschiedene Kanäle verwenden, um die Zielgruppe zu erreichen. Die Kanäle werden unterschieden nach interpersonellen Kontakten (Sitzungen, Beratungen, Workshops usw.) und Kontakten via Massenmedien (Radio, TV, Internet, Zeitung). Während Kontakte über Massenmedien vor allem das Wissen, die Aufmerksamkeit und kurzfristiges Handeln auslösen, sind interpersonelle Kontakte erfolgreicher bei der Auslösung von dauerhaften Verhaltensänderungen.

#### 4.2.4 Budget

Es wird davon ausgegangen, dass die Grösse der gewählten Zielgruppe in einer sinnvollen Relation zum vorhandenen Budget stehen muss. Wird eine sehr grosse Zielgruppe anvisiert und steht ein kleines Budget zur Verfügung, liegt ein Fehler in der Konzeption vor. Zur Operationalisierung wird eine einfache Verhältnisgrösse berechnet. Dabei wird das jährliche Budget der Massnahme ins Verhältnis zu der Zahl der anvisierten Zielgruppe gesetzt. Dies ergibt einen Frankenbetrag pro anvisierte Zielgruppe. Die folgende Tabelle soll das Vorgehen an einem Beispiel illustrieren. Dabei werden mit einem Budget von einer Million Franken rund 3'000 Haushalte anvisiert.

D 4.8: Budget pro Zielgruppeneinheit

Grösse der Zielgruppe	Budget	Budget pro Zielgruppeneinheit
3'181 Haushalte (CH)	1'000'000 Fr.	314 Fr.

Die Budgets werden für alle Massnahmen in Relation gesetzt. Daraus wird eine Skala mit drei Einträgen entwickelt (hoch, mittel, tief). Es entsteht für jede Massnahme ein Wert, relativ zur Gesamtheit der Massnahmen. Ein Mangel besteht bei diesem Vorgehen darin, dass, wenn die Mittel insgesamt für

alle Massnahmen von EnergieSchweiz zu niedrig sind, dies in der Bewertung nicht berücksichtigt wird. Daher werden als Kontrollgrössen „Normbudgets“ aus empirischen Studien herangezogen. Für zwei typische Massnahmen (Beratung und Informationskampagnen) lassen sich Kenngrössen ermitteln. Diese sollen helfen, die Budgets pro Zielgruppe zu „eichen“. Von den untersuchten 47 Massnahmen werden 37 als Informationskampagnen und 10 als Beratungsmassnahmen kategorisiert. Zur Bewertung werden die folgenden Kennzahlen verwendet:

#### *Normbudget für Beratungsstellen*

Um ein Normbudget für eine Beratungsstelle errechnen zu können, braucht es Angaben zu den anvisierten Zielgruppen und den zur Verfügung stehenden Mitteln. Auf Grund von Beltz/Honegger (1995) lässt sich ein solcher Normwert auf Basis der Energieberatung der Kantone errechnen. Für eine Beratungsstelle wurde dort ein Einzugsgebiet mit 120'000 bis 150'000 EinwohnerInnen und Einwohner angenommen. Unterstellen wir Kosten für eine Stelle in der Höhe von 250'000 Franken, so lässt sich ein Normbudget wie folgt errechnen:

#### D 4.9: Normbudget für eine Beratungsstelle

Beratungsstelle	Zielgruppe	Kosten total	Kosten relativ
Energieberatung der Kantone	120'000 bis 150'000 EinwohnerInnen	200'000 Fr.*	2.08 Fr. pro Person
Energieberatung Verbraucherzentrale Deutschland	82.5 Mio. EinwohnerInnen 39.1 Mio. Haushalte	4.65 Mio. Fr.**	0.05 Fr. pro Person 0.11 Fr. pro Haushalt

Quelle: Beltz/Honegger 1995, S. 11. \*Annahme für die Vollkosten einer Beratungsperson; dies ergibt einen Stundensatz von 95 Franken bei rund 2'000 Jahresstunden. \*\* Als Kosten wurden gemäss Ifeu 2005 die Zuwendungen des Bundes an die Beratung verwendet. Diese Zahl liegt evt. etwas zu tief, weil die vom Bund beauftragten Verbraucherzentralen Eigenleistungen erbringen respektive die Bundesländer eigene Mittel zuschiessen. In Ermangelung dieser Angaben wurde der obige Wert verwendet.

Die Normbudgets für die Beratung sagen noch nichts über deren Wirksamkeit aus. Sie sagen aber etwas aus über die Schlüssigkeit der Konzeption. Wenn wie im oben angenommenen Fall für die Energieberatung der Verbraucherzentrale die Zielgruppe sehr gross ist, so stehen im Verhältnis zur Energieberatung in den Kantonen der Schweiz zu wenig Mittel zur Verfügung. Das heisst, es kann pro Beratung durchaus eine Wirkung eintreten, die Mittel stehen aber nicht zur Verfügung, um die gesamte Zielgruppe zu bedienen.

#### D 4.10: Bewertung Budget pro Zielgruppeneinheit für Beratung

Verhältnis Budget zu Grösse der Zielgruppe	Punkte
Mehr als 2 Franken	●
Zwischen 1 bis 2 Franken	◐
Unter 1 Franken	○

#### *Normbudget für Informationskampagnen*

Auf Grund von empirischen Studien lassen sich folgende Kennzahlen für das Verhältnis von Budget und Zielgrösse ermitteln (siehe Darstellung D 4.11). Da die Zahlen teilweise aus Evaluationen bekannt sind, lässt sich anders als bei der Beratung angeben, ob eine Breitenwirkung erzielt werden konnte oder nicht. Als Faustregel darf auf Grund der Daten davon ausgegangen werden, dass ab etwa 0.5



Franken pro Einwohnerin und Einwohner mit einer Wirkung einer Informationskampagne gerechnet werden kann.

D 4.11: Empirische Daten zu den Kosten von Kampagnen pro Zielgruppe

Kampagne	Zielgruppe	Kosten total	Kosten relativ	Bewertung
Solarkampagne Kollektoren Deutschland	Bevölkerung Deutschland	11 Mio. DM	0.14 DM pro EinwohnerIn 0.31 DM pro Haushalt 0.68 DM pro Haushalt in EFH/MFH	Breitenwirkung nicht erzielt
Regionale Image- und Beratungskampagne deutsches Bundesland	Haushalte Bevölkerung	3.5 Mio. DM	0.54 DM pro EinwohnerIn 1.15 DM pro Haushalt	nicht bekannt
Imagekampagne für Bundesland	Bevölkerung Deutschland	40 Mio. DM	0.90 DM pro EinwohnerIn	Breitenwirkung erzielt
Präventionskampagne Alles im Griff?	Bevölkerung Schweiz	12 Mio. Fr.	1.6 Fr. pro EinwohnerIn	
Fahren mit Licht am Tag	Bevölkerung Schweiz	2.1 Mio. Fr.	0.29 Fr. pro EinwohnerIn	
Feel your Power	Bevölkerung Schweiz	12 Mio. Fr.	1.6 Fr. pro EinwohnerIn	

Quelle: Rieder et al. 1997, Ifeu 2001, S. 43-44, Bösch/Kuster 2003. EFH = Einfamilienhäuser; MFH = Mehrfamilienhäuser.

Für die Kampagnen lässt sich auf Grund der obigen Daten folgende Bewertung vornehmen:

D 4.12: Bewertung Budget pro Zielgruppeneinheit für Informationskampagnen

Verhältnis Budget zu Grösse der Zielgruppe	Punkte
Mehr als 0,8 Franken	●
Zwischen 0,4 und 0,7 Franken	◐
Unter 0,4 Franken	○

### 4.2.5 Verstärkungseffekte

Die Wirksamkeit einer Massnahme im Sinne der Reichweite und der Effekte bei den Zielgruppen kann durch andere parallel eingesetzte Massnahmen verstärkt werden. Voraussetzung ist, dass diese zusätzlichen Massnahmen auf die gleiche Zielgruppe fokussiert sind. In der Praxis bedeutet dies, dass die Wirkung von Informations- und Beratungsmassnahmen durch den gleichzeitigen Einsatz von finanziellen Massnahmen oder Geboten und Verboten durch Dritte verstärkt werden kann. Wenn nun ein Konzept den Einsatz von Information und Beratung in einen Kontext einbettet, in dem bereits andere Massnahmen eingesetzt werden, weist es eine höhere Qualität auf. Begründen lässt sich dies mit Ergebnissen von Studien, die zeigen, dass die Wirksamkeit eines Mix von Massnahmen höher zu veranschlagen ist, als der alleinige Einsatz eines Instruments (Balthasar 2000, S. 176; vgl. auch Flury/Gutscher 2001, S. 127). In diesem Sinne lässt sich ein Kriterium zur Bewertung der Verstärkungseffekte wie folgt formulieren.

#### D 4.13: Bewertung des Verstärkungseffektes einer Massnahme

Kontext	Punkte
Finanzielle Anreize und Gebote/Verbote zu Gunsten der Massnahme	●
Finanzielle Anreize oder Gebote/Verbote zu Gunsten der Massnahme	◐
Keine finanziellen Anreize sowie Gebote/Verbote zu Gunsten der Massnahme	○

### 4.2.6 Akzeptanz als Funktion der Beschränkung der Autonomie der Zielgruppen

Die Akzeptanz als eine Bestimmungsgrösse für die Wirksamkeit von Umweltmassnahmen oder innovativen Massnahmen ist in verschiedenem Kontext diskutiert worden. Für unsere Zwecke interessant sind zunächst die Überlegungen von Rogers (1995, S. 212): Dieser hält für die Verbreitung von innovativen Massnahmen fest, dass deren Akzeptanz steigt, je höher die mit der Innovation verbundenen relativen ökonomischen wie nicht-ökonomischen Vorteile (z.B. Statusgewinn) ausfallen. Dieser Zusammenhang stimmt auch mit der so genannten „Niedrigkostenhypothese“ überein. Sie besagt, dass ein umweltbewusstes Verhalten dann wahrscheinlich ist, wenn die damit verbundenen Kosten und Unbequemlichkeiten gering ausfallen (Diekmann/Franzen 1996, S. 153). Damit ist nicht gesagt, dass die Akzeptanz sich auf rein ökonomische Aspekte konzentriert. Vielmehr bestimmen auch nicht-ökonomische Faktoren, wie intrinsische Motivation, soziale Sanktionen, Prestige und soziale Netze, die Akzeptanz einer Massnahme (Diekmann/Franzen 1996, S. 152/154). Flury/Gutscher (2001, S. 125) ergänzen die Überlegungen zu Kosten und Nutzen einer Massnahme mit dem Begriff der Autonomie der Zielgruppe: Diese kann durch eine Massnahme entweder eingeschränkt oder erweitert werden. Ein Appell für den Verzicht auf schwere Fahrzeuge verlangt von den Zielgruppen eine Beschränkung ihrer Autonomie. Hingegen kann eine Beratung die Autonomie erhöhen, in dem neue oder bessere Optionen aufgezeigt werden.

Wir definieren für unsere Zwecke die Akzeptanz einer Massnahme über drei Aspekte, die die Autonomie der Zielgruppen tangieren:

- Aspekt eins berücksichtigt, wie die Autonomie der Zielgruppe von der Massnahme finanziell tangiert wird (Wird von den Zielgruppen erwartet, dass sie Mehrausgaben tätigen, die sich nicht rechnen, z.B. Bau einer PV-Anlage oder bringt eine Massnahme ökonomische Vorteile?).
- Aspekt zwei berücksichtigt nicht-ökonomische Effekte, die mit einer Massnahme verbunden sind (Kann die Zielgruppe mit einem Prestigegewinn rechnen bei einer Befolgung der Handlungsaufforderung oder ist die Massnahme sogar mit Prestigeverlust verbunden, indem die Technologie z.B. ein negatives Image mit sich bringt?).
- Aspekt drei berücksichtigt, wie weit eine Massnahme zusätzliche Handlungsoptionen für die Zielgruppe aufzeigt.

Für die Bewertung wird ein Index aus den drei Aspekten gebildet (für dessen Berechnung wird auf Abschnitt 5.1.6 verwiesen). Die folgende Tabelle gibt die Bewertung schematisch wieder.



#### D 4.14: Akzeptanz von Information und Beratung als Funktion der Veränderung der Autonomie der Zielgruppen

Veränderung monetärer und nicht-monetärer Kosten sowie der Handlungsoptionen der Zielgruppen	Beschreibung	Punkte
Akzeptanz positiv	Der Mittelwert der Aspekte bezüglich ökonomischer und nicht-ökonomischer Vorteile sowie der Erweiterung der Handlungsoptionen liegt bei 2.3 oder höher	●
Akzeptanz neutral	Der Mittelwert der Aspekte bezüglich ökonomischer und nicht-ökonomischer Vorteile sowie der Erweiterung der Handlungsoptionen liegt zwischen 1.6 und 2.2	◐
Akzeptanz negativ	Der Mittelwert der Aspekte bezüglich ökonomischer und nicht-ökonomischer Vorteile sowie der Erweiterung der Handlungsoptionen liegt unter 1.6	○

### 4.3 Vollzug

Eine perfekte Konzeption nützt nichts, wenn sie nicht gut vollzogen wird. Es macht daher Sinn, die Vollzugsstruktur als Element für die Bewertung von Informations- und Beratungsmassnahmen zu berücksichtigen. Wir unterscheiden dabei zwischen der Glaubwürdigkeit des Absenders, der Dauer, während der die Massnahme umgesetzt wird, und der Verwendung von Erfolgskontrolle als integriertes Instrument zur Steuerung des Erfolgs.

#### 4.3.1 Glaubwürdigkeit der Absender

Für die Wirkung von Information und Beratung ist es entscheidend, welche Glaubwürdigkeit der Absender aufweist (Weiss/Tschirhart 1994, S. 86). Die Glaubwürdigkeit kann mit verschiedenen Konzepten operationalisiert werden. Wir benutzen deren zwei:

Erstens kann die Glaubwürdigkeit zunächst davon abhängig gemacht werden, wie stark die Absender der Information und Beratung von den Zielgruppen als *produkteunabhängig* wahrgenommen werden. Wenn ein Absender vermitteln kann, dass er keinen persönlichen Profit aus der Befolgung seiner Information und Beratung zieht, gilt er als glaubwürdig. Wir unterstellen dabei für die öffentliche Hand eine hohe Glaubwürdigkeit und je weiter wir in Richtung private, gewinnorientierte Unternehmen gehen eine abnehmende Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit in diesem Sinne hat somit nichts damit zu tun, ob die Absender der Botschaft die Wahrheit sagen oder lügen. Mit Glaubwürdigkeit wird an dieser Stelle nur der Status des Absenders der Botschaft definiert.

D 4.15: Zusammenhang zwischen Träger und Partnern einer Massnahme und deren Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen

Glaubwürdigkeit	Erläuterung	Absender der Botschaft
Hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die öffentliche Hand gilt als unabhängiger, neutraler Absender von Informationen</li> <li>- Die Informationen gelten als „wahr“ (Technik funktioniert, Information ist ökologisch „richtig“), daher ist die Glaubwürdigkeit hoch</li> </ul>	Öffentliche Hand (Bund, Kantone, Gemeinden)
Mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Verbände, NGOs und Agenturen gelten als produkt-unabhängig, nicht aber bezüglich ihrer Branche und deren Anliegen</li> <li>- Als Fach-Organisationen stehen sie für technisch funktionierende Lösungen</li> </ul>	Verbände, nicht gewinnorientierte Organisationen (suissetec, SSES, Minergie usw.)
Tief	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen gelten als verkaufsorientiert und sind primär am Absatz orientiert</li> <li>- Sie ergreifen Partei und sind bezüglich der technischen Lösungen nicht neutral</li> </ul>	Private Unternehmen (Ingenieurbüros, Biogas AG, EVUs usw.)

Zweitens kommt es der Glaubwürdigkeit der Absender von Information und Beratung offenbar entgegen, wenn sie örtlich möglichst nahe am Empfänger situiert sind: Peters et al. (1983, S. 30) stellten beispielsweise bei ihrer Analyse des Informationsdienstes Energiesparen Schweiz fest, dass bei lokalen Energiesparberatungen die Zufriedenheit besonders hoch ausfällt. Die Ausführungen von Bonfadelli (1989, S. 41) machen diese Annahme plausibel, insofern die Existenz von interpersonalen Kanälen als wichtiges Element gilt, welches die Diffusion von Botschaften positiv unterstützt. Aldoory und Bonzo (2005, S. 263) weisen schliesslich drittens darauf hin, dass ein Mix von Absendern die Wirksamkeit von Information und Beratung erhöht, wobei eine Kombination zwischen staatliche Stellen und „Peers“ die grösste Wirkung erzielt. Wir gehen davon aus, dass je dezentraler eine Informations- und Beratungsdienstleistung erbracht wird, desto stärker solche interpersonelle Kanäle insbesondere über „Peers“ genutzt werden können (darunter wird z.B. die Mund-zu-Mund-Progapanda oder der persönliche Kontakt bei der Überbringung der Nachricht oder Beratung usw. verstanden) und desto grösser die Glaubwürdigkeit des Anbieters ausfällt.

Die zwei erwähnten Konzepte zur Glaubwürdigkeit der Absender lassen sich wie folgt operationalisieren. Zunächst können die Art der Organisation, die für die Massnahme verantwortlich ist, und die Art der Umsetzungspartner (dies sind Organisationen, die im Auftrag der Massnahmenverantwortlichen Teilaufgaben übernehmen oder mitfinanzieren) herangezogen werden. Die Dezentralität kann über die Präsenz der Verantwortlichen, der Partner und der Mittler in den Regionen operationalisiert werden. Die Erkennbarkeit des Absenders muss über die einzelnen Instrumente erfasst werden. Die drei Bewertungen werden zusammengefasst und in einer Gesamtbewertung ausgedrückt.



#### D 4.16: Beurteilungsraster für die Glaubwürdigkeit des Absenders

Kriterien für die Glaubwürdigkeit der Absender		Punkte
Verantwortliche	Organisation: vorwiegend öffentliche Hand	●
	Organisation: vorwiegend Agenturen, Verbände, NGOs	◐
	Organisation: Vorwiegend Private	○
Partner	Partner: vorwiegend öffentliche Hand	●
	Partner: vorwiegend Agenturen, Verbände, NGOs	◐
	Partner: Vorwiegend Private	○
Kriterien für Dezentralität		
Dezentralität	Hoch (mehrere Stellen in allen drei Sprachregionen bieten Leistungen an, oder Leistungen werden von mehreren Partnern in einer Sprachregion angeboten und die anderen Regionen sind durch ähnliche Einzelmassnahmen abgedeckt)	●
	Mittel (mehrere Stellen in zwei Sprachregionen bieten Leistungen an oder in allen Sprachregionen werden zentral Leistungen angeboten)	◐
	Tief (in nur zwei oder einer Sprachregion werden Leistungen zentral angeboten)	○

Daher ergibt sich aus diesen drei Bewertungskriterien für die Glaubwürdigkeit die folgende Tabelle:

#### D 4.17: Beurteilungsraster für die Glaubwürdigkeit des Absenders

Glaubwürdigkeit	Punkte
Der Mittelwert der drei Bewertungskriterien liegt bei 2.3 oder höher	●
Der Mittelwert der drei Bewertungskriterien liegt zwischen 1.6 und 2.2	◐
Der Mittelwert der drei Bewertungskriterien liegt unter 1.6	○

### 4.3.2 Laufzeit der Massnahme

Gemäss Balthasar und Peters et al. ist die Nachhaltigkeit der Wirkungen bei Verbrauchsrückmeldungen und Informationen zum Energiesparen von der Laufzeit der Massnahme abhängig (Peters 1986, S. 55; Balthasar 2000, S. 176). Es kann auf dieser Basis Folgendes postuliert werden: Je länger die Dauer, desto grösser ist die Chance auf eine Wirksamkeit. Für einzelne Massnahmentypen wie etwa Kampagnen existieren auch Normgrössen. So etwa halten Bösch und Kuster fest, dass Kampagnen ungefähr drei Jahre laufen müssen, um Wirkung erzielen zu können.

#### D 4.18: Beurteilung der Laufzeit der Massnahmen

Laufzeit	Punkte
Laufzeit hoch (vier Jahre und mehr)	●
Laufzeit mittel (zwei oder drei Jahre)	◐
Laufzeit kurz (ein Jahr oder weniger)	○



### 4.3.3 Integrierte Erfolgskontrolle

Die Durchführung einer periodischen Erfolgskontrolle wird als Qualitätsmerkmal von Informations- und Beratungsmassnahmen aufgeführt (Neff/Pidoux 1989, S. 7; Bonfadelli 1993, S. 38; Rieder et al. 2003, S. 77). Dies kann relativ einfach operationalisiert werden:

D 4.19: Erfolgskontrollen als Elemente des Vollzugs

Erfolgskontrollen	Erläuterung	Punkte
Vorhanden	Befragung von Zielgruppen; Evaluation durch EnergieSchweiz	●
Geplant	Erfolgskontrolle ist entweder von Verantwortlichen oder von EnergieSchweiz geplant	◐
Nicht vorhanden		○

### 4.3.4 Aktives oder Passives Angebot

Ein wichtiger Faktor beim Angebot von Information und Beratung besteht in der Art und Weise, wie auf die Zielgruppen zugegangen wird. So weisen Beltz/Honegger (1995, S. 19) darauf hin, dass eine aktive Zuwendung zu den Zielgruppen ein zentraler Erfolgsfaktor darstellt. Dabei wird unterstellt, dass ein „Abhol- und Bereitstellungskonzept“ den Zielgruppen weniger entspricht, respektive der Wirksamkeit abträglich ist. Propagiert wird ein Bring-Prinzip. Es kann demnach bei den Informations- und Beratungsaktivitäten geprüft werden, ob die Leistungen aktiv angeboten oder passiv bereitgestellt werden.

D 4.20: Aktives oder passives Angebot

Kriterium	Beschreibung	Beispiele	Punkte
Aktive Bereitstellung von Information und Beratung	Zielgruppen werden aktiv angesprochen	Publikationen, Mailings, TV-Spots	●
Gemischte Bereitstellung von Information und Beratung	Zielgruppen werden teilweise aktiv angesprochen	Messen, Veranstaltungen	◐
Passive Bereitstellung von Information und Beratung	Zielgruppen werden nicht aktiv angesprochen	Datenbanken, Internet, Hotline usw.	○

## 4.4 Output

Outputgrössen geben an, welche dinglichen und nicht-dinglichen Leistungen eine Informations- und Beratungsmassnahme erbringt. Die Leistungen können einerseits mit den entstandenen Kosten in Relation gesetzt werden und andererseits kann deren Qualität beurteilt werden.

### 4.4.1 Kosten der Outputs

Die Kosten der Outputs können entweder direkt im Vergleich zwischen den Massnahmen (Bewertung mittels eines internen Benchmarkverfahrens) oder im Vergleich zu Massnahmen ausserhalb von EnergieSchweiz ermittelt werden (Verfahren mit Normbudget).

Das Benchmarkverfahren misst die Höhe der Mittel, die für eine Massnahme zur Verfügung stehen. Je höher diese Mittel sind, desto höher können die erwarteten Wirkungen aussehen. Eine Berechnung der Kosten pro Instrument zeigt zudem, ob die Mittel innerhalb einer Massnahme konzentriert oder



gefächert werden. Wir gehen davon aus, dass eine zu breite Verteilung der Mittel auf Instrumente zu einer Verzettlung führt und eine Konzentration angesichts knapper Ressourcen zu befürworten ist. Durch die Berechnung aller Kosten pro Massnahme und Instrument ergibt sich eine Rangfolge, die eine Bewertung erlaubt (die Methodik wird in Abschnitt 5.3 genauer beschrieben).

Das Benchmarkverfahren sagt allerdings nichts aus über die Effizienz, mit der Massnahmen bereitgestellt werden. Besser geeignet ist dafür ein Verfahren mit Normbudgets. Dieses sieht vor, Kosten von typischen Outputs aus anderen Politikbereichen heranzuziehen und mit den Kosten der Massnahmen von EnergieSchweiz zu vergleichen. Dieses Konzept wurde in der Vorstudie theoretisch entwickelt und ist im nächsten Kapitel dargestellt. Bei der empirischen Umsetzung zeigte sich allerdings, dass die notwendigen Outputdaten der Massnahmen nicht vorlagen, um das Konzept der Normbudgets anwenden zu können. Infolgedessen konnte nur das Benchmarkverfahren angewendet werden. Trotzdem stellen wir an dieser Stelle die entwickelten theoretischen Überlegungen zum Normbudgetverfahren vor, da diese in Einzelfällen gute Hinweise für die Selbstbeurteilung von Massnahmen erlauben. Die Bewertung mittels Normwerten unterscheidet zwischen Normwerten für Beratung und solchen für Kampagnen.

#### *Normwerte für Beratung*

So etwa haben Beltz/Honegger (1995, S. 11) die öffentliche Energieberatung in der Schweiz näher untersucht, aus Rieder et al. (1997) lassen sich Kosten für die Beratung der Informationsstelle Wärmepumpen aus Energie 2000 eruieren. Für Ausstellungen haben sich ausserhalb von EnergieSchweiz vorläufig keine Normwerte ermitteln lassen, daher wurde stellvertretend jene von Ecocar herangezogen, weil die Kosten hier sehr gut bekannt sind.

#### D 4.21: Normwerte für Beratung ausgewählter Outputs

Beispiel	Kennzahl	Kosten	Output	Kosten Output
Energieberatung der Kantone (90er Jahre)	Kosten einer Beratung	200'000 Fr. (Vollkosten einer Stelle)	500 bis 800 Beratungen pro Jahr	250 bis 400 Fr. pro Beratung
Energieberatung in Deutschland	Kosten einer Beratung	5.25 Mio. Fr.	70'000 Beratungen	75 Fr. pro Beratung
Informationsstelle Wärmepumpen (2006)	Kosten einer Beratung	150'000 Fr.	7'200 Beratungen	20 Fr. pro Beratung
Ausstellung (Road-Show)	Kosten pro BesucherIn pro Jahr	250'000 Fr. (Ausstellungskosten)	3'835 BesucherInnen pro Jahr	65 Fr. pro BesucherIn

Quellen: Beltz/Honegger 1995; Rieder et al. 1997; Jahresplan Ecocar 2006.

Ausgehend von diesen Normwerten kann eine Bewertung abgeleitet werden, die für die Beratung wie folgt aussieht:

#### D 4.22: Bewertung Outputkosten für Beratung

Kosten einer Beratung pro Jahr	Punkte
Weniger als 100 Franken	●
Zwischen 100 – 200 Franken	◐
Mehr als 200 Franken	○

### *Normwerte für Kampagnen*

Kennwerte für das Verhältnis von Outputs von Kampagnen und deren Kosten sind schwer erhältlich, ausser, es werden die Kosten für die Werbemittel (Spots, Plakate, Flyer usw.) herangezogen. Da sich diese innerhalb einer Kampagne stark unterscheiden, kommt ihre Verwendung als Normgrössen eher nicht in Frage. Als Alternative bieten sich absolute Budgetgrössen an. Diese können angeben, ab wann überhaupt mit einer Wirkung zu rechnen ist. Ein Vergleich der effektiven Budgetgrössen und dieser Normgrössen lässt dann eine Bewertung zu. Eine solche absolute Budgetgrösse haben Bösch/Kuster (2003, S. 3) verwendet, indem sie von zwei bis drei Millionen Franken jährlichem Kampagnenbudget ausgehen, die für das Erzielen einer Wirkung notwendig sind.

#### **4.4.2 Qualität der Botschaft**

Die Botschaft einer Informations- und Beratungsmassnahme stellt ein zentrales Element des Vollzugs dar. Gleichzeitig ist es auch jenes Element, welches am schwierigsten zu erfassen ist. Theoretisch lassen sich aber die idealtypischen Eigenschaften einer Botschaft benennen, die zu einem Erfolg führen sollten. Gemäss Silbermann (1970), McGuire (1989, vgl. Darstellung bei Schlup) und Weiss/Tschirhart (1994, S. 86) sind es folgende Elemente, die eine klare Botschaft auszeichnen (für eine Anwendung vgl. auch Rieder et al. 2003, S. 77):

- Informationsgehalt
- Verständlichkeit (Botschaft erkennbar)
- Prägnanz
- Angepasste Sprache
- Aufzeigen von Lösungswegen
- Emotionalität

Um die genannten Faktoren beurteilen zu können, ist eine qualitative Analyse der Botschaften notwendig. Die dazu notwendige Inhaltsanalyse der Informationsinstrumente (Broschüren, Internetauftritte usw.) übersteigt allerdings die Möglichkeit dieser Studie, weshalb wir uns mit dem Hinweis auf die oben aufgeführten theoretischen Kriterien begnügen müssen.

## **4.5 Impact**

### **4.5.1 Reichweite einer Massnahme**

Die Reichweite einer Massnahme gibt an, welcher Anteil der anvisierten Zielgruppe effektiv erreicht werden konnte. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass Informations- und Beratungsleistungen schlicht gescheitert sind, weil sie die Zielgruppen nicht erreicht haben. Eine Wirkung konnte somit gar nicht erst entstehen (Bonfadelli 1989, S. 38).

Ähnlich wie bei den Outputgrössen lässt sich die Reichweite mit zwei Verfahren bestimmen. Erstens kann die Reichweite der Massnahmen in einem internen Benchmarkverfahren beurteilt werden. Andererseits wäre ein Vergleich mit Normgrössen anderer Programme aussagekräftiger.

Die vorhandenen Daten erlauben nur die Umsetzung eines Benchmarkverfahrens (vgl. dazu Ausführungen in Abschnitt 5.4). Die Bewertung mittels Normgrössen scheiterte, weil sich die notwendigen



Ouputdaten aus den Dokumenten nicht ermitteln liessen. Dennoch stellen wir an dieser Stelle die theoretischen Überlegungen zu den Normwerten vor, die im Einzelfall Richtgrössen für die Programmverantwortlichen bilden können.

#### *Normwerte für Reichweiten im Bereich Beratung*

In der folgenden Tabelle sind einige Richtgrössen für Beratungs- und Informationskampagnen aufgeführt:

#### D 4.23: Reichweite von ausgewählten Massnahmen

Beispiel	Zielgruppe	Reichweite in einem Jahr (in %)
Energieberatung EVU in Schleswig-Holstein	Alle Haushalte	6
Energieberatung Schweiz	Haushalte	0.3 – 0.6
Energieberatung Deutschland	EinwohnerInnen Haushalte	0.08 0.17
Energieberatung Stadtwerke Kiel	Bevölkerung	5.8

Quellen: ifeu 2005; Christensen et al. 1994; Beltz/Honegger 1995.

Basierend auf diesen Werten kann eine Bewertung der Reichweite von Beratungen vorgenommen werden.

#### D 4.24: Bewertung der Reichweite von Beratung auf Basis von Normwerten

Reichweite in Prozent der Zielgruppe	Punkte
Mehr als 6 Prozent	●
Zwischen 1 bis 6 Prozent	◐
Unter 1 Prozent	○

#### *Normwerte für die Reichweite im Bereich der Kampagnen*

Basierend auf diesen Werten kann eine Bewertung der Reichweite von Kampagnen vorgenommen werden.

#### D 4.25: Bewertung der Reichweite von Kampagnen auf Basis von Normwerten

Beispiel	Zielgruppe	Reichweite in einem Jahr (in %)
Reichweite Kampagne Energieetikette	Bevölkerung	34

Quelle: Hammer et al. 2005.

### **4.5.2 Wirksamkeit**

Auf Basis von Evaluationen kann für bestimmte Typen von Massnahmen vermutet werden, ob und wie stark sie wirken. So etwa wurde für die Beratungszentren von Holzenergie Schweiz, Swissolar, Fördergemeinschaft Wärmepumpen und das Informationszentrum Biomasse die Wirksamkeit ermittelt. Dieser Wert kann in die Bewertung einfließen. Da die Werte nicht systematisch vorliegen, beschränken wir uns auf eine Sichtung der vorliegenden Evaluationen und eine qualitative Beurteilung auf dieser Basis.

## 4.6 Übersicht über morphologischen Kasten

Wenn wir die theoretischen Überlegungen zusammenfassen, so bietet sich folgende Übersicht über die einzelnen Felder des morphologischen Kastens. In der letzten Spalte ist angegeben, welche Elemente schliesslich auch empirisch überprüft werden konnten.

D 4.26: Morphologischer Kasten im Überblick

Ebene	Variable	Empirisch überprüft
1 Konzeption	1.1 Zieldefinition	Ja
	1.2 Zielgruppen und Segmentierung	Ja
	1.3 Instrumenten-Portfolio	Ja
	1.4 Budget	Ja
	1.5 Verstärkungseffekt	Ja
	1.6 Akzeptanz als Funktion der Beschränkung der Autonomie der Zielgruppen	Ja
2 Vollzug	2.1 Glaubwürdigkeit des Absenders	Ja
	2.2 Laufzeit der Massnahme (Dauer)	Nein
	2.3 Integrierte Erfolgskontrolle	Ja
	2.4 Aktives oder passives Angebot	Ja
3 Output	3.1 Kosten einer Leistung (z.B. Beratung) pro Jahr	Ja, mittels Benchmarkverfahren
	3.2 Qualität der Leistungen (Botschaften: Informationsgehalt, Verständlichkeit, Prägnanz, Sprache, Lösungswege, Emotionalität)	Nein, weil Aufwand zu gross
4 Impact	4.1 Reichweite der Massnahme (absolut und relativ zu Normreichweiten)	Ja, mittels Benchmarkverfahren
	4.2 Wirksamkeit	Nur qualitativ
5 Outcome	5.1 Hochrechnung der energetischen Wirkungen	Nein, keine Daten verfügbar



## 5 Bewertung der Massnahmen

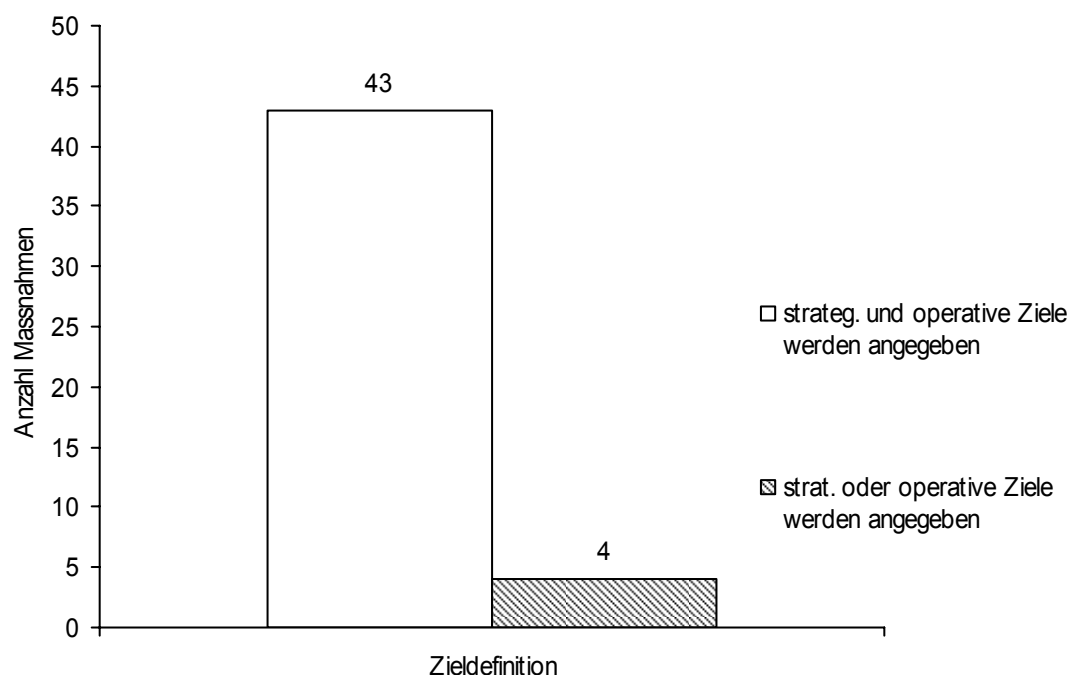
Nachdem im vorangegangenen Kapitel die theoretische Basis für die Bewertung gelegt worden ist, stellen wir im Folgenden die Bewertung der Massnahmen vor. Es werden zunächst für alle 47 untersuchten Massnahmen die Ergebnisse der Bewertung in aggregierter Form dargestellt. Anschliessend fassen wir die Ergebnisse mit Hilfe des morphologischen Kastens zusammen und nehmen einen Vergleich vor.

### 5.1 Konzeption

#### 5.1.1 Bewertung Kriterium 1.1: Zieldefinition

Unter der Annahme, dass das Vorliegen von Zielen ein zentrales Element einer Konzeption von Informations- und Beratungsmassnahmen darstellt, wurde das Kriterium Zieldefinition zur Bewertung der Massnahmen herangezogen. Die folgende Grafik zeigt die Verteilung der Bewertungen.

D 5.1: Zieldefinition



Die Analyse der Massnahmen zeigt ein positives Bild: Bei 43 Massnahmen konnten sowohl strategische wie auch operative Ziele identifiziert werden. Das bedeutet, dass für den weitaus grössten Teil der Massnahmen Angaben über den zu erreichenden Zustand bei den Zielgruppen oder über Effekte bei den Betroffenen (strategische Ziele) und die zu erreichende Zahl oder Qualität (operative Ziele) gemacht wurden. Nur 4 Fälle lassen entweder die Angabe von strategischen oder von operativen Zielen vermissen.

Die hohe Anzahl der Massnahmen mit Zieldefinition lässt sich dadurch erklären, dass alle Beauftragten der vom BFE mitfinanzierten Projekte gezwungen sind, Angaben zu den Zielvorgaben und deren

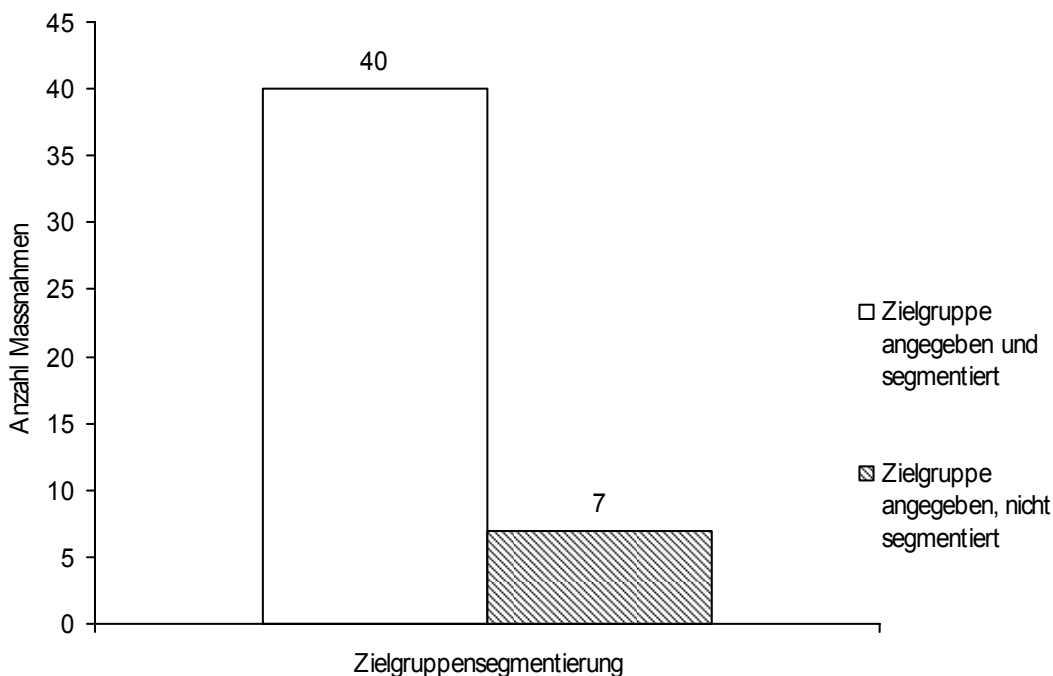


Erreichung zu liefern (sowohl im Projektantrag wie auch in den Status-, Halbjahres- und Jahresberichten). Entsprechende technische Vorkehrungen bei der Erfassung im MIS erzwingen Einträge. Die Vorgaben des BFE sind somit im Wesentlichen für diesen Befund verantwortlich. In diesem Rahmen sind die Beauftragten verpflichtet, sowohl Wirkungsziele wie auch Leistungsziele anzugeben. Somit scheint eine mehrheitlich positive Bewertung dieses Kriteriums gut nachvollziehbar.

### 5.1.2 Bewertung Kriterium 1.2: Zielgruppensegmentierung

Das Kriterium der Zielgruppensegmentierung beurteilt die Massnahmen danach, ob sie ihre Leistungen bedarfsgerecht anbieten.

D 5.2: Zielgruppensegmentierung



Darstellung D 5.2 bietet ein vergleichbares Bild wie das Kriterium der Zieldefinition: Für den überwiegenden Teil der Massnahmen ist eine Segmentierung der Zielgruppe vorgenommen worden. Nur sieben Massnahmen unterteilen die Zielgruppe nicht in unterschiedliche Segmente, sondern betrachten allgemein die Bevölkerung beziehungsweise Interessierte als Zielgruppe. Eine solche Definition der Zielgruppe vermag nicht zu befriedigen.

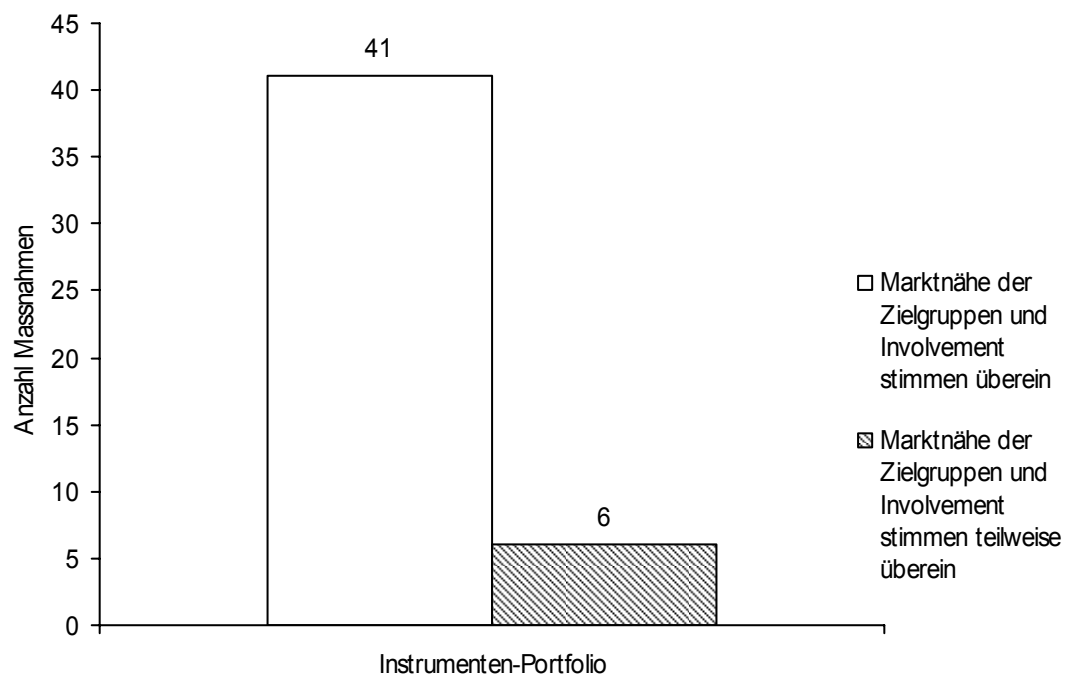
### 5.1.3 Bewertung Kriterium 1.3: Instrumenten-Portfolio

Bei der Analyse des Instrumenten-Portfolios wurde überprüft, ob die Wahl der Instrumente mit der Entscheidungssituation der Zielgruppen übereinstimmt. Zielgruppen, die kurz vor dem Entscheid stehen, sollen mit Instrumenten angesprochen werden, die ein hohes Involvement verlangen und umgekehrt. Die Analyse hat ergeben, dass bei allen Massnahmen die Entscheidungssituation der Zielgruppen und das beim Einsatz der Instrumente vorausgesetzte Involvement ganz oder zumindest teilweise übereinstimmen. Die angegebenen Zielgruppen wurden somit in den meisten Fällen mit den geeigneten oder mehrheitlich geeigneten Instrumenten angegangen.



### D 5.3: Instrumenten-Portfolio

---



---

Womit lässt sich dieser positive Befund erklären? Ein Grund liegt in der Vielfalt der eingesetzten Instrumente pro Massnahme. Bei rund zwei Dritteln der Massnahmen wurden drei oder mehr Instrumente, bei rund einem Viertel der Massnahmen gar sieben oder mehr Instrumente eingesetzt. Die Zielgruppen werden somit mit einem breiten Strauss von Angeboten bedient. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass für „alle etwas dabei ist“. Der Nachteil bildet die Gefahr der Verzettelung der Kräfte wie wir auf Stufe Output sehen werden.

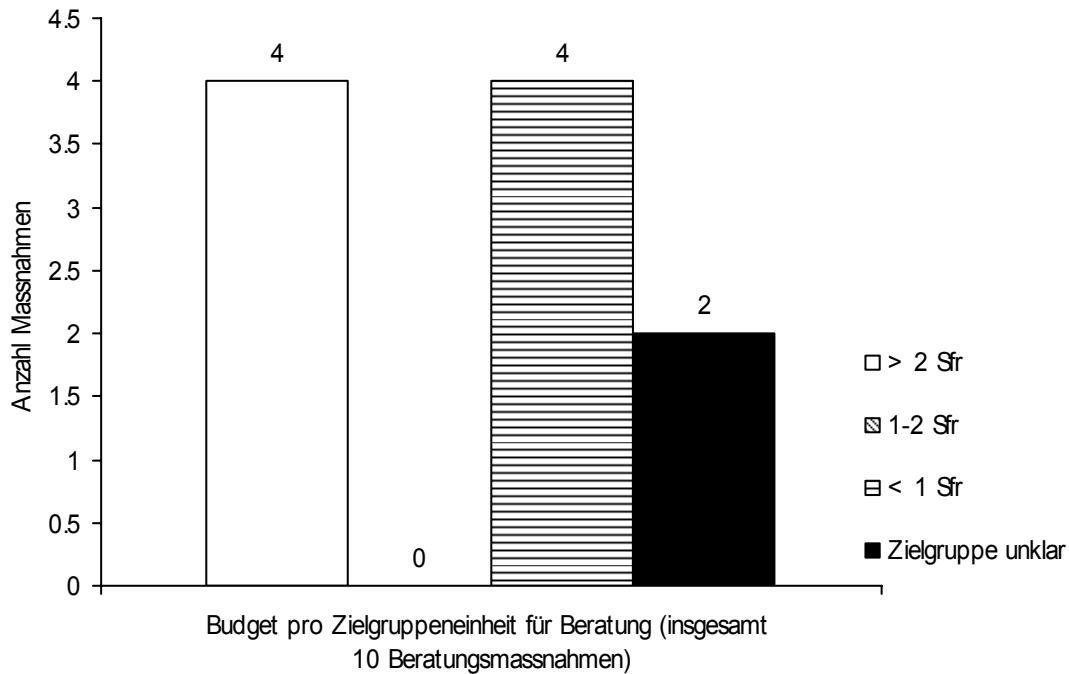
#### 5.1.4 Bewertung Kriterium 1.4: Budget

Der finanzielle Umfang einer Massnahme muss in einer sinnvollen Relation zu der Grösse der Zielgruppe stehen. Die Bewertung erfolgt dabei nach Normbudgets, die aus vergleichbaren Bereichen abgeleitet worden sind. Wir haben alle Massnahmen in zwei Kategorien eingeteilt: in Beratungsmassnahmen (Zielgruppen werden möglichst individuell beraten) oder in Kampagnen (Zielgruppen werden gleichförmig angesprochen). Die folgende Darstellung zeigt die Bewertung der Massnahmen aus der Kategorie individueller Beratung (total 10 Massnahmen) auf Basis von Normbudgets. Kosten von 2 Franken pro Zielgruppeneinheit gelten als gut, zwischen 1 bis 2 Franken als mittel und unter 1 Franken als schlecht.



#### D 5.4: Budget Beratungsmassnahmen

---



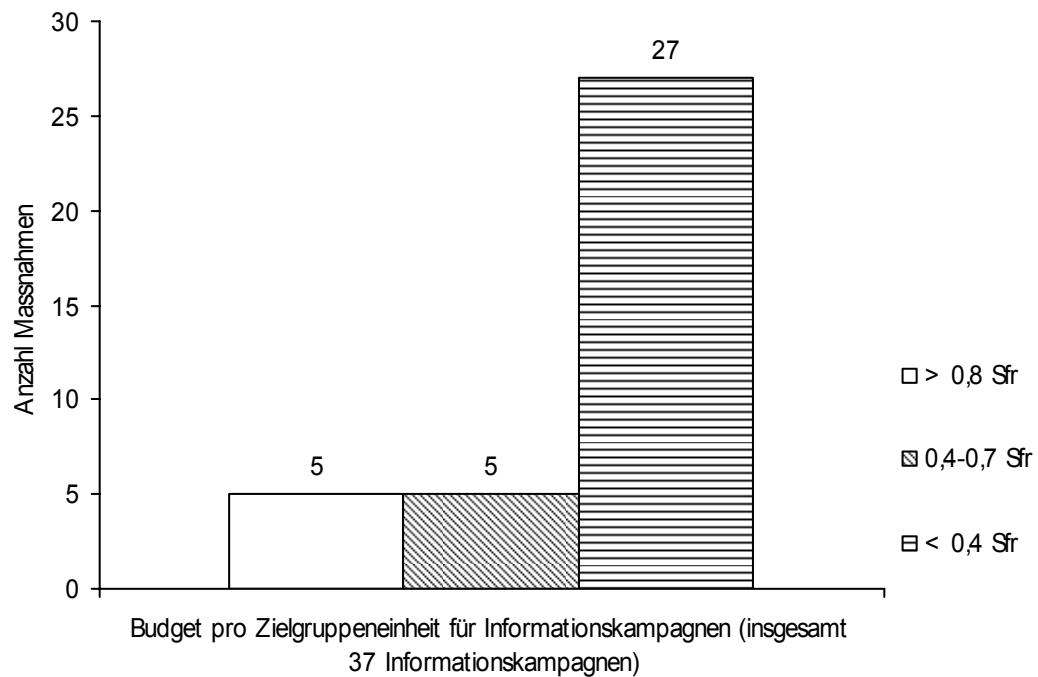
---

Von den 10 Massnahmen, die vorrangig Beratungsleistungen bereitstellen, wenden 4 ein Budget von über 2 Franken pro Zielgruppeneinheit aus. Dies kann als guter Wert beurteilt werden. 4 Massnahmen verfügen über ein unterdotiertes Budget, das unter 1 Franken pro Zielgruppeneinheit liegt. Bei 2 Massnahmen waren die Zielgruppen so schwammig formuliert, dass sich kein Kennwert errechnen liess.

Die folgende Darstellung zeigt die Bewertung der Massnahmen aus der Kategorie Kampagnen (total 37 Massnahmen) auf Basis von Normbudgets. Kosten ab 0,8 Franken pro Zielgruppeneinheit gelten als gut, zwischen 0,4 und 0,7 als mittel und unter 0,4 Franken als schlecht.

## D 5.5: Budget Informationskampagnen

---



Der überwiegende Teil der Massnahmen aus dem Bereich Kampagnen verfügt über zu geringe Budgets, die weniger als 0,4 Franken pro Zielgruppeneinheit betragen. Der Grund für diesen negativen Befund liegt darin, dass die Zielgruppen oftmals auf die gesamte Schweizer Bevölkerung ausgedehnt werden. Durch eine noch stärkere Fokussierung (Segmentierung der Zielgruppen) liessen sich hier Verbesserungen erreichen, wenn davon ausgegangen wird, dass sich die Budgets nicht erhöhen lassen.

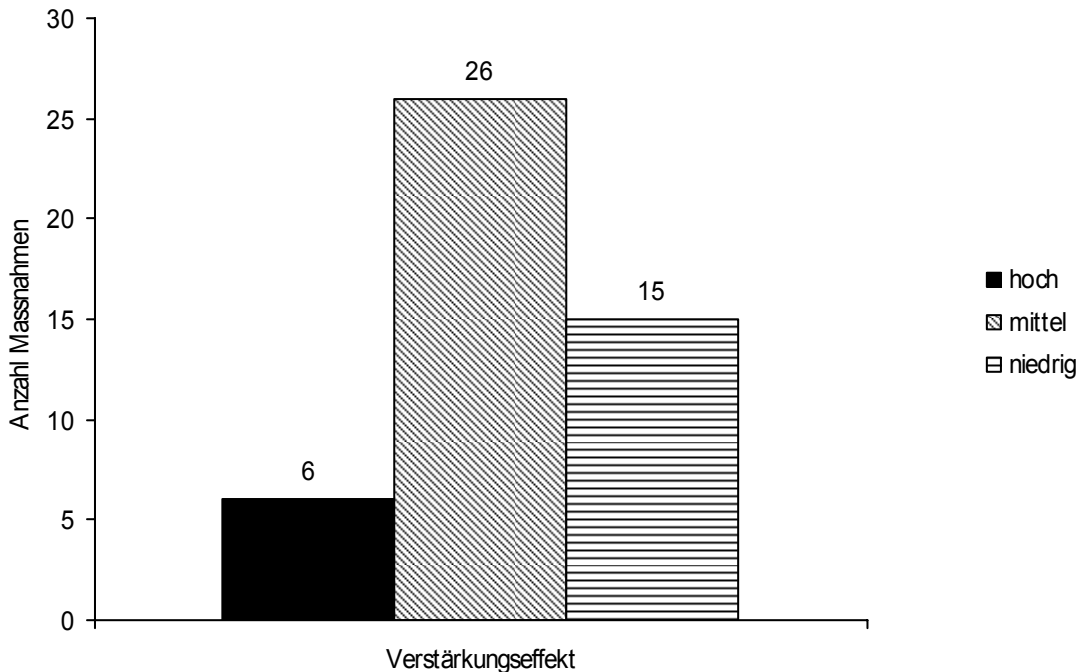
### 5.1.5 Bewertung Kriterium 1.5: Verstärkungseffekt

Wir gehen davon aus, dass die Wirkung von Informations- und Beratungsmassnahmen durch den gleichzeitigen Einsatz von finanziellen Anreizen oder Geboten und Verboten (zu Gunsten einer Massnahme) verstärkt wird. Die folgende Darstellung zeigt, bei wie vielen Massnahmen zusätzliche finanzielle Anreize sowie Gebote und Verbote eingesetzt und die Effekte der Massnahmen verstärkt werden.



## D 5.6: Verstärkungseffekt

---



---

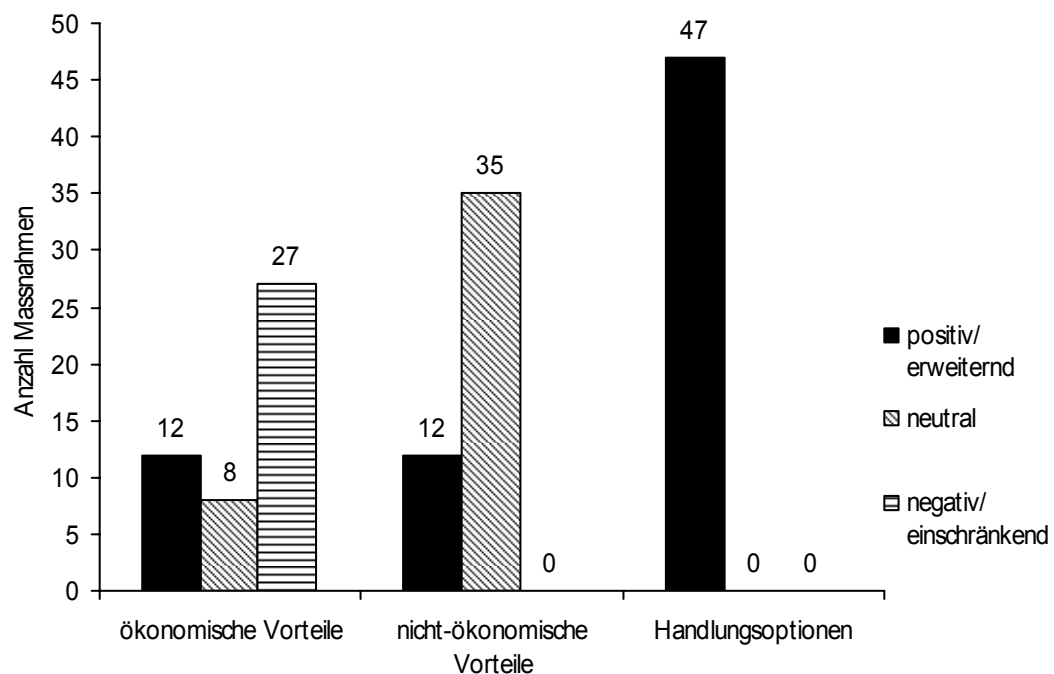
6 Massnahmen kommt ein „doppelter“ Verstärkungseffekt zu Gute: Die Zielgruppen dieser Massnahmen profitieren einerseits von finanziellen Anreizen (Subventionen, Einspeisevergütung usw.) und sind andererseits von Geboten und Verboten betroffen, die die Wirkung der Information und Beratung stützen. Bei 26 Massnahmen wirken entweder finanzielle Anreize oder Gebote oder Verbote als Verstärkungseffekte. Bei 15 Massnahmen konnte kein solcher Verstärkungseffekt identifiziert werden. Diese Massnahmen haben es insgesamt am schwersten, Effekte auszulösen, weil die Wirkung einzig auf den von ihnen ausgelösten Impulsen beruht.

### 5.1.6 Bewertung Kriterium 1.6: Akzeptanz

Die Akzeptanz einer Massnahme hängt davon ab, welchen ökonomischen und nicht-ökonomischen Nutzen sie stiftet und welche Handlungsoptionen sie für die Zielgruppe aufzeigt. Die drei Aspekte wurden zu einem Index zusammengefasst (die detaillierten Ergebnisse finden sich im Anhang). Die untenstehende Darstellung stellt das Ergebnis, getrennt nach den drei Aspekten, aus denen der Index gebildet wurde, dar.

## D 5.7: Akzeptanz

---



Die Darstellung zeigt, dass der grösste Teil der Massnahmen für die Zielgruppen keine direkten ökonomischen Vorteile bringt. Vielmehr ist es so, dass ein grosser Teil der Massnahmen von den Zielgruppen einen monetären Zusatzaufwand verlangt.<sup>5</sup> Umgekehrt liegt die Stärke der Massnahmen darin, dass wenigstens 12 von ihnen für die Zielgruppen einen Prestigegewinn mit sich bringen oder neutral sind in diese Richtung. Der Charakter der Informations- und Beratungsmassnahmen wird endgültig klar, wenn wir den letzten Index betrachten: Alle Massnahmen wollen den Zielgruppen zusätzliche Handlungsoptionen eröffnen.

Die folgende Darstellung fast die einzelnen Aspekte zu einem Gesamtindex für die Akzeptanz zusammen.

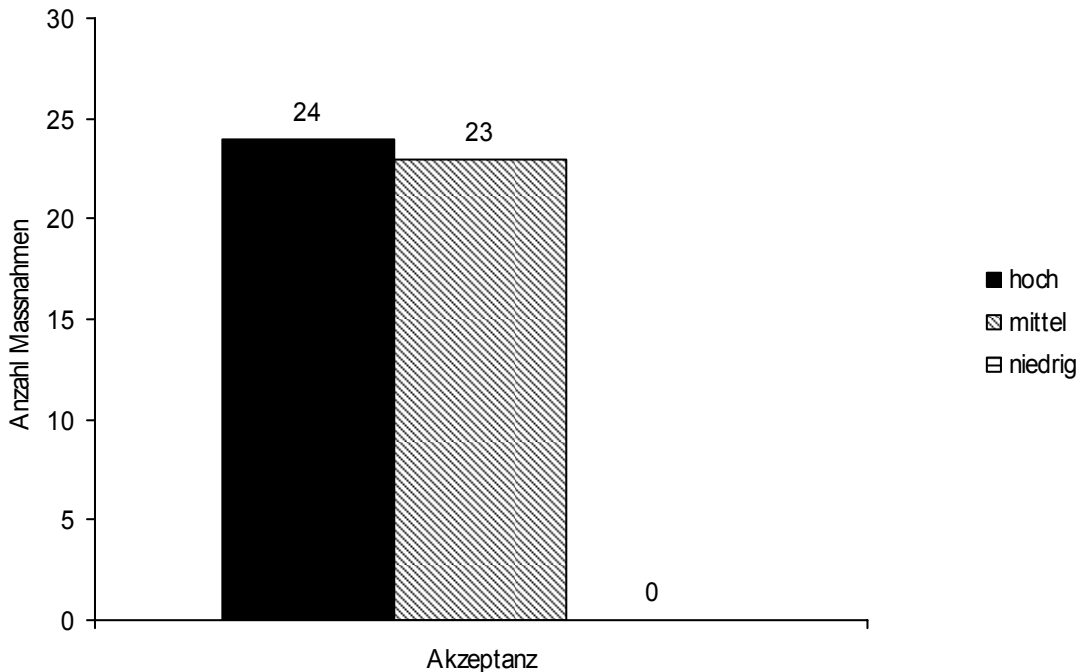
---

<sup>5</sup> Es wird hier davon ausgegangen, dass die durch die Zielgruppe wahrgenommene Rentabilität für die Akzeptanz eines Produktes verantwortlich ist. Aus diesem Grund wurde diese in Abgrenzung zur tatsächlichen ökonomischen Rentabilität betrachtet.



## D 5.8: Akzeptanz Total

---



Es zeigt sich, dass 24 Massnahmen von einer hohen Akzeptanz bei den Zielgruppen ausgehen können. Sie bringen den Zielgruppen zwar nur in Ausnahmen ökonomische Vorteile, weisen diesbezüglich aber wenigstens keine Nachteile auf oder können diese mit nicht-ökonomischen Vorteilen kompensieren (Prestigegewinn oder neue Handlungsoptionen). Etwas schwerer haben es die 23 Massnahmen, die eine mittlere Akzeptanz aufweisen. Sie bringen für die Zielgruppen oft Mehrkosten mit sich, die durch nicht-ökonomische Faktoren kompensiert werden. Erfreulich ist der Umstand, dass keine der Massnahmen eine niedrige Akzeptanz aufweist. Auf einen kurzen Nenner zusammengefasst: Die Informations- und Beratungsmassnahmen müssen ökonomisch eher teure Produkte mit Hilfe nicht-ökonomischer Aspekte den Zielgruppen näher bringen. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen (tiefe Energiepreise) ist dies sehr anspruchsvoll.

## 5.2 Vollzug

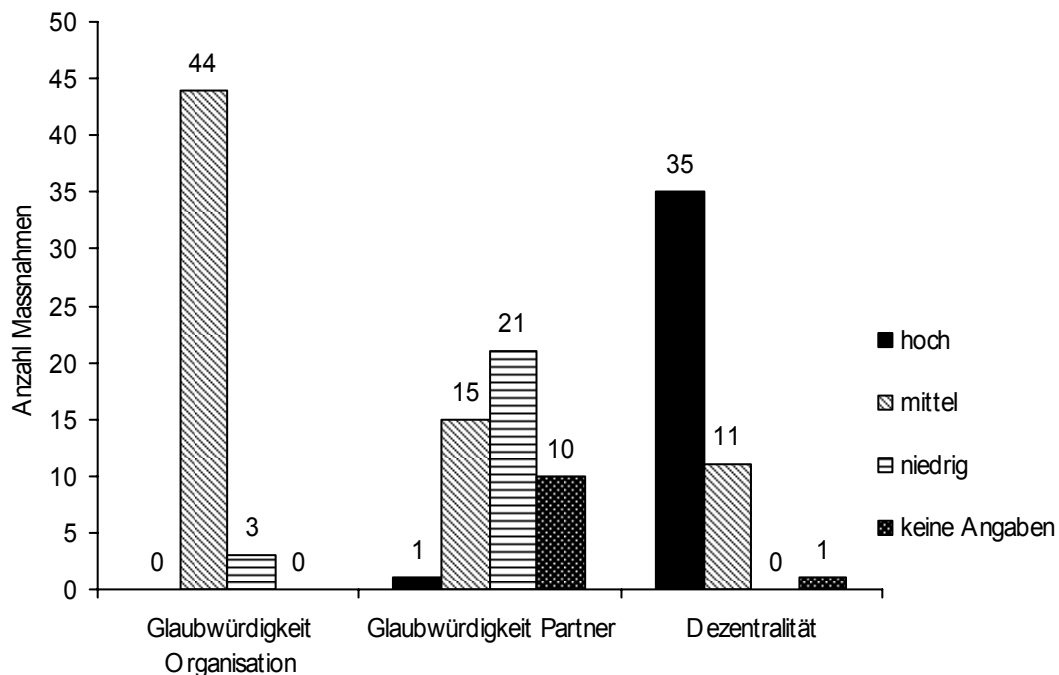
Gemäss den theoretischen Ausführungen in Kapitel 4 haben wir die Glaubwürdigkeit des Absenders, die Laufzeit der Massnahme, die Existenz einer internen Erfolgskontrolle und das aktive oder passive Angebot als Kriterien zur Bewertung des Vollzugs definiert.

### 5.2.1 Bewertung Kriterium 2.1: Glaubwürdigkeit

Ähnlich wie bei der Akzeptanz wird auch die Glaubwürdigkeit einer Massnahme anhand dreier Aspekte bewertet: Der Glaubwürdigkeit der Organisation, die für die Massnahme verantwortlich ist, der Glaubwürdigkeit der Partner, die für die Organisation Aufgaben im Unterauftrag übernehmen und der Dezentralität, mit der die Leistung angeboten wird. Grundsätzlich gelten öffentliche Organisationen als am glaubwürdigsten, gefolgt von NGOs und privaten Akteuren. Dezentrales Anbieten von Leistungen wird höher bewertet, weil es stärkere interpersonelle Kontakte zulässt, was wiederum die Wirksamkeit

der Massnahmen erhöht. Die folgende Darstellung zeigt die Ergebnisse getrennt nach den drei Kategorien.

D 5.9: Glaubwürdigkeit



Der weitaus grösste Teil der Organisationen, die für die Durchführung der 47 Massnahmen verantwortlich sind, sind Agenturen, Verbände oder Vereine. Gemäss den theoretischen Überlegungen wird diesen eine mittlere Glaubwürdigkeit zugeschrieben. Mit einer niedrigen Glaubwürdigkeit werden lediglich 3 der untersuchten Massnahmen kategorisiert. Hier ist eine private Organisation (namentlich die Gasmobil AG) für die Durchführung verantwortlich.

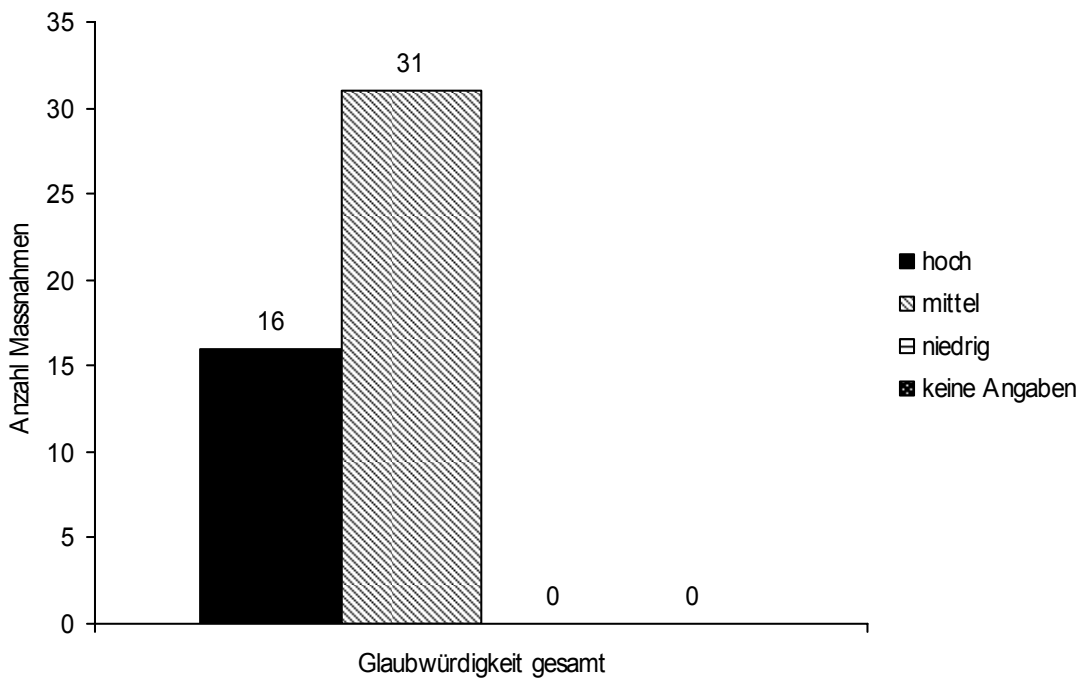
Der zweite Säulenblock illustriert die Glaubwürdigkeit der Partner, die die Organisation bei der Durchführung der Massnahmen im Unterauftrag unterstützen. Da hier in vermehrtem Ausmass private Organisationen involviert sind, streut die Glaubwürdigkeit stärker.

Die Mehrheit der untersuchten Massnahmen wird dezentral umgesetzt. 35 Massnahmen werden zusammen mit mehreren Partnern in allen drei Sprachregionen eingesetzt. Eine hohe Dezentralität wurde auch Massnahmen zugeschrieben, die sich explizit auf eine Sprachregion konzentrieren, die anderen Regionen jedoch mit ähnlichen, eigenständigen Massnahmen abdecken (bspw. die Marketingaktivitäten Deutschschweiz der FWS). Bei den 11 Massnahmen mit mittlerer Dezentralität werden Leistungen entweder in allen drei Sprachregionen, jedoch ohne Partner oder alternativ in zwei Regionen und unter der Beteiligung von Partnern angeboten. Da keine der Massnahmen in nur einer Sprachregion und ohne die Mitarbeit von Partnern umgesetzt wird, kann in keinem der Fälle eine niedrige Dezentralität beobachtet werden. Weiter gibt es eine Massnahme, bei welcher keine Informationen über die Dezentralität der Leistungserbringung vorliegen.



Fassen wir die drei Aspekte der Glaubwürdigkeit zu einem Index zusammen, ergibt sich folgendes Bild.

D 5.10: Glaubwürdigkeit Total



Es zeigt sich, dass dem grössten Anteil der untersuchten Fälle eine mittlere Glaubwürdigkeit zukommt. Das Engagement der Agenturen schwächt die Glaubwürdigkeit im Vergleich zu einer Umsetzung durch die öffentliche Hand. Umgekehrt lassen sich über die Agenturen zusätzliche Partner in den Vollzug einbinden, was die Wirkung insgesamt erhöhen dürfte. Insgesamt lohnt sich dieser Mix insbesondere bei den 16 Massnahmen, die von den Agenturen dezentral gemeinsam mit der öffentlichen Hand oder anderen NGOs angeboten werden.

Es scheint plausibel, dass die beiden Kriterien Glaubwürdigkeit und Dezentralität in der Realität oft negativ korrelieren und dadurch das Dilemma bei der Umsetzung zum Ausdruck kommt.

### 5.2.2 Bewertung Kriterium 2.2: Laufzeit der Massnahme

Auf Basis der Annahme, dass die Wirksamkeit einer Massnahme mit Dauer der Umsetzung wächst, sollte das Kriterium der Laufzeit als eigenständige Variable überprüft werden. Die Auswertung der vorliegenden Informationen zeigt jedoch, dass in den Dokumenten keine Angaben über eine geplante Laufzeit der Massnahmen gemacht werden. Das Kriterium konnte somit nicht direkt überprüft werden.

Um dennoch eine Bewertung zu erhalten, wurde geprüft, ob eine Laufzeit indirekt ermittelt werden kann und zwar über den Startzeitpunkt der Massnahme. Leider ist dieser in nur rund der Hälfte der untersuchten Fälle explizit ausgewiesen worden. Wo er ausgewiesen wird, liegt der Startzeitpunkt im grössten Teil der Fälle vier und mehr Jahre zurück. Daraus resultiert jeweils ein Wert drei. Somit hätte bei der indirekten Messung der Laufzeit eine „schwarz-weiss“ Bewertung resultiert (entweder drei oder fehlender Wert). Dies scheint uns wenig befriedigend. Wir haben uns daher entschlossen, auf die



Berücksichtigung der Laufzeit in der Bewertung zu verzichten. Klar ist hingegen, dass bei der Planung der Massnahmen die Laufzeit derselben stärker berücksichtigt werden sollte. Ein kurzfristiges Stop-and-go ist dabei gleichermaßen kritisch zu beurteilen wie eine zeitlich unbegrenzte Laufzeit ohne periodische Überprüfung.

### 5.2.3 Bewertung Kriterium 2.3: Erfolgskontrolle

Die Programmleitung im Bundesamt für Energie (BFE), die Agenturen und Netzwerke sowie die Beauftragten der Agenturen und Netzwerke sind gemeinsam für ein effizientes Controlling verantwortlich. Die Programmleitung ist für das Controlling der Agenturen und Netzwerke zuständig und steuert deren Aktivitäten über Zielvorgaben in den Rahmen- und Jahresverträgen. Die Agenturen und Netzwerke hingegen sind für das operative Controlling der von ihnen vergebenen Projekte (Unteraufträge an Partner) zuständig und haben die dazu notwendigen Controlling-Daten einzufordern. Die Beauftragten der Agenturen und Netzwerke schlussendlich sind für das Controlling ihrer Projekte zuständig (Überprüfung Zielerreichung, Steuerungsmassnahmen usw.). In diesem Sinne müssen sich alle beteiligten Akteure an verbindliche Rahmenbedingungen bezüglich Controlling halten. Die Agenturen und Netzwerke müssen insbesondere in ihren Jahresplänen, den Halbjahresberichten sowie den Jahresberichten Angaben zur Zielerreichung vornehmen (Wirkungs- und Leistungsziele)<sup>6</sup>. In diesem Sinne kann global festgehalten werden, dass eine Erfolgskontrolle bei allen Massnahmen vorhanden ist. Die entsprechenden selbstdeklarierten Zielerreichungen sind im MIS aufgeführt. Alle 47 Massnahmen verfügen daher nach unserer Beurteilung über eine integrierte Erfolgskontrolle. Diese Feststellung ist auf dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen als sehr positiv zu bewerten.

### 5.2.4 Bewertung Kriterium 2.4: Aktives oder Passives Angebot

Die Beurteilung, ob eine Massnahme aktiv oder passiv angeboten wurde, erfolgt auf Grundlage einer Einschätzung der Autoren. In der folgenden Tabelle sind die entsprechenden Beurteilungen auf Basis der Instrumente dargestellt.

D 5.11: Einteilung passiv/aktiv

Instrumente	Art und Bewertung des Angebotes
Umsetzungshilfen/Vollzugshilfen	1 (passiv)
Telefonische oder schriftliche Beratung per E-Mail, Brief oder Fax	1 (passiv)
Persönliche, individuelle Beratung	1 (passiv)
Diverses	1 (passiv)
Broschüre	3 (aktiv)
Newsletter	3 (aktiv)
Mailings	1 (passiv)
Internet	1 (passiv)
Labels	3 (aktiv)
Messen	2 (gemischt)
Veranstaltungen	2 (gemischt)
Datenbanken	1 (passiv)
Publikationen	3 (aktiv)
Programme	3 (aktiv)
Bildung	1 (passiv)
Medienarbeit	3 (aktiv)

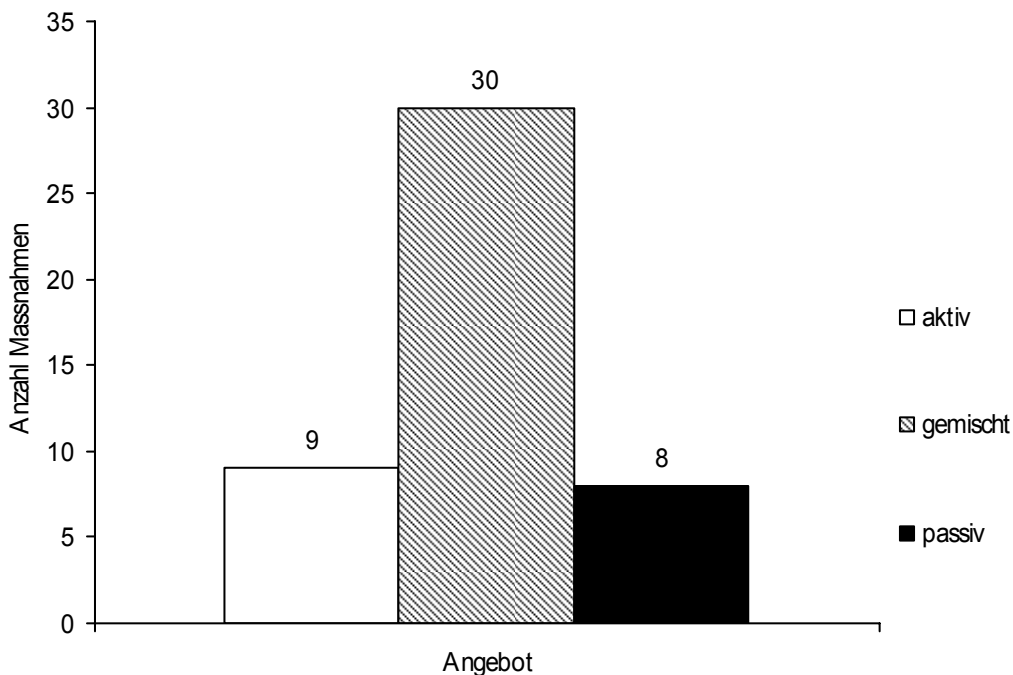
<sup>6</sup> Angaben dazu aus Controlling EnergieSchweiz: Prozesshandbuch für Beauftragte der Agenturen und Netzwerke, Version 2006, Gültig ab 1. Januar 2006.



Instrumente	Art und Bewertung des Angebotes
Werbematerial	3 (aktiv)
Plakate	3 (aktiv)
Inserate	3 (aktiv)
Flyer	3 (aktiv)
TV-/Radio-Spots	3 (aktiv)
CD/DVD	3 (aktiv)

Zur Beurteilung, ob ein Angebot aktiv oder passiv erfolgt, werden die Werte der Instrumente der einzelnen Massnahmen addiert und anschliessend gemittelt. Folgende Darstellung zeigt die Verteilung der Massnahmen nach diesem Kriterium.

D 5.12: Aktives oder passives Angebot



Während 9 Massnahmen ein aktives und 8 Massnahmen ein passives Angebot zugesprochen wird, ist der grösste Teil der Massnahmen durch eine Unterschiedlichkeit der Instrumente geprägt. So lässt der Mittelwert für 30 Massnahmen einen Mix aus passiven und aktiven Instrumenten beziehungsweise eine Überzahl an gemischten Instrumenten erkennen.

### 5.3 Output

Wie bereits in Abschnitt 4.4 ausgeführt, konnten die Outputs nicht wie gewünscht beurteilt werden. Die Daten erlauben es lediglich, die Kosten der Outputs mittels eines Benchmarks zwischen den Massnahmen zu bewerten. Dieses besteht aus zwei Elementen:



- Erstens wurden die Kosten der Massnahmen mit dem Gesamtdurchschnitt aller Informations- und Beratungsmassnahmen verglichen.
- Zweitens wurden für jede Massnahme die Durchschnittskosten pro Instrument berechnet und mit den Durchschnittskosten aller Instrumente verglichen.

Dieses Vorgehen erlaubt zwar keine Beurteilung der Effizienz der Massnahmen. Hingegen ist auf diese Weise eine Beurteilung des absoluten Mitteleinsatzes und der Verteilung der Mittel innerhalb der Instrumente möglich. Je höher die Mittel pro Massnahme sind, desto höher ist die erwartete Wirkung. Je stärker die Kosten innerhalb einer Massnahme auf verschiedene Instrumente verteilt werden, desto tiefer ist die Wirkung, weil pro Instrument wenig Mittel bereitstehen (Verzettelung der Mittel).

Das Gesamtbudget der 47 Informations- und Beratungsmassnahmen beläuft sich auf rund 16'717'000 Franken. Die 47 Massnahmen weisen gesamthaft 200 Instrumente aus (im Schnitt ist dies 4.2 Instrumente pro Massnahme). Rechnen wir basierend auf diesen Gesamtangaben die durchschnittlich zur Verfügung stehenden Mittel pro Massnahme und pro Instrument aus, dann kommen wir zu folgenden Resultaten:

- Durchschnittskosten pro Massnahme: 355'680 Franken
- Durchschnittskosten pro Instrument: 83'585 Franken

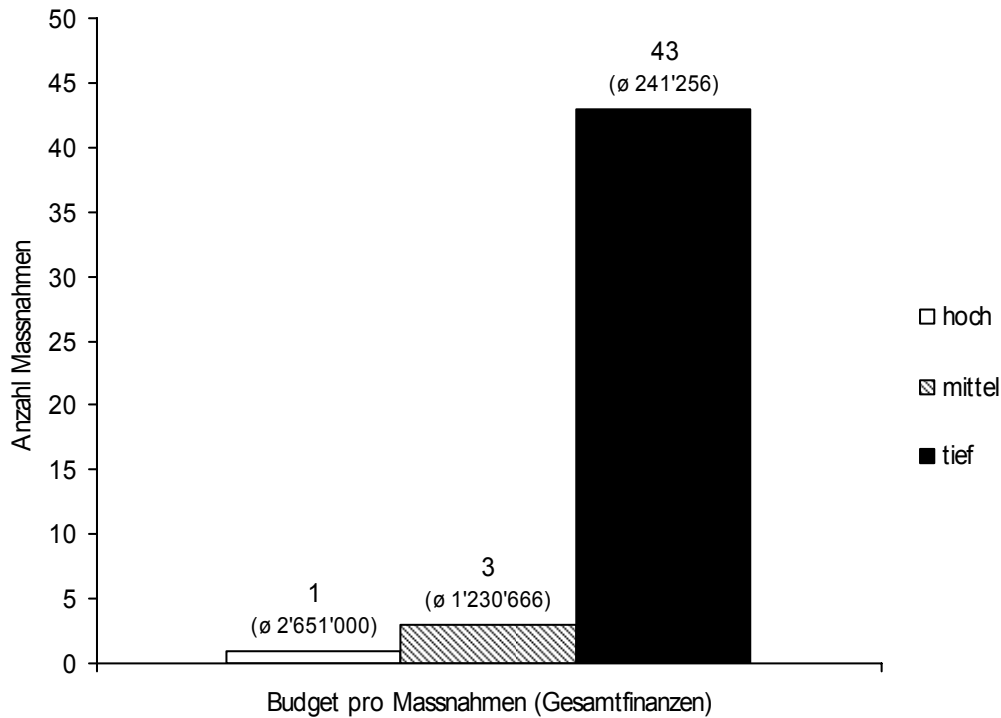
### **5.3.1 Bewertung Kriterium 3.1A: Kosten Benchmark Totalbudget**

In einem ersten Schritt wurden der höchste und der tiefste Kostenwert einer Massnahme berechnet. Ausreisser nach oben und unten wurden einmal beibehalten, einmal eliminiert. Anschliessend wurde die Differenz zwischen höchstem und tiefstem Wert durch drei geteilt. Anschliessend wurden alle Massnahmen auf diese drei Bereiche verteilt. Massnahmen im obersten Segment erhielten eine Bewertung drei, Massnahmen im mittleren Segment eine Bewertung zwei und Massnahmen im untersten Segment eine Bewertung eins.

Die folgende Grafik zeigt die Ergebnisse, wenn die Ausreisser nach oben und unten nicht eliminiert werden.



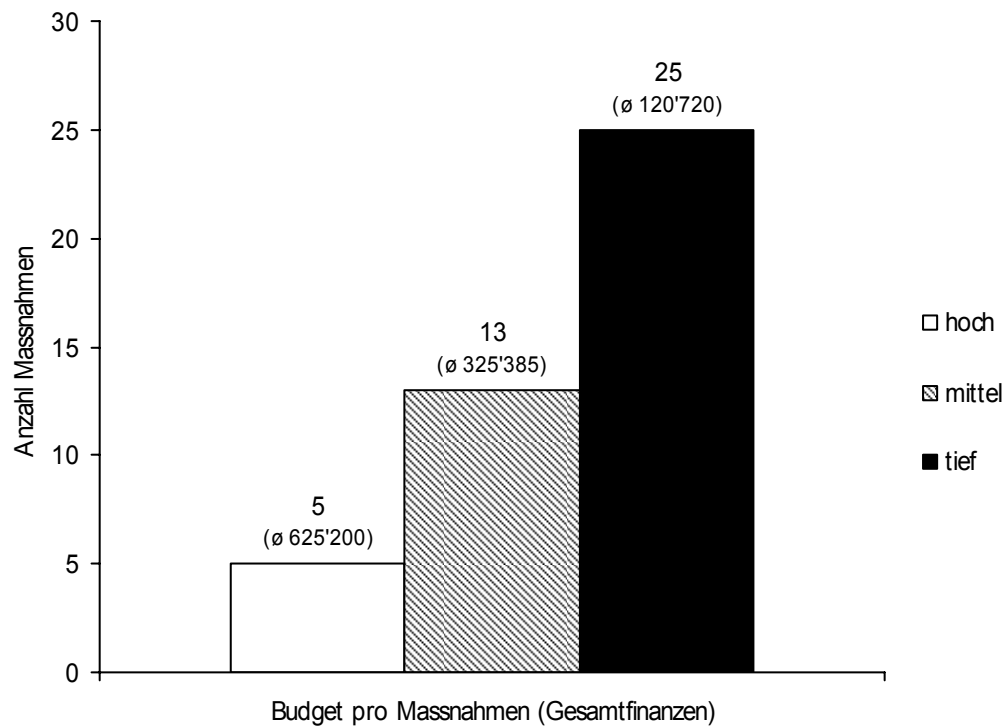
### D 5.13: Kosten der Massnahmen in Franken (mit Ausreissern)



Das Ergebnis ist eindeutig. Fast alle Massnahmen (43 Massnahmen) verfügen über ein tiefes Budget und müssten negativ bewertet werden (Finanzvolumen von 34'000 bis 906'333 Fr.). 3 Massnahmen mit einem Finanzvolumen von 906'334 bis 1'778'666 Franken werden mittel und eine Massnahme mit einem Finanzvolumen von 1'778'667 bis 2'651'000 Franken wird hoch bewertet. Es ist augenfällig, dass die Darstellung durch die Ausreisser oben verzerrt wird. Wird dies korrigiert (4 Massnahmen werden nicht in Bewertung miteinbezogen), zeigt sich ein wesentlich anderes Bild.

D 5.14: Kosten der Massnahmen in Franken (ohne Ausreisser)

---



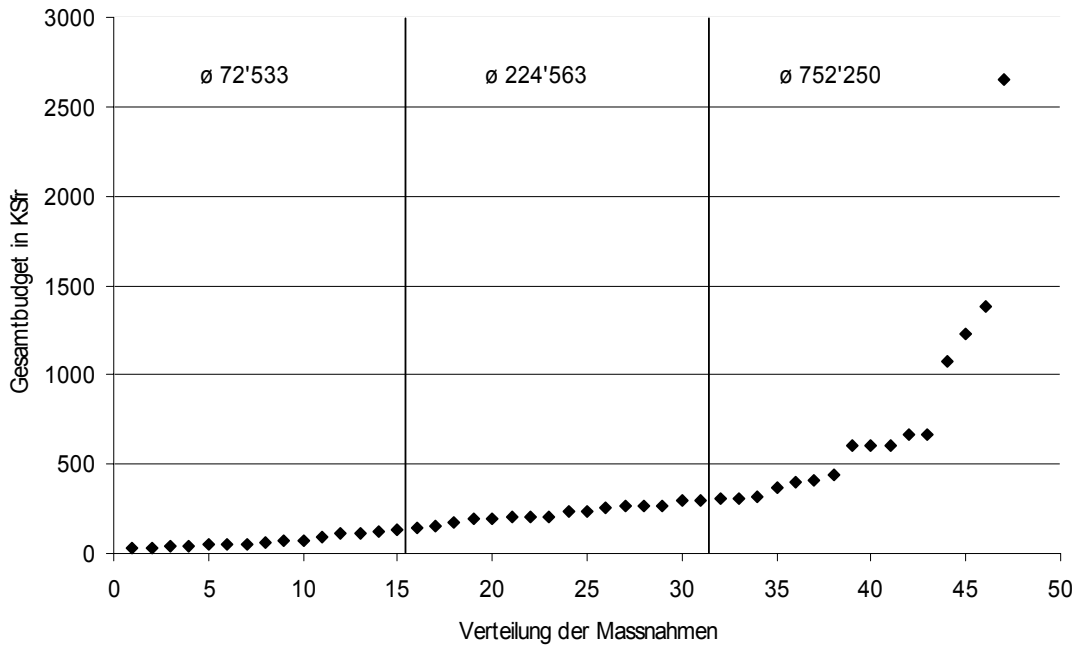
---

Gemäss dieser Darstellung erhalten 25 Massnahmen eine tiefe Bewertung (sie weisen ein Finanzvolumen pro Jahr von 34'000 bis 244'333 Fr. auf). 13 Massnahmen mit Kosten zwischen 244'334 bis 454'666 Franken erhalten eine mittlere Bewertung und 5 Massnahme schneiden mit einer hohen Bewertung ab (Umfang 454'667 bis 665'000 Fr. pro Jahr).

Eine weitere Art des Benchmarkings vergleicht die Massnahmen unabhängig von der absoluten Höhe der Finanzen in einem internen Ranking miteinander – was bei der Beurteilung eine Robustheit gegenüber Ausreissern gewährleisten soll. Hier ergibt sich folgendes Bild.



D 5.15: Verteilung der Massnahmen nach Kosten (Budget Total)



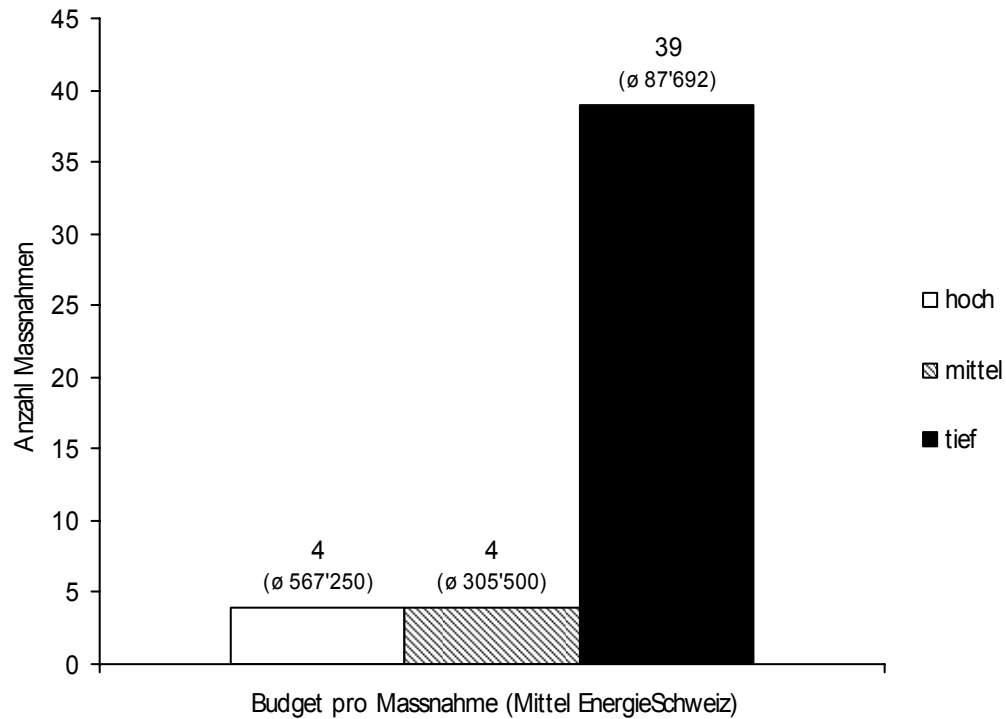
Die 47 Massnahmen wurden im Verhältnis zueinander in drei gleich grosse Gruppen eingeteilt. Das untere Drittel enthält Massnahmen mit Kosten von 34'000 bis 139'999 Franken. Massnahmen mit Gesamtbudgets von 140'000 bis 300'999 Franken wurden in das mittlere Drittel eingeteilt und schliesslich wurden der dritten Gruppe die Massnahmen mit einem Budget von 310'000 und mehr Franken zugeordnet. Interessant in der Darstellung ist die Beobachtung, dass 38 Massnahmen ein Budget bis 500'000 Franken aufweisen. Erst die letzten 9 Massnahmen weisen ein wesentlich grösseres Volumen auf. Wie schon der Durchschnittswert vermuten lässt, wird ein grosser Teil der Mittel gleichmässig auf die Massnahmen verteilt. Die Mittel werden nicht fokussiert eingesetzt, sondern gleichmässig auf die Themen verteilt (Ausnahmen sind die 9 Massnahmen mit den grössten Budgets).

### 5.3.2 Kosten Benchmark Beitrag EnergieSchweiz

Das Gesamtbudget der Massnahmen ist mit Vorsicht zu betrachten, da die einzelnen Agenturen die Eigenleistungen stark unterschiedlich ausweisen. Aus diesem Grund wurden die Massnahmen nochmals auf Grund der Zuschüsse von EnergieSchweiz bewertet.

D 5.16: Anteil EnergieSchweiz an den Massnahmen in Franken

---

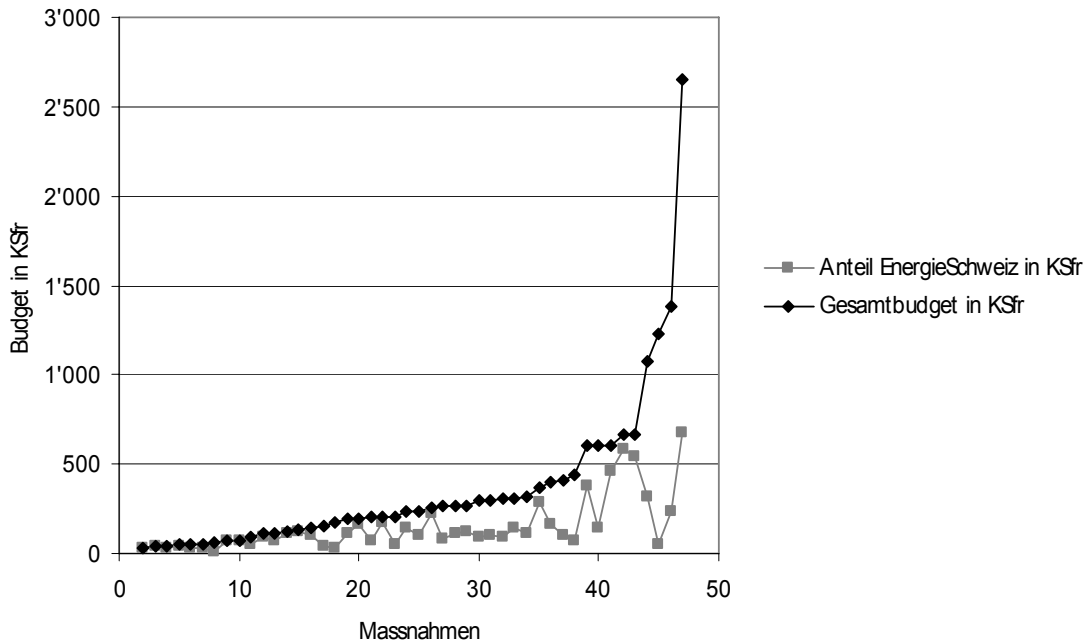


Es zeigt sich, dass bei der ausschliesslichen Berücksichtigung der Beiträge von EnergieSchweiz deutlich mehr Massnahmen in der untersten Kategorie zu finden sind (39 Massnahmen). Dies lässt den Schluss zu, dass die Mittel relativ gleichmässig verteilt werden.

In der folgenden Abbildung wird das Gesamtbudget mit dem Anteil von EnergieSchweiz verglichen.



## D 5.17: Vergleich Kosten Total und Anteil EnergieSchweiz



Während auch hier deutlich wird, dass der Grossteil der Massnahmen relativ nahe beieinander liegt, ist insbesondere eine Betrachtung der 9 Massnahmen mit dem höchsten Gesamtbudget interessant. So zeigt sich, dass diese Massnahmen – mit 2 Ausnahmen – auch in der Spitzengruppe hinsichtlich der Beiträge von EnergieSchweiz liegen.

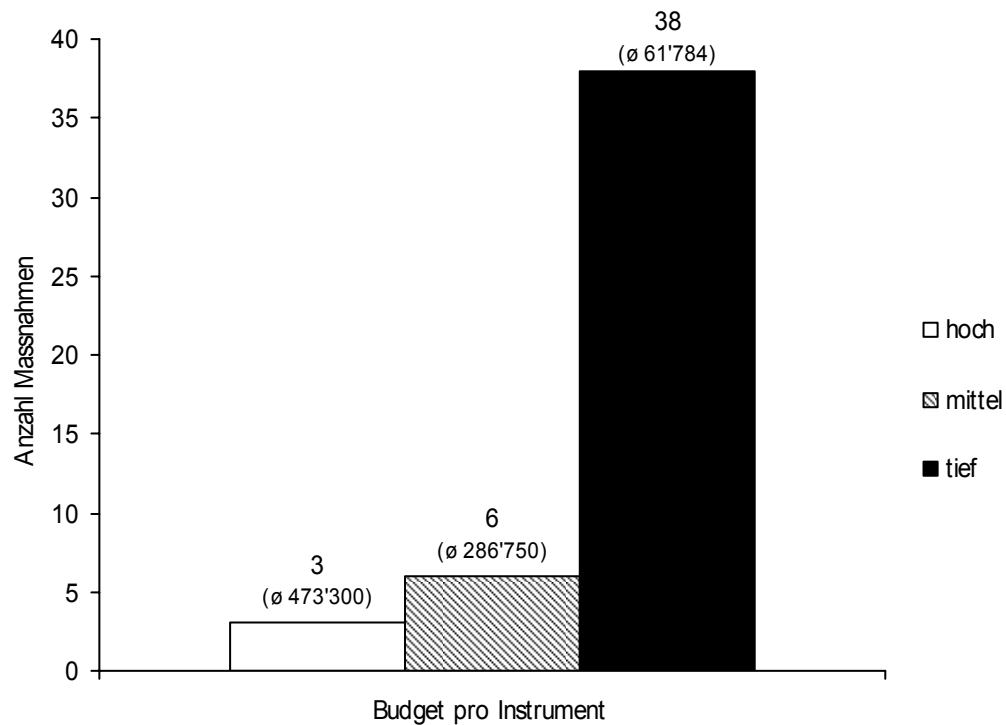
### 5.3.3 Bewertung Kriterium 3.1.b: Kosten Benchmark Instrumente

Jede Massnahme besteht aus einem oder mehreren Instrumenten. Die Kosten, die für die einzelnen Instrumente eingesetzt werden, schwanken, je nachdem wie gross die Gesamtkosten sind und wie viele Instrumente pro Massnahme eingesetzt werden. Werden nun die Kosten pro Instrument berechnet, gibt dies Hinweise darauf, wie stark die Kosten innerhalb der Massnahmen gestreut werden. Die folgende Darstellung zeigt die durchschnittlichen Kosten eines Instruments pro Massnahme, aufgeteilt in die drei Kategorien, die analog der vorangegangenen Abschnitte berechnet worden sind.



#### D 5.18: Kosten Instrumente in Franken

---

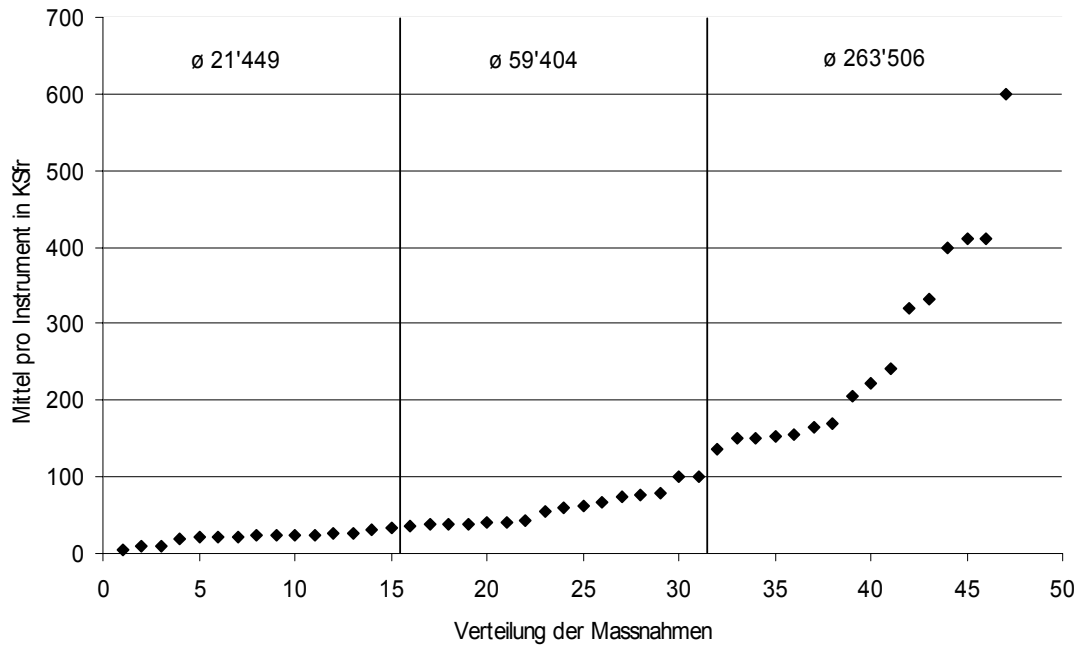


---

Es zeigt sich ungefähr das gleiche Bild wie auf der Stufe der Massnahmen: Der überwiegende Teil der Massnahmen verfügt pro Instrument über ein vergleichsweise kleines Budget, das zwischen 4'250 und 202'833 Franken liegen kann. 6 Massnahmen verfügen pro Instrument über ein Budget von 202'834 bis 401'416 Franken und für 3 Massnahmen werden pro Instrument zwischen 401'417 bis 600'000 Franken eingesetzt. Die Unterteilung der Massnahmen in drei gleich grosse Gruppen (internes Ranking) zeigt, dass die Streuung der Budgets vor allem im oberen Bereich gross ist.



## D 5.19: Verteilung der Massnahmen nach Kosten der Instrumente



15 Massnahmen befinden sich im unteren Drittel und weisen pro Instrument Kosten zwischen 4'250 und 34'999 Franken auf. Wird der mittlere Abschnitt hinzugerechnet, so weisen 31 von total 47 Massnahmen pro Instrument Kosten von unter 100'000 Franken aus. Aus unserer Sicht stellt sich damit – ähnlich wie auf Stufe der Massnahmen – die Frage, wie weit wir es hier mit einer Verzettelung der Kräfte zu tun haben.

Die Bewertung der Massnahmen nach dem Kriterium Output soll anhand der internen Rankings stattfinden. Dabei werden die Anteile der Massnahmen am Gesamtbudget sowie die Bewertung der Kosten nach den Instrumenten als Kriterien betrachtet.

## 5.4 Impact

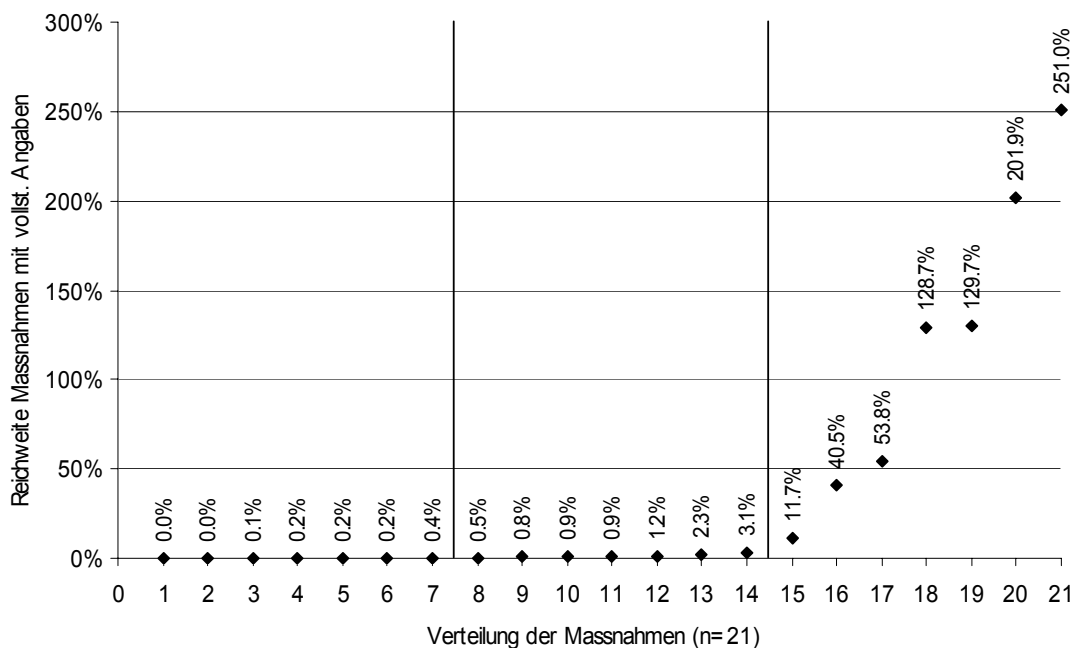
### 5.4.1 Bewertung Kriterium 4.1: Reichweite

Die Reichweite bezeichnet den Anteil der Zielgruppen, der mit den Instrumenten einer Massnahme innerhalb eines Jahres erreicht werden konnte. Zur Berechnung sind Angaben zu Outputs und Impacts notwendig. Zur Ermittlung der Daten wurden die Jahresberichte der Agenturen sowie die mehrheitlich vorhandenen MIS-Jahresauswertungen analysiert. Eine vertiefte Untersuchung hat ergeben, dass auch beim Vorliegen von vollständigen Jahresberichten und MIS-Jahresauswertungen noch keine Gewähr dafür besteht, dass die Outputdaten lückenlos vorliegen. Einerseits konnten bei Massnahmen, bei denen Jahresberichte und MIS-Jahresauswertungen vorliegen, die Outputdaten nicht in jedem Fall vollständig recherchiert werden. Andererseits wurden Fälle identifiziert, bei denen auch ohne die MIS-Daten nur auf Grund der Jahresberichte vollständige Outputdaten recherchiert werden konnten. Insgesamt ist es daher so, dass die Datenlage zu den Outputs Lücken aufweist.

Das genannte Datenproblem stellt sich in noch stärkerem Ausmass bei den Impacts: In verschiedenen Fällen waren die erreichten Zielgruppen auf Stufe der Instrumente nicht zu ermitteln. Einige Agenturen haben die erreichten Zielgruppen sehr systematisch dokumentiert (Anzahl Teilnehmende an Workshops, Zugriffe auf Internetseiten oder Anfragen und Auskünfte von Beratungsstellen). Andere haben dies nur zum Teil oder gar nicht getan. So etwa fehlten oft Angaben zur Reichweite der Medienberichte, Fachzeitschriften usw.

Trotz der unterschiedlichen Datenlage wurden die Reichweiten berechnet und mittels eines internen Benchmarking-Verfahrens miteinander verglichen. Dabei zeigt sich hinsichtlich der Qualität der Datengrundlagen folgendes Bild: Zu 6 Massnahmen lagen entweder keine Grössenangaben zu den Zielgruppen oder aber keine Angaben zu den Outputs vor. 20 Massnahmen geben zwar Outputs an, jedoch nicht zu allen Instrumenten in gleicher Qualität. Bei total 21 Massnahmen lagen die Daten in ausreichender Form vor. Wir gehen daher davon aus, dass die vorliegenden Daten für etwa die Hälfte der Massnahmen zu tief liegen. Daher haben wir die Ergebnisse getrennt nach Güte der Datengrundlage dargestellt. Die folgende Grafik enthält die Daten jener Massnahmen, zu denen alle notwendigen Informationen verfügbar waren.

D 5.20: Reichweite der Massnahmen mit vollständigen Angaben

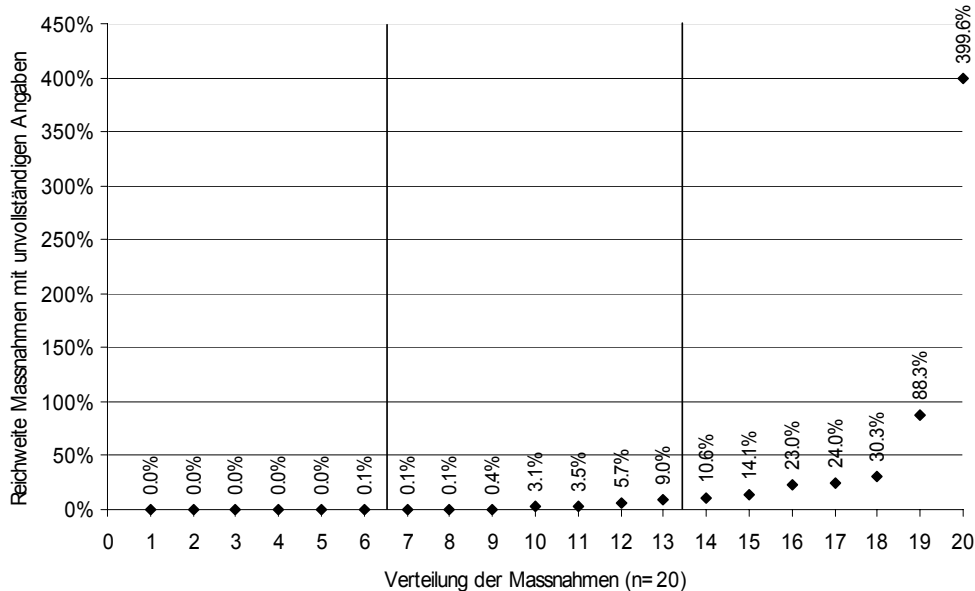


Die Werte von 0.0% ergeben sich aufgrund einer Abrundung im Promille-Bereich.

Die Auswertung zeigt, dass es enorme Bandbreiten gibt. Bei total 7 Massnahmen können wir eine relativ grosse Reichweite feststellen, hingegen fällt diese bei 14 Massnahmen tief bis sehr tief aus. Das heisst, diese Massnahmen erreichen nur einen Bruchteil der Zielgruppen, womit eine Breitenwirkung fast schon ausgeschlossen werden kann. Das Bild ändert sich auch nicht wesentlich, wenn wir die Massnahmen mit unvollständiger Datenlage betrachten.



## D 5.21: Reichweite der Massnahmen mit unvollständigen Angaben



Die Werte von 0.0% ergeben sich aufgrund einer Abrundung im Promille-Bereich.

Insgesamt leidet diese Auswertung zwar an der mangelhaften Datenbasis. Dennoch liefern die absoluten Zahlen deutliche Hinweise darauf, dass die Reichweite bei einer grossen Zahl von Massnahmen (wir schätzen bei mindestens der Hälfte) im einstelligen Prozentbereich oder gar wesentlich darunter liegt.

### 5.4.2 Wirkungen von Information und Beratung

Die Wirkungen bei den Zielgruppen konnten nicht systematisch in die Bewertung einbezogen werden. Nur für einige ausgewählte Massnahmen lassen sich aus verschiedenen Evaluationen Angaben zur Wirksamkeit von Informations- und Beratungsmassnahmen entnehmen. Wir fassen an dieser Stelle Ergebnisse aus sieben Studien zusammen, die exemplarisch aufzeigen, ob und in welchem Umfang Wirkungen mit Information und Beratung erzielt werden konnten. In einem ersten Abschnitt werden die Wirkungen von vier Beratungsangeboten dargestellt. In einem zweiten Abschnitt sind die Effekte von drei Kampagnenmassnahmen aufgeführt.

#### **Wirkungen Beratungsangebote**

Die vier Agenturen Swissolar, FWS (Fördergemeinschaft Wärmepumpen), Holzenergie Schweiz und BiomassEnergie betreiben jeweils eine Informationsstelle, die potenzielle Investoren (Bauherren, Eigentümer von Gebäuden) zum Kauf und/oder Bau einer Anlage ermuntern sollen. Darüber hinaus bieten die Informationsstellen auch so genannten Mittlern (in der Regel Planerinnen und Handwerkerinnen) Dienstleistungen an. In zwei Evaluationen (Rieder et al. 2003, Rieder 2006) wurde untersucht, wie wirksam die entsprechenden Informations- und Beratungsangebote sind. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von erreichten Zielgruppen und in drei Fällen auf einem Vergleich mit Kontrollgruppen.

#### *Wirkungen der Informationsstelle Swissolar*

Die Befragungen erlauben es, die Reichweite der Informations- und Beratungsaktivitäten bei den Besitzern von Gebäuden (Zielgruppe) und bei Handwerkerinnen (Mittlern) zu erfassen. Die gemessene Reichweite ist das Resultat von zirka acht Jahren Aktivitäten der Infostelle Swissolar. Gemessen wurde die Reichweite einerseits bei Kundinnen und Kunden von Swissolar und andererseits bei einer

zufällig ausgewählten Zahl von Personen, die zur Zielgruppe gehören. Das Ergebnis präsentiert sich wie folgt.

#### D 5.22: Reichweite der Information und Beratung der Informationsstelle Swissolar

		Zielgruppe		Kontrollgruppe	
		Ungestützt*	Gestützt	Ungestützt	Gestützt
Reichweite (in %)	Bekanntheit der Infostelle bei Heizungskäufern	19	71	0	6
	Bekanntheit der Infostelle bei Handwerkern	38	84	13	54
Wirkung	Wirkung (Effekte auf Kauf von Heizsystem )	Bei ca. 50% der erreichten Zielgruppe			
	Einsatz in der Praxis	Bei ca. 50% der erreichten Zielgruppe			

\* Ungestützt heisst, dass die Befragten offen ohne Vorgaben nach ihren Informationsquellen gefragt worden sind. Gestützt heisst, dass den Befragten ein Katalog vorgelegt worden ist, aus dem sie auswählen konnten.

Die Daten zeigen, dass die Reichweite von Swissolar bei den zufällig ausgewählten Besitzerinnen und Besitzern von Gebäuden (diese sind Teil der Zielgruppe von Swissolar) zwischen 0 und 6 Prozent liegt: Diesen Personen ist Swissolar bekannt, sie haben aber keine Dienstleistungen von Swissolar beansprucht. Personen, welche nachweislich bereits Dienstleistungen von Swissolar angefordert haben, erkennen die Infostelle in 19 respektive 71 Prozent der Fälle wieder.

Dort, wo die Information von Swissolar angekommen ist, erzielt sie Wirkung: Die Hälfte der Besitzerinnen und Besitzern von Gebäuden, die sich bei Swissolar informiert haben und beraten liessen, geben an, dass die Dienstleistungen von Swissolar einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Heizsystems gehabt haben. Die Mittler (Handwerker) geben ebenfalls zur Hälfte an, die Informationen von Swissolar hätten sie zu einer Promotion von Solaranlagen ermuntert.

#### *Wirkungen der Infostelle Holzenergie Schweiz*

Nach der gleichen Methodik wie bei Swissolar wurden die Reichweite und die Effekte der Informationsstelle Holzenergie untersucht. Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Resultate.

#### D 5.23: Reichweite der Information und Beratung der Informationsstelle Holzenergie

		Zielgruppe		Kontrollgruppe	
		Ungestützt*	Gestützt	Ungestützt	Gestützt
Reichweite in Prozent	Bekanntheit der Infostelle bei Heizungskäufern	41	66	3	11
	Bekanntheit der Infostelle bei Handwerkern	31	84	14	56
Wirkung	Wirkung (Effekte auf Kauf von Heizsystem )	Bei ca. 50% der erreichten Zielgruppe			
	Einsatz in der Praxis	Bei ca. 50% der erreichten Zielgruppe			

\* Ungestützt heisst, dass die Befragten offen ohne Vorgaben nach ihren Informationsquellen gefragt worden sind. Gestützt heisst, dass den Befragten ein Katalog vorgelegt worden ist, aus dem sie auswählen konnten.



Die Ergebnisse zeigen, dass die Reichweite der Infostelle Holzenergie etwas höher liegt als jene von Swissolar und bei der Kontrollgruppe je nach Art der Befragung zwischen 3 (ungestützt) bis 11 Prozent (gestützt) liegt. Die Wirksamkeit der Informations- und Beratungsleistungen bei den erreichten Zielgruppen liegt wiederum bei etwa 50 Prozent.

#### *Wirkungen der Informationsstelle FWS*

Die untenstehende Tabelle zeigt die ermittelten Reichweiten und die Effekte der dritten untersuchten Informationsstelle, jener der Fördergemeinschaft Wärmepumpen.

D 5.24: Reichweite der Information und Beratung der Informationsstelle FWS

		Zielgruppe		Kontrollgruppe	
		Ungestützt*	Gestützt	Ungestützt	Gestützt
Reichweite in Prozent	Bekanntheit der Infostelle bei Heizungskäufern	32	77	1	8
	Bekanntheit der Infostelle bei Handwerkern	12	82	13	54
Wirkung	Wirkung (Effekte auf Kauf von Heizsystem )	Bei ca. 50% der erreichten Zielgruppe			
	Einsatz in der Praxis	Bei ca. 50% der erreichten Zielgruppe			

\* Ungestützt heisst, dass die Befragten offen ohne Vorgaben nach ihren Informationsquellen gefragt worden sind. Gestützt heisst, dass den Befragten ein Katalog vorgelegt worden ist, aus dem sie auswählen konnten.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Reichweite der Infostelle FWS bei der Zielgruppe der Gebäudebesitzenden zwischen 1 Prozent (ungestützt) und 8 Prozent (gestützt) liegt. Bei den Handwerkern betragen die entsprechenden Werte 13 respektive 54 Prozent. Die Wirksamkeit der Informations- und Beratungsleistungen der FWS bei den erreichten Zielgruppen liegt wiederum bei etwa 50 Prozent.

#### *Wirkung der Information und Beratung der Agentur BiomassEnergie*

Die Agentur BiomassEnergie bietet unter anderem Information und Beratung für Landwirte an, die Anlagen zur energetischen Nutzung von Biomasse bauen möchten. Rieder et al. (2006) haben mittels einer Umfrage die Wirkungen dieser Informations- und Beratungsleistungen untersucht. Die Ergebnisse präsentieren sich wie folgt:

- Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung bereits eine Anlage realisiert haben, geben zu 37 Prozent an, die Dienstleistungen von BiomassEnergie hätten eine Wirkung entfaltet im Sinne einer Förderung des Baus der Anlage.
- Bei Personen, deren Anlagen sich in Planung befinden, ist der Effekt grösser: 87 Prozent der Befragten geben hier an, dass die Informations- und Beratungsleistungen von BiomassEnergie die Planung der Anlage beschleunigt und erleichtert haben.

BiomassEnergie bietet auch Informations- und Beratungsleistungen für Gemeindebehörden an. Auch hier wurde die Wirksamkeit mittels einer Befragung ermittelt:

- Bei rund 50 Prozent der befragten Vertreterinnen und Vertretern der Gemeinden lösten die Information und Beratung von BiomassEnergie Wirkungen aus. So etwa gab in verschiedenen Fällen die Informationstätigkeit von BiomassEnergie den Ausschlag, dass die Sammlung von Grüngut an die Hand genommen worden ist.

### ***Wirkungen von Kampagnen***

Zu drei Kampagnen (Holzenergie, Dachkampagne EnergieSchweiz sowie „Solarbegeistert“) liegen Angaben zu ihrer Wirksamkeit vor. Wir fassen die aus unserer Sicht wesentlichen Ergebnisse zusammen.

#### *Kampagne Holzenergie*

Artho (2007) hat die Reichweite und die Wirksamkeit der Imagekampagne Holzenergie detailliert untersucht. Er kommt mittels seiner Erhebungen zu folgenden Befunden:

- Die Imagekampagne oder das von ihr verwendete Label ist bei den Zielgruppen zu 48 Prozent bekannt. Innerhalb der verschiedenen Segmente der Zielgruppen kann die Reichweite allerdings schwanken und erreicht bei den Bauherren nur 37 Prozent, bei den Investoren hingegen 49 Prozent und bei den Architekten gar 59 Prozent.
- Hinsichtlich der Wirkungen der Kampagne konnte Artho nachweisen, dass sie die Akzeptanz von Stückholzheizungen bei Architekten verbessert hat und punktuelle Imageverbesserungen auslösen konnte. Die generell deutlich grössere Bekanntheit und Akzeptanz insbesondere von Pelletheizungen bei allen befragten Zielgruppen wurden jedoch nur im Zusammenspiel zwischen Imagekampagne und gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen erreicht.
- Insgesamt kommt die Evaluation zum Schluss, dass die Kampagnenwirkung auch im Vergleich mit anderen Kampagnen als eher gut zu bezeichnen ist. Positive Kampagneneffekte konnten zweifelsfrei nachgewiesen werden.

#### *Evaluation Kommunikationsstrategie EnergieSchweiz*

Die Evaluation von Bösch und Kuster (2003) hat verschiedene Reichweiten (Bekanntheitsgrad) für die Dachmarke „EnergieSchweiz“ zusammengestellt. Sie kommen dabei zu folgenden Erkenntnissen:

- Die Dachmarke EnergieSchweiz ist nach zwei Jahren Kampagnentätigkeit bei rund 1 Prozent der Bevölkerung bekannt, wenn ungestützt gefragt wird (es werden den Interviewten keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben).
- Mit einer gestützten Befragung resultiert ein Bekanntheitsgrad von 31 Prozent im Jahr 2002.

#### *Evaluation der Kampagne „Solarbegeistert“*

Die Agentur Swissolar betreibt zusammen mit den Kantonen und der Solarbranche seit 2003 die Kampagne „Solarbegeistert“. Gerheuser (2006) hat dazu eine Evaluation durchgeführt. Sie konzentriert sich auf Stufe der Impacts auf Effekte, die bei den Solarprofis und den „Solarinteressierten“ eingetreten sind. Bei den Solarprofis handelt es sich um spezialisierte Installateure, die bei Swissolar registriert sind. Die „Solarinteressierten“ sind Personen, die bei Swissolar Informations- und Beratungsleistungen nachgefragt haben. Folgende Wirkungen konnte Gerheuser ermitteln:

- Die Kampagne ist bei den spezialisierten Firmen bekannt und wird von diesen positiv bewertet. Allerdings sind die gemeinsam mit der Kampagne von den Kantonen durchgeführten Mailingaktio-



nen kaum bekannt. Die Reichweite der Kampagne bei den Fachspezialisten ist daher ambivalent zu beurteilen.

- 87 Prozent der Solarinteressierten kennen die Kampagne. Diese hohe Reichweite ist allerdings nicht erstaunlich, da alle Befragten Kontakt mit Swissolar hatten. Zielgruppen, die keinen Kontakt mit Swissolar haben, wurden nicht befragt. Somit konnte die Reichweite bei den potenziellen Zielgruppen (Personen, die eine Solaranlage bauen könnten) nicht ermittelt werden.
- Zur Wirksamkeit der Kampagne bei den erreichten Zielgruppen im Sinne einer Steigerung der Zahl der Anlagen hat Gerheuser direkt keine Daten erhoben. Vielmehr wurde qualitativ geprüft, ob die steigende Zahl von Solaranlagen in der Schweiz durch die Kampagne positiv beeinflusst worden ist. Dies ist plausibel, allerdings dürfte die Kampagne nur einer von vielen Faktoren gewesen sein, der die Anzahl Solaranlagen positiv beeinflusst hat. Wichtiger als die Kampagne dürfte erstens der seit 2003 zu beobachtende allgemeine Trend zum Bau von Systemen zur Nutzung erneuerbarer Energie sein (Solar, Holzheizungen, Wärmepumpen). Der Zuwachs von Solaranlagen ist somit wesentlich auf diesen Trend und nicht auf die Kampagne zurückzuführen. Zweitens ist der Entscheidungsprozess für den Bau von Anlagen lang. Dass eine Kampagne den Bau einer Anlage spontan auslösen könnte, ist daher eher unwahrscheinlich. Hingegen ist plausibel, dass sich wegen der langen Planungsphase von Solaranlagen ein gewisser Rückstau bei der Nachfrage ergeben hat, der durch die Kampagne teilweise freigesetzt worden ist.

### 5.4.3 Fazit

Die sieben Evaluationsstudien erlauben eine qualitative Aussage zu den potenziellen Wirkungen der Informations- und Beratungsmassnahmen von EnergieSchweiz. Die Evaluationen der Wirkungen der Informations- und Beratungstätigkeit der vier Agenturen in den Bereichen Holz, Wärmepumpen, Solar und Biomasse zeigen, dass bei einer guten Konzeption und Vollzug bis zu 50 Prozent Wirkungen bei den erreichten Zielgruppen erwartet werden können. Dieser Befund darf auch auf ähnliche Beratungstätigkeiten anderer Agenturen ausgedehnt werden, sofern deren Konzeption konsistent angelegt ist und der Vollzug sichergestellt ist.

Das Problem stellt somit nicht die Wirksamkeit (also die Effektivität) an sich dar, sondern die Reichweite der Massnahmen (Zahl der erreichten Zielgruppen; in diesem Fall die Bauherrschaften und Gebäudeeigentümer): Diese liegt bei den untersuchten Fällen teilweise tief und erreicht bei keiner der vier untersuchten Beratungsstellen auch nach mehrjährigen Aktivitäten die 10 Prozent Marke. Besser lassen sich offenbar Mittler erreichen: Hier liegt die Reichweite ungestützt bei 13 Prozent und gestützt bei über 50 Prozent.

Für die Beurteilung der Wirkungen der Kampagnen ist die empirische Basis relativ gering. Immerhin konnte Artho (2005) Effekte der Imagekampagne Holz klar identifizieren, die Untersuchung von Bösch/Kuster (2003) zeigt, dass Kampagnen von EnergieSchweiz durchaus auch in kurzer Zeit substanzielle Reichweiten erzielen.

## 5.5 Morphologischer Kasten

Im Folgenden soll die Gesamtübersicht der Beurteilung der Informations- und Beratungsmassnahmen mit Hilfe des morphologischen Kastens dargestellt werden. In der Vertikalen sind die Bewertungskriterien aufgeführt, in der Horizontalen die Massnahmen. Die Kreise geben die Bewertung an. Ein leeres Feld markiert fehlende Daten.





Die letzte Zeile zeigt den Durchschnittswert hinsichtlich der jeweiligen Kriterien. Sie erlaubt es, die Einzelbeurteilungen der Massnahmen in Verhältnis zum Mittelwert aller Massnahmen hinsichtlich eines Kriteriums zu setzen. Die einzelnen Kriterien wurden für die Gesamtbewertung *nicht* gewichtet.

Für die Kriterien 3.1A, 3.1B, und 4.1 wurde kein Mittelwert berechnet. Da die Massnahmen hier nach einem internen Benchmark bewertet werden, würde eine Gesamtdarstellung hier zu keinem Erkenntnisgewinn führen. Die Berechnung eines Mittelwerts würde lediglich die Mitte der Benchmarkskala anzeigen.

Die letzte Spalte des morphologischen Kastens zeigt den Mittelwert der Bewertungen für die einzelnen Massnahmen auf. Kriterium 4.1 (Reichweite) wurde bei den Massnahmen mit unvollständigen Angaben mit \* gekennzeichnet, jedoch in allen Fällen nicht in die Gesamtwertung einberechnet.

#### D 5.25: Morphologischer Kasten

Massnahme	1.1 Zieldefinition	1.2 Zielgruppensegmentierung	1.3 Instrumenten-Portfolio	1.4 Budget	1.5. Verstärkungseffekt	1.6. Akzeptanz	2.1 Glaubwürdigkeit	2.3 Erfolgskontrolle	2.4 Aktiv/passiv	3.1.A Kosten Outputs (Gesamtbudget)	3.1.B. Kosten Outputs (Instrumente)	4.1. Reichweite	Ø (Mittelwert)
1	●	●	●	○	◐	◐	◐	●	◐	◐	○	◐	2.18 (◐)
2	●	●	●	○	◐	●	◐	●	◐	◐	◐	●	2.36 (●)
3	●	●	●	○	◐	●	◐	●	◐	◐	○	◐*	2.27 (◐)
4	●	●	●	◐	◐	●	●	●	●	●	◐	●	2.73 (●)
5	◐	●	●	○	◐	●	◐	●	●	○	◐		2.27 (◐)
6	●	●	◐	○	◐	◐	◐	●	◐	●	●	●*	2.36 (●)
7	●	●	●	○	◐	◐	●	●	●	●	●	◐*	2.64 (●)
8	●	◐	●	◐	◐	◐	●	●	●	●	●	●*	2.64 (●)
9	●	●	●	○	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐	○*	2.27 (◐)
10	●	●	●	○	○	●	●	●	◐	●	◐	◐*	2.45 (●)
11	●	●	●	◐	○	●	◐	●	◐	●	○	●*	2.36 (●)



Massnahme	1.1 Zieldefinition	1.2 Zielgruppensegmentierung	1.3 Instrumenten-Portfolio	1.4 Budget	1.5. Verstärkungseffekt	1.6. Akzeptanz	2.1 Glaubwürdigkeit	2.3 Erfolgskontrolle	2.4 Aktiv/passiv	3.1.A Kosten Outputs (Gesamtbudget)	3.1.B. Kosten Outputs (Instrumente)	4.1. Reichweite	Ø (Mittelwert)
12	☐	●	●	○	○	●	●	●	☐	○	○		2.09 (☐)
13	☐	●	●		○	●	☐	●	○	○	☐		2.1 (☐)
14	●	●	●	○	○	☐	☐	●	●	○	○	●*	2.09 (☐)
15	●	●	●	○	●	●	☐	●	●	☐	☐	○*	2.55 (●)
16	●	●	●	○	●	●	☐	●	☐	○	○	○	2.27 (☐)
17	●	●	●	●	●	●	☐	●	☐	☐	☐	☐*	2.64 (●)
18	●	●	●	○	●	●	☐	●	○	○	☐	☐	2.27 (☐)
19	●	●	●	○	●	●	☐	●	○	○	☐	○*	2.27 (☐)
20	●	●	●	○	●	●	☐	●	○	○	○	○	2.18 (☐)
21	●	●	●	○	○	☐	●	●	☐	○	○	○	2.09 (☐)
22	☐	●	●	○	○	☐	☐	●	☐	○	○		1.91 (☐)
23	●	●	●	○	○	☐	●	●	☐	○	○	☐*	2.09 (☐)
24	●	●	●	○	☐	☐	☐	●	☐	☐	○	○*	2.18 (☐)
25	●	☐	☐	○	☐	☐	☐	●	●	●	●	☐	2.36 (●)
26	●	☐	●	○	☐	☐	☐	●	●	☐	☐	☐	2.27 (☐)
27	●	☐	☐	○	○	☐	☐	●	☐	☐	●	○	2.09 (☐)
28	●	☐	☐	○	○	☐	●	●	☐	●	●	☐	2.27 (☐)



Massnahme	1.1 Zieldefinition	1.2 Zielgruppensegmentierung	1.3 Instrumenten-Portfolio	1.4 Budget	1.5. Verstärkungseffekt	1.6. Akzeptanz	2.1 Glaubwürdigkeit	2.3 Erfolgskontrolle	2.4 Aktiv/passiv	3.1.A Kosten Outputs (Gesamtbudget)	3.1.B. Kosten Outputs (Instrumente)	4.1. Reichweite	Ø (Mittelwert)
29	●	●	●	○	○	◐	●	●	◐	◐	○	●	2.18 (◐)
30	●	●	●	○	◐	◐	◐	●	◐	●	●	○	2.45 (●)
31	●	●	●	○	◐	◐	◐	●	◐	●	●	●	2.45 (●)
32	●	●	●	○	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐	○*	2.27 (◐)
33	◐	●	●	●	◐	◐	◐	●	◐	●	●	◐	2.55 (●)
34	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	●	◐	◐	●	○	2.27 (◐)
35	●	●	●	●	◐	◐	●	●	◐	●	◐	◐*	2.64 (●)
36	●	●	●	◐	◐	◐	●	●	◐	◐	◐	◐*	2.45 (●)
37	●	●	●		◐	◐	●	●	○	○	◐		2.30 (●)
38	●	●	●	●	○	●	◐	●	○	●	●	●	2.55 (●)
39	●	●	●	●	○	●	●	●	◐	◐	○	●*	2.45 (●)
40	●	●	●	●	○	●	●	●	◐	●	●	●	2.73 (●)
41	●	●	●	●	○	●	●	●	◐	●	●	●	2.73 (●)
42	●	●	●	●	◐	●	●	●	◐	◐	●		2.73 (●)
43	●	◐	●	○	◐	●	◐	●	●	○	◐	●*	2.27 (◐)
44	●	●	●	○	◐	●	◐	●	◐	○	○	○*	2.18 (◐)
45	●	●	●	○	◐	●	◐	●	○	○	○	◐	2.09 (◐)
46	●	●	●	●	◐	●	◐	●	●	●	●	●*	2.82 (●)



Massnahme	1.1 Zieldefinition	1.2 Zielgruppensegmentierung	1.3 Instrumenten-Portfolio	1.4 Budget	1.5. Verstärkungseffekt	1.6. Akzeptanz	2.1 Glaubwürdigkeit	2.3 Erfolgskontrolle	2.4 Aktiv/passiv	3.1.A Kosten Outputs (Gesamtbudget)	3.1.B. Kosten Outputs (Instrumente)	4.1. Reichweite	Ø (Mittelwert)
47	●	●	◐	○	◐	●	◐	●	○	◐	●	○	2.27 (◐)
Ø	2.89 (●)	2.85 (●)	2.87 (●)	1.51 (○)	1.81 (◐)	2.51 (●)	2.34 (●)	3.00 (●)	2.04 (◐)				

● = Kriterium ganz erfüllt, ◐ = Kriterium teilweise erfüllt, ○ = Kriterium nicht erfüllt, leeres Feld = fehlende Werte, Wertung kann nicht erstellt werden. \*= Bewertung der Massnahmen mit unvollständigen Angaben zur Reichweite.

Betrachten wir zunächst die zusammenfassenden Ergebnisse aller Massnahmen. Positiv fallen die guten Werte für die Konzeption und den Vollzug auf. Das bedeutet, dass alle Massnahmen grundsätzlich auf einer soliden konzeptionellen Basis beruhen und der Vollzug – gemessen an den theoretischen Kriterien – gut organisiert ist. Die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der Massnahmen sind gemäss dieser Bewertung gegeben.

Die zwei wichtigsten Schwachpunkte lassen sich wie folgt umschreiben:

- Auf Stufe der Konzeption bildet das Verhältnis des Budgets zur anvisierten Zielgruppe eine grosse Schwäche. Bei nicht weniger als 31 von 47 Massnahmen resultierten hier negative Bewertungen: Gemessen am Umfang der definierten Zielgruppen verfügen die Massnahmen über zu wenig Mittel.
- Die Outputdaten lassen keine absolute Bewertung der Massnahmen zu. Das angewendete Benchmarkverfahren zeigt aber auf, wie gross der effektive Mitteleinsatz streuen kann: Das Spektrum reicht von 30'000 bis mehreren 100'000 Franken pro Massnahme. Wie bereits im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Umfang der Zielgruppen und den Budgets festgehalten, muss eine Konzentration der Mittel geprüft werden. Gestützt wird dies durch das Kriterium der Reichweite, die bei einer Mehrheit der Massnahmen tief liegt: Die Mittel reichen nicht aus, um eine substantielle Zahl von Zielgruppen zu erreichen.

Einzelne Schwächen, die insgesamt weniger gravierend ausfallen, betreffen folgende Aspekte:

- Erstens sollte bei 8 von 47 Massnahmen geprüft werden, ob die Instrumente nicht verstärkt aktiv an die Zielgruppen herangetragen werden können.
- Total können 26 Massnahmen mit einem Verstärkungseffekt rechnen, der von parallel eingesetzten gesetzlichen oder finanziellen Massnahmen ausgeht. 15 Massnahmen müssen gänzlich auf solche positiven Rahmenbedingungen verzichten. Für die Agenturen lässt sich der Verstärkungs-



effekt aber nur beeinflussen, wenn gezielt Handlungsfelder ausgewählt werden, wo eine verstärkende Wirkung vorhanden ist, zum Beispiel durch Subventionen der Kantone. In der Praxis läuft die Auswahl der Handlungsfelder wohl gerade umgekehrt, indem Themen gewählt wurden, die noch nicht bearbeitet worden sind. Insofern muss wohl ein Teil der Informations- und Beratungsmassnahmen mit dieser Schwäche leben.

- In der Tabelle nicht aufgeführt ist das Kriterium Laufzeit, auf dessen Erfassung mangels Daten verzichtet werden musste. Dieser Aspekt muss bei der zukünftigen Konzeption von Massnahmen besser beachtet werden: Es gilt festzulegen, in welcher Zeit, welche Zielgruppen erreicht werden sollen und zu welchem Zeitpunkt Massnahmen überprüft und allenfalls erneuert werden müssen. In der Praxis wird dies zweifellos in verschiedenen Fällen gemacht. Es besteht aber immer die Gefahr, dass bei einer fehlenden Laufzeit Massnahmen sich etablieren und weiterlaufen, obwohl ihre Effizienz und Effektivität mit der Zeit abnehmen.



## 6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen von Kapitel fünf fassen wir an dieser Stelle die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

### 6.1 Inhaltliche Schlussfolgerungen

Wo liegen insgesamt die Stärken der untersuchten Informations- und Beratungsmassnahmen?

- Die Massnahmen sind in der Regel gut konzipiert, das notwendige Know-how im Bereich Marketing ist somit vorhanden.
- Gleiches gilt für den Vollzug. Die dort angewendeten Kriterien vermitteln insgesamt ein positives Bild der Umsetzung der Informations- und Beratungsmassnahmen.

Die Schwächen der untersuchten Informations- und Beratungsmassnahmen liegen bei folgenden Punkten:

- Die absolute Höhe der Budgets ist im Verhältnis zu den anvisierten Zielgruppen oftmals zu klein. Die Massnahmen überfordern sich damit mit ihrer Konzeption. Dies gilt insbesondere für Kampagnen, die auf die breite Bevölkerung abzielen.
- Die Budgets werden zu stark verteilt und zwar auf drei Ebenen: Auf der Ebene des Gesamtprogramms werden die Mittel auf zu viele Agenturen verteilt. Auf der Ebene der Agenturen werden die Mittel teilweise auf zu viele Massnahmen verteilt und auf Stufe der Massnahmen auf zu viele Instrumente. An vielen Stellen entsteht somit eine potenzielle Verzettelung der Kräfte.
- Die starke Verteilung der Budgets ist in vielen Fällen Ursache für die geringe Reichweite von Massnahmen. Dies ist umso bedauerlicher, als dass die Wirkungen der Informations- und Beratungsmassnahmen in einzelnen Fällen mittels Evaluationen nachgewiesen werden können. Da eine grosse Zahl von Massnahmen mit einer soliden Konzeption und einem guten Vollzug arbeitet, ist an sich ein grosses Wirkungspotenzial vorhanden. Dieses wird allerdings wegen der geringen Reichweite nur zum (kleinen) Teil ausgeschöpft.

Insgesamt muss festgestellt werden, dass die Massnahmen vom theoretischen Standpunkt aus alle recht gut konzipiert sind. Den Grundsätzen des sozialen Marketings wird Rechnung getragen. Es muss aber vermutet werden, dass die Früchte dieser Anstrengungen nur teilweise geerntet werden können: Die Zielgruppen werden dafür in zu wenig grosser Anzahl erreicht.

Wie könnten die Schwächen beseitigt werden? Theoretisch bieten sich zwei Varianten an:

- Variante eins besteht darin, die Mittel pro Massnahme zu erhöhen, bis die Relation zwischen dem Umfang der Zielgruppe und dem Mitteleinsatz stimmt. Als Folge davon müsste an sich auch die Reichweite steigen. Angesichts knapper Mittel ist Variante eins nicht realistisch, ausser es würden einzelne Massnahmen zu Gunsten anderer aufgegeben.
- Variante zwei besteht darin, bestimmte Zielgruppen bewusst zu streichen, die Ansprüche zu reduzieren und die Kräfte zu konzentrieren. Dies muss für jede Massnahme einzeln überprüft werden. Dabei könnte sich auch herausstellen, dass bestimmte Zielgruppen (z.B. Bevölkerung) in den Dokumenten einfach der „Vollständigkeit halber“ aufgeführt werden, obwohl der Schwerpunkt bei einer ganz spezifischen Zielgruppe liegt.



In der Praxis ist eine Reduktion der Massnahmen seitens der Programmleitung kurzfristig nicht ohne weiteres möglich, da die Aktivitäten der Agenturen über Verträge verbindlich vereinbart sind. Aus den gemachten Ausführungen leiten wir daher eine Empfehlung ab, die aus einem kurzfristig und einem mittelfristig realisierbaren Teil besteht.

*Empfehlung 1, kurzfristig realisierbarer Teil:*

- Massnahmen mit einer grossen Zahl von Instrumenten sollten durch die Agenturen systematisch überprüft werden. Zeigt sich eine Verzettelung der Kräfte, soll die Massnahme entweder gestrichen oder gestrafft werden. Letzteres kann geschehen, indem die Zahl der Instrumente pro Massnahme reduziert wird.
- Die Streichung einer Massnahme bedeutet nicht, dass diese keine potenzielle Wirkung erzielen kann. Vielmehr muss es darum gehen, die Wirkung in einzelnen Bereichen durch eine Ausdehnung der Reichweite zu vergrössern.

*Empfehlung 1, mittelfristig realisierbarer Teil:*

- Wenn die Budgets für ein Folgeprogramm von EnergieSchweiz auf dem heutigen Niveau verharren, muss die Programmleitung für die Zeit nach 2010 prüfen, wie die Zahl der Massnahmen und/oder die Zahl der Agenturen reduziert werden kann, um in bestimmten Bereichen die Mittel so stark konzentrieren zu können, damit hohe Reichweiten und damit hohe Wirkungen erzielt werden können.

## 6.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für das Controlling

Unserer Ansicht nach stellt das hier präsentierte Verfahren einen gangbaren Weg dar, mit Daten aus dem MIS und den Jahresberichten die Informations- und Beratungsmassnahmen zu bewerten und zu steuern. Wie kann dies in der Praxis geschehen? Auf Grund der Diskussion mit den Experten kann ein idealtypisches Verfahren mit drei Stufen skizziert werden:

- In Stufe eins werden die Informations- und Beratungsmassnahmen durch die Programmleitung von EnergieSchweiz mit den hier vorgestellten Kriterien bewertet und es wird ein Benchmarking durchgeführt.
- In Stufe zwei nehmen die Agenturen parallel dazu eine Selbstbeurteilung ihrer Massnahmen anhand der gleichen Kriterien vor. Auf diese Weise lassen sich Verbesserungspotenziale bei der Konzeption und beim Vollzug erkennen.
- Stufe drei besteht aus dem Vergleich der Bewertungen der Agenturen mit jenen der Programmleitung im Rahmen der Controllinggespräche (z.B. bei der Besprechung der Jahresberichte). Dies stützt die Grundintention jedes Controllings, nämlich die Steuerung von Aufgaben auf Basis gemeinsamer Indikatoren, die in einem Gespräch zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern diskutiert werden.

Die Diskussion mit den Verantwortlichen der Programmleitung hat gezeigt, dass dieser idealtypische Prozess auf Grund der knappen Ressourcen bei der Programmleitung nicht zu realisieren ist. Der Schwerpunkt des Controllings von EnergieSchweiz besteht gegenwärtig darin, die geschaffenen Controlling-Instrumente überall in gleicher Qualität zu implementieren. Um dennoch ein periodisches auf



einem Vergleich basierendes Controlling der Informations- und Beratungsmassnahmen durchführen zu können, formulieren wir Empfehlung zwei.

*Empfehlung 2:*

- Der Programmleitung wird empfohlen, in Abständen von zwei Jahren eine vergleichende Bewertung der Informations- und Beratungsmassnahmen durch externe Evaluatoren vornehmen zu lassen.
- Die Bewertung erfolgt nach den hier vorgestellten Kriterien, womit ein Quer- und ein Längsschnittvergleich möglich werden.
- Die nächste Bewertung erfolgt 2009 kurz vor Abschluss von EnergieSchweiz, womit eine Basis für die in Empfehlung 1 formulierte Selektion von Massnahmen und Agenturen gelegt werden kann.

Die Arbeit mit den Daten aus den Jahresberichten und dem MIS im Rahmen dieser Evaluation hat Mängel aufgezeigt, die den Einsatz des Controllings, insbesondere des MIS stark schmälern, wenn nicht sogar verhindern:

- Die im Controlling verwendeten Einheiten (Massnahmen, oft auch Module genannt) bilden teilweise rein administrative Grössen und werden durch die Agenturen und die Verantwortlichen des BFE oft nicht zur Planung und Steuerung verwendet. Diese Schlussfolgerung drängt sich auf, weil für verschiedene Agenturen die im MIS abgebildeten Steuerungseinheiten (Projekte) nicht oder nur teilweise mit den in den Jahresberichten verwendeten Einheiten (Massnahmen) übereinstimmen. Ergebnisse der Evaluationen von BiomassEnergie und EcoCar bestätigen diesen Befund (vgl. Rieder et al. 2006 und ecoplan 2007).
- Die Qualität der Datengrundlagen auf der Outputebene schränkt die Vergleichsmöglichkeiten drastisch ein. Oft fehlen einheitliche Outputgrössen: Während 21 Massnahmen diese sauber aufführen, fehlen sie bei weiteren 20 Massnahmen teilweise und bei 6 Massnahmen gänzlich. Dies verunmöglicht die Berechnung der Reichweite als wichtiges Kriterium zur Beurteilung der Massnahmen.
- Die genannten Mängel sind der Programmleitung bekannt und es laufen Anstrengungen, diese zu beseitigen, insbesondere bei der Erfassung von Outputdaten. Wir formulieren dazu die folgende Empfehlung 3. Diese bezieht sich explizit auf den Controllingprozess und die Qualität der dabei verwendeten Daten per se und nicht auf das technische Hilfsmittel (MIS), welches gegenwärtig vom BFE für die Sammlung der Daten eingesetzt wird. Dieses war nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung und wird in Empfehlung 3 nicht angesprochen.

*Empfehlung 3:*

- Das gegenwärtige Controlling und die damit verbundene Berichterstattung (Jahresberichte und Kennzahlen) sind grundsätzlich sinnvoll und sollen auf jeden Fall weitergeführt werden.
- Hingegen müssen die im Controlling verwendeten Einheiten (im MIS werden diese als Projekte bezeichnet) zwingend mit den in den Jahresberichten verwendeten Einheiten (Module, Massnahmen) harmonisiert werden.



- Die Erfassung der Outputdaten ist zu verbessern und zwar in dem Sinne, dass angegeben wird, wie viele Zielgruppen mit den Outputs bedient werden (Teilnehmende an Veranstaltungen, verteilte Flyer, Reichweite von Presseergebnissen u.ä.).
- Liegen diese Daten vor, lässt sich mit Hilfe der definierten Zielgruppen zum Beispiel die Reichweite aller Massnahmen als einfacher Impact-Indikator berechnen. Diese würde es erlauben, die spezifischen Reichweiten für gleichartige Informations- und Beratungsmassnahmen zu vergleichen (z.B. für Beratung, Veranstaltungen, Kampagnen usw.).
- Die hier formulierte Empfehlung 3 zielt explizit nicht auf einen EDV-technischen Umbau des Instrumentes MIS ab sondern bezieht sich ausschliesslich auf die Datenqualität des Controllings.

### 6.3 Methodische Reflexion und Zuverlässigkeit der Ergebnisse

Die Untersuchung hat sich methodisch zum Ziel gesetzt, ein Instrumentarium aufzubauen, das sich ausschliesslich mittels Dokumenten und Informationen des MIS bedienen lässt und auf zusätzliche empirische Erhebungen (Interviews, Fragebogen) verzichten kann. Ein solches Instrument soll der operativen und strategischen Steuerung dienen.

Die entwickelten Kriterien können als theoretisch gut fundiert und als praktisch umsetzbar bezeichnet werden. In einem Workshop wurden die Annahmen mit Experten diskutiert, die entsprechenden Befunde waren positiv.

Die Daten für die Überprüfung der Kriterien konnten in der vorliegenden ersten Umsetzung nur mit Schwierigkeiten ermittelt werden:

- Je weiter wir uns in der Wirkungskette nach hinten bewegen, desto schwieriger wird die Bewertung und desto mehr Recherchen von zusätzlichen Daten, die nicht in den ausgewerteten Dokumenten vorhanden sind (Jahresberichten, Jahresplänen, MIS), werden notwendig. Abhilfe schafft nur eine systematische Erfassung von Outputdaten in den Jahresberichten.
- Einige Outputgrössen liegen relativ hoch und sind von den Verantwortlichen geschätzt worden. Es lässt sich auf Grund der Dokumente nicht ohne weiteres beurteilen, ob diese Daten plausibel sind. Abweichungen nach oben (zu optimistische Annahmen) wie auch nach unten (pessimistische Annahmen, fehlende Angaben) sind denkbar. Ein Benchmarking zwischen den Massnahmen kann helfen, Abweichungen nach oben und nach unten zu dämpfen.
- Der Aufwand zur Bewertung der Massnahmen ist beträchtlich. Bei der Recherche von zusätzlichen Daten (insbesondere der Grundgesamtheit der Zielgruppen) muss auf externe Quellen zurückgegriffen werden. Zur Bewertung von Inhalten ist trotz des erstellten Excel-Files immer wieder die Konsultation der Originaldokumente notwendig.
- In einigen Jahresberichten gehen wir davon aus, dass bestimmte einfache Kenngrössen nicht berichtet werden, obwohl sie ohne Zweifel vorhanden sind. Die Verantwortlichen sehen offenbar den Sinn nicht ein, die Kennzahlen immer wieder aufs Neue in die Jahresberichte und ins MIS einzuspeisen. Somit dürfte die Bewertung teilweise von fehlenden oder undifferenzierten Werten aus-



gegangen sein, obwohl diese den Verantwortlichen sehr wohl bekannt sind. Dies schmälert die Aussagekraft der Ergebnisse stark.

Eine qualitativ zuverlässige Bewertung nach dem hier vorgestellten Muster benötigt solide Daten aus einem Controlling. Diese Voraussetzung ist heute nur teilweise gegeben. Der Grund dafür liegt nicht nur bei den in Empfehlung 3 angesprochenen operativen Problemen. Die Evaluatoren glauben, dass das Controlling (und damit verbunden das MIS) von Teilen der Agenturen und des BFE nicht genügend ernst genommen wird. Dies, obwohl das Controlling in den Verträgen festgehalten und über Halbjahresberichte und Jahresberichte eingefordert wird. Dies führt uns zu Empfehlung 4:

*Empfehlung 4:*

- Der Programmleitung wird empfohlen, in stärkerem Masse als bisher auf die Bedeutung der Controllingdaten für die strategische Führung hinzuweisen.
- Nur wenn klar ist, dass die im MIS und den Jahresberichten aufgeführten Kenngrößen innerhalb und ausserhalb der Agenturen zur strategischen Steuerung verwendet werden, dürften die Datenqualität zunehmen und eine Bewertung mit Standardkriterien möglich werden.





## Anhänge

### Liste der 47 bewerteten Informations- und Beratungsmassnahmen

Agentur	Nummer	Massnahme	
AEE	1	Dachmarketing Ökostrom	
	2	Dachmarketing der erneuerbaren Energien und rationelle Energienutzung	
Swissolar	3	Infostelle Solarenergie	
	4	Kampagne Solarwärme (Solarbegeistert)	
	5	Solarstrom-Förderung (nicht unter diesem Namen gefunden, daher die Massnahme Photovoltaik Marketing bewertet)	
Holzenergie Schweiz	6	Information, Beratung, regionale Organisationen	
	7	Ausstellungen	
	8	Imagekampagne	
	9	Marketingmassnahmen	
Fördegemeinschaft Wärmepumpe Schweiz	10	Marketing Deutschschweiz	
	11	Marketing Suisse romande	
	12	Gruppo promozionale svizzero per le pompe	
	13	Anlaufstelle für Unzufriedene (Wärmepumpen-Doktor)	
Suisse Eole	14	Kommunikation Windenergie Deutschschweiz	
BiomassEnergie	15	PR / Öffentlichkeitsarbeit	
	16	Infostelle	
	17	Ausbildung / Erfahrungsaustausch	
	18	Internet	
	19	Information et conseil en Suisse Romande	
	20	Ausbildung/Erfahrungsaustausch Landwirtschaft	
Geothermie.ch	21	CRPG Centre Romand de Promotion de la Geothermie	
	22	Public relations and Communication	
	23	Förderstelle Geothermie Deutschschweiz	
EcoCar	e'mobile	24	Information und Beratung effiziente Fahrzeuge (nicht unter diesem Namen gefunden, daher die Massnahme Kommunikation bewertet)
		25	EcoCar-Expo 2006
		26	EcoCar-Stand am Autosalon in Genf 2006
	NewRide	27	NewRide Ausstellungen und Messen 2006
		28	Events und lokale Anlässe
		29	Kommunikation
	Gasmobil	30	Ausstellungen und Events 2006
		31	Messeauftritt Autosalon Genf
		32	Marketing/Kommunikation
	VEL2	33	VEL EXPO TICINO 2006
		34	Eventi promozionali per veicoli efficienti
		35	Azioni di comunicazione e informazione
		36	Strumenti promozionali veicoli efficienti (nicht unter diesem Namen gefunden, daher die Massnahme Catalogo e promozione di veicoli efficienti bewertet)
		37	Eco-consulenza per flotte



EnergieSchweiz für Gemeinden	38	Marktbearbeitung durch Beraterinnen und Berater
	39	Neue und bestehende Produkte von Energie Schweiz für Gemeinden
	40	Veranstaltungen für Gemeinden
	41	Kampagne Mobilitätsmanagement in Unternehmen
S.A.F.E	42	Marktführer effiziente Beleuchtung
	43	Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation
eae	44	Hotline 06A
	45	Internet 06A
	46	PR&Awareness 06A
	47	Gerätedatenbank 06A



## Index Akzeptanz der Massnahmen

Massnahme	Kosten (1=Kostenverursachend, 2=neutral, 3=Kostensparend) (produktbezogen)	Nicht ökonomische Vorteile (1=kein Prestige, 2=neutral, 3=Prestige) (produktbezogen)	Handlungsoptionen (1=Handlungsoptionen einschränkend, 2=neutral, 3=Handlungsoptionen erweiternd) (massnahmenbezogen)	Index Akzeptanz (Mittelwert von Kosten, nicht-ökonomischer Vorteile und Handlungsoptionen)
1	1	2	3	2
2	1	3	3	2.33
3	1	3	3	2.33
4	1	3	3	2.33
5	1	3	3	2.33
6	1	2	3	2
7	1	2	3	2
8	1	2	3	2
9	1	2	3	2
10	2	3	3	2.67
11	2	3	3	2.67
12	2	3	3	2.67
13	2	3	3	2.67
14	1	2	3	2
15	3	2	3	2.67
16	3	2	3	2.67
17	3	2	3	2.67
18	3	2	3	2.67
19	3	2	3	2.67
20	3	2	3	2.67
21	1	2	3	2
22	1	2	3	2
23	1	2	3	2
24	1	2	3	2
25	1	2	3	2
26	1	2	3	2
27	1	2	3	2
28	1	2	3	2
29	1	2	3	2
30	1	2	3	2
31	1	2	3	2
32	1	2	3	2
33	1	2	3	2
34	1	2	3	2
35	1	2	3	2
36	1	2	3	2
37	1	2	3	2
38	2	3	3	2.67



Massnahme	Kosten (1=Kosten verursachend, 2=neutral, 3=Kostensparend) (produktbezogen)	Nicht ökonomische Vorteile (1=kein Prestige, 2=neutral, 3=Prestige) (produktbezogen)	Handlungsoptionen (1=Handlungsoptionen einschränkend, 2=neutral, 3=Handlungsoptionen erweiternd) (massnahmenbezogen)	Index Akzeptanz (Mittelwert von Kosten, nicht-ökonomischer Vorteile und Handlungsoptionen)
39	2	3	3	2.67
40	2	3	3	2.67
41	2	3	3	2.67
42	3	2	3	2.67
43	3	2	3	2.67
44	3	2	3	2.67
45	3	2	3	2.67
46	3	2	3	2.67
47	3	2	3	2.67





## Checkliste mit Erläuterungen

Kriterien	Beschreibung	Erläuterung
Konzeption		
Zieldefinition	Wurden strategische und operative Ziele definiert?	<p>Strategische Ziele bilden die (meist mittelfristig, d.h. in zwei bis vier Jahren) angestrebten Verhaltensänderungen bei Zielgruppen (Impacts).</p> <p>Typische Beispiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Der Informationsstand bei den Zielgruppen wird gesteigert.</li><li>- Die Mehrheit der Bevölkerung wird sensibilisiert.</li><li>- Die Akzeptanz für ein Produkt wird geschaffen.</li><li>- Die Marktdurchdringung oder der Marktanteil beträgt X Prozent.</li><li>- Der Bekanntheitsgrad eines Produkts wird gesteigert.</li><li>- Das Verhalten von X Prozent der erreichten Zielgruppe wurde verändert.</li></ul> <p>Die operativen Ziele beziehen sich auf Outputgrössen und beschreiben meist Termin, Umfang und Qualität des zu erbringenden Outputs.</p> <p>Typische Beispiele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bis ins Jahr 2010 eine jährliche Zunahme des verkauften Produkts um 8%.</li><li>- Produktion von 3 Broschüren und Verteilung derselben an 3'000 Zielgruppen.</li><li>- Realisierung von 4 Veranstaltungen mit 30'000 Besuchern.</li></ul>
Zielgruppensegmentierung	Wurde eine Zielgruppe definiert und segmentiert, um die Leistungen bedarfsgerecht anbieten zu können?	Für eine bedarfsgerechte Leistung sollen für die Massnahmen oder Instrumente möglichst spezifische Zielgruppen definiert werden. Beispielsweise ist es besser, nicht die KMU der Schweiz als ganzes als Zielgruppe zu definieren, sondern wenn möglich bestimmte KMU zusätzlich nach Branche, Region oder Grösse zu selektieren.
Instrumenten-Portfolio	Stimmen die Entscheidungssituationen, in denen sich die Zielgruppen befinden, mit dem Involvement, das die Instrumente einer Massnahme verlangen, überein?	<p>Basierend auf der Entscheidungssituation der Zielgruppe (Stufe im Entscheidungsprozess) sollen angemessene Massnahmen und Instrumente ausgewählt werden.</p> <p>Bei Zielgruppen, bei denen der Entscheidungsprozess noch nicht in Gang ist, d.h. wo die zu bewerbenden Produkte und Dienstleistungen noch nicht bekannt sind, sollen Instrumente eingesetzt werden, die ein geringes Involvement voraussetzen (Plakataktionen, TV-Spots, Inserate usw.).</p> <p>Hingegen können Zielgruppen, bei denen bereits ein Entscheidungsprozess in Gang ist oder kurz vor dem Abschluss steht, mit Instrumenten angesprochen werden, die ein hohes Involvement voraussetzen. Dies sind typischerweise telefonische oder persönliche Beratungen.</p>



Kriterien	Beschreibung	Erläuterung
Budget	Steht die Grösse der gewählten Zielgruppe in einer sinnvollen Relation zum vorhandenen Budget?	Unter sinnvoller Relation verstehen wir ein angemessenes Budget pro Zielgruppeneinheit. Liegt dieses zu tief, besteht gar keine Aussicht darauf, die Zielgruppe in nützlicher Zeit überhaupt erreichen zu können. Gängige Richtbudgets für einzelne Arten von Massnahmen sind im Haupttext der Studie ausführlich beschrieben.
Verstärkungseffekt	Wird die Wirkung von Informations- und Beratungsmassnahmen durch den gleichzeitigen Einsatz von finanziellen Massnahmen oder Geboten und Verboten von Dritten verstärkt?	Eine Informationsmassnahme kann gezielt in einem Bereich eingesetzt werden, in dem bereits finanzielle Anreize (Subventionen, Einspeisevergütung usw.) oder Gebote und Verbote (Energieverordnung, Luftreinhalteverordnung usw.) wirken. In einem solchen Umfeld verstärken sich die Massnahmen gegenseitig. Beispiel: Ein Produkt, das von den Kantonen subventioniert wird, wird mittels Information und Beratung verstärkt bekannt gemacht. Der Markt kann so einfacher bearbeitet werden. Kampagnen für Solarenergie gemeinsam mit den Kantonen, die Subventionen vergeben, sind ein gutes Beispiel für einen Verstärkungseffekt.
Akzeptanz	Die Akzeptanz einer Massnahme steigt, je höher die mit der Innovation verbundenen relativen ökonomischen Vorteile und nicht-ökonomischen Vorteile (Prestige) sind und zusätzliche Handlungsoptionen für die Zielgruppe aufgezeigt werden.	Wir gehen davon aus, dass die Akzeptanz einer Massnahme bei einer Zielgruppe steigt, - je höher die ökonomischen Vorteile ausfallen, die eine Massnahme mit sich bringt (Höhe der Mehrkosten im Vergleich zur bisherigen Lösung), - je höher die positiven nicht-ökonomischen Effekte ausfallen (Prestigegewinn oder -verlust) und - je besser zusätzliche Handlungsoptionen aufgezeigt werden können.

Kriterien	Beschreibung	Erläuterung
<b>Vollzug</b>		
Glaubwürdigkeit des Absenders	Werden die Massnahmen als produkteneutral (von glaubwürdigen Organisationen und mit glaubwürdigen Partnern) und dezentral angeboten?	Grundsätzlich gelten öffentliche Organisationen als am glaubwürdigsten, gefolgt von NGOs und privaten Akteuren. Dezentrales Anbieten von Leistungen wird höher bewertet, weil es stärkere interpersonelle Kontakte zulässt, was wiederum die Wirksamkeit der Massnahmen erhöht. Beispiel: Massnahmen werden in den meisten Fällen von Verbänden, NGOs und Agenturen angeboten, denen eine mittlere Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird, bei der Umsetzung sind in vermehrtem Ausmass private Organisationen involviert (tiefe Glaubwürdigkeit) und die Mehrheit der untersuchten Massnahmen wird dezentral umgesetzt (mehrere Partner pro Sprachregion oder in versch. Sprachregionen bieten die Leistungen an). Beispiel: Massnahme wird von Geschäftsstelle einer Agentur angeboten (mittlere Glaubwürdigkeit), Partner sind Fachverband und EVUs (mittlere und tiefe Glaubwürdigkeit) und das Angebot erfolgt dezentral.
Laufzeit	Wurde die Laufzeit einer Massnahme definiert?	Eine definierte Laufzeit bildet eine „Sollbruchstelle“ in der Umsetzung der Massnahme, bei der die bisher erreichten Ziele automatisch überprüft werden sollten und entschieden wird, ob und wie die Massnahme weitergeführt wird.
Integrierte Erfolgskontrolle	Wird eine periodische Erfolgskontrolle durchgeführt?	Eine periodische Erfolgskontrolle erlaubt eine Verbesserung der Qualität der Massnahmen und kann eine Betriebsblindheit verhindern.
Aktives oder passives Angebot	Werden die Zielgruppen aktiv kontaktiert?	Eine aktive Kontaktaufnahme der Zielgruppen verspricht einen grösseren Erfolg. Bei einem passiven Angebot besteht die Gefahr, dass Zielgruppen nur sehr selektiv erreicht werden. Typischerweise werden passiv angebotene Produkte und Dienstleistungen überproportional häufig von jenen Zielgruppen nachgefragt, die bereits sensibilisiert sind und bei denen die potenzielle, durch die Produkte ausgelöste Wirkung eher tief liegt.
<b>Output</b>		
Kosten Outputs: Massnahmen	Je höher die Mittel pro Massnahme sind, desto höher können die erwarteten Wirkungen ausfallen.	Ein Quervergleich (Benchmark) der Mittel pro Massnahme erlaubt es, eine allenfalls vorliegende Verzettelung der Kräfte innerhalb der Agenturen zu erkennen.
Kosten Outputs: Instrumente	Je höher die Mittel pro Instrument innerhalb einer Massnahme sind, desto höher können die erwarteten Wirkungen ausfallen.	Ein interner Benchmark der Instrumente kann zeigen, ob die Gefahr einer Verzettelung der Kräfte innerhalb einer Massnahme vorliegt. Der Quervergleich der Kosten der Instrumente zwischen Massnahmen hat die gleiche Wirkung.



Kriterien	Beschreibung	Erläuterung
Impact		
Reichweite	Welcher Anteil der anvisierten Zielgruppe konnte effektiv erreicht werden?	Die Reichweite ist ein einfach zu berechnender Indikator für die Wirkung und zeigt oftmals an, ob überhaupt Aussicht darauf besteht, dass eine hohe absolute Wirkung eintritt. Ein Vergleich (Benchmark) der Reichweiten ähnlicher oder gleicher Massnahmen liefert Hinweise, wie die absolute Wirkung bewertet werden kann.
Wirksamkeit	Ergebnisse von Evaluationen	Evaluationen liefern wertvolle Aufschlüsse über die Wirksamkeit von Informations- und Beratungsmassnahmen. Sie geben auch Hinweise auf Wirkungszusammenhänge. Oftmals lassen sich auch aus Evaluationen vergleichbarer Massnahmen wertvolle Hinweise auf die Gestaltung von Massnahmen ableiten.



## Literatur

- Aldoory, L; Bonzo, S., 2005: Using communication theory in injury prevention campaigns, in: Injury Prevention 2005; Vol. 11. S. 260-263, BMJ Publishing Group, Department of Communication, University of Maryland, USA
- Artho, J., 2007: Evaluation der Imagekampagne „Holz: Energie, die nachwächst“, im Auftrag des Bundesamtes für Energie, Bern
- Balthasar, A., 2000: Energie 2000. Programmwirkungen und Folgerungen aus der Evaluation, Rüegger, Chur/Zürich
- Beltz, G.; Honegger, J., 1995: Evaluation der Energieberatung. Synthesebericht, EDMZ, Bern
- Bonfadelli, H., 2000: Medienwirkungsforschung II, Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur, UVK Medien, Konstanz
- Bonfadelli, Heinz, 1993: Ökologie als Thema für Informationskampagnen, in: Medienwissenschaft Schweiz SGK 1, S. 37-41
- Bonfadelli, H.; Friemel, T., 2006: Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich: Grundlagen und Anwendungen, Reihe Kommunikationswissenschaft, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz
- Bronner, R., 1989: Planung und Entscheidung – Grundlagen, Methoden, Fallstudien; Oldenbourg Verlag, München
- Bösch, L.; Kuster, J., 2003: Kommunikationsstrategie von EnergieSchweiz. Analyse einzelner Kommunikationsschwerpunkte, BBL, Bern
- Christensen, I.M.; Rieder, S.; Jorgensen, K.; Wortmann, K., 1994: Developing Energy Audits in the Housing Sector. Lessons learned from the Organization of Energy Audits in Denmark and Schleswig-Holstein, Forschungsgesellschaft für umweltschonende Energieumwandlung und -nutzung mbH Kiel and Kobenhavn
- Diekmann, A.; Franzen, A., 1996: Einsicht in ökologische Zusammenhänge und Umweltverhalten, in: Kaufmann-Hayoz, R.; Di Giulio, A. (Hrsg.): Umweltproblem Mensch, Haupt, Bern, S. 135-157
- Flury-Kleuber, P.; Gutscher, H., 2001: Psychological Principles of Inducing Behaviour Change, in: Kaufmann-Hayoz, R.; Gutscher, H. (eds.): Changing Things – Moving People, Strategies for Promoting Sustainable Development at the Local Level. Birkhäuser, Basel, Boston, Berlin
- Gerheuser, F. W., 2006: Evaluation der Kampagne „Solarbegeistert“ „Le solaire – évidemment“ „Il solare – naturalmente“, Polis Politikberatung und Sozialforschung, im Auftrag des Bundesamtes für Energie BFE, Bern
- Hammer, S. et al., 2005: Evaluation der Energieetikette für Haushaltgeräte und Lampen, im Auftrag des Bundesamtes für Energie BFE, Bern
- Hübner, G., 2005: Soziales Marketing, in: Michelsen, Gerd et al. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis, oekom Verlag, München, S. 287-296
- Hülsmann, M., o.J.: Entscheidungsmethodendarstellung für die Fallstudie »DAUMAG«, Management Nachhaltiger Systementwicklung, Universität Bremen.  
[http://www.wiwi.uni-bremen.de/mh/pdf/EMT\\_Entscheidungsmethoden.pdf](http://www.wiwi.uni-bremen.de/mh/pdf/EMT_Entscheidungsmethoden.pdf)
- Ifeu, 2001: Evaluation der Solarkampagne „Solar – na klar!“, Band I: Interne Grundlagen und Prozesse, Heidelberg



- Ifeu, 2005: Evaluation der stationären Energieberatung der Verbraucherzentralen des Deutschen Hausfrauenbundes Niedersachsen und des Verbraucherservice Bayern. Endbericht, Heidelberg/Bielefeld, Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg GmbH/TNS Emnid
- Kaufmann-Hayoz, R.; Gutscher, H., 2001: Changing Things – Moving People, Strategies for Promoting Sustainable Development at the Local Level. Birkhäuser, Basel, Boston, Berlin
- Kroeber-Riel, W., 1992: Konsumentenverhalten, 5. Auflage, Vahlen, München
- Metzinger, P., 2005: Kampagnenmanagement und Campaigning, in: Michelsen, Gerd et al. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis, oekom Verlag, München, S. 297-307
- McGuire, W. J., 1989: Theoretical Foundations of Campaigns, in: Rice, Ronald E. and Atkin, Charles K.: Public Communication Campaigns, SAGE Publications, London
- Neff & Neff-Pidoux (Hrsg.), 1989: Information und Öffentlichkeitsarbeit, Studie 5 im Rahmen des Zweiten Energieberichts, im Auftrag der Direktion für Verkehr, Energie und Wasser, Bern
- Peters, M.; Bürgin, R.; Dörig, C., 1983: Evaluation IES CH, IPSO, Zürich
- Rieder, S.; Balthasar, A.; Michel, S., 1997: Actornetzwerke als Strategie zur Verbreitung erneuerbarer Energien. Eine Evaluation der Strategie des Ressorts Erneuerbare Energien von Energie 2000, Bern
- Rieder, S.; Bischof, U.; Mangué, M.; Götz, K., 2003: Evaluation der Netzwerke EnergieSchweiz, im Auftrag des Bundesamtes für Energie BFE, BBL, Bern
- Rieder, S.; Schwab, B.; Frey, R., 2006: Evaluation des Netzwerkes BiomassEnergie, Bewertung von Konzept, Umsetzung und Wirkung, im Auftrag des Bundesamtes für Energie, Bern
- Rogers, E. M., 1995: Diffusion of innovations, 4th edition, The Free Press, New York
- Schlup, M., 1995: Informationskampagnen als Mittel staatlichen Handelns in der Schweizer Umweltpolitik. Semesterarbeit, Zürich
- Silbermann, A. (Hrsg.), 1970: Massenmedien und ihre Folgen, kommunikationssoziologische Studien, Neue Beiträge zur Film- und Fernsehforschung, Band 13, Reinhardt Verlag, München
- Weiss, J. A.; Tschirhart, M., 1994: Public Information Campaigns as Policy Instruments, in: Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 13 No. 1, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA/ West Sussex, England, S. 82-119
- Zwalen, P., 2003: Stabilität visueller Repräsentationen von Werbeanzeigen in der Werbewirkungsforschung, Diss. Universität Zürich, Zürich