

September 2004

Evaluation energho

Zusammenfassung

Résumé

Auftraggeber:

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern

Auftragnehmer:

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

érasm SA
Rue de la Gabelle 24
1227 Carouge

AutorInnen:

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

Begleitgruppe:

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

Hans Goetti (BBL) als korrespondierendes Mitglied

596_be_Schlussbericht_zusfass.doc
8. September 2004

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

Bundesamt für Energie BFE

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

Zusammenfassung

Ausgangslage, Ziel und Fragestellung

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

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

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

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

Vorgehen

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

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

Ergebnisse und Empfehlungen

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

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

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

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

Die wichtigsten Empfehlungen konzentrieren sich auf drei Achsen:

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

Résumé

Situation initiale, objectif et questions posées

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

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

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

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

Marche à suivre

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

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

Conclusions et recommandations

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

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

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

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

Les principales recommandations se concentrent sur trois axes:

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

Bundesamt für Energie BFE

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