como/consult

Endbericht

Evaluierung der Exportinitiative Energieeffizienz
Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Impressum

Titel	Evaluierung der Exportinitiative Energieeffizienz 2010 bis 2012. Endbericht.
In Auftrag gegeben von	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Referat III A 4 Scharnhorststr. 34 - 37 10115 Berlin
Autoren	Thomas Finkel, Christian Koch, Nikolaus Roloff
Kontakt	Como Consult GmbH Winterstraße 4-8 D-22765 Hamburg Tel. +49 (0)40 / 46 88 48 0 Fax +49 (0)40 / 46 88 48 66 info@como-consult.de www.como-consult.de
Datum	Hamburg, 28. März 2013

Inhaltsverzeichnis

0 Ziele, Kontext und Vorgehen der Evaluierung ... 10
0.1 Auftrag und Ziele der Evaluierung ... 10
0.2 Evaluierungsdesign ... 10
0.3 Prozessübersicht und Struktur des Endberichts ... 12
1 Gestaltung der Exportinitiative Energieeffizienz ... 13
1.1 Übersicht – Förderlogik der EI EnEff ... 13
1.2 Übersicht – Leistungsangebot der EI EnEff ... 14
1.3 Ziele und angestrebte Wirkungen der EI EnEff ... 15
1.4 Gegenstandsbereich und Zielgruppe der EI EnEff ... 16
2 Politischer Rahmen und Relevanz ... 17
2.1 Markt für energieeffiziente Produkte und -dienstleistungen ... 17
2.2 Charakteristika und Bedarfe der Zielgruppe (KMU) in der Erschließung von EnEff-Exportmärkten ... 18
2.3 Charakteristika und Bedarfe Nichtnutzer von EI EnEff-Leistungen ... 21
2.4 Einordnung der EI EnEff in Außenwirtschaftspolitik und -förderung ... 22
2.5 Ziele und Programme weiterer Ressorts im Bereich EnEff ... 23
3 Steuerung der Implementierung ... 24
3.1 Zwei Steuerungslogiken ... 25
3.2 Bewertung der Steuerungsprozesse ... 26
4 Leistungsprozesse und Nutzung der Leistungen ... 28
4.1 Unterstützung in der Marktbeobachtung und -sondierung ... 29
4.2 Unterstützung in der Markterschließung ... 31
4.3 Unterstützung in der Marktbearbeitung ... 34
4.4 Unterstützung in der Marktvorbereitung ... 36
4.4.1 Standardmodul Informationsreisen ... 36
4.4.2 Pilotprojekte ... 37
5 Gesamtwirkungen der EI EnEff ... 40
5.1 Direkte Wirkungen ... 40
5.2 Indirekte Wirkungen auf Ebene der Unternehmen ... 41
6 Unterstützungsprozesse ... 44
6.1 Öffentlichkeitsarbeit ... 44
6.2 Unternehmensdatenbank und Monitoring ... 46
7 Wirtschaftlichkeit ... 47
7.1 Budgetallokation und Ressourceneinsatz ... 47
7.2 Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung ... 49

8 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der EI EnEff ... 51
8.1 Gestaltung der EI EnEff ... 51
8.2 Steuerung der EI EnEff ... 53
8.3 Leistungsprozesse ... 55
8.4 Unterstützungsprozesse ... 56
9 Anhang ... 58
9.1 Überblick – Online-Befragungen ... 58
9.2 Regional- und Länderpräferenzen – Detailauswertung der Online-Unternehmensbefragung 59
9.3 Relevante Fachverbände ... 62
9.4 Sicht der AHKs – Einbindung in die EI EnEff und AHK-GR ... 64
9.5 Sicht der AHKs – Vorbereitung und Durchführung der GR ... 65
9.6 Vergleich der Standardmodule (Unternehmensbefragung) ... 66
9.7 Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff ... 68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick – Untersuchungsdimensionen und Erhebungsinstrumente 11
Abbildung 2: Prozessübersicht der EI EnEff....12
Abbildung 3: Übersicht – Förderlogik der EI EnEff 13
Abbildung 4: Leistungsangebot der EI EnEff 2007-2013; Quelle: GSt Veranstaltungskalender....14
Abbildung 5: Ziel- und Wirkungsgefüge der EI EnEff 15
Abbildung 6: Prognose Weltmarktvolumen einzelne EnEff-Anwendungsgruppen/Querschnitttechnologien....17
Abbildung 7: Europa – „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“ 18
Abbildung 8: Außereuropäisch – „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“. Top 5....18
Abbildung 9 : Unternehmensgröße und Umsatz der Nutzer der EI EnEff....19
Abbildung 10 : Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen – Vergleich GIB 2010/Como 2012....19
Abbildung 11: „Nutzen Sie anderweitige Angebote in der Außenwirtschaftsförderung?" 20
Abbildung 12: „Welche sind für Ihr Unternehmen wichtige Hemmnisse für Auslandsaktivitäten?" – Ausschnitt 20
Abbildung 13: Projekte / Initiativen verschiedener Ressorts; Quelle: GSt EI EnEff / eigene Recherche 23
Abbildung 14: Ausschnitt Steuerungsstruktur der EI EnEff; Quelle: Geschäftsstelle EI EnEff....24
Abbildung 15: Zwei Steuerungslogiken der EI EnEff....25
Abbildung 16: Merkmale der Steuerungsformen 25
Abbildung 17: Nutzer der AHK-Geschäftsreisen – Kombination von EI EnEff-Leistungen 28
Abbildung 18: „Aus welchen Gründen haben Sie das Angebot [der EI EnEff] bislang nicht genutzt?“....28
Abbildung 19: „Stimmen Sie der Aussage zu? ‚Durch die Informationsveranstaltungen(en) konnten Sie...‘“....29
Abbildung 20: „Stimmen Sie der Aussage zu? Durch die AHK-Geschäftsreise(n) konnten Sie …“ 31
Abbildung 21: Bearbeitung des Themas EnEff durch die AHKs....32
Abbildung 22: Leistungsprozess AHK-Geschäftsreise – Übersicht 32
Abbildung 23: „Stimmen Sie der Aussage zu? ‚Durch die Auslandsmesse(n) konnten Sie...‘"....34
Abbildung 24: Es konnten neue oder verbesserte Kontakte zu Kunden im Ausland hergestellt werden....35
Abbildung 25: „Stimmen Sie der Aussage zu? Durch die Nutzung der Dachmarke "ENERGY EFFICIENCY - Made in Germany" konnten Sie...“....35
Abbildung 26: Leistungsprozessdarstellung Informationsreisen....36
Abbildung 27: Übersicht der Pilotprojekte 38
Abbildung 28: Übersicht – Basis Bestimmung der direkten Wirkungen der EI EnEff....40
Abbildung 29: „Wozu hat die EI EnEff in Ihrem Unternehmen längerfristig beigetragen?“ 42
Abbildung 30: „Welche Förderangebote des Bundes nutzen Sie bzw. haben Sie zusätzlich genutzt?“ Mehrfachantworten möglich....43
Abbildung 31: „Hat Ihr Unternehmen in den letzten Jahren zur Stärkung des Auslandsgeschäfts spezifische Aktivitäten vorangetrieben?“ Mehrfachantworten möglich 43
Abbildung 32: „Wie bewerten Sie das Informationsangebot der Exportinitiative Energieeffizienz?“....44
Abbildung 33: „Wie sind Sie auf die Exportinitiative Energieeffizienz aufmerksam geworden?“ Top 4 44
Abbildung 34: Aufwand und Ressourcen im Überblick, Quelle: GSt für 2011/2012 und GIB für 2008 - 2010....47
Abbildung 35: Eingesetzte Mittel für Module der EI EnEff; Quelle: GSt für 2011/2012 & GIB für 2008 - 2010....48
Abbildung 36: Leistungs- und wirkungsorientierte Programmsteuerung 51
Abbildung 37: Ziele und Wirkungen EI EnEff mit zugeordneten Beobachtungsgrößen....52
Abbildung 38: Ausschnitt Ziel-und Wirkungsgefüge, Beispiele für Beobachtungsgröße und zugeordneten Indikator 52
Abbildung 39: "Wie werden Projektvorschläge für die Exportinitiative entwickelt?" Mehrfachantworten möglich...55
Abbildung 40: „Nutzt Ihr Unternehmen Social Media?“ Mehrfachantworten möglich 56
Abbildung 41: Übersicht abgefragte Länderkategorien 59

Abbildung 42: Ranking der meistgenannten Regionen innerhalb Europas zu den jeweiligen Teilantworten „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“ 61
Abbildung 43: Ranking der meistgenannten Regionen außerhalb Europas zu den jeweiligen Teilantworten „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“ 61
Abbildung 44: „Wie würden Sie die Vermittlung der Exportinitiative durch die zuständigen Stellen in Deutschland sowie Ihre Einbindung beschreiben?“ 64
Abbildung 45: „Welche Aussagen treffen bezüglich der Durchführung von Geschäftsreisen zu?“ 65
Abbildung 46: Marktpotenziale und -risiken konnten für das eigene Unternehmen besser beurteilt werden....66
Abbildung 47: Es konnten neue oder verbesserte Kontakte zu Geschäfts- oder Vertriebspartnern hergestellt werden 66
Abbildung 48: Es konnten neue oder verbesserte Kontakte zu Kunden im Ausland hergestellt werden....67
Abbildung 49: Das Image des Unternehmens bzw. von Produkten und Leistungen konnte gepflegt oder verbessert werden 67
Abbildung 50: Zusätzliche Geschäfte in bereits bearbeiteten Zielmärkten konnten realisiert werden 67
Abbildung 51: Geschäfte in zuvor noch nicht bearbeiteten Zielmärkten konnten abgeschlossen werden....68
Abbildung 52: Übersicht – Instrumente und Reichweite der Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff 68

Abkürzungen

AHK	Deutsche Auslandshandelskammer
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EE	Erneuerbare Energien
EI EE	Exportinitiative Erneuerbare Energien
EI EnEff	Exportinitiative Energieeffizienz
EnEff	Energieeffizienz
F&E	Forschung und Entwicklung
GIB	Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
GR	Geschäftsreise
GSt	Geschäftsstelle
GTAI	Germany Trade & Invest
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	MitarbeiterIn
ROI	Return on Investment
ZMA	Zielmarktanalyse

Zusammenfassung

Die Exportinitiative Energieeffizienz (EI EnEff) wurde 2007 beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) eingerichtet, um die Marktchancen deutscher Unternehmen im Ausland zu verbessern und den Absatz deutscher Produkte, Dienstleistungen und Technologien im Bereich Energieeffizienz zu steigern. Das BMWi hat Como Consult mit der Evaluierung des Zeitraums 2010 bis 2012 beauftragt, um Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrollen vorzunehmen und Ansatzpunkte für eine strategische Weiterentwicklung der EI EnEff zu identifizieren.

Die Evaluierung wurde aus einer Prozessperspektive gestaltet und strukturiert. Ein zentrales Erhebungsinstrument stellten zwei Online-Befragungen dar:

- **Unternehmensbefragung**: Es wurden 5.450 Unternehmen (davon etwa 1.100 Nutzer von Leistungen der EI EnEff) angeschrieben und ein Rücklauf von 8,4% bzw. 457 Unternehmen (davon 306 Nutzer der Initiative) erreicht, was ein umfassendes Meinungsbild ermöglicht.
- **AHK-Befragung**: Die AHKs (Deutsche Auslandshandelskammern) sind ein bedeutender Partner der EI EnEff. Daher wurde das gesamte AHK-Netzwerk angeschrieben (120 Standorte). 52 AHKs nahmen an der Befragung teil (42%).

Der vorliegende Endbericht schreibt den Zwischenbericht aus dem September 2012 fort.

Konzeptionelle Gestaltung der EI EnEff

Die Exportinitiative kombiniert zwei Elemente: KMU-fokussierte Fördermaßnahmen entlang der typischen Hemmnisse im Auslandsgeschäft (Information, Kontakte, etc.); marktvorbereitende Maßnahmen in den Zielländern, die der Sektororientierung und dem Initiativcharakter gerecht werden. Diese Ausgestaltung ist im Sinne der angestrebten Ziele schlüssig. Allerdings sind die Ziele der EI EnEff nicht durch Beobachtungsgrößen oder Indikatoren näher bestimmt, die eine wirkungsorientierte Steuerung erlauben. Eine Schärfung der Analyse der im Feld Energieeffizienz sehr heterogenen Zielgruppe sowie die Überarbeitung der Kriterien der Marktauswahl (regional, Technologiespezifisch) wären hier weitere wichtige Voraussetzungen.

Steuerungsprozesse

Die Steuerung der Durchführung der Standardmodule (v.a. Informationsveranstaltungen, AHK-Geschäftsreisen, Messebeteiligungen) ist gut organisiert und wird durch das BMWi und die Geschäftsstelle (GSt) effektiv umgesetzt. Im Hinblick auf die Vielzahl von Partnern im In- und Ausland (Verbände, Ministerien, durchführende Organisationen etc.), die insbesondere im Strategieprozess und bei den marktvorbereitenden Maßnahmen für die Ausrichtung von Modulen und Maßnahmen sowie die Weiterentwicklung des Leistungsportfolios einzubinden sind, erscheint die Ressourcenallokation für Steuerungsaufgaben jedoch zu gering.

Leistungsprozesse – KMU-Förderung

Mit 141 durchgeführten *AHK-Geschäftsreisen* im Zeitraum 2007 bis 2012 und 41 geplanten Reisen für das Jahr 2013 ist das Modul das bei weitem wichtigste Angebot der EI EnEff. Die Einschätzung der Unternehmen ist klar positiv, auch im Vergleich zu den anderen Standardmodulen. Die direkten Befragungen im Anschluss der Reisen verweisen allerdings darauf, dass Schwankungen in der Qualitätsbeurteilung bestehen. Hierfür wurden verschiedene Gründe identifiziert (strategische Einbindung des Themas EnEff bei AHKs, kleinere Schwachstellen im Leistungsprozess).

Mit Blick auf die Informationsvermittlung ist die Einschätzung der *Informationsveranstaltungen* durch die Unternehmen gemäßigt positiv. Allerdings dienen sie auch als Vehikel zum Kontakt- und Netzwerkaufbau und sind ein wichtiges Mittel für die EI EnEff, ihr gesamtes Leistungsportfolio zu vermarkten und anzubieten.

Die *Messeförderung* wird durch die Unternehmen insgesamt positiv beurteilt und es werden Wirkungen auf verschiedenen Ebenen konstatiert (Marktbeobachtung**,** Kontakte knüpfen und Imagebildung). Entsprechend dem Ziel des Moduls – Marktbearbeitung und -sicherung – zeigt sich in der Praxis, dass Unternehmen i.d.R. bereits in dem jeweiligen Zielmarkt präsent sind und die Messen für die Marktdurchdringung nutzen.

Uneingeschränkt positiv bewertet durch die Unternehmen wird die *Dachmarke* "Energieeffizienz – Made in Germany".

Die geographische Ausrichtung v.a. der AHK-Geschäftsreisen fokussiert vermehrt auf Asien, Lateinamerika und Afrika. 2013 wird erstmals der größte Anteil der Reisen nach Asien, Afrika und dem Nahen Osten gehen; damit ist im Grunde eine weltweite Abdeckung erreicht.

Leistungsprozesse – Marktvorbereitung

Die Maßnahmen der Marktvorbereitung zielen auf die Verbesserung von Nachfrage-Strukturen im Zielmarkt ab. Sie werden von der EI EnEff als Pilotprojekte getestet und bei Eignung als Standardmodule weiterentwickelt. Ziele sind die bessere Wahrnehmung der Kompetenzen deutscher KMU bei ausländischen Entscheidungsträgern (Multiplikatoren) sowie Wissenszuwächse über EnEff-Technologien aus Deutschland.

Informationsreisen für Multiplikatoren wurden zum Standardmodul weiterentwickelt und bis Mitte 2012 33 Reisen durchgeführt. Die Teilnehmerbewertungen und die AHK-Umfrage ergeben ein grundsätzlich positives Bild.

Parallel sind derzeit fünf *Pilotprojekte* zu Qualifizierung und Know-how-Transfer in der Durchführung. Die Durchführung mit Partnern vor Ort, die vielschichtigen Zielgefüge und längerfristigen Zeithorizonte führen zu komplexeren Projektstrukturen im Vergleich zu den Standardmodulen. Die Pilotprojekte bieten damit neue Wirkungsdimensionen, stellen aber auch höhere Anforderungen an Konzeptionierung und Steuerung.

Gesamtwirkungen

Ein Viertel der an der Unternehmensbefragung teilnehmenden Nutzer der EI EnEff berichten von direkt zurechenbaren Beiträgen zu ihrem Exportumsatz in einer Gesamthöhe von knapp €13 Mio. Weiterhin geben 16 KMU an, durch Teilnahme an der EI EnEff 45 Arbeitsplätze geschaffen zu haben. Insgesamt berichten ca. 40% der befragten Nutzer (122 KMU), durch Leistungen der EI EnEff Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Vertriebspartnern aufgebaut zu haben. Längerfristige, indirekte Wirkungen aus der Teilnahme an der EI EnEff bestehen in relevantem Umfang bspw. in Produkteinführungen in den Zielmärkten und Investitionen in Mitarbeiterkompetenzen hinsichtlich Exportaktivitäten.

Unterstützungsprozesse

Die Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff nutzt die relevanten Medien und Kanäle, die einzelnen Produkte (Inhalte Internetportal, Newsletter, etc.) sind qualitativ auf einem guten Niveau und werden von den Nutzern positiv beurteilt. Bereits eingeleitete Bemühungen der EI EnEff, im Zwischenbericht thematisierte Engpässe (z.B. Veröffentlichungsprozess) anzugehen und das für die Außenwirkung zentrale Internetportal hinsichtlich seines Informationswerts zu optimieren, weisen in die richtige Richtung. Die Hauptschwächen des Monitorings sind, dass es nicht gegen vorher definierte Ziele und Indikatoren erfolgt und sich aktuell mit der Datenerhebung erschöpft.

Wirtschaftlichkeit

Die Gutachter kommen zu dem Schluss, dass die erzielten Wirkungen der EI EnEff insgesamt in einem angemessenen Verhältnis zum Ressourceneinsatz durch das BMWi stehen und in der Leistungserbringung grundsätzlich die effizientesten Verfahren und Maßnahmen gewählt wurden. Allerdings sind die Transaktionskosten für die gewählte Organisation der Leistungsbeschaffung (Ausschreibungen mit jeweils einem Jahr Laufzeit) nicht unerheblich, und die Ressourcenausstattung für die mit Steuerungsaufgaben betrauten Akteure (BMWi, GSt) ist knapp bemessen.

Optionen der Weiterentwicklung

Durch die marktvorbereitenden Maßnahmen wurde die konzeptionelle Weiterentwicklung und Ergänzung der EI EnEff bereits eingeleitet. Der eingeschlagene Kurs erscheint im Sinne der Sektororientierung schlüssig. Er zieht jedoch Handlungsbedarf hinsichtlich der Stärkung (i) der Wirkungsorientierung der EI EnEff durch die Konkretisierung von Zielen und Indikatoren (EI EnEff gesamt, Pilotprojekte), (ii) der Intensivierung der Strategiearbeit (geographische Ausrichtung, Technologieschwerpunkte, mittelfristige Maßnahmenplanung) und, damit verbunden, (iii) des kooperativen Steuerungsansatzes im Sinne des Initiativcharakters nach sich. Die skizzierten Herausforderungen (Strategieprozess, Monitoring, Qualitätsmanagement, etc.) führen auch zu der Frage, ob hierfür zentral mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sollten.

0 Ziele, Kontext und Vorgehen der Evaluierung

Die Exportinitiative Energieeffizienz (EI EnEff) wurde 2007 beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) eingerichtet, um die Marktchancen deutscher Unternehmen im Ausland zu verbessern und Absatzmöglichkeiten für deutsche Produkte, Dienstleistungen und Technologien im Bereich Energieeffizienz zu steigern. Sie wird durch eine Vielzahl von Partnern im In- und Ausland (Verbände, Ministerien, durchführende Organisationen etc.) unterstützt. Die Durchführung der Maßnahmen der EI EnEff erfolgt in erster Linie über durch Ausschreibungen beauftragte Consultants und das Netzwerk der Deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) und wird durch die im BMWi angesiedelte Geschäftsstelle (GSt) koordiniert.

0.1 Auftrag und Ziele der Evaluierung

Nachdem die letzte externe Evaluierung im Jahr 2010 erfolgte und dabei den Förderzeitraum 2007 bis 2009 in den Blick nahm[1], hatte das BMWi nun die Evaluierung der EI EnEff für den Folgezeitraum 2010 bis 2012 ausgeschrieben. Mit der Durchführung wurde die Como Consult GmbH, Hamburg, beauftragt.

Bei der Evaluierung wurden einerseits den Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung entsprechend **Zielerreichungs**-, **Wirkungs**- und **Wirtschaftlichkeitskontrollen** vorgenommen[2], andererseits spezifische Fragestellungen des Auftraggebers untersucht. Das **spezifische Ziel** dieser Evaluierung war es, aufbauend auf den Ergebnissen der vorherigen Evaluierung die Wirkungen der verschiedenen im Rahmen der EI EnEff durchgeführten Maßnahmen aufzuzeigen, Stärken und Schwächen zu analysieren und daraus Vorschläge für eine strategische Weiterentwicklung abzuleiten.

Im September 2012 wurde dem BMWi ein Zwischenbericht vorgelegt[3]; der vorliegende **Endbericht** baut auf den dort präsentierten Analyseergebnissen auf.

0.2 Evaluierungsdesign

Ausgangspunkt und Referenzrahmen für die Erarbeitung des Evaluierungsdesigns bilden

- die ursprünglich durch das BMWi für die Initiative formulierten Ziele (=Mandat),
- die durch das BMWi in den Terms of Reference formulierten Untersuchungsfragen sowie
- die Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung (BHO) hinsichtlich abzudeckender Untersuchungsdimensionen (Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle).

Die somit ableitbaren **Untersuchungsdimensionen und -fragen** wurden in ein Analyseraster übertragen, das für die Evaluierung eine wichtige Funktion hatte, weil es einen Überblick über (i) die Untersuchungsdimensionen, (ii) darauf bezogene Fragestellungen/Blickwinkel, (iii) Beteiligte und (iv) zugeordnete Erhebungsinstrumente, die für die Datengewinnung eingesetzt wurden, ermöglichte. Das Analyseraster wurde in Fachgesprächen ergänzt und mit BMWi Ref. III A4 sowie der Geschäftsstelle abgestimmt (s. Anhang im Zwischenbericht).

In einem nächsten Schritt wurden die **Erhebungsinstrumente** definiert, die für die Generierung der jeweils erforderlichen Informationen eingesetzt wurden. Die nachfolgende Übersicht (Abb. 1 nächste Seite) fasst zusammen, wie die Untersuchungsdimensionen anhand verschiedener Erhebungsinstrumente beurteilt wurden (Evaluierungsdesign). Dabei waren die Gutachter bemüht, die zentralen Untersuchungsdimensionen aus mindestens drei verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, was weitgehend gelungen ist.

[1] Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH (GIB; 2010): „Externe Evaluierung der Exportinitiative Energieeffizienz (EI EnEff). Abschlussbericht“.
[2] S. hierzu: „Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO)“, insbesondere §7 – Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung.
[3] Como Consult (2012): „Evaluierung der Exportinitiative Energieeffizienz 2010 bis 2012. Zwischenbericht“.

	Untersuchungsdimensionen (Analyseraster)						
Wichtigste Erhebungsinstrumente	**D1 Gestaltung der EI EnEff**	**D2 Politischer Rahmen und Relevanz**	**D3 Steuerung der Implementierung**	**D4 Leistungsprozesse**	**D5 Gesamtwirkungen**	**D6 Unterstützungsprozesse**	**D7 Wirtschaftlichkeit**
Dokumentenanalyse (Monitoring- und Controlling-Daten, existierende Analysen, etc.)	XX	XX	X	XX		X	XX
Experteninterviews (BMWi, GSt, Mitglieder Strategiebeirat, Partner, Durchführer, AHKs)	XX	XX	XX	X		XX	X
Leitfadeninterviews (v.a. Unternehmen)				XX	X	XX	
Online-Unternehmensbefragung (Nutzer/Nichtnutzer der EI EnEff)				XX	XX	XX	
Online-AHK-Befragung (Gesamtes AHK-Netzwerk)			X	XX	X	XX	X
Workshops (BMWi und GSt, Strategiebeirat)	XX	X	XX				

Erläuterung: XX=hohe Bedeutung für die Beurteilung, X=mittlere Bedeutung

Abbildung 1: Überblick – Untersuchungsdimensionen und Erhebungsinstrumente

Fokus: Online-Befragungen

Ein zentrales Erhebungsinstrument im Evaluierungsdesign stellten zwei Online-Befragungen dar, die in Zusammenarbeit mit dem Service-Provider askallo realisiert wurden:

- **Unternehmensbefragung**: Insgesamt wurden 5.450 Unternehmen angeschrieben (Details s. Anhang 9.1). Der erreichte Rücklauf lag bei 8,4% (n=457). Dies ist angesichts der hohen Anzahl an Nichtnutzern in der Befragung ein sehr guter Wert. Unter den Rückmeldungen waren 306 Unternehmen, die Leistungen der EI EnEff in Anspruch genommen haben; die Rücklaufquote für die geschätzten 1.100 Nutzer lag somit bei rund einem Viertel[4]. Daher kann bei den Ergebnissen von einem umfassenden Meinungsbild der Nutzer gesprochen werden.
- **AHK-Befragung**: Da die AHKs ein bedeutender Partner in der Durchführung der EI EnEff sind und im Vorfeld anhand der Auswertung von Monitoring-Daten bereits deutlich wurde, dass die Beurteilung der Leistungen durch die Unternehmen variierte, entschlossen sich die Gutachter, auch hier eine Online-Befragung einzusetzen. Mit freundlicher Unterstützung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) wurden alle AHK-Standorte weltweit angeschrieben (120), von denen 52 an der Befragung teilnahmen (42% Rücklauf).

[4] Da die Nutzer von EI EnEff-Leistungen im Zeitraum 2007 bis 2012 nicht systematisch erfasst wurden, kann die Zahl nicht präziser angegeben werden. Sie wurde aus verschiedenen Quellen (u.a. Unternehmensdatenbank, Teilnehmerlisten, etc.) zusammengetragen, abgeglichen und konsolidiert; s. hierzu die Diskussion der Problematik im Zwischenbericht.

0.3 Prozessübersicht und Struktur des Endberichts

Aufgrund der Vielzahl der an der Planung, Steuerung und Durchführung der Exportinitiative beteiligten Akteure ist das Management der zahlreichen Schnittstellen zentral für den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen und Aktivitäten. Dieses Schnittstellenmanagement lässt sich mit einer Prozessperspektive besonders gut untersuchen.

Die in Abb. 2 dargestellte Prozessübersicht der EI EnEff veranschaulicht zugleich die Berichtsstruktur.

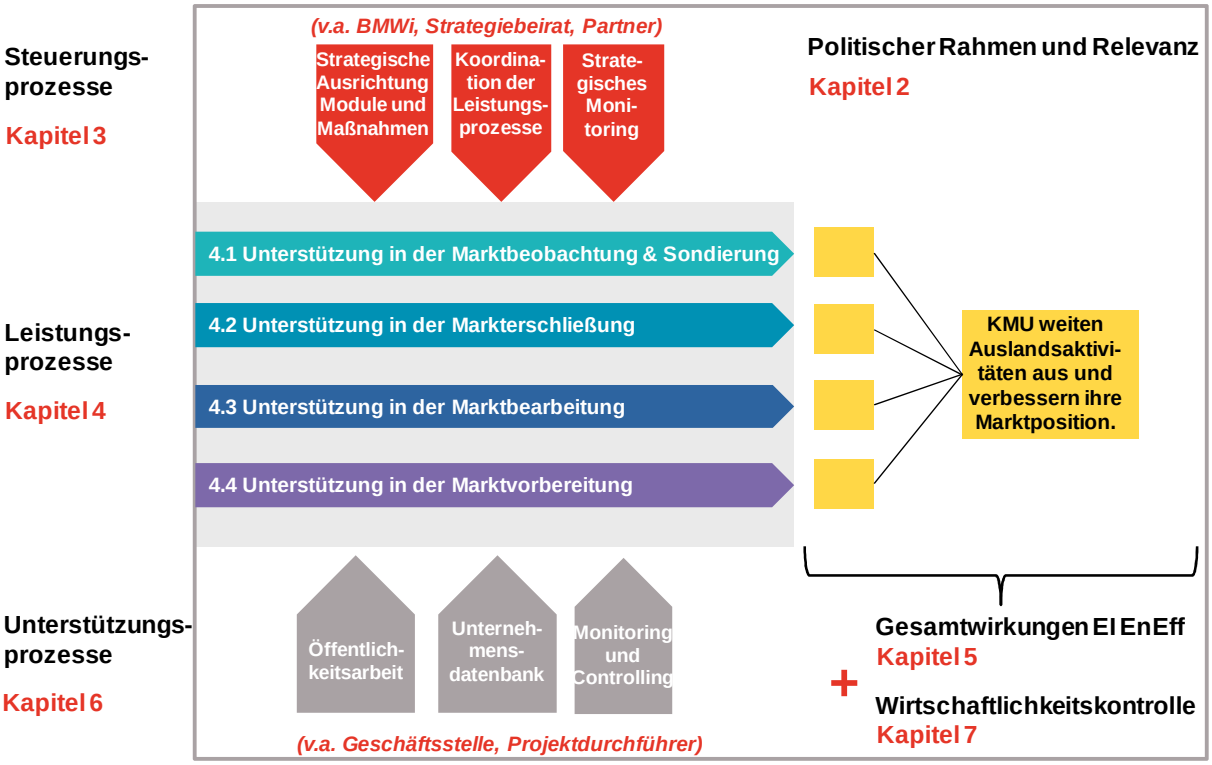


Abbildung 2: Prozessübersicht der EI EnEff

Dabei wird (im Einklang mit gängigen Geschäftsprozessmodellen) zwischen drei Prozessarten unterschieden:

- **Steuerungsprozesse** sind erforderlich, um übergreifende Funktionen wie die Strategiebildung, Ressourcenallokation, das Monitoring und Controlling sowie die Koordination der einzelnen Leistungsprozesse sicher zu stellen. Das BMWi hat hier eine wichtige Funktion, wegen des Initiativcharakters sind aber, v.a. über den Strategiebeirat, eine ganze Reihe weiterer Partner in die Steuerung eingebunden.
- **Leistungsprozesse** beschreiben die Abfolge verbundener Aktivitäten, die zur Erstellung der durch die EI EnEff angebotenen Module und Maßnahmen erforderlich sind. Für die Zielgruppen (Unternehmen und Entscheidungsträger) werden diese als Produkte und Dienstleistungen der EI EnEff sichtbar und führen so letztlich zu den angestrebten Wirkungen. Die wichtigsten Akteure in der Erstellung der Leistungen sind die Geschäftsstelle, die Durchführer und Projektpartner.
- **Unterstützungsprozesse** ermöglichen ein reibungsloses Funktionieren von Steuerungs- und Leistungsprozessen. Hierzu zählen z.B. die Öffentlichkeitsarbeit, die der Bekanntmachung der Initiative dient, aber z.B. auch der Betrieb der Unternehmensdatenbank, die die Unternehmensakquise erleichtert oder die Aufbereitung von Monitoring und Controlling-Daten. Zentrale Akteure sind die Geschäftsstelle, weitere Dienstleister sowie die beauftragten Durchführer.

1 Gestaltung der Exportinitiative Energieeffizienz

1.1 Übersicht – Förderlogik der EI EnEff

Die Module und Maßnahmen der Exportinitiative wurden im Wesentlichen aus drei Perspektiven abgeleitet, die sich gut anhand der nachfolgenden Abbildung erläutern lassen.

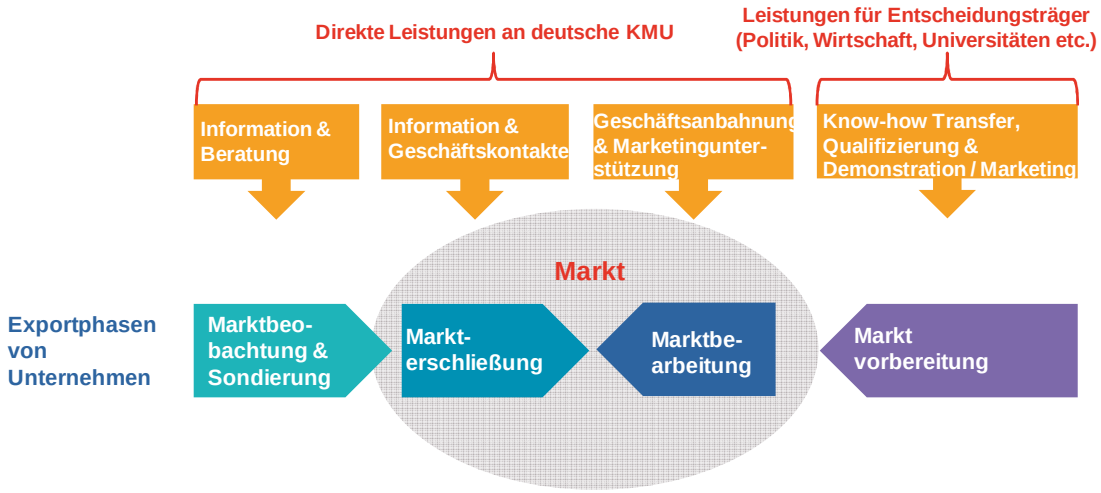


Abbildung 3: Übersicht – Förderlogik der EI EnEff

Perspektive I: Förderbedarfe KMU Auslandsgeschäft (angebotsseitig)
Die EI EnEff folgt dem „klassischen" ordnungspolitischen Begründungszusammenhang der Außenwirtschaftsförderung, der die Notwendigkeit von Unterstützungsleistungen v.a. aus den spezifischen Nachteilen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Auslandsgeschäft ableitet. Dieser Unterstützungsbedarf wurde in zahlreichen Untersuchungen festgestellt[5] und für den Bereich Energieeffizienz auch durch die GIB-Evaluierung 2010 bestätigt. Dementsprechend sind

- KMU die primäre Zielgruppe der EI EnEff[6] und
- Kernleistungen auf typische Förderbedarfe entlang der Exportphasen von KMU orientiert (s.o.).

Perspektive II: Marktreife und Vermarktung (nachfrageseitig)
Daneben wird das Leistungsspektrum auch durch die „Marktreife" bestimmt. In weitgehend erschlossenen, „reifen" Märkten sollen Unterstützungsleistungen z.B. primär auf die Marktsicherung abstellen, wohingegen in wenig erschlossenen Nischenmärkten auch kapazitätsbildende Maßnahmen für Entscheidungsträger zum Leistungsspektrum gehören (Marktvorbereitung). Die Länder werden anhand verschiedener Kriterien hinsichtlich ihres Entwicklungsstands in A- bis D-Märkte klassifiziert[7]. Übergreifend ausgerichtet sind das Technologiemarketing Energieeffizienz sowie die Positionierung deutscher Anbieter (Dachmarke).

Perspektive III: Thematische und Technologieschwerpunkte
Bisher nicht angesprochen wurde das im Rahmen der Exportinitiative angewandte Verständnis von Energieeffizienz, das zwischen Anwendungsfeldern, Anwendungsgruppen und Querschnitttechnologien unterscheidet (s. Kap. 1.4). Dementsprechend werden Module und Maßnahmen auch auf die spezifische Situation in einzelnen thematischen und Technologieschwerpunkten ausgerichtet.

[5] S. z.B. „Going International" Reihe des DIHK.
[6] Angewendet wurde die KMU-Definition der Europäischen Kommission: max. 249 Beschäftigte, Umsatz unter Euro 50 Mio. pro Jahr. Im Strategiepapier der EI EnEff für 2013 wird vorgeschlagen, diese Kriterien auf „weniger als 500 Beschäftigte / weniger als 100 Mio. Euro Jahresumsatz/Unternehmenssitz in Deutschland zu erweitern".
[7] S. Details zur Marktklassifikation im Zwischenbericht, Como Consult (2012).

1.2 Übersicht – Leistungsangebot der EI EnEff

Im Einzelnen werden durch die EI EnEff in diesen Feldern die folgenden Leistungen angeboten[8]:

- **Marktbeobachtung und -sondierung**: Das wichtigste Angebot sind hier in Deutschland durchgeführte Informationsveranstaltungen zu ausgewählten Zielmärkten sowie die verschiedenen Publikationen der EI EnEff (Zielmarktanalysen, Newsletter, etc.). Die Veranstaltungszahl pro Jahr liegt bei ca. zehn und ist von 2008 bis 2013 (geplant) relativ stabil geblieben.
- **Markterschließung**: Die AHK-Geschäftsreisen, bei denen sich die Teilnehmer in Zielmärkten präsentieren und Kontakte zu Geschäftspartnern und Kunden herstellen können, sind mit 141 durchgeführten (2007 bis 2012) und 41 geplanten Reisen (2013) auch zahlenmäßig das bei weitem wichtigste Angebot der EI EnEff.
- **Marktbearbeitung**: Neben der Förderung der Teilnahme an Leitmessen (Präsentation im Rahmen eines Gemeinschaftsstandes) wird die Marktbearbeitung durch die Option der Nutzung der Dachmarke "Energieeffizienz – Made in Germany" unterstützt. Registrierte Unternehmen können sich mit ihrem Leistungsangebot auf dem zentralen Internetportal der EI EnEff präsentieren.
- **Marktvorbereitung**: Einen anderen Charakter haben die marktvorbereitenden Maßnahmen, die sich an ausländische Entscheidungsträger richten und stärker auf Know-how-Transfer und Qualifizierung abzielen. Derzeit sind insgesamt fünf Pilotmaßnahmen in der Durchführung, weitere für 2013 in der Planung. Daneben werden durch die EI EnEff Informationsreisen durchgeführt, bei denen sich ausländische Entscheidungsträger aus Politik, Administration und Wirtschaft anhand ausgewählter Best-Practice Beispiele über deutsche Energieeffizienztechnologien informieren sowie Kontakte zu Anbietern herstellen können. Informationsreisen wurden im Jahr 2008 erstmals pilothaft umgesetzt und sind zum Standardmodul weiterentwickelt worden. Das Modul weist daher steigende Veranstaltungszahlen auf.

Wenngleich die Zielmärkte in Westeuropa und Nordamerika weiterhin eine wichtige Rolle spielen, hat sich dabei die **geographische Ausrichtung** des Leistungsangebots der EI EnEff, insbesondere der AHK-Geschäftsreisen, zunehmend verbreitert und umfasst nun auch (Südost-)Asien, Lateinamerika und (Nord-)Afrika. 2013 wird erstmals ein großer Anteil der Reisen in diese Regionen sowie den Nahen Osten gehen. Die in den Jahren 2007 bis 2012 jeweils durchgeführten bzw. geplanten (2013) Maßnahmen sind in der nachfolgenden Tabelle zusammenfassend aufgeführt. Das dafür zur Verfügung stehende **Gesamtbudget** betrug im Schnitt ca. €4,5 Mio. pro Jahr (Details s. Kap. 7).

	Jahr							
Modul	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013***	**Summe**
Informationsveranstaltungen		11	12	7	8	11	10	**59**
AHK-Geschäftsreisen	11	21	31	24	26	28	41 **	**182**
Messebeteiligungen**	13	17	21	19	13	10	10	**103**
Pilotprojekte Qualifizierung und Know-how-Transfer		1	2	1	3	1	1	**9**
Informationsreisen		1	6	10	5	19	15	**56**
Einkäuferreisen		5	18	11	3	0	0	**37**
Summe der angebotenen Maßnahmen	24	56	90	72	58	69	77	**446**

*) geplante Maßnahmen
**) z.T. gemeinsam mit der Exportinitiative Erneuerbare Energien

Abbildung 4: Leistungsangebot der EI EnEff 2007-2013; Quelle: GSt Veranstaltungskalender

[8] Einkäuferreisen, bei denen Einkäufer aus Zielmärkten direkt zu deutschen Unternehmen gebracht werden, wurden seit 2012 nicht durchgeführt und sind nicht mehr geplant (Gründe s. Zwischenbericht); sie werden daher im Folgenden nicht betrachtet.

1.3 Ziele und angestrebte Wirkungen der EI EnEff

Die Ziele der EI EnEff werden durch das BMWi und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) erstmalig in einem Konzeptentwurf definiert, der im Vorfeld des Energiegipfels 2007 an die Mitglieder der Arbeitsgruppe 3 „Forschung und Energieeffizienz“ versandt wurde. Als aktuell gültig kann die Fassung im Strategiepapier der EI EnEff für das Jahr 2013 gelten.

Hier werden als zentrale Zielsetzungen benannt:

- „Energieeffizienz“ als eigenständiges Qualitätsmerkmal der deutschen Wirtschaft in den Zielmärkten in Zukunft noch stärker zu etablieren;
- Marktchancen und Absatzmöglichkeiten deutscher Produkte, Technologien und Dienstleistungen im Bereich Energieeffizienz in relevanten Zielmärkten zu verbessern;
- Energieeffizienzmärkte in großen Industrie- und Wachstumsmärkten zu entwickeln und auszubauen;
- bestehende deutsche Initiativen in diesem Handlungsfeld zu bündeln, zu konzentrieren und auszubauen;
- Know-how-Transfer für politische Entscheidungsträger, Multiplikatoren und Marktteilnehmer in den Zielmärkten zu leisten, um so die Rahmenbedingungen zu verbessern und damit auch
- einen spürbaren Beitrag zur Verbesserung des Klimaschutzes in anderen Weltregionen zu leisten.

Die verschiedenen Zieldimensionen, die hiermit angesprochen sind, wurden durch Como Consult in ein Ziel- und Wirkungsgefüge übertragen, welches die kausalen Zusammenhänge zwischen den Leistungen der EI EnEff und den erwünschten Wirkungen für deutsche KMU und Entscheidungsträger in der Zielländern transparent macht. Darüber hinaus werden die avisierten Beiträge zu übergreifenden Zielen dargestellt, wie sie auch im Strategiepapier der EI EnEff angesprochen sind (Wettbewerbsfähigkeit, Rahmenbedingungen in den Zielländern, Beiträge zum Klimaschutz, etc.; s. Abb. 5).

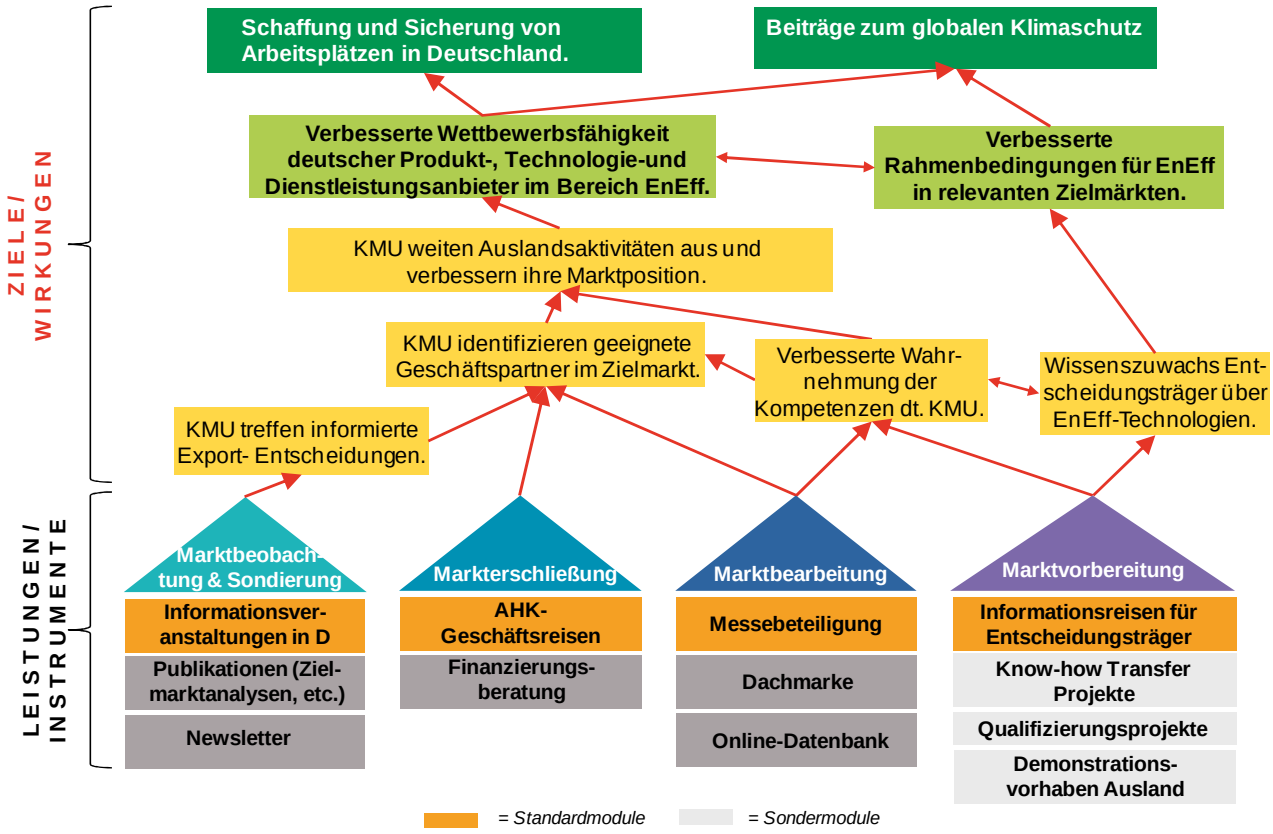


Abbildung 5: Ziel- und Wirkungsgefüge der EI EnEff

Dieses Ziel- und Wirkungsgefüge wurde im Vorfeld mit dem BMWi und der GSt abgestimmt und dann als Referenzunkt für die Evaluierung verwendet (s. auch Kap. 8.1).

Schlussfolgerungen – Ziel- und Wirkungsgefüge der EI EnEff
Die bisher verwendeten, relativ hoch aggregierten Ziele haben sich als Referenzpunkt für die Beurteilung der Zielerreichung im Rahmen dieser Evaluierung als zu allgemein formuliert erwiesen. Ein ähnliches Problem entsteht für das die Durchführung der EI EnEff begleitende Monitoring von Einzelmaßnahmen (s. Kap. 6.2). Daher werden in Kap. 8 Vorschläge unterbreitet, wie dieses Ziel- und Wirkungsgefüge weiterentwickelt, durch Beobachtungsgrößen und Indikatoren ergänzt und für die wirkungsorientierte Steuerung der EI EnEff verwendet werden kann.

1.4 Gegenstandsbereich und Zielgruppe der EI EnEff

Bei der EI EnEff ist die Abgrenzung des Gegenstandsbereichs und der Zielgruppe (über das KMU-Kriterium hinaus) nicht präzise möglich. Energieeffizienz bezeichnet keine Branche oder einen Wirtschaftszweig, sondern ist prinzipiell überall dort ein Thema, wo Energie eingesetzt und verbraucht wird.

Im Vorfeld der Einrichtung der EI EnEff hatte das BMWi daher im Jahr 2007 GIB und Steinbeis mit einer Vorstudie beauftragt, die einen technologiebezogenen Ansatz vorschlugen, der bis heute gültig ist. Auf der obersten hierarchischen Ebene der dreistufigen Systematik „werden funktionale Bereiche, so genannte Anwendungsfelder, definiert, in denen Energie benötigt wird und die somit potenzielle Einsatzfelder von energieeffizienten Produkten und Dienstleistungen bilden“ [9]. Die ursprüngliche Fassung unterschied dabei die Anwendungsfelder Energiebereitstellung, Industrielle Produktion, Gebäude, Transport und Mobilität und Endverbraucher/Konsumenten.

Innerhalb jedes Anwendungsfeldes wurden dann anhand von Wirtschaftsbranchen, Innovationsfeldern oder Technologien sog. Anwendungsgruppen definiert. Durch die Technologie-bezogene Klassifikation entstand auch die Sondergruppe der Querschnitttechnologien, die in mehreren Anwendungsfeldern relevant sind.

Schlussfolgerungen – Gegenstandsbereich und Zielgruppe der EI EnEff
Im Zwischenbericht wurde detailliert ausgearbeitet, dass das Bild der Zielgruppe der EI EnEff nach wie vor relativ unscharf bleibt. Dies ist aus den folgenden Gründen problematisch:

- **Strategische Ausrichtung**: Eine klare, einheitliche und gut kommunizierbare Marktbeschreibung (Nachfrageseite) sowie der betrachteten Branchen (Zielgruppe/Angebotsseite) erleichtert die Diskussion über die strategische Ausrichtung der EI EnEff und erlaubt den gezielteren Aufbau von Kooperationsbeziehungen (z.B. zu Fachverbänden und -vereinigungen).
- **Leistungsprozesse**: Der Fokus der Initiative wird für Durchführungspartner nicht immer deutlich, was Einfluss auf die Qualität von Projektanträgen, Factsheets etc. hat.
- **Öffentlichkeitsarbeit**: Für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit sind ein stimmiges Gesamtbild der Initiative (an wen richtet sie sich?) und die Kenntnis der Zielgruppe Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Ansprache.

[9] GIB/Steinbeis (2007): „Zum Angebotsspektrum deutscher Anbieter, insb. KMU, von exportfähigen Energieeffizienztechnologien und -dienstleistungen“

2 Politischer Rahmen und Relevanz

2.1 Markt für energieeffiziente Produkte und -dienstleistungen

Ein gewachsenes Bewusstsein für den Klimaschutz, knapper werdende endliche Ressourcen sowie der vor allem in Schwellenländern steigende Energieverbrauch verstärken die globale Nachfrage nach energieeffizienten Lösungen in der Gebäudetechnik, industriellen Produktion und in weiteren Anwendungsfeldern. Nach einer Studie des BMU wird sich das Weltmarktvolumen für Energieeffizienzprodukte von €540 Mrd. (2007) auf €1.030 Mrd. im Jahr 2020 fast verdoppeln[10]. Eine wichtige Rolle spielen dabei die in Abb. 6 dargestellten Anwendungsgruppen und Querschnitttechnologien.

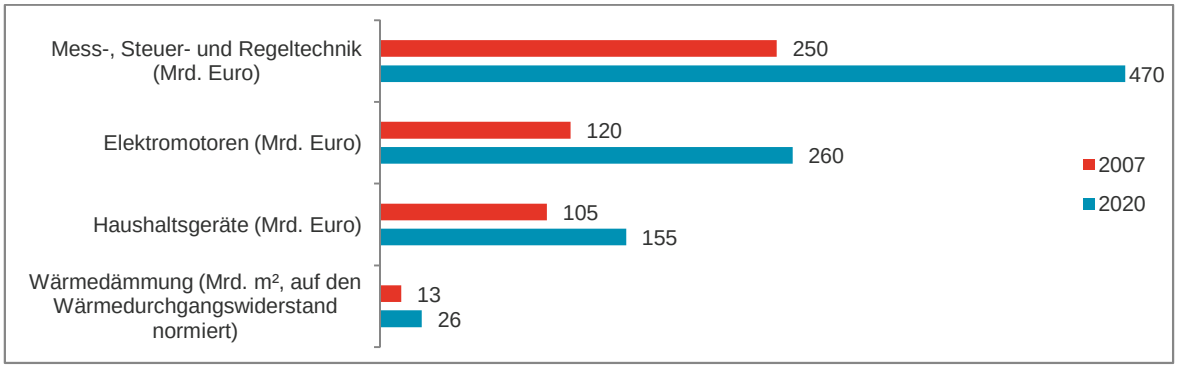


Abbildung 6: Prognose Weltmarktvolumen einzelne EnEff-Anwendungsgruppen/Querschnitttechnologien[11]

Die Ergebnisse der AHK- und Unternehmensbefragung unterstreichen diese Marktprognosen, v.a. hinsichtlich des starken Energiebedarf-Wachstums in Schlüsselbranchen. Demnach würden in vielen Ländern Energiesparverordnungen gerade erst eingeleitet oder die Einführung von Vorschriften sei in Planung. In den Schwerpunktindustrien zeichne sich langsam ein Trend zu einem stärkeren Bewusstsein für Energieeffizienzthemen ab. Für 73,3% der befragten Unternehmen hat die Bedeutung von Auslandsaktivitäten bei EnEff-Produkten und -Dienstleistungen seit 2010 zugenommen. 56,6% bewerteten Energieeffizienz als wichtiges Vermarktungsargument.

Faktoren für Marktattraktivität – Ergebnisse der Online-Befragungen

Die von zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen beantwortete offene Frage nach den Bedingungen für die Attraktivität eines Marktes für EnEff-Produkte und -Dienstleistungen ergab die folgenden Top 5-Faktoren:

1. **Gesetzliche Rahmenbedingungen** (nicht näher ausgeführt – **42%** aller antwortenden Unternehmen führen diesen Punkt an)
2. **Niveau der Energiekosten** (abhängig von staatl. Subventionen, Energieverfügbarkeit etc.)
3. **Marktstruktur** (bspw. Markteintrittsbarrieren)
4. **Bewusstsein für Energieeffizienz** in Wirtschaft und Gesellschaft
5. **Preisliche Wettbewerbsfähigkeit** deutscher EnEff-Produkte und Dienstleistungen (ROI, etc.)

Dies deckt sich mit den Ergebnissen der AHK-Befragung. Auch hier werden subventionierte Strompreise, eine fehlende Integration ins Steuersystem, fehlende Energiesparverordnungen und fehlende Standards bei Energieeffizienzprodukten als Haupthandelshemmnisse (d.h. als Kehrseite der Faktoren für Marktattraktivität) im Bereich EnEff genannt. Eine Ausnahme bildet das gesellschaftliche Bewusstsein für Energieeffizienz-Themen, welchem von den AHKs eine sehr viel größere Bedeutung zugewiesen wird als von Unternehmensseite.

[10] BMU (2009): „GreenTech made in Germany 2.0. Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland“: 75ff.
[11] Ebenda: 87. Grafik auf Basis der Daten Como Consult.

Zukünftige Zielmärkte – Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Die Zukunftsmärkte in Europa sehen die Unternehmen z.T. in entwickelten und erschlossenen Märkten in West- und Mitteleuropa sowie in wenig erschlossenen Ländern mit relativ hohem Wachstumspotenzial (bspw. Russland, Türkei). Die Erhebung zeigt, dass diese Märkte von den Unternehmen auch am intensivsten beobachtet bzw. bereits erste Schritte zum Markteintritt unternommen wurden. Den Märkten in Südosteuropa sowie der Ukraine wird ein geringerer Stellenwert beigemessen.

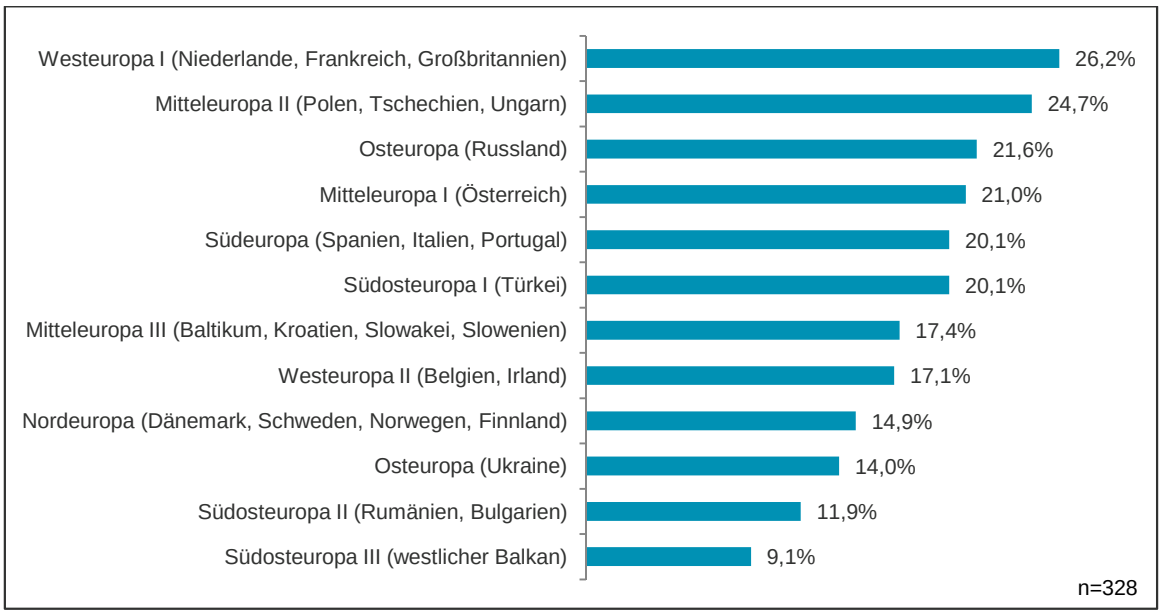


Abbildung 7: Europa – „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“

International sehen die Unternehmen Potenzial im Nahen und Mittleren Osten sowie – wenig überraschend – in den großen Schwellenländern in Asien sowie den USA. Im Vergleich zeigt die Befragung allerdings, dass sich die Unternehmen auf die europäischen Märkte konzentrieren; die Top 5 sind die einzigen außereuropäischen Länder, die von mehr als 12% der Befragten als Zukunftsmärkte bezeichnet wurden. Details zur Zielmarktauswertung finden sich in Anhang 9.2.

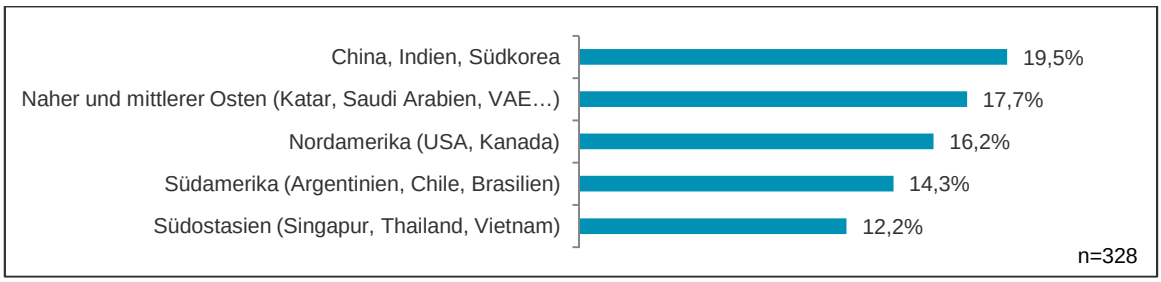


Abbildung 8: Außereuropäisch – „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“. Top 5

2.2 Charakteristika und Bedarfe der Zielgruppe (KMU) in der Erschließung von EnEff-Exportmärkten

KMU sind die primäre Zielgruppe der EI EnEff. Die Unternehmensbefragung zeigt, dass sich der tatsächliche Anteil an KMU auf ca. 80% beläuft – sowohl unter den Unternehmen, die die Initiative bereits nutzen, als auch in der Vergleichsgruppe der potenziellen Nutzer[12].

[12] Bei Anwendung der im Strategiepapier der EI EnEff vorgeschlagenen Erweiterung auf Unternehmen mit max. €100 Mio. Umsatz und max. 499 Mitarbeitern an (Stand 2010) erhöht sich der Anteil der KMU von 79,2% um weitere 7,1%.

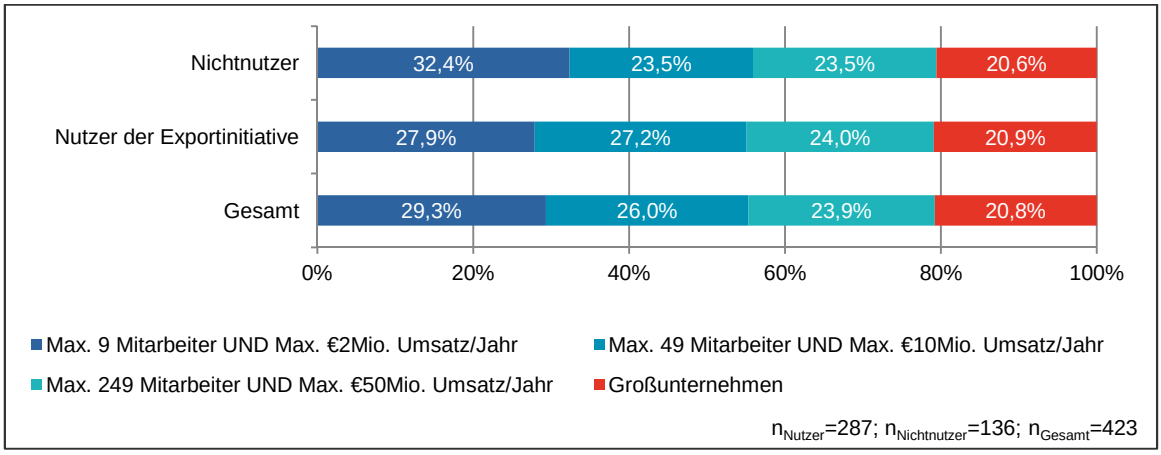


Abbildung 9 : Unternehmensgröße und Umsatz der Nutzer der EI EnEff

Der Vergleich mit den GIB-Ergebnissen aus dem Jahr 2010 hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl zeigt, dass inzwischen weniger Kleinstunternehmen und dafür mehr Unternehmen mit 10 bis 249 Mitarbeitern die EI EnEff nutzen (s. Abb. 10). Eine mögliche Hypothese ist, dass dies mit der Verschiebung des Fokus vom Feld „Gebäude“, in dem viele sehr kleine Dienstleistungsunternehmen (Architekten, Bauingenieure, etc.) tätig sind, hin zum Feld „Industrielle Produktion“ in Zusammenhang steht.

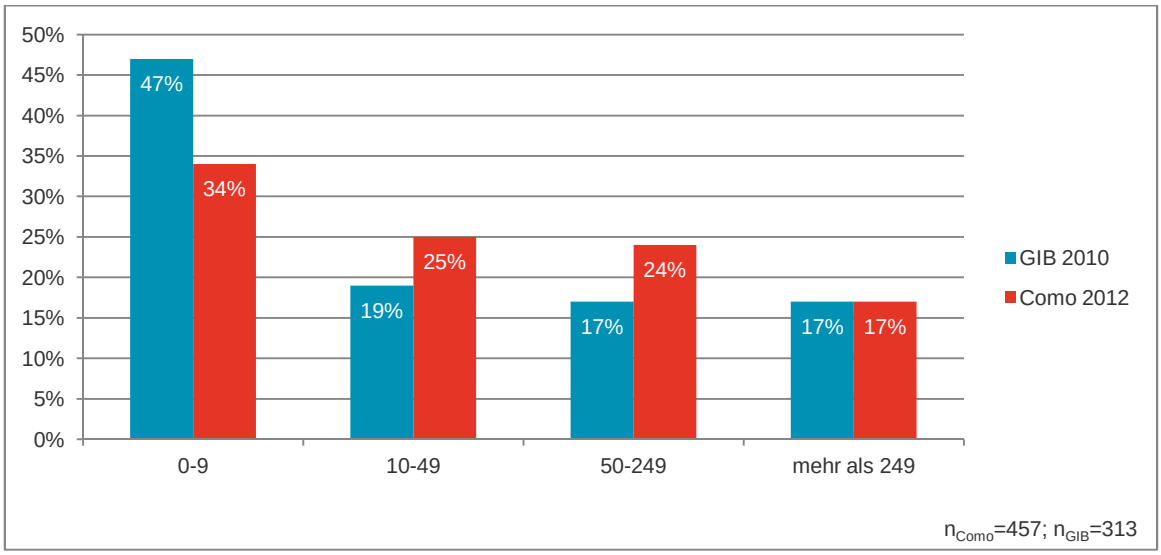


Abbildung 10 : Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen – Vergleich GIB 2010/Como 2012

Branchenstruktur und Verbandszugehörigkeiten

Ein Abgleich mit den Anwendungsfeldern der EI EnEff ergibt, dass sich die befragten Unternehmen (Nutzer und Nichtnutzer) am häufigsten in die Felder Gebäude (40,9%), Industrielle Produktion (37,2%) und Energiebereitstellung (34,1%) einordnen (Top 3); die Felder Endverbraucher (20,6%) und Transport/Mobilität (8,3%) wurden weniger häufig genannt. Dies steht im Einklang mit der strategischen Ausrichtung der EI EnEff im Untersuchungszeitraum. Die weiterführende Frage nach der Zugehörigkeit zu einem Branchenzweig ergab einen hohen Grad an Heterogenität, mit einer Vielzahl von sehr spezifischen Technologie-Angaben. Der Abgleich der Antworten zu den Anwendungs- und Produktgruppen in den Top 3-Anwendungsfeldern mit den in der GIB/Steinbeis-Vorstudie gebildeten Gruppen führt zu einer hohen Abdeckung – und bestätigt damit die Relevanz des Entwurfs[13]. Auf die offene Frage nach den jeweils relevanten Fachverbänden, -vereinigungen und -initiativen führten die

[13] GIB/Steinbeis (2007): Anhang A Systematik.

Unternehmen neben den zu erwartenden Schlüsselverbänden (VDMA, ZVEI, etc.) ein breites Spektrum von über 100 Organisationen auf (s. Anhang 9.3).

Exporterfahrungen

Knapp 60% der Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, sind „erfahrene Exporteure“, die angeben, bereits vor dem Jahr 2008 exportiert zu haben. Rund 35% der angeschriebenen Nutzer und potenziellen Nutzer haben wenig bis keine Exporterfahrung (Einstieg in Exportgeschäft nach 2008 oder bislang keine Exporte). Die Umsatzperspektive zeigt, dass bei rund 50% der exportierenden Unternehmen der Exportumsatz 30% oder mehr vom Gesamtumsatz ausmacht, sie sind damit stark exportorientiert. Bei gut 45% der Unternehmen ist der Anteil des Exportumsatzes geringer als 30% des Gesamtumsatzes.

Nutzung anderer Förderprogramme

Knapp 40% der Unternehmen nehmen weitere Förderangebote wahr (s. Abb. 11), etwa 10% gab spezifisch an, auch das Auslandsmesseprogramm des BMWi zu nutzen (vgl. auch Kap. 5.2).

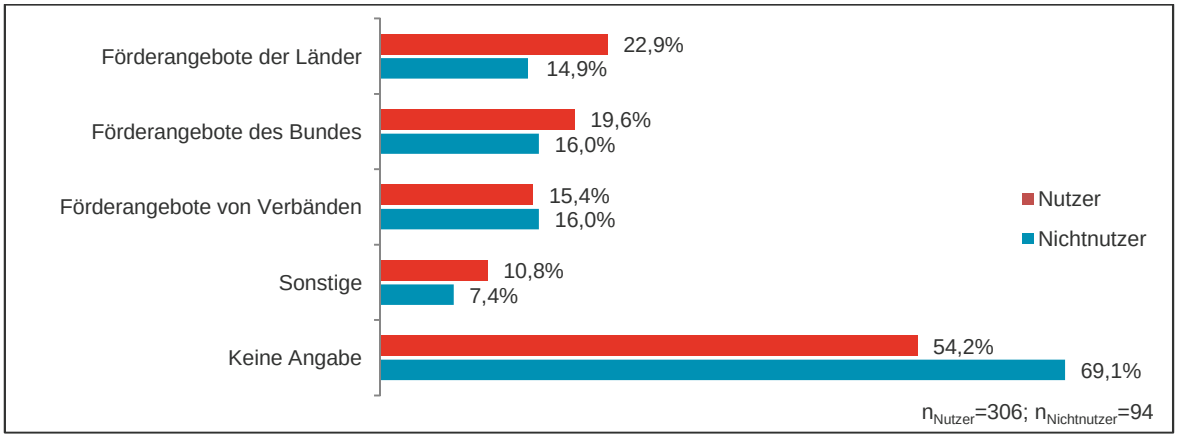


Abbildung 11: „Nutzen Sie anderweitige Angebote in der Außenwirtschaftsförderung?"

Exporthemmnisse und Förderbedarfe

In Übereinstimmung mit zahlreichen Untersuchungen zu den Herausforderungen für KMU im Auslandsgeschäft wurde die Identifikation von Geschäfts- und Vertriebspartnern im Ausland vom überwiegenden Teil der Unternehmen als wichtigstes Hemmnis angegeben (s. Abb. 12).

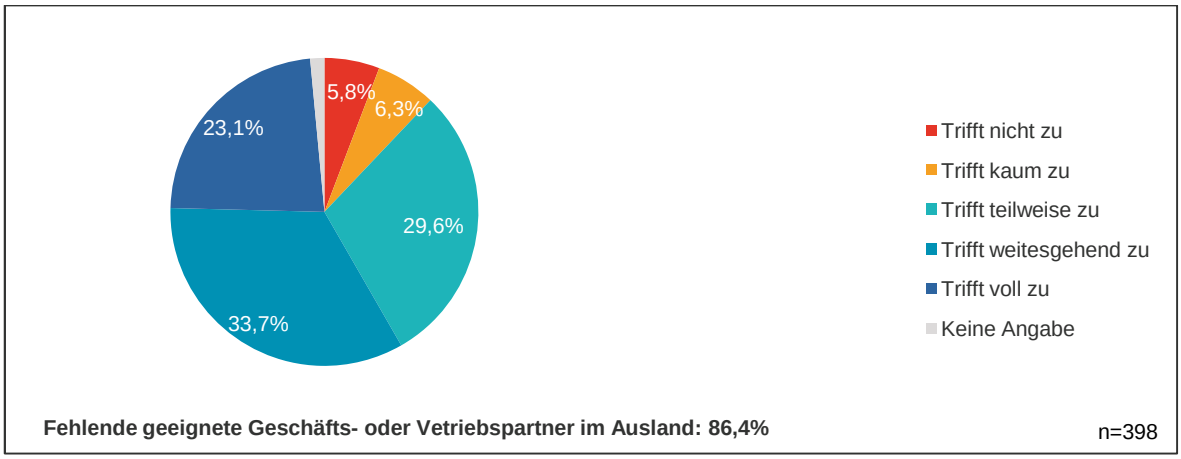


Abbildung 12: „Welche sind für Ihr Unternehmen wichtige Hemmnisse für Auslandsaktivitäten?" – Ausschnitt

Ein niedriges Preisniveau in den Zielmärkten (75,9%) sowie schwierige institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen (73,1%) werden als weitere Haupthindernisse des Exports von EnEff-Produkten

und Dienstleistungen genannt. Dieses Bild bestätigt sich auch hinsichtlich der Nachfrage nach Förderangeboten. 61,3% der Befragten geben an, großen Unterstützungsbedarf in der Vermittlung geeigneter Geschäfts- und Vertriebspartner zu haben, während immerhin noch 38,3% einen großen Bedarf an Marktinformationen und gezielten Marktanalysen sehen. Lediglich 19% der Unternehmen äußerten einen großen Bedarf für Beratung bei der Exportfinanzierung.

Schlussfolgerungen – Charakteristika und Bedarfe der Zielgruppe
Das direkt an Unternehmen gerichtete Förderangebot der EI EnEff entspricht dem Bedarf der Zielgruppe und ist damit als relevant einzuordnen. Die Zielgruppe KMU wird nach den aktuell gültigen Kriterien zu mindestens 80% erreicht. Daneben gilt:

- Die Vielzahl der unterschiedlichen Angaben zu Produkten und Branchenzweigen zeigt die heterogene Zusammensetzung der Anbieter von EnEff-Produkten und -Dienstleistungen.
- Die EI EnEff spricht sowohl exporterfahrene als auch weniger erfahrene Unternehmen an.
- Die Erkenntnisse zu den Haupthindernissen im Export zeigen die grundsätzlich hohe Relevanz der Fördermodule Marktsondierung, -erschließung und -bearbeitung.
- Die Bedeutung, die Unternehmen und AHKs den gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Marktattraktivität (in wenig entwickelten Märkten, Nischenmärkte) beimessen, verweist auf die grundsätzlich hohe Relevanz des Moduls Marktvorbereitung.

2.3 Charakteristika und Bedarfe Nichtnutzer von EI EnEff-Leistungen

Ein Ziel der Analyse war auch, besser zu verstehen, aus welchen Gründen Unternehmen, die prinzipiell Zielgruppencharakteristika aufweisen, Angebote der EI EnEff nicht in Anspruch nehmen und nachzuvollziehen, wie sich diese Gruppe im Verhältnis zur Zielgruppe entwickelt. Dem wurde einerseits durch Interviews, andererseits durch die Integration von Nichtnutzern in die Unternehmensbefragung nachgegangen (s. auch Kap. 0.2 und Anhang 9.1).

Im Rahmen der Online-Befragung wurden dabei Unternehmen als Nichtnutzer klassifiziert, die angaben, bislang keines der EI EnEff-Angebote wahrgenommen zu haben (n=94). Diese haben dann im weiteren Verlauf der Umfrage anhand von Filtern z.T. unterschiedliche Fragen vorgelegt bekommen. Beispielsweise wurden Nichtnutzer zusätzlich gefragt, aus welchen Gründen sie die EI EnEff bislang nicht genutzt (mit sechs Teilfragen) und ob sie in den letzten Jahren zur Stärkung des Auslandsgeschäfts spezifische Aktivitäten vorangetrieben haben (mit neun Teilfragen).

Zusätzlich sind als Nichtnutzer jene 57 Unternehmen zu betrachten, die nach der Abfrage von Strukturmerkmalen wie der Mitarbeiterzahl, dem Umsatzvolumen und der Branchenzugehörigkeit die Frage zu Exporttätigkeiten mit „Nein, auch nicht geplant“ beantworteten. Diese Unternehmen wurden für alle weiteren Fragen herausgefiltert und direkt zum Abschluss der Umfrage weitergeleitet.

Charakteristika und Bedarfe der Nichtnutzer
Die in der Online-Befragung erfassten Nichtnutzer weisen kaum Unterschiede zur Gruppe der Nutzer auf. Die Verteilung hinsichtlich der Unternehmensgröße ist fast identisch (s. Abb. 9 in Kap. 2.2), hinsichtlich von Anwendungsfeldern und Branchen ist lediglich auffällig, dass unter den Nutzern mehr Unternehmen aus dem Anwendungsfeld Gebäude sind als unter den Nichtnutzern. Auch haben Nichtnutzer hinsichtlich der Branchenzuordnung häufiger „Sonstiges“ angegeben, allerdings ist bei den dort gemachten Angaben keine Abweichung zu den Angaben der Nutzer vorzufinden (keine zuvor nicht bekannte Branche o.ä.).

Zusätzlich wurde überprüft, ob sich die Nichtnutzer der EI EnEff hinsichtlich der Wahrnehmung von Hemmnissen im Auslandsgeschäft von der Gruppe der Nutzer unterscheiden (vgl. ebenfalls Kap. 2.2). Hier war auffällig, dass sich die Nichtnutzer insgesamt weniger mit den abgefragten Hemmnissen bei Auslandsaktivitäten konfrontiert sehen. Dies gilt v.a. für fehlende geeignete Geschäfts- oder Vertriebspartner im Ausland (88% der Nutzer und 80% der Nichtnutzer stimmten mindestens teilweise zu) und die Wahrnehmung eines niedrigeren Preisniveaus in den Zielmärkten (78% der Nutzer und 67% der Nichtnutzer stimmten mindestens teilweise zu).

Die Gruppe der Unternehmen, die angab, nicht an Exporten interessiert zu sein, setzt sich einerseits zu über 40% aus Kleinstunternehmen (max. 9 Mitarbeiter und max. €2 Mio. Umsatz/Jahr) zusammen. Andererseits finden sich hierunter ca. 20% Unternehmen, die aufgrund von einem der Merkmale (Mitarbeiterzahl oder Umsatz) aus dem KMU-Raster fallen (wie auch in der Grundgesamtheit). Unterrepräsentiert ist die Gruppe der Unternehmen mit max. 49 Mitarbeitern und bis zu €10 Mio. Umsatz/Jahr. Im Hinblick auf die Anwendungsfelder sind die Bereiche Industrielle Produktion und Transport unterrepräsentiert, ansonsten ist die Verteilung jedoch ähnlich wie für die Grundgesamtheit.

Schlussfolgerungen – Charakteristika und Bedarfe der Nichtnutzer
Die Gruppe der Unternehmen, die Angebote der EI EnEff bisher nicht in Anspruch genommen haben, setzt sich aus (i) den exportierenden in der Online-Umfrage erfassten Nichtnutzern und (ii) den Unternehmen zusammen, die angaben, nicht am Export interessiert zu sein. Beide Gruppen weisen ähnliche Charakteristika auf wie die Nutzer von EI EnEff-Leistungen (Kap. 2.2). Auffällig ist lediglich, dass sich (i) die Nichtnutzer weniger mit den abgefragten Hemmnissen im Auslandsgeschäft konfrontiert sehen und bei (ii) Kleinst- und Großunternehmen überrepräsentiert sind.

2.4 Einordnung der EI EnEff in Außenwirtschaftspolitik und -förderung

Die Exportinitiativen gehen auf eine Bundestagsinitiative zurück, welche im Jahr 2002 zunächst in einen Bundestagsbeschluss zur Gründung der Exportinitiative Erneuerbare Energien (EI EE) mündete. Die Steuerung und haushälterische Verantwortung wurden beim BMWi angesiedelt. Im Rahmen des 3. Energiegipfels beschloss das Bundeskabinett im Jahr 2007 dann auf einer Klausurtagung mit der EI EnEff die Einsetzung einer weiteren Exportinitiative, die ebenfalls der Abteilung III – Energiepolitik des BMWi zugeordnet ist. In der Folge wurden weitere Exportinitiativen, wie bspw. die EI Gesundheitswirtschaft, beschlossen und im BMWi angesiedelt. Ab dem Jahr 2012 wurde im BMWi ein eigener Haushaltstitel „Erschließung von Auslandsmärkten“ erstellt, unter den das Auslandsmesseprogramm, das Managerfortbildungsprogramm sowie die Exportinitiativen fallen. Die Sektorinitiativen ergänzen die allgemeine Außenwirtschaftsförderung des BMWi. Diese besteht in erster Linie aus den der Abteilung V des BMWi zugeordneten Organisationen GTAI (Germany Trade & Invest), AHKs, dem Instrument Exportkreditgarantien und der politischen Flankierung sowie auf übergeordneter Ebene in der Außenwirtschaftspolitik. Die im Jahr 2010 initiierte Außenwirtschaftsoffensive dient v.a. der Bündelung der verschiedenen außenwirtschaftlichen Aktivitäten des BMWi.

Die Initiativen bieten die bewährten Instrumente in der Marktsondierung, -erschließung und -bearbeitung an. Zusätzlich legen sie einen Fokus auf Maßnahmen der Marktvorbereitung, um die sektoralen Rahmenbedingungen und Strukturen in den weniger entwickelten Zielmärkten zu beeinflussen (bspw. durch Qualifizierungs- und Informationsprogramme für ausländische Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft). Der zusätzliche Fokus auf marktvorbereitende Maßnahmen ist bereits im Ursprungskonzept der Bundesregierung zur EI EnEff angelegt, wo davon die Rede ist, „Energieeffizienzmärkte in den großen Industrie- und Wachstumsmärkten […] zu entwickeln und auszubauen“ und „Know-how-Transfer für politische Entscheidungsträger und Marktteilnehmer in den Zielmärkten zu leisten“[14].

Schlussfolgerungen – Einordnung in Außenwirtschaftspolitik und -förderung
Der durch die EI EnEff gesetzte Fokus weist eine hohe Relevanz hinsichtlich aktueller bundespolitischer Zielsetzungen auf. Das BMWi hat zudem das Ziel formuliert, die zukünftige Energieversorgung auf Grundlage von energieeffizienten Technologien zu einem Eckpfeiler der Außenwirtschaftspolitik zu machen bzw. zu einer eigenen Energieaußenpolitik zu entwickeln. Gestützt wird diese Zielrichtung durch die von der Bundesregierung beschlossene Energiewende. Diese baut neben Erneuerbare Energien vor allem auf Energieeffizienz als einen Schlüsselbereich.

[14] Bundesregierung (2007): „Exportinitiative Energieeffizienz der Bundesregierung“: 2.

2.5 Ziele und Programme weiterer Ressorts im Bereich EnEff

Energieeffizienz wird als Teil der Lösung der globalen Entwicklungs-, Umwelt- und Klimaschutzprobleme gesehen und ist im Zielsystem verschiedener Politikfelder verankert. Energieeffiziente Technologien und deren Anwendung werden daher durch eine Vielzahl von deutschen Initiativen und Programmen gefördert. Diese reichen von internationalen Kooperationen in der (Innovations-)Forschung über öffentliche-private Partnerschaften, Netzwerkbildungen in Investitions- und Forschungsvorhaben, der Gründung von (bilateralen) Kompetenzzentren bis zur Förderung im Rahmen nationaler Treibhausgasmitigationspläne. Eine beispielhafte Auswahl an unterschiedlichen Projekten im Bereich EnEff-Technologien, motiviert durch die jeweiligen Politikziele, ist im Folgenden dargestellt (Abb. 13).

Institution	Projekte / Initiativen			
Auswärtiges Amt	Transformationsprogramm, z.B. Nordafrika Schulung/Weiterbildung im Bereich Energieeffizienz in Tunesien, Algerien, Libyen, Ägypten	Nationale Außenwirtschaftstage, z.B. in Kooperation mit dem Zentralverband des Deutschen Baugewerbes	Multiplikatorenreisen	
BMU	Projekte der internationalen Klimaschutzinitiative; können als Referenzprojekte für deutsche Technologie genutzt werden			
BMVBS	Baumaßnahmen des Bundes, die nach besonderem Effizienzstandard gebaut werden sollen			
BMELV	BMELV: EI Ernährungswirtschaft (Bspw. Kühlung in Supermärkten, Südafrika)			
BMZ / GIZ / KfW	Vielzahl von Projekten in den Schwerpunktländern – nur einige Beispiele:			
	Mexiko: Zusammenarbeit mit der nationalen Agentur für Energieeffizienz. Energie-Manager-Ausbildung	Guatemala, El Salvador, Costa Rica: Kooperationsprogramm mit der privaten Wirtschaft im Bereich Energieeffizienz	Tunesien: Förderung von Projekten zur Energieeffizienz	Politikberatung zu Energieeffizienzthemen u.a. in Afghanistan, China, Brasilien, Indien, Chile, Mongolei, Pakistan, Thailand, zudem in der Karibik, im MENA-Raum; weiteres konkretes Beispiel: South African German Energy Program (EE und EnEff)
Verschiedene	Übergreifende Sektorinitiativen, wie die Deutsche Klima- und Technologieinitiative			

Abbildung 13: Projekte / Initiativen verschiedener Ressorts; Quelle: GSt EI EnEff / eigene Recherche

Die Tabelle illustriert, dass die Förderung energieeffizienter Technologien in der Schnittmenge der Ziele verschiedener Politikfelder liegt, worauf auch der ursprüngliche Konzeptentwurf von BMWi und BMU aus dem Jahr 2007 zur EI EnEff Bezug nimmt und feststellt, dass zahlreiche deutsche Akteure und Institutionen mit vielfältigen EnEff-Angeboten in den Zielmärkten Präsenz zeigen, jedoch wenig koordiniert sind (s. nächstes Kapitel).

Schlussfolgerungen – Ziele und Programme weiterer Ressorts im Bereich EnEff

Aufgrund der Vielschichtigkeit in der energieeffizienten Technologieentwicklung und -verbreitung ist eine kooperative Vorgehensweise und kohärente Ausgestaltung verschiedener Fördermaßnahmen ein entscheidender Faktor für die Wirksamkeit. Vor diesem Hintergrund zielt das BMWi darauf ab, die verschiedenen Aktivitäten unter einer Dachmarke zu vereinen und eine Bündelung der Aktivitäten anzustreben, ohne dabei die Handlungsoptionen der einzelnen Akteure einzuschränken.

Damit greift das BMWi mit der EI EnEff die Herausforderungen der gesamtpolitischen Kohärenz im Rahmen der Dachmarke und der Projekte der EI EnEff aktiv auf und zielt darauf, zu Zielen anderer Politikfelder beizutragen (s. bspw. Schreiben des BMWi vom 16. April 2012 an die Ressorts und beteiligten Akteure im Nachgang an die Ressortbesprechung vom 22. März 2012 zur übergreifenden Nutzung der Dachmarke).

3 Steuerung der Implementierung

Aufgrund des Initiativcharakters der EI EnEff sind an Steuerungsfunktionen wie der Strategiebildung, der Ressourcenallokation oder der Koordination der einzelnen Leistungsprozesse eine Vielzahl von Akteuren beteiligt. Die hierfür in der EI EnEff ausgebildeten Strukturen sind in Abb. 14 wiedergegeben und wurden im Rahmen des Zwischenberichts bereits ausführlich behandelt.

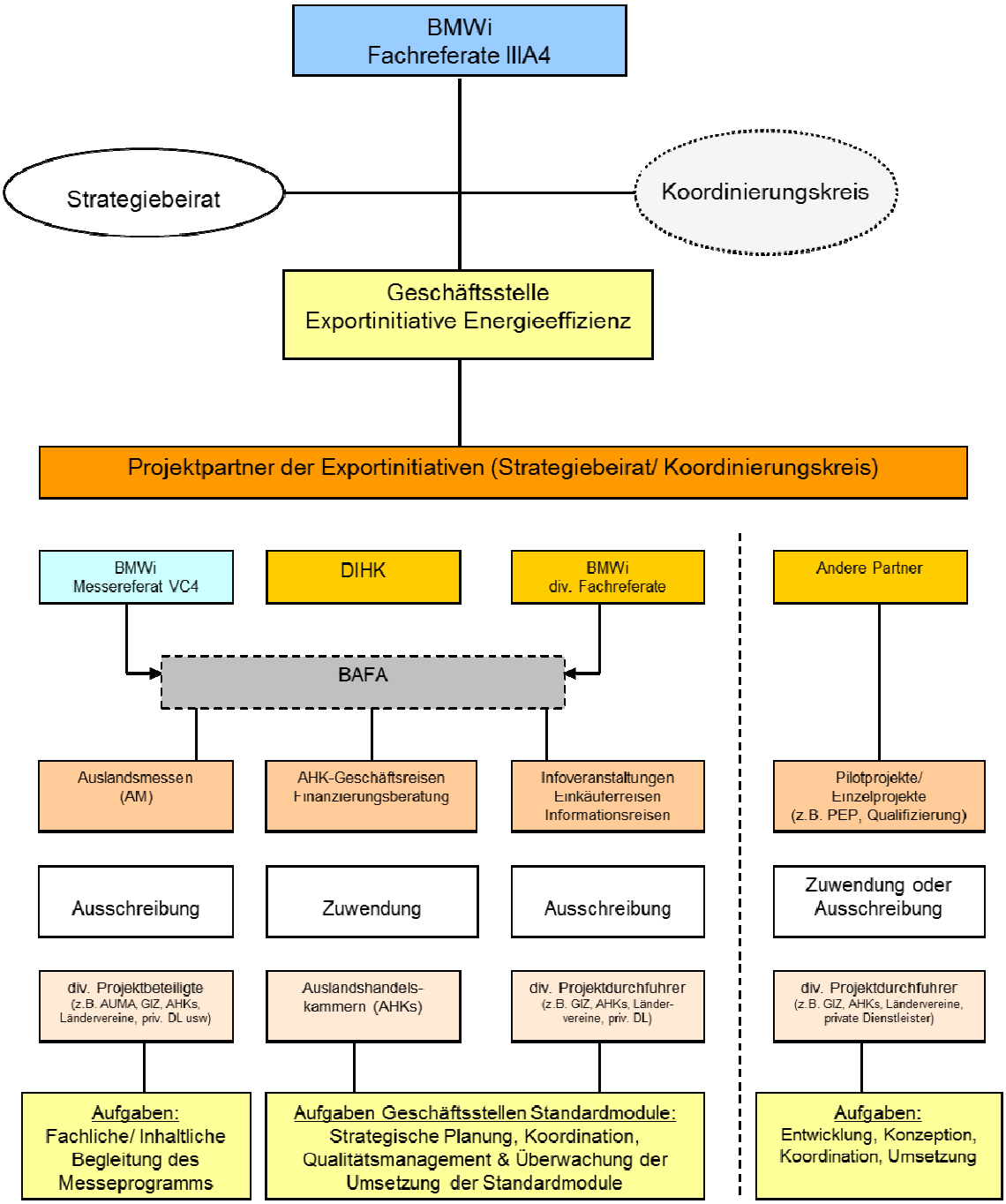


Abbildung 14: Ausschnitt Steuerungsstruktur der EI EnEff; Quelle: Geschäftsstelle EI EnEff

Die im deutschen System gegebene Akteurs- und Programmvielfalt wird somit aufgegriffen und die Bündelung und Koordinierung der bestehenden Aktivitäten zum expliziten Ziel erklärt, um so Synergien zu nutzen und neue Wirkungsdimensionen zu erschließen[15]. Das nachfolgende Kap. 3.1 fokussiert nun auf die neuartigen Steuerungsherausforderungen, die sich hieraus für das BMWi ergeben, in Kap. 3.2 wird die aktuelle Steuerungsleistung der EI EnEff zusammenfassend bewertet.

3.1 Zwei Steuerungslogiken

Im Laufe der Analyse wurde zunehmend deutlich, dass in der EI EnEff zwei Steuerungslogiken wirksam sind: Einerseits erfordert die effiziente Organisation der Leistungsprozesse mit einer hohen Anzahl an Durchführungspartnern eine Struktur, die geeignet ist, standardisierte Abläufe effizient abzuwickeln. Andererseits sind durch den Initiativcharakter Merkmale eines Kooperationsnetzwerks angelegt, welches kooperatives Handeln („Gestalten durch Handeln im Verbund mit Partnern“) erfordert, um Aktivitäten verschiedener Akteure im Sinne einer optimalen Wirksamkeit zu bündeln (s. Abb. 15; die rechte Seite ist dabei illustrativ und nicht als konkreter Vorschlag zu verstehen).

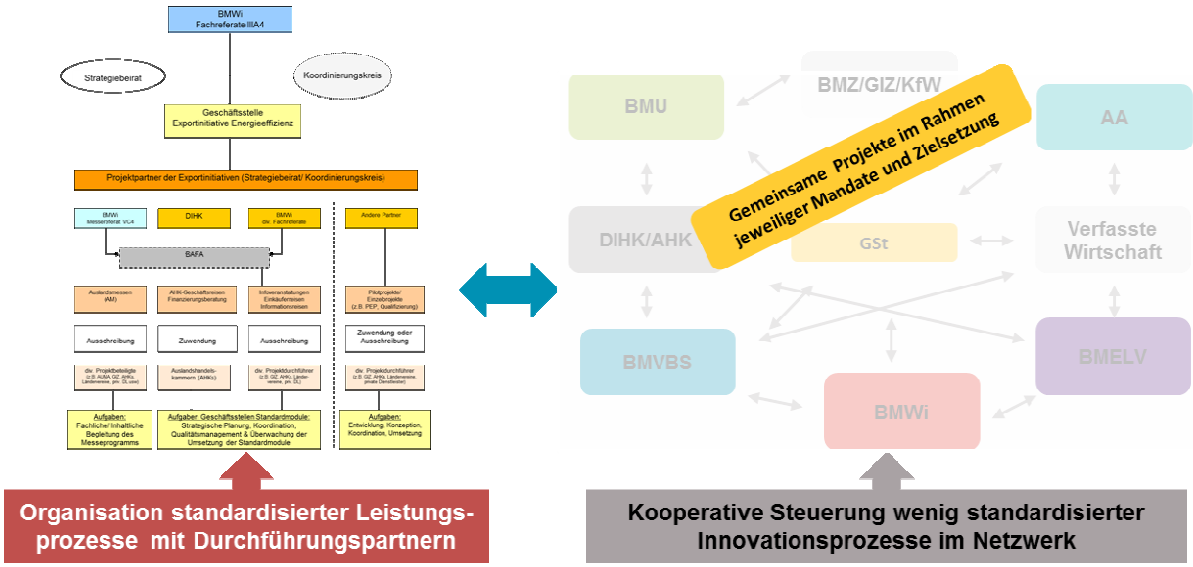


Abbildung 15: Zwei Steuerungslogiken der EI EnEff

In der nachfolgenden Tabelle (nächste Seite) sind die für das BMWi bedeutsamsten Unterscheidungsmerkmale dieser zwei Steuerungslogiken aufgeführt.

Steuerung bei standardisierten Abläufen	Steuerung im Kooperationsnetzwerk
Klare, hierarchisch definierte Rollen und Funktionsbeschreibungen	Verhandelte Rollen und Beiträge
Kommunikation von „oben“ nach „unten“	Kommunikation auf gleicher Ebene
Relativ geringer Ressourcenaufwand in der Steuerung durch eingeführte feste Vorgaben	Höherer Steuerungsaufwand, bspw. durch gemeinsam entwickelte Strategie (mehr Ressourcen)
Langfristig angelegte Strukturen	Projektorganisation mit zeitlicher Begrenzung
Regelmäßige Erstellung und Umsetzung standardisierter Leistungen	Wenig standardisierbare Erstellung und Umsetzung komplexer Leistungen (Innovationsprozesse)
Einfache Ziel- und Wirkungszusammenhänge, kurz- bis mittelfristiger Zeithorizont	Vielschichtige Ziel- und Wirkungszusammenhänge mit eher mittel- bis langfristigem Zeithorizont

Abbildung 16: Merkmale der Steuerungsformen

[15] Vgl. Bundesregierung (2007): 2.

3.2 Bewertung der Steuerungsprozesse

Neben der zentralen Steuerungsaufgabe der Strategiebildung bestehen weitere wichtige Funktionen in der Koordination der Leistungsprozesse und im strategischen Monitoring (als Informationsgrundlage der Strategiebildung); die diesbezügliche Steuerungsleistung der EI EnEff wird nachfolgend kurz zusammengefasst.

Strategiebildung

Der Zweck der strategischen Steuerung ist es, die „richtige“ Auswahl von Zielmärkten, Zielgruppen, Leistungen und Projekten der Gesamtinitiative zu gewährleisten. Positiv herauszuheben ist, dass eine strategische Neuorientierung und Weiterentwicklung der Initiative klar erkennbar ist (Verschiebungen zwischen Modulen, Pilotprojekte, etc.). Der im Strategiepapier der EI EnEff dargestellte Strategieprozess dient allerdings in erster Linie der jährlichen Vorbereitung der Standardmodule auf der Grundlage einer bereits gesetzten Strategie (siehe bspw. A–D Märkte etc.). Er hat eher einen umsetzungsorientierten Charakter und wird, bspw. in der geografischen Ausrichtung, wesentlich durch die Perspektiven einzelner Akteure (insbesondere AHKs) geprägt. Eine gemeinsame Positionsbildung und Erarbeitung mittelfristiger strategischer Perspektiven zwischen den beteiligten Partnern findet nur begrenzt statt. Ein positives Beispiel in dieser Hinsicht und Hinweis auf die bestehenden Spielräume ist die Initiative des ZVEI, der gemeinsam mit der EI EnEff einen schrittweisen Ansatz zur gezielten Markterschließung in Thailand und Vietnam im Themenbereich „Intelligente Netze“ erarbeitet hat.

Der Strategieprozess ist allerdings auch mit sehr knappen Ressourcen ausgestattet. Die Steuerungskapazitäten des BMWi sind insbesondere der Ebene Ressortabstimmung sowie der BMWi internen Abstimmung zugeordnet. Seitens der GSt werden beispielsweise für die Konzeption von Sondermaßnahmen und Pilotprojekten etwa 5% des Zeitbudgets aufgewendet. Dies führt auch dazu, dass Synergien und Opportunitäten, die in der existierenden Akteurs- und Programmvielfalt liegen (im deutschen System, in den Zielmärkten), nur begrenzt exploriert werden können.

Koordination der Leistungsprozesse

Für die Leistungserbringung wurde durch das BMWi ein Modell gewählt, das auf die Durchführung durch Consultants und das AHK-Netzwerk setzt. Diese werden durch jährliche Ausschreibungen und Zuwendungsbescheide dafür kontrahiert. Ein Hauptinstrument der Prozessteuerung und -koordination sind die von der GSt erstellten Durchführungshinweise. Diese halten für alle Beteiligten detaillierte Informationen zur Leistungserbringung bereit. Anhand der definierten Durchführungsschritte halten die GSt sowie das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) die entsprechenden Leistungsprozesse nach. Die Koordinationsleistung dieser Akteure wird durch die AHKs grundsätzlich gut eingeschätzt (Details s. Anhang 9.4). Auf die einzelnen Prozesse, deren Ergebnisse und Beteiligte wurde im Zwischenbericht ausführlich eingegangen.

Um die Durchführung zu erleichtern wurden durch das BMWi und die GSt verschiedene Unterstützungsprozesse etabliert (Details s. Kap. 6). Am bedeutsamsten ist hier die Öffentlichkeitsarbeit, die auf die Vermarktung der Leistungen der EI EnEff sowie die Informationsbereitstellung für Unternehmen fokussiert. Daneben wurde der Akquiseprozess durch die Einführung einer Unternehmensdatenbank effizienter gestaltet. Auch in diesem Bereich sind externe Dienstleister mit der Umsetzung der Unterstützungsprozesse beauftragt, die die GSt koordiniert.

Strategisches Monitoring

Die Funktion des strategischen Monitorings ist, die vorliegenden Informationen zu bewerten und auf dieser Basis Steuerungsentscheidungen zu treffen. Meist ist dies Teil des Strategieprozesses und unterliegt somit den oben skizzierten Herausforderungen. Zu den erforderlichen Informationen gehören bspw. Rückmeldungen zu den Wirkungen der einzelnen Module, aber auch zu den Leistungen einzelner an der Durchführung beteiligter Akteure oder zu Marktpotenzialen.

Eine Voraussetzung ist, dass die genannten Informationen aufbereitet vorliegen. Hier schafft das BMWi durch die regelmäßige Evaluierung der EI EnEff eine wichtige Grundlage. Ergänzend können die Informationen aus dem Monitoring der einzelnen Maßnahmen (Leistungsprozesse) regelmäßig herangezogen und ausgewertet werden, was aktuell nur begrenzt erfolgt (s. Kap. 6.2).

Schlussfolgerungen – Steuerung der EI EnEff

In der Praxis der EI EnEff dominiert derzeit die durchführungsorientierte Steuerungslogik. Die hierfür ausgebildete Steuerungsstruktur ist mit klaren Rollen- und Funktionsbeschreibungen versehen und für die effektive und effiziente Abwicklung der Standardmodule gut geeignet. Die Leistungsprozesse für die Standardmodule sind über die Durchführungshinweise und die enge Abstimmung zwischen GSt und den Akteuren sehr gut organisiert. Allerdings ist die gewählte Form der Leistungserbringung durch die jährlichen Ausschreibungen mit relativ hohen Transaktionskosten verbunden. Die Informationsvermittlung und Einbindung der AHK wird positiv beurteilt.

Mit Blick auf die Erarbeitung strategischer Perspektiven, der Nutzung von Synergien und der Erweiterung der Initiative um strukturbildende Maßnahmen in den Zielmärkten im Verbund mit verschiedenen Partnern wird die kooperative Steuerung der EI EnEff bedeutsamer. Derzeit spiegelt sich dies noch v.a. in den Bemühungen des BMWi um eine übergreifende Nutzung der Dachmarke sowie in der Entwicklung und Umsetzung der Pilotprojekte. Zwar bestehen die Möglichkeiten zu einer systematischen Entwicklung von strategischen Perspektiven (siehe das o.a. ZVEI-Beispiel), allerdings werden diese wenig genutzt, u.a. auch aufgrund der begrenzten Ressourcenausstattung im BMWi und der GSt.

4 Leistungsprozesse und Nutzung der Leistungen

Auf Basis der Unternehmensumfrage lässt sich eine Zahl von 676 Modulteilnahmen (inklusive Mehrfachteilnahmen) im Zeitraum 2010 bis 2012 belegen, gegenüber 441 Modulteilnahmen im Zeitraum 2007 bis Ende 2009. Die Detailanalyse zeigt, dass rund ein Drittel der Unternehmen über den Gesamtzeitraum hinweg Leistungen der EI EnEff in Anspruch genommen haben. Wie Abb. 17 illustriert, werden Module dabei durch die Unternehmen häufig kombiniert – ähnlich lässt sich dies belegen, wenn Nutzer der Informationsveranstaltungen oder Messeteilnehmer als Ausgangspunkt gewählt werden. Über 70% der befragten Unternehmen haben die EI EnEff-Angebote mehr als einmal genutzt.

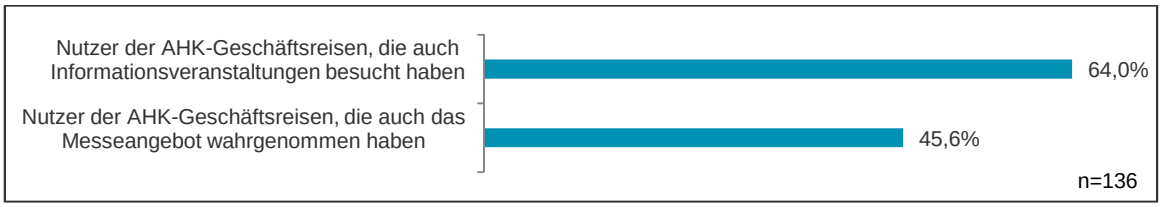


Abbildung 17: Nutzer der AHK-Geschäftsreisen – Kombination von EI EnEff-Leistungen

Einschub – Gründe für die Nichtnutzung der Leistungen der EI EnEff

Der wichtigste Grund für die Nichtnutzung der Leistungen der EI EnEff ist, dass das Förderangebot nicht den Bedürfnissen der Unternehmen entspricht (54% der Nichtnutzer stimmen voll oder weitgehend zu). Dies war auch das Ergebnis der Vorläuferevaluierung, wenngleich sich die Zustimmung hier lediglich auf rund 39% belief[16]. Auf Basis der geführten Interviews lässt sich vermuten, dass dies z.T. eine eher situative Angabe ist (d.h. Programm der EI EnEff entsprach im Betrachtungszeitraum nicht dem Bedarf des Unternehmens hinsichtlich Zielmarkt und Anwendungsfeld), z.T. auch sehr spezifische Unterstützungsbedarfe bestehen, die durch das Angebot nicht abgedeckt werden.

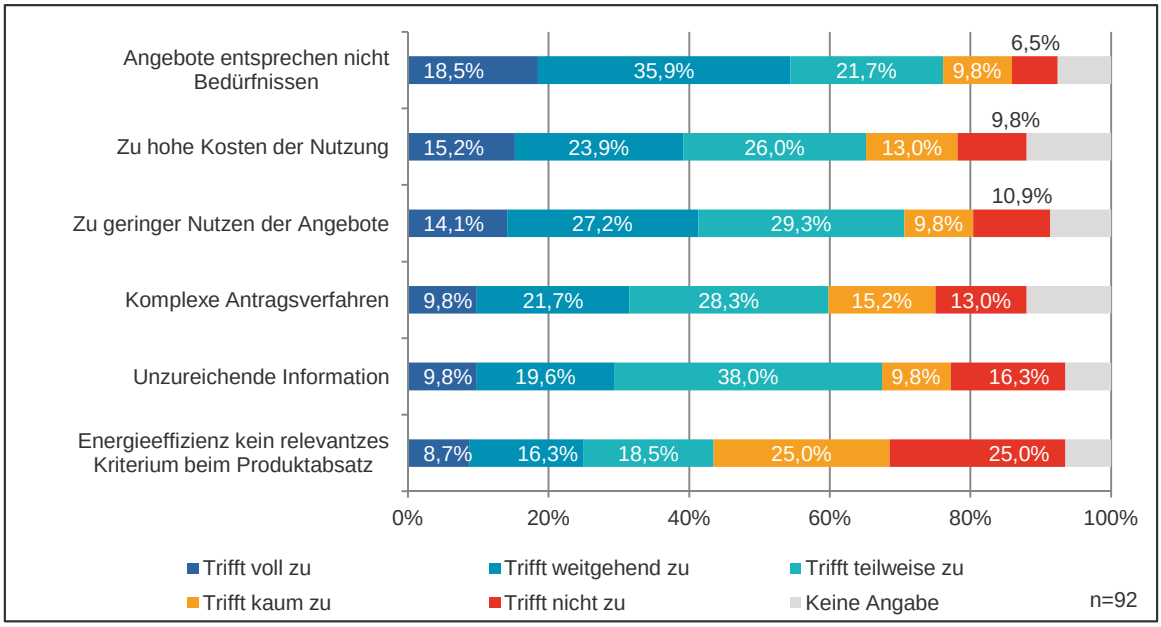


Abbildung 18: „Aus welchen Gründen haben Sie das Angebot [der EI EnEff] bislang nicht genutzt?“

Eine hohe Zustimmung bekommen in der Umfrage auch die inhaltlich verwandten Kategorien „zu hohe Kosten der Nutzung“ (39%) und „zu geringer Nutzen der Angebote“ (41%). In der Vorläuferevaluie-

[16] Vgl. GIB (2010): 68.

rung hatten die Werte hier 26% und 31% betragen. Die Rangfolge der Gründe für die Nichtnutzung hat sich dabei gegenüber der Vorläuferevaluierung nicht wesentlich verändert, wenn auch die Zustimmungsraten dieses Mal jeweils 10% bis 15% höher liegen; allerdings hatten im Jahr 2010 deutlich mehr Unternehmen die Option „keine Angabe“ gewählt.

Die Nichtnutzung ist nur sehr bedingt darauf zurückzuführen, dass Energieeffizienz für die teilnehmenden Unternehmen kein relevantes Kriterium beim Produktabsatz darstellt (und die Unternehmen sich daher ggf. von der EI EnEff nicht angesprochen fühlen); lediglich 25% hatten hier zugestimmt.

Schlussfolgerungen – Nichtnutzung der EI EnEff
Bei der hier erfassten Gruppe der Nichtnutzer kann ein grundsätzliches Interesse an EI EnEff Leistungen unterstellt werden – die Teilnahme an der Online-Befragung erforderte eine Zeitinvestition von den Unternehmen, die bei generellem Nichtinteresse vermutlich unterblieben wäre. Nach dem Eindruck der Gutachter ist die fehlende Bedarfsgerechtigkeit (Märkte, Anwendungsfelder, Leistungsschwerpunkte) der bedeutsamste Grund für die Nichtnutzung, z.T. aber auch Informationsdefizite. Dabei ist anzumerken, dass eine 100%ige Bedarfsgerechtigkeit in einer Förderinitiative nicht herzustellen ist, die notwendigerweise mit standardisierten Modulen arbeitet.

4.1 Unterstützung in der Marktbeobachtung und -sondierung

Ein Haupthemmnis für Unternehmen beim Export sind schwierige Rahmenbedingungen in den Zielmärkten (s. Kap. 2.2). Eine wichtige Funktion der in Deutschland durchgeführten Informationsveranstaltungen besteht daher darin, KMU in einer ersten Einschätzung der Rahmenbedingungen, insbesondere von bisher wenig erschlossenen und schwierigen Märkten, zu unterstützen und ihnen informierte Entscheidungen hinsichtlich Auslandsaktivitäten zu ermöglichen. Geplant werden ca. 10 bis 12 Informationsveranstaltungen pro Jahr, gekoppelt an AHK-GR. Zusätzlich werden die Inhalte der Veranstaltungen als Audiomitschnitte über das Internetportal zur Verfügung gestellt. Im Mittelpunkt der Analyse stand die Frage, ob das Modul die Informationsbedürfnisse der Unternehmen trifft. Etwa 40% der Unternehmen geben an, dass dies der Fall ist (s. Abb.19). Das kann als eine gemäßigt-positive Einschätzung (auch im Vergleich zu den AHK-GR) angesehen werden. Allerdings ist dies ein etwas schlechterer Wert als die im Durchschnitt „gute“ Beurteilung in der Teilnehmerbewertung direkt nach den Veranstaltungen sowie im Vergleich mit der Vorläuferevaluierung[17].

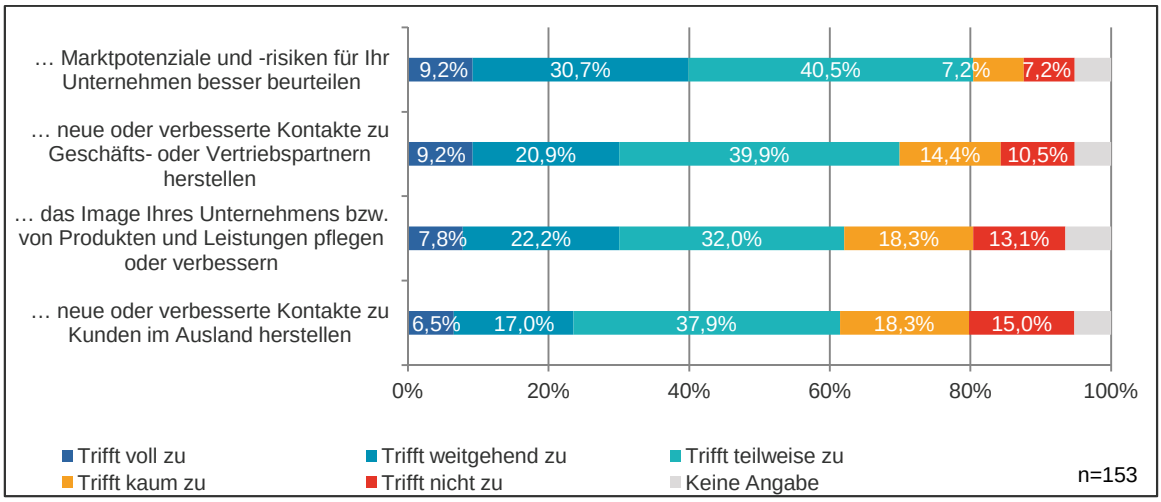


Abbildung 19: „Stimmen Sie der Aussage zu? ‚Durch die Informationsveranstaltungen(en) konnten Sie...‘“

[17] Vgl. GIB (2010): 82. Hier hatten noch knapp 20% einer Verbesserung des Informationsstands über Auslandsmärkte durch die Informationsveranstaltungen voll zugestimmt, 40% weitgehend zugestimmt. Allerdings wurde die Aussage in der aktuellen Unternehmensbefragung auch nachgeschärft und konkret nach der Beurteilung von Marktpotenzialen und -risiken gefragt.

Nutzer schreiben dem Modul auch eineKontakt- und Vermittlungsfunktion zu. Dies zeigte sich (etwas geringfügiger) bereits in der GIB-Studie und wird auf die Möglichkeiten des Netzwerkens im Rahmen der Veranstaltung zurückgeführt, bei der auch Ansprechpartner aus den Zielländern eingebunden werden.

Die aktuelle Erhebung enthielt eine zusätzliche Frage, die auf die Nutzung der auf den Informationsveranstaltungen gewonnen Erkenntnisse abstellte:

- 50% der Unternehmen gaben hier an, sich im Anschluss an die Veranstaltung vertieft mit dem jeweiligen Markt beschäftigt zu haben,
- knapp 30% haben mit der AHK im Land Kontakt aufgenommen,
- ebenfalls knapp 30% ihre Exportstrategie für den Markt angepasst und
- 26% in der Folge an einer AHK-GR teilgenommen.
- 11% der Nutzer gaben an, sich nach dem Besuch der Veranstaltung gegen den Zielmarkt entschieden zu haben.

Es kann also gefolgert werden, dass für einen überwiegenden Teil der Nutzer relevante Informationen vermittelt wurden, die als Entscheidungsgrundlage Anwendung fanden bzw. Folgeaktivitäten auslösten. Damit und unter Berücksichtigung der Netzwerk- und Aktivierungsfunktion relativiert sich die skeptische Einschätzung, die bei einer reinen Betrachtung der Werte für die Befähigung teilnehmender Unternehmen zur Einschätzung von Marktpotenzialen und -risiken entsteht.

Prozessperspektive

Im Zwischenbericht wurden bereits einige Stärken und Schwächen des Moduls herausgearbeitet. Neben Anmerkungen zu Koordinierungsfragen in der Teilnehmerakquise war das (hier stark verkürzte) Fazit, dass die Nutzer generell mit dem Modul zufrieden sind, aber Qualitätsschwankungen wahrnehmen. Eine Erklärung dafür könnte darin liegen, dass die Informationsveranstaltungen von einer Vielzahl verschiedener Organisationen durchgeführt werden, von denen einige eher auf Veranstaltungsmanagement spezialisiert sind, so dass Schnittstellen- und Koordinierungsfragen zu den Organisationen auftreten, die inhaltliche bzw. konzeptionelle Expertise einbringen (siehe hierzu Empfehlungen Kap. 8.2).

Der These einer „Schnittstellenproblematik“ wurde im Rahmen der AHK-Befragung tiefer nachgegangen. Die Bewertung der AHKs zeigt eine insgesamt zufriedenstellende, aber dennoch kritische Bewertung der Modul-Koordination: 55% der AHKs stimmen weitgehend zu, eine ausreichende Koordination zur Veranstaltungsvorbereitung mit den in Deutschland zuständigen Durchführern zu haben. Als voll ausreichend sehen dies lediglich rund 10% der AHKs. Rund 35% der AHKs sind dagegen der Ansicht, dass die Koordination im Vorfeld von bspw. Informationsveranstaltungen, in die diese eingebunden sind und die von Durchführern in Deutschland organisiert werden, nicht oder nur teilweise ausreicht, um eine hochwertige Informationsveranstaltung zu organisieren. Wie bereits im Zwischenbericht ausführlicher erörtert, ist der Follow-up-Prozess mitsamt dem Monitoring insgesamt nicht zufriedenstellend.

Schlussfolgerungen – Informationsveranstaltungen

- Gemäßigt-positive Einschätzung der Unternehmen zum direkten Nutzwert des Moduls mit Blick auf die Ermöglichung der Einschätzung von Marktpotenzialen und -risiken.
- Allerdings dienen Informationsveranstaltungen für eine wesentliche Anzahl von Unternehmen als Vehikel zum Kontakt- und Netzwerkaufbau – hinsichtlich dieses Aspekts kann das Modul uneingeschränkt positiv beurteilt werden und ist ein wichtiges Mittel für die EI EnEff, ihr gesamtes Leistungsportfolio zu vermarkten und anzubieten.
- Die Koordination im Vorfeld (Akquise und Terminfindung, v.a. aber Konzeption und Erstellung der fachlichen Beiträge) fällt nicht optimal aus; dies ist möglicherweise zurückzuführen auf unterschiedlich spezialisierte Durchführer (Veranstaltungsmanagement versus inhaltliche Kompetenz) und damit verbundene Schnittstellenprobleme.

4.2 Unterstützung in der Markterschließung

Das bedeutsamste Standardmodul der EI EnEff sind die AHK-Geschäftsreisen. Das „Ziel der Geschäftsreisen ist es, den Markteinstieg für deutsche Unternehmen durch gezielte Kontaktvermittlung zu potentiellen Geschäftspartnern in den jeweiligen Zielmärkten vorzubereiten bzw. bestehende Auslandsaktivitäten weiter auszubauen“[18].

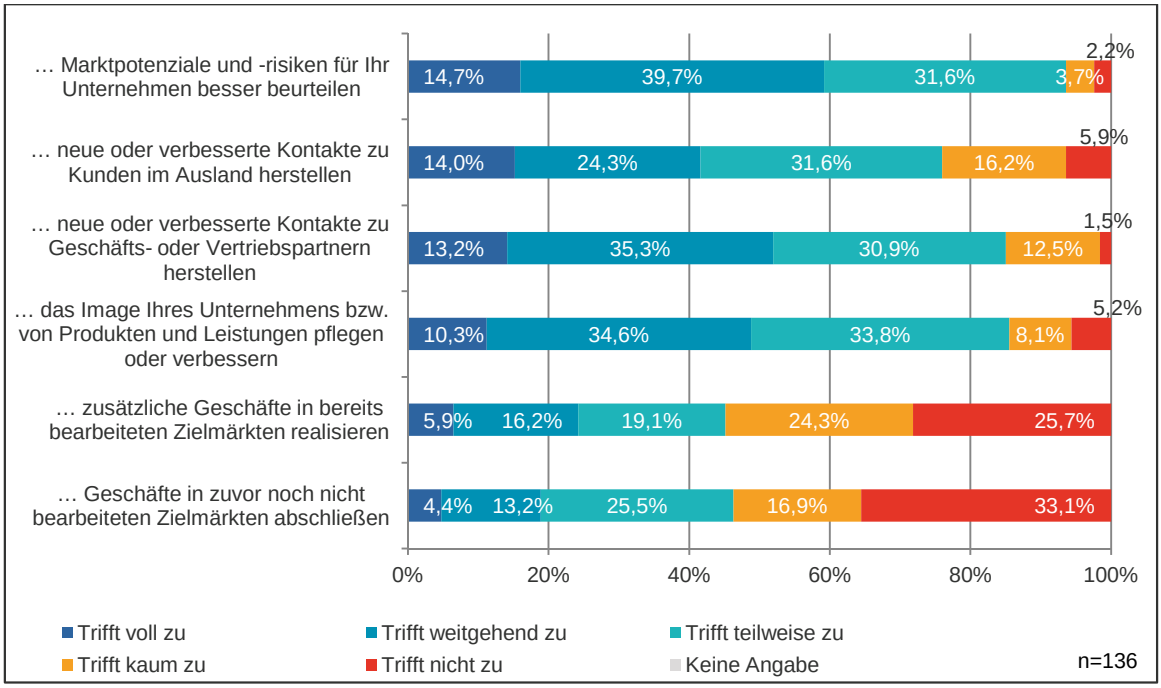


Abbildung 20: „Stimmen Sie der Aussage zu? Durch die AHK-Geschäftsreise(n) konnten Sie …“

Die Unternehmensbefragung zeigt, dass die Nutzer das Modul positiv einschätzen:

- Knapp 50% der Unternehmen geben an, durch die AHK-GR neue oder verbesserte Kontakte zu Geschäfts- und Vertriebspartnern hergestellt zu haben. Damit trifft das Modul den von der Zielgruppe am häufigsten geäußerten Förderbedarf (s. Kap. 2.2). Dies wird auch dadurch gedeckt, dass nach Wahrnehmung der AHKs etwa 50% der teilnehmenden Unternehmen konkrete Geschäftsbeziehungen auf- und ausbauen können, während 50% der Unternehmen die Reise nutzen, um eine gesicherte Marktpotenzialeinschätzung zu treffen. Allerdings wird die Kontaktfunktion leicht ungünstiger beurteilt als in der GIB-Evaluierung 2010 (ebenso wie die Informationswirkung).
- Bemerkenswert sind die guten Werte für Geschäftsabschlüsse. Die Erhebung zeigt, dass 22,1% der Unternehmen voll oder weitgehend zustimmen, durch die AHK-GR zusätzliche Geschäfte in bearbeiteten Zielmärkten realisiert zu haben. Weiterhin stimmen 17,6% der Unternehmen voll oder weitgehend zu, in bislang nicht bearbeiteten Zielmärkten zusätzliche Geschäfte generiert zu haben, während es in der Befragung im Jahr 2010 lediglich 11,5% waren.

Allerdings hatte bereits die Auswertung der Monitoring-Daten der AHK-GR im Zwischenbericht gezeigt, dass die Beurteilung durch die Unternehmen deutlichen Schwankungen unterliegt. Den Gründen hierfür wurde im Rahmen der AHK-Befragung und in Experteninterviews vertieft nachgegangen.

[18] BMWi (2012): „Durchführungshinweise Auslandshandelskammern AHK-Markterschließungsprogramm der Exportinitiativen Erneuerbare Energien und Energieeffizienz“: 3.

Erfolgsfaktor I – strategische Integration des Themas EnEff bei den AHKs

Schon in einem frühen Stadium der Evaluierung stellten die Gutachter punktuell fest, dass die AHKs mit dem Instrumentarium der EI EnEff unterschiedlich umgehen, v.a. hinsichtlich der Einbindung des Themas Energieeffizienz in das jeweilige Portfolio. Durch die AHK-Befragung zeigte sich, dass insgesamt 52,8% der AHKs eine Integration des Themas EnEff in ihr Leistungsangebot vornehmen, die als „strategisch“ bezeichnet werden kann, bspw. durch den Aufbau von Kooperationsbeziehungen, Dienstleistungen oder der Organisation von Veranstaltungen zum Thema Energieeffizienz. Andere AHKs bearbeiten die Module der EI EnEff eher im Rahmen der allgemeinen Marktbearbeitung (vgl. Abb. 21).

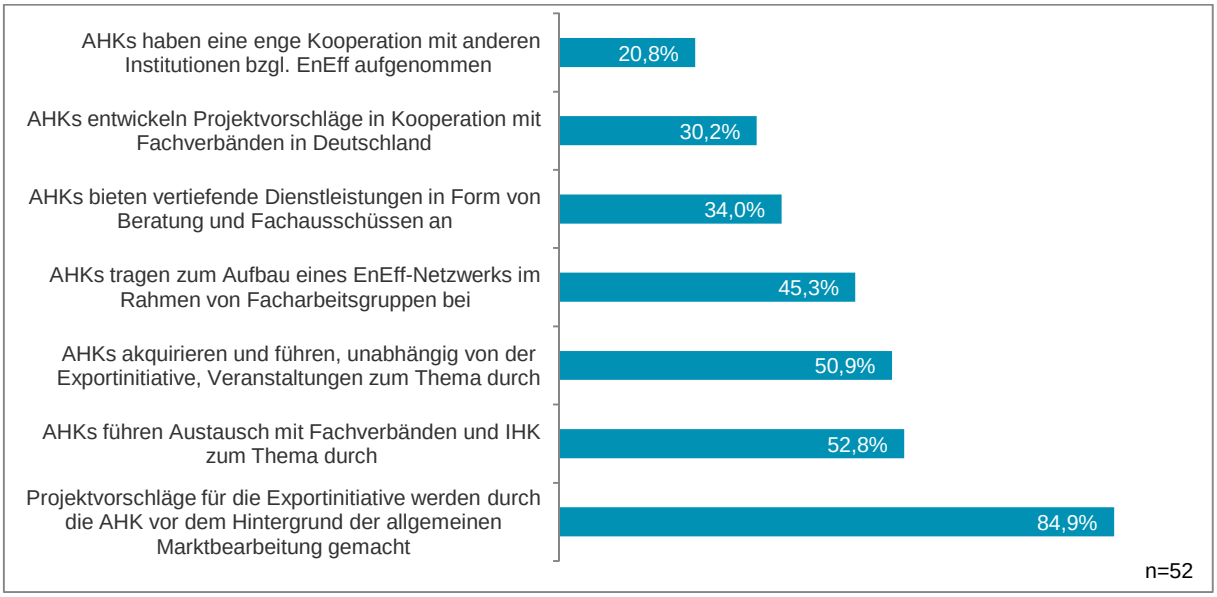


Abbildung 21: Bearbeitung des Themas EnEff durch die AHKs

Es erscheint plausibel, dass AHKs, die das durchaus komplexe Thema Energieeffizienz (zahlreiche Anwendungsfelder, Technologien und Akteure, etc.) intensiver bearbeiten und strategisch in ihr Leistungsangebot integriert haben, auch eine qualitativ bessere Durchführung einer Geschäftsreise (und damit einen höheren Nutzen für die teilnehmenden Unternehmen) gewährleisten können.

Erfolgsfaktor II – optimale Ausgestaltung des Leistungsprozesses

Im Rahmen des Zwischenberichts wurde eine umfassende Analyse des Leistungsprozesses der AHK-GR (s. Abb. 22) durchgeführt; die wichtigsten Schlussfolgerungen werden nachfolgend präsentiert.

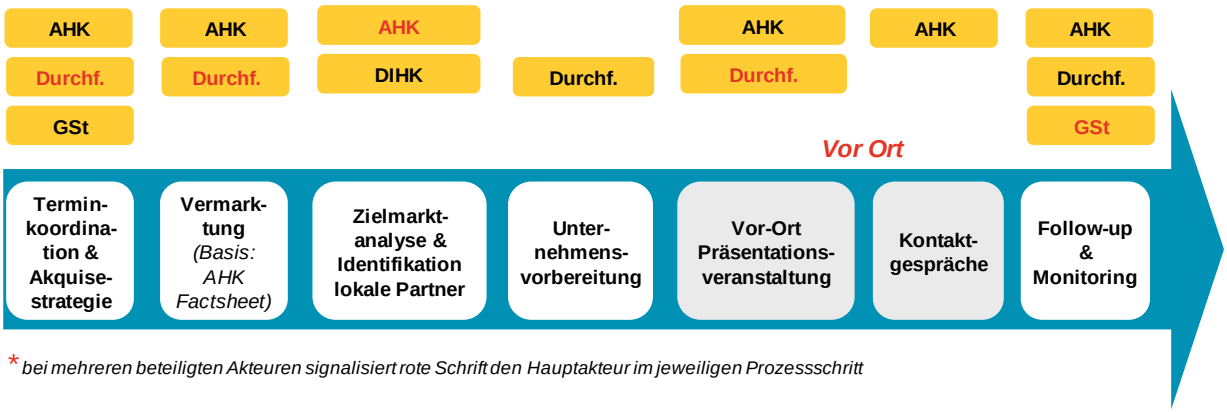


Abbildung 22: Leistungsprozess AHK-Geschäftsreise – Übersicht

Analyse AHK-GR Leistungsprozess – Stärken und Schwäche in einzelnen Prozessschritten

- **Akquise**: Die Koordination der Unternehmensansprache in der Akquise ist anspruchsvoll (AHK und Durchführer, Durchführer untereinander) und wird durch die Beteiligten zurückhaltend bewertet[19]. Mit der Unternehmensdatenbank wurde ein wichtiges Instrument eingeführt, um die Koordination im Sinne einer optimalen Dienstleistung für die Zielgruppe zu verbessern (s. Kap. 6.2).
- **Zielmarktanalyse (ZMA)**: ZMAs dienen (i) der Vorbereitung für teilnahmewillige Unternehmen, (ii) zum mittelfristigen Know-how-Aufbau der AHKs (Beitrag strategische Integration, s. vorheriger Punkt) sowie (iii) als Informationsmaterial, das breit über das Internetportal gestreut wird:
    - Um Unternehmen eine informierte Entscheidung über eine Teilnahme zu ermöglichen und die Akquisebemühungen zu unterstützen, stehen ZMAs zu spät zur Verfügung (sechs Wochen vor Reise). Aus Sicht von 66% der AHKs werden dagegen die Informationen, die diese zur Erstellung einer ZMA benötigen, von den Durchführern nicht ausreichend frühzeitig bereitgestellt. Offenbar erwartet ein Großteil der AHKs detailliertere Informationen über interessierte deutsche Unternehmen, um die ZMA entsprechend anzulegen.
    - Beiträge der ZMAs zum Kapazitätsaufbau in der AHK sind begrenzt, wenn die strategische Integration des Themas EnEff nicht schon vorher gewährleistet ist.
    - Das Interesse an den auf dem Internetportal zur Verfügung gestellten ZMAs ist vergleichsweise hoch, sie finden sich regelmäßig unter den Top 5-Downloads der Seitenabrufstatistik (s. Kap. 6.1) pro Quartal[20].
- **Vor-Ort Präsentationsveranstaltung**: Durch die deutschen Unternehmen wird der informative Mehrwert uneinheitlich bewertet. Insbesondere durch das Einfliegen der Fachreferenten ist die Veranstaltung ein kostspieliger Teil der Geschäftsreise. Die existierenden Daten (v.a. aus der Unternehmensbefragung im Anschluss an die Geschäftsreise) könnten noch effektiver für ein zentrales Qualitätsmanagement des Referenten- und Experteneinsatzes genutzt werden.
- **Kontaktgespräche**: Die Kontaktgespräche vor Ort sind der zentrale Baustein der Geschäftsreise. Die Auswertung der Teilnehmerbefragungen ergab, dass die Unternehmen bei – im Zeitraum 2010 bis 2012 – durchgeführten Reisen durchschnittlich 7,2 mögliche Geschäftspartner vor Ort zu Einzelgesprächen trafen. Die Unternehmensbefragung zeigt, dass diese Kontakte von den Unternehmen auch als bedarfsgerecht wahrgenommen werden (s. Abb. 21 vorige Seite).
- **Follow-up und Monitoring**: Die Teilnehmerevaluationen wurden konsequent eingeholt und gesammelt, allerdings, wie bereits für die Informationsveranstaltungen festgestellt, nicht weiterverarbeitet (s. Kap. 6.2). Das in den Durchführungshinweisen vorgesehene Follow-up durch die AHKs nach sechs Monaten wird in dieser Form nicht flächendeckend durchgeführt.

Schlussfolgerungen – AHK-Geschäftsreisen

Die Unternehmensbefragung zeigt insgesamt eine klar positive Einschätzung der Unternehmen zum Modul, auch im Vergleich zu den anderen Standardmodulen (s. vergleichende Auswertung in Anhang 9.8). Bemerkenswert ist der positive Trend hinsichtlich von Geschäftsabschlüssen im Vergleich zur Erhebung von 2010.

Gleichzeitg sind aber Schwankungen in der Qualitätsbeurteilung einzelner Reisen durch die Unternehmen festzustellen (Monitoring-Daten). Mögliche Erklärungsfaktoren sind:

- Die strategische Integration des Themas EnEff bei den AHK, die sehr unterschiedlich ausfällt und Auswirkungen auf die Leistungsqualität haben dürfte.
- Die hohe Anzahl von Akteuren und resultierenden Schnittstellen bei der Durchführung des Moduls (Koordinationsprobleme) sowie kleinere Schwachstellen in einzelnen Prozessschritten.
- Monitoring und Follow-up sind derzeit nicht ausreichend sicher gestellt, um ein effektives Qualitätsmanagement zu betreiben.

[19] 57% der AHKs stimmen voll oder weitgehend zu, dass die Akquisestrategie zur Ansprache der Unternehmen ausreichend mit der AHK abgesprochen wurde; auch aus der Perspektive der Durchführer wird die Koordination mit den AHKs in der Akquise teilweise als schwierig empfunden.

[20] Spitzenwerte erzielte bspw. die ZMA „Energieeffiziente Gebäudesanierung in Irland“ mit ca. 450 Downloads in einem Quartal; Vergleichsgröße für die EI EE sind ca. 200 Downloads für Marktstudien.

4.3 Unterstützung in der Marktbearbeitung

Neben Maßnahmen der Marketingunterstützung (Dachmarke, Werbemittel, Technologieausstellung) sowie dem Internetportal beinhaltet das Modul zur Marktbearbeitung und -sicherung die Auslandsmessen und die Dachmarke. Deutsche Unternehmen können ihre Produkte auf einem Gemeinschaftsstand des BMWi unter der Dachmarke „Energieeffizienz – Made in Germany“ einem ausländischen Fachpublikum präsentieren. Das Messemodul verfolgt verschiedene Ziele: Kontaktanbahnung, Technologiewerbung für EnEff aus Deutschland, Informationsvermittlung an ausländische Zielgruppe, Standpräsenz und Technologiewerbung sowie Übersicht über nachgefragte Technologien im Zielmarkt zu gewinnen. Die Unternehmensbefragung erreichte ähnlich viele Nutzer wie das Modul AHK-GR (145), die Ergebnisse sind in Abb. 23 dargestellt.

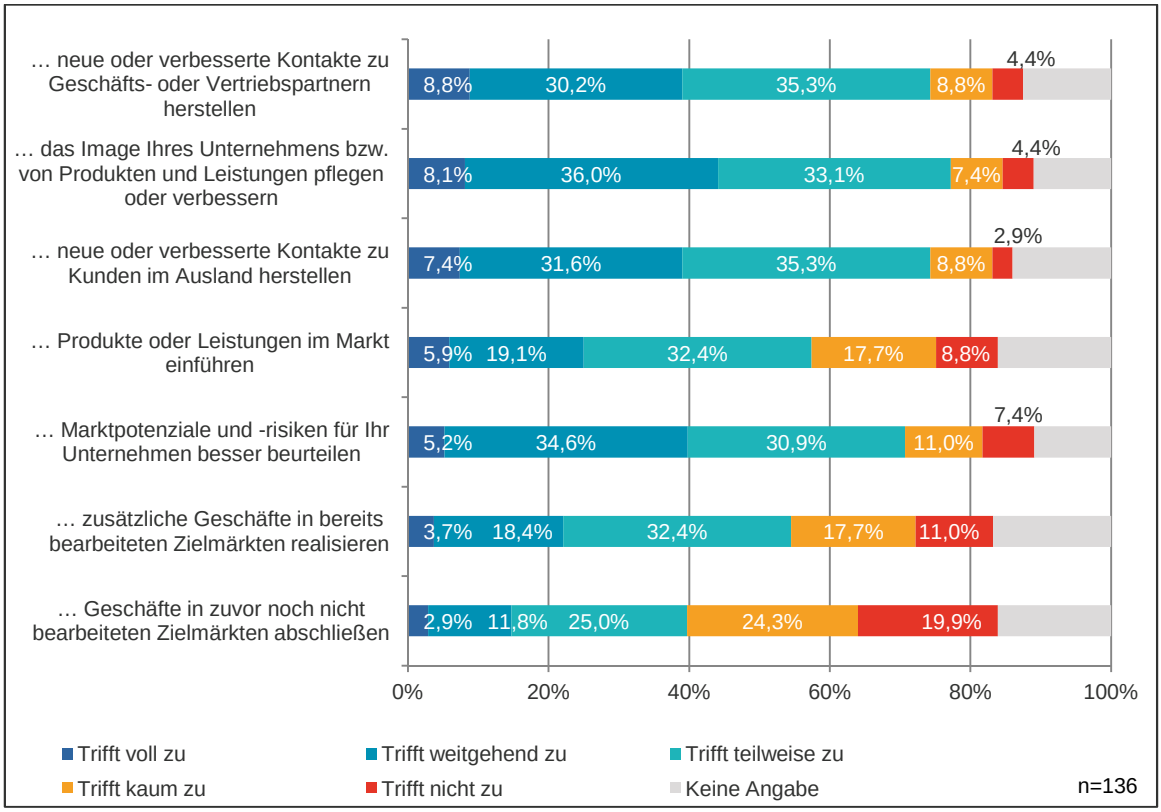


Abbildung 23: „Stimmen Sie der Aussage zu? ‚Durch die Auslandsmesse(n) konnten Sie...‘"

Mit Blick auf die Kernziele des Messemoduls geben rund 40% der Unternehmen an, Kontakte zu Geschäftspartnern verbessert sowie erfolgreiche Imagepflege für Unternehmen und Produkte betrieben zu haben. Ähnlich wie bei den Informationsveranstaltungen kann ein Wert in dieser Größenordnung als eine positive Beurteilung angesehen werden. Auch im Abgleich mit den AHK-GR fallen die Ergebnisse für das Messemodul, insbesondere im Bereich Kundenkontakte, gut aus. Hinsichtlich weiterer Wirkungsdimensionen, insbesondere der Geschäftsabschlüsse, bleiben die Ergebnisse jedoch etwas hinter den AHK-Geschäftsreisen zurück. Da das Messemodul allerdings vielfältigen Zielen dient (s.o.) ist es diesbezüglich auch nicht vollständig mit der AHK-GR vergleichbar.

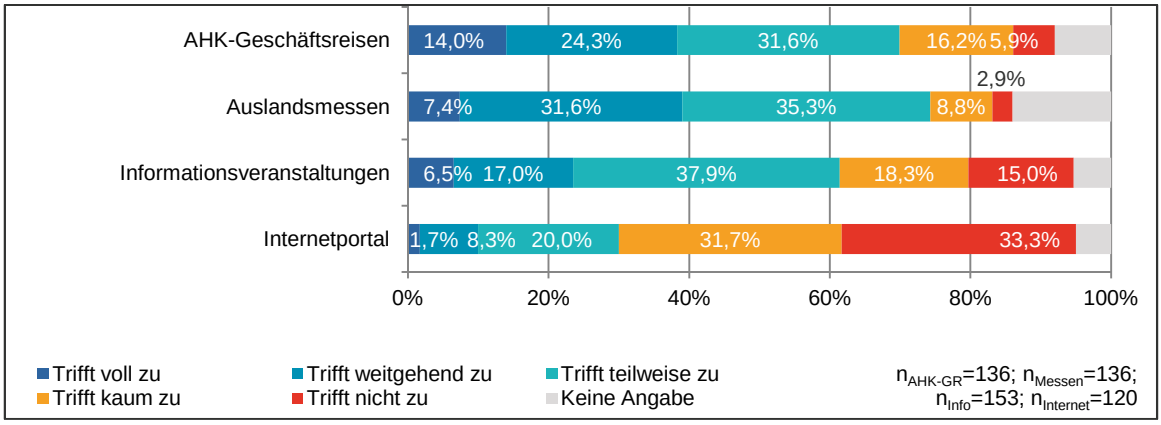


Abbildung 24: Es konnten neue oder verbesserte Kontakte zu Kunden im Ausland hergestellt werden

Fokus: Dachmarke

Die Einführung der Dachmarke „Energieeffizienz – Made in Germany“ diente dem Zweck, die EI EnEff zu etablieren, die Partner unter dieser Marke zu vereinen sowie Unternehmen ohne starke Eigenmarke (insbesondere KMU) ein Instrument für das Auslandsmarketing zur Verfügung zu stellen[21].

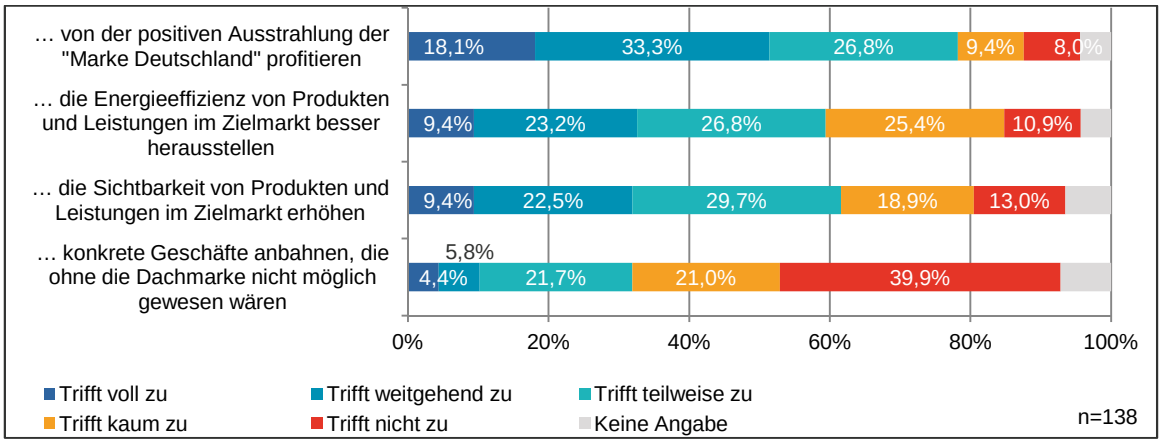


Abbildung 25: „Stimmen Sie der Aussage zu? Durch die Nutzung der Dachmarke "ENERGY EFFICIENCY - Made in Germany" konnten Sie...“

Über 50% der befragten Unternehmen stimmen voll oder zumindest teilweise zu, dass sie von der positiven Ausstrahlung der Dachmarke profitieren. Etwas geringer, aber immer noch deutlich, ist die Zustimmung hinsichtlich des Nutzens der Marke, um übergreifend die Vorteile der eigenen Produkte und -dienstleistungen bzgl. Energieeffizienz herauszustellen und die Sichtbarkeit des Unternehmens im Zielmarkt zu erhöhen (jeweils knapp über 30%). Bemerkenswert ist auch, dass über 50% der AHKs in der Befragung angaben, die Dachmarke regelmäßig auf Veranstaltungen zu nutzen, die nicht im direkten Zusammenhang mit Modulen der EI EnEff stehen.

Schlussfolgerungen – Marktbearbeitung (Messeförderung und Dachmarke)

- Insgesamt positive Einschätzung der Unternehmen, Wirkungen auf verschiedenen Ebenen (Marktbeobachtung, Kontakte knüpfen und Imagebildung).
- Entsprechend dem Ziel des Moduls – Marktbearbeitung und -sicherung – zeigt sich in der Praxis, dass Unternehmen i.d.R. bereits in dem jeweiligen Zielmarkt präsent sind und die Messen für die Marktdurchdringung nutzen.
- Die Resultate der Befragung zur Dachmarke zeigen eine uneingeschränkt positive Wahrnehmung des Instruments „Dachmarke“.

[21] Flaskamp (2007): „Weltweit effizienter. Maßnahmenpapier zur Einführung der Exportinitiative Energieeffizienz“.

4.4 Unterstützung in der Marktvorbereitung

Die Unterstützung in der Marktvorbereitung zielt auf die Stärkung von Nachfrage-Strukturen in den Zielmärkten. Im Einzelnen stehen eine verbesserte Wahrnehmungen der Kompetenzen deutscher KMU bei ausländischen Entscheidungsträgern (Multiplikatoren) sowie Wissenszuwächse bei Multiplikatoren über EnEff-Technologien aus Deutschland im Vordergrund.

Die Maßnahmen werden von der EI EnEff schrittweise als Pilotprojekte[22] entwickelt und auf ihre Eignung als Standardmodule geprüft[23]. Derzeit umfasst das Portfolio der EI EnEff hier das zum Standard entwickelte Modul Informationsreisen (Kap. 4.4.1) sowie Pilotprojekte im Bereich Qualifizierung, Know-how-Transfer und Demonstration deutscher EnEff-Technologien (Kap. 4.4.2).

4.4.1 Standardmodul Informationsreisen

Im Rahmen von Informationsreisen werden ausländische Multiplikatoren nach Deutschland eingeladen, in erster Linie, um sich über deutsche Technologien und Know-how zu informieren und Referenzprojekte, -anlagen und Institutionen zu besichtigen. Die Multiplikatoren sowie die deutschen Gesprächspartner sind Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlicher Administration und Politik. Die einzelnen Prozessschritte dieses Moduls sind in Abb. 26 dargestellt.

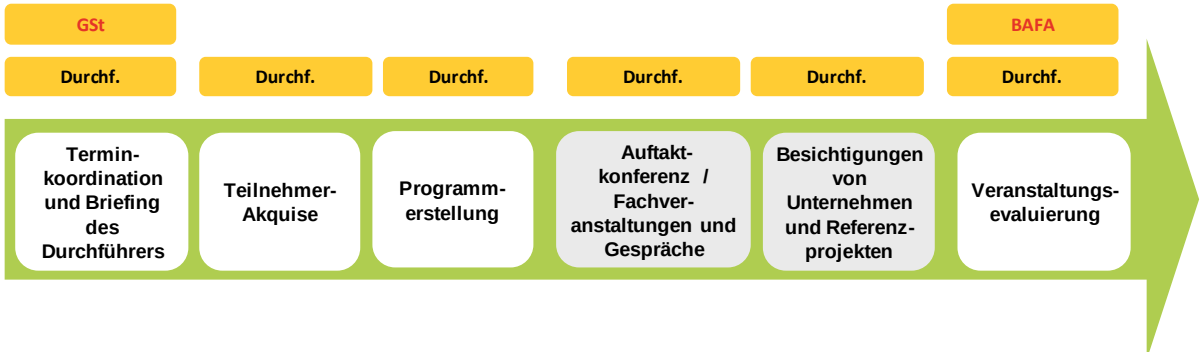


Abbildung 26: Leistungsprozessdarstellung Informationsreisen

Die Vergabe der Durchführung an Consultants oder an eine durchführende AHK (hier: „Durchführer“) wird durch das BAFA vorgenommen. Die Koordination der Moduldurchführung ist Aufgabe der GSt. Umgesetzt werden die einzelnen Prozessschritte sowie die inhaltliche Ausgestaltung der Reise von den jeweiligen Durchführern. Das BAFA ist nach Abschluss der Reise damit beauftragt, das Erbringen der Leistung festzustellen und den Vorgang abzuschließen.

Bewertung aus Perspektive ausländischer Teilnehmer[24]

Insgesamt erhält das Modul in den Teilnehmerbefragungen von den ausländischen Teilnehmern sehr gute bis gute Bewertungen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Reiseorganisation und den (Informations-)Mehrwert der Auftaktveranstaltung sowie der fachlichen Veranstaltungen. Noch immer positiv, aber nicht durchgehend „gut“ wird der Informationswert der Firmen- und (Referenz-)Anlagenbesichtigungen beurteilt. Ein Grund hierfür dürften die relativ heterogenen Gruppen sein – die verschiedenen Interessen können nicht immer im gleichen Maße bedient werden[25]. Das Interesse an dem Modul erscheint groß. Bei acht von neun ausgewerteten Reisen lag die Teilnehmeranzahl höher als die geforderte Mindestanzahl. Bei einer Reise lag diese mit neun Teilnehmern knapp darunter.

[22] Pilotprojekte enthalten zum Teil auch Elemente, die der Marktbearbeitung zugeordnet werden können – s. Kap. 4.4.2.
[23] Maßnahmen im Rahmen der Marktvorbereitung zielen in erster Linie auf C- und D-Märkte (s. Strategiepapier EI EnEff 2012).
[24] Die Beurteilung des Moduls beruht auf der Auswertung der durch die EI EnEff gesammelten Monitoring-Daten, es wurde seitens Como Consult keine Primärerhebung durchgeführt. Die Datenlage ist lückenhaft, von 33 Reisen (2008 bis Mitte 2012) liegen 9 ausgewertete TN-Befragungen vor.
[25] Hinweise zu Gruppenzusammensetzung und Programmplanung wurden durch die GSt bereits in die Durchführungshinweise aufgenommen.

Perspektive AHKs und deutsche Unternehmen

Im Rahmen der AHK-Befragung gaben 25 AHKs an, eine Informationsreise durchgeführt bzw. bei der Durchführung als Kooperationspartner mitgewirkt zu haben. Der Follow-up-Prozess (TN-Evaluierung) ist für lediglich 20% der AHKs voll ausreichend, die auf der Reise erzielten Ergebnisse zu vertiefen. Weitere 48% fanden diesen Prozess immerhin noch weitgehend ausreichend. In der Unternehmensbefragung gaben insgesamt 63 Unternehmen an, an einer Informationsreise partizipiert zu haben. Rund 30% der Unternehmen erklärten, dass sie durch die Teilnahme eine bessere Marktpotenzialeinschätzung treffen und das Image ihres Unternehmens bzw. von Produkten und Leistungen pflegen oder verbessern konnten (Antworten „trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“). Dies ist ein positiver Nebeneffekt, v.a. unter dem Blickpunkt, dass die Umfrageergebnisse zu den Informationsveranstaltungen ähnliche Werte aufweisen.

Schlussfolgerungen – Informationsreisen

- Insgesamt klar positive Bewertung und Interesse durch die ausländischen Teilnehmer; allerdings beruht diese Bewertung auf den Teilnehmerbefragungen im Anschluss an die Reise, die nicht vollständig vorlagen. Es wurde keine Primärerhebung unter ausländischen Multiplikatoren durchgeführt.
- Die Unternehmens- und die AHK-Befragung ergaben positive Nebeneffekte und auch konkrete Angaben zu Kontaktvermittlungen, Aufnahme von Geschäftsbeziehungen und auch Geschäftsabschlüssen.
- Allerdings zeigt sich, dass einige AHK Verbesserungsmöglichkeiten bei Terminkoordination und Follow-up-Prozessen sehen.
- Zum Teil etwas schlechter ausgefallene Bewertung der Multiplikatoren bzgl. der Besuche der individuellen Referenzprojekte deutet auf Verbesserungsmöglichkeiten bei der Abstimmung von Gruppenzusammensetzung und Programmplanung hin (GSt hat die Durchführungshinweise bereits dahingehend überarbeitet).
- Ein (derzeit nicht installiertes) systematisches Monitoring und Qualitätsmanagement könnte diesen Punkt besser erfassen und damit die Grundlage für eine Veränderung legen.

4.4.2 Pilotprojekte

Durch die Pilotprojekte wird die konzeptionelle Weiterentwicklung der EI EnEff bzw. ihrer Instrumente unterstützt. Vor diesem Hintergrund haben BMWi und GSt gemeinsam mit unterschiedlichen Partnern in zwei Modulbereichen Pilotprojekte konzeptioniert. Das BMWi übernimmt bei diesen Entwicklungsarbeiten eine politische Koordinierungsrolle und achtet auf die Einbindung anderer Ressorts und Institutionen, soweit dies möglich ist. Einige der Projekte enthalten auch marktbearbeitende und markterschließende Maßnahmen. Die Budgetmittel für Pilotprojekte steigen seit Gründung der EI EnEff an und machen inzwischen einen wesentlichen Anteil aus. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die durchgeführten Pilotprojekte (Abb. 27).

Bereich	Projekt	Partner	Ziele	Status
Qualifizierung	Weiterbildung Energetische Sanierung/ Nachrüstung im Gebäudebestand, Passivhausstandard, Niedrigenergiehaus	AHK Irland	▪ Multiplikatoren (Planer, Architekten, Ingenieure) werden auf Basis dt. Technologien und Standards weitergebildet ▪ Der irische Absatzmarkt ist für deutsche Anbieter im Bereich „Energieeffizientes Bauen“ weiter geöffnet (Positionierung deutscher Technologie) ▪ Ein irischer Standard „Energieeffizientes Bauen“ ist u.a. auf Basis deutscher Technologie und Expertise entwickelt	Durchgeführt 2009-2010, regelmäßiges Angebot geplant ab 2013 in Form einer Anschubfinanzierung
	Postgraduierten Weiterbildung zum Energiemanager nach dem EUREM Konzept	AHKs Chile, Argentinien, Brasilien	▪ Entscheider aus Industrieunternehmen sind auf Basis von deutschen Standards und Technologien weiter qualifiziert ▪ Aufbau (eigener) Weiterbildungskapazität AHK ▪ Verbesserter Marktzugang und Absatzchancen für dt. Unternehmen	Durchgeführt 2010-2012, regelmäßiges Angebot ab 2013
	Weiterbildung im Bereich Industrie, Gewerbe, Gebäude	RENAC	▪ Vorbereiten Markteintritt dt. Unternehmen ▪ Verknüpfung mit den Angeboten der EI EnEff ▪ Vorreiterrolle Deutschlands ▪ Zusammenarbeit Deutschland – Zielländer ▪ Positive Öffentlichkeitswirkung	Programmstart 11/2012 (Laufzeit bis 2013), Angebot nur selektiv in ausgewählten Märkten (Einzelprojekte)
Know-how-Transfer (Fokus: Kontaktanbahnung)	Technologieroadshow Casa Alemana für energieeffizientes und nachhaltiges Bauen	AHKs Latein- und Nordamerika	▪ Positionierung dt. Industrie als Marktführer im Bereich EE und EnEff ▪ Positionierung von Deutschland als Lieferant von Lösungen auf Basis neuer Technologien EE und EnEff ▪ Sensibilisierung von politischen Entscheidungsträgern, Multiplikatoren und Konsumenten hinsichtlich eines energetisch effizienten Gebrauches der vorhandenen Ressourcen und EE ▪ Präsentation des technologischen Fortschrittes im Bereich EE und EnEff aus Deutschland mit dem Ziel, Konzepte des nachhaltigen Bauens und Energiesparens zu fördern. ▪ Förderung Deutschlands als Forschungs- und Lehrzentrum ▪ Werbung für Standort Deutschland als Technologieführer (EE/EnEff)	Durchgeführt 2010-2012. Folgeprojekte mit Instrumenten der EI in einzelnen Zielländern, Energiemanager, Hochschulkooperationen, Geschäftsreisen, Informationsreisen, etc. 2013-2015
Know-how-Transfer (Element: Marketingunterstützung)	Seminarreihe wirtschaftsnaher Wissenstransfer für EnEff, Kooperation mit Hochschulen für Gebäudeeffizienz und Logistik, Einbindung des Studenten-Austauschprogramms TAP (D und USA)	AHKs Chicago/ USA gesamt und Kanada	▪ Vorstellung deutscher Lösungsangebote bei zukünftigen Entscheidern (Studierende und Lehrende an Hochschulen und Universitäten) ▪ Einflussnahme auf Curricula der Hochschulen, ▪ Kontaktaufbau zu Lehrkräften und Fakultäten von deutschen Unternehmen ▪ Rekrutierung von Nachwuchskräften für Niederlassungen in den USA	Durchgeführt 2008-2012. Folgeprojekte geplant für 2013 als begleitende Maßnahme zu AHK-GR, Gesamtstrategie für Nordamerika bis 2014 wird von GSt mit DIHK entwickelt; Standardisierung und Übertragung auf andere Länder in Planung

Abbildung 27: Übersicht der Pilotprojekte

Projektleistungen und -qualitäten

Die Analyse der verschiedenen Projektdokumente sowie verschiedene Gespräche mit Projektbeteiligten zeigen, dass die Pilotprojekte ihre Leistungsziele erreichen bzw. erreicht haben.

- Der Pilot im Bereich **Energieeffizientes Bauen** erhielt gute Bewertungen von deutschen und irischen Teilnehmern. Stellungnahmen einzelner deutscher Unternehmen zeigen, dass diese Maßnahme durch die angeschlossene Informationsreise zur Kontaktanbahnung beigetragen hat.
- Die Maßnahme zur postgraduierten **Weiterbildung zum Energiemanager** in Argentinien, Chile, Uruguay und Brasilien wird unter Führung der AHK Argentinien mit einer Vielzahl von verschiedenen Partnern sowie der Einbindung von Modulen der EI EnEff durchgeführt. Ausgebildet wurden bis März 2012 insgesamt 60 Energiemanager, dem Bericht zufolge wurden 600 Tonnen Kohlendioxid eingespart. Deutsche Unternehmen wurden als Referenten eingebunden und haben bei der angeschlossenen Informationsreise weitere Optionen zur Kontaktanbahnung.
- Das **Projekt TrEff** wurde im November 2012 aufgesetzt. Leistungen können aus diesem Grund noch nicht erfasst bzw. beurteilt werden. Die Unternehmensbefragung ergab, dass lediglich 8% der Unternehmen Aserbaidschan und Kasachstan und 13% der Unternehmen die Ukraine als Top-Zukunftsmärkte sehen. Allerdings ist es ein Ziel der EI EnEff, Zukunftsmärkte für den Export deutscher Technologien zu identifizieren und vorzubereiten. Darunter zählen auch Märkte, die nicht oder noch nicht im Fokus der Unternehmen stehen.
- Das **Casa Alemana** bzw. **dasHAUS** diente als Demonstrationsobjekt für die Möglichkeiten deutscher Effizienztechnologien während des Lateinamerika- und Nordamerika-Durchlaufs. Rund um die Lateinamerika-Tour des Casa Alemana wurden 132 Veranstaltungen und Konferenzen organisiert, die 20.010 Teilnehmer anzogen. 116.500 Besucher wurden insgesamt registriert[26].
- Die in den USA und Kanada durchgeführte **Seminarreihe zu Gebäudeeffizienz** führte zur Integration von Lehrinhalten zum Passivhaus an der Universität Chicago. Die Universität wurde auch als Multiplikator sowie in der Kontaktanbahnung mit deutschen Unternehmen genutzt, die als Referenten eingebunden sind. Flankierend wirkte **dasHAUS** auf seiner Nordamerikaroute 2012.

Schlussfolgerungen – Pilotprojekte

Die Durchführung mit Partnern vor Ort, die komplexeren Zielgefüge und die längerfristigen Zeithorizonte führen zu wesentlich komplexeren Projektstrukturen im Vergleich zu den Standardmodulen. Die Pilotprojekte bieten damit neue Wirkungsdimensionen im Sinne der sektororientierten Programmatik und die bisherigen Ergebnisse sind sehr ermutigend. Gleichzeitig stellen Pilotprojekte jedoch höhere Anforderungen an die Konzeptionierung und Steuerung, aktuell werden die Zielsysteme noch nicht hinreichend klar herausgearbeitet (angestrebte Wirkungen, Indikatoren, etc.), was ein systematisches Wirkungsmonitoring und die Herausarbeitung von Bezügen zu den übergreifenden Zielsetzungen der EI EnEff erschwert.

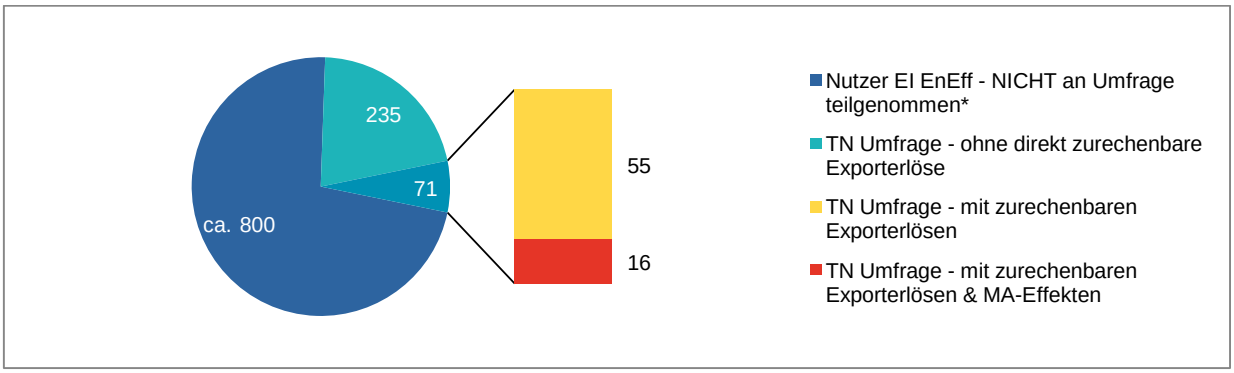
[26] GSt (2011): „Präsentation Casa Alemana Strategiebeirat"; Ein Abschlussbericht für USA und CDN liegt noch nicht vor.

5 Gesamtwirkungen der EI EnEff

Die nachfolgende Darstellung ergänzt die Wirksamkeitsanalyse für die einzelnen Fördermodule in Kap. 4 und beruht im Wesentlichen auf vier Fragen zum Abschluss der Online-Unternehmensbefragung. Hier wurden die Unternehmen direkt nach summarischen Beiträgen der Nutzung verschiedener EI EnEff-Leistungen zum Exportumsatz und Personalbestand sowie zu indirekten, längerfristigen Wirkungen der EI EnEff-Nutzung befragt (z.B. längerfristige Produkteinführung in Zielmärkten, Investitionen in Folge von Exportaktivitäten, etc.).

5.1 Direkte Wirkungen

Die wichtigsten durch die Online-Unternehmensbefragung nachweisbaren direkten Wirkungen der EI EnEff lassen sich anhand von Abb. 28 erläutern und wie folgt zusammenfassen:



* *Schätzung; zur Problematik der exakten Bestimmung s. Fußnote 4 und Zwischenbericht*

Abbildung 28: Übersicht – Basis Bestimmung der direkten Wirkungen der EI EnEff

Umfrageteilnehmer mit zurechenbaren Exporterlösen (gelber Balken) und zusätzlichen Personaleffekten (roter Balken):

- **Direkt zurechenbare Exportumsätze**: 71 Unternehmen gaben an, dass sie Steigerungen ihres Exportumsatzes auf Leistungen der EI EnEff zurückführen können. Die Angabe ist dabei als summarische Bewertung des Beitrags über ihre Nutzungshistorie hinweg zu interpretieren. Zur Bezifferung wurden Intervalle angeboten; die aus den Mittelwerten der Intervalle berechneten direkt zurechenbaren Exportumsätze belaufen sich auf knapp €13 Mio.
- **Direkt zurechenbare Personaleffekte**: 16 dieser 71 Unternehmen (ausschließlich KMU) gaben weiterhin an, dass sich ihr Personalbestand in der Abwicklung von Exportaktivitäten erhöht hat und dies auf die Nutzung von EI EnEff-Leistungen zurückzuführen ist. Bei konservativer Interpretation der Angaben sind bei diesen Unternehmen jeweils 2,75 Arbeitskräfte eingestellt worden[27].

Weitere Eingrenzung der direkt zurechenbaren Exportumsätze
Bei einer Detailbetrachtung der 71 Unternehmen, die angaben, durch die EI EnEff-Teilnahme zusätzliche Umsätze generiert zu haben, zeigte sich, dass hiervon 59 Unternehmen an mind. einer AHK-GR oder einer Messe teilgenommen haben – und dabei auch überdurchschnittlich hohe Exportumsatzbeiträge generiert haben.

[27] Alle Unternehmen, die keine konkreten Zahlen angaben, jedoch einen Mitarbeiterzuwachs aufgrund der EI EnEff bestätigten, wurden mit einem Mitarbeiterzuwachs von 1 gewertet.

Rückschlüsse auf Nutzer der EI EnEff, die nicht an der Online-Umfrage teilgenommen haben:

- Die insgesamt 306 Teilnehmer an der Online-Unternehmensbefragung stellen ca. ein Viertel der geschätzten 1.100 Nutzer von EI EnEff Leistungen über die Laufzeit der Initiative dar. Es ist davon auszugehen, dass Wirkungen auch im Feld der ca. 800 Unternehmen aufgetreten sind, die nicht an der Umfrage teilgenommen haben.
- Allerdings wurden die befragten Unternehmen nicht kontrolliert als Stichprobe der Grundgesamtheit ausgewählt, sondern haben sich selbst zur Teilnahme entschlossen (Selbstselektion).
- Unter Beachtung dieser – bei Online-Umfragen meistens gegebenen – Einschränkung bei der Stichprobenrepräsentativität kann ein oberer Rahmen für die auf EI EnEff-Leistungen zurückzuführenden zurechenbaren Exporterlöse von max. €50 Mio. für das Gesamtfeld der EI EnEff-Teilnehmer über den Förderzeitraum angenommen werden.

Schlussfolgerungen – Wirkungen der EI EnEff

Die Ergebnisse der Analyse (Kap. 4 und Kap. 5) verweisen insgesamt auf einen **hohen Wirkungsgrad** der EI EnEff:

- Die angestrebten Wirkungen in den einzelnen Fördermodulen (erhöhter Informationsstand, Identifikation von Geschäftspartnern, etc.) werden erreicht.
- Die Nutzung von EI EnEff Leistungen führt bei einem relevanten Teil der Unternehmen direkt zu erhöhten Exportumsätzen (insgesamt min. ca. €13 Mio., oberer Rahmen bis zu €50 Mio.) und der Ausweitung des Personalbestands im Exportbereich (insgesamt min. 45 MA, oberer Rahmen bis zu 180 MA).
- Dabei wird deutlich, dass die Module AHK-GR und Messebeteiligung überproportional direkt zu erhöhten Exportumsätzen beitragen. Mit Blick auf das Förderziel „Umsatzsteigerung“ können diese beiden Module damit als besonders effektiv und effizient bezeichnet werden.
- Damit bilden die in der Förderung eingesetzten Mittel einen Hebel für die erhöhte Wettbewerbsfähigkeit auf der Ebene der Unternehmung, mit gesamtwirtschaftlich positiven Folgen (Steuereinnahmen, Arbeitsplätze, etc.).
- Die tatsächlichen Wirkungen dürften aus verschiedenen Gründen über den ermittelten liegen (Unternehmen zögerlich bei Angabe von Umsätzen; Zeitverzögerung bei Wirkungen, bspw. aus Geschäftspartnerschaften; indirekte Effekte durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, etc.).
- In dieser Betrachtung nicht eingeschlossen – da nicht auf der Ebene der Unternehmung als Umsatz quantifizierbar – aber aus Perspektive der Gutachter mittelfristig von hoher Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher KMU im Bereich Energieeffizienz sind die Wirkungen, die aus den marktvorbereitenden Maßnahmen herrühren (z.B. verbesserte Wahrnehmung der Kompetenzen dt. KMU bei ausländischen Entscheidungsträgern, Verbesserung sektorspezifischer Rahmenbedingungen).

5.2 Indirekte Wirkungen auf Ebene der Unternehmen

Leistungen der EI EnEff trugen dazu bei, die Entwicklung und Umsetzung der Exporte von…

- ca. 15% der befragten Unternehmen zu beschleunigen,
- 18,3% der Unternehmen erfolgreicher und
- ca. 14% der Unternehmen mit weniger Risiko und kostengünstiger zu gestalten.

Um daraus resultierenden indirekten Wirkungen auf die Exportfähigkeit der Unternehmen nachzugehen, wurde in der Unternehmensbefragung nach den entsprechenden längerfristigen Beiträgen gefragt. Wie Abbildung 29 zeigt, betrafen diese insbesondere den Aufbau von (längerfristigen) Geschäftspartnerschaften (17%), Produkteinführungen in den Zielmärkten (14,2%) und Investitionen in Mitarbeiterkompetenzen hinsichtlich von Exportaktivitäten (10,1%).

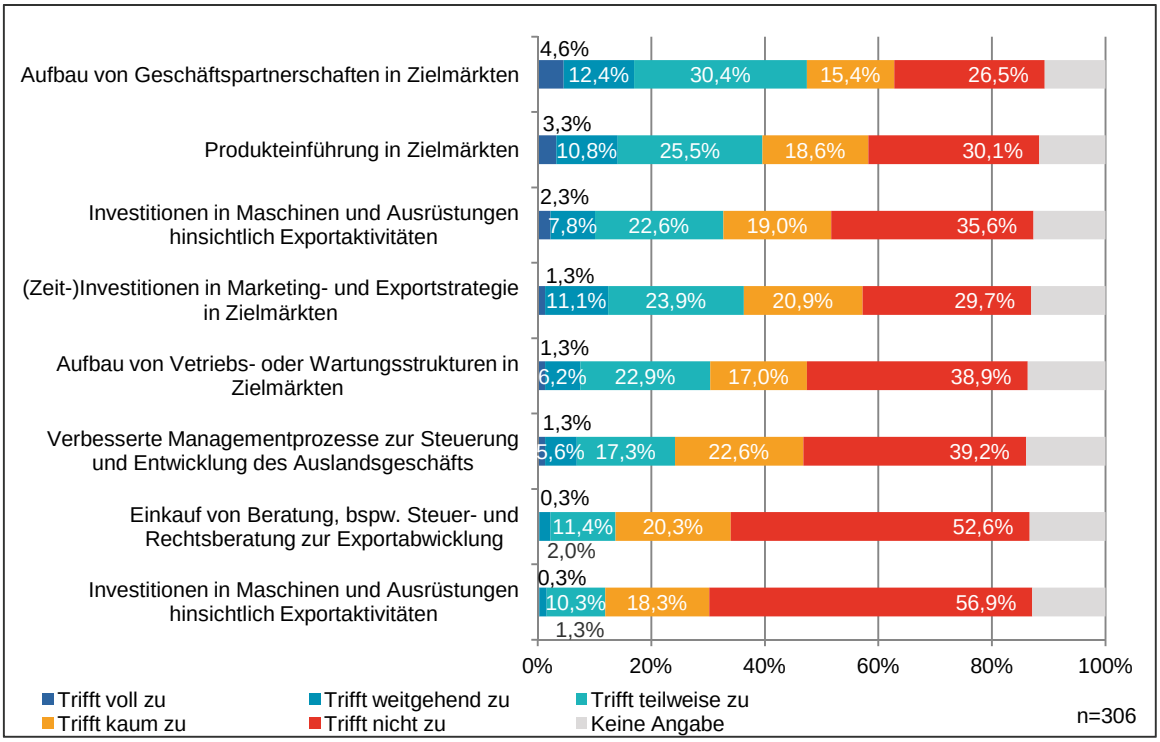


Abbildung 29: „Wozu hat die EI EnEff in Ihrem Unternehmen längerfristig beigetragen?“

Die Unternehmen, welche die Langzeitwirkungen besonders positiv gewertet haben („Trifft voll zu“, „Trifft weitgehend zu“), nutzen die EI EnEff überproportional häufig und dabei insbesondere Informationsveranstaltungen und -reisen sowie AHK-Geschäftsreisen.

Abgleich mit den Nichtnutzern

Aufbauend auf den in Kap. 2.3 und Kap. 4 vorgestellten Ergebnissen zu den Nichtnutzern hatten die Gutachter versucht, Unterschiede im Exportverhalten der beiden Gruppen genauer zu fassen und in Beziehung zu setzen, um so möglicherweise Wirkungen bei den Nutzern der Initiative klarer herauszuarbeiten. Dies blieb jedoch ohne einen eindeutigen Befund, wie nachfolgend kurz erläutert wird.

Beispielsweise wurde geprüft, ob die Nichtnutzer andere Angebote der AWF in verstärktem Maße nutzen und somit das EI EnEff-Angebot substituieren; wie bereits in Kap. 2.2 dargestellt (Abb. 11), ist dies generell nicht der Fall. Dieser Frage war eine Detailfrage zum Förderangebot des Bundes nachgeschaltet (s. Abb. 30)[28]. Hierzu wurde ein Abgleich mit denjenigen Unternehmen gemacht, die der Teilfrage „Angebote entsprechen nicht Bedürfnissen des Unternehmens“ zugestimmt haben (s. Abb. 18 in Kap. 4). Das Ergebnis ist jedoch negativ – diese Unternehmen nutzen andere Angebote der Außenwirtschaftsförderung des Bundes nicht verstärkt, sondern sind hier im Gegenteil eher unterrepräsentiert.

[28] Die Fallzahlen sind deswegen gering, weil die Frage nur den Unternehmen vorgelegt wurde, die bei der in Abb.11 in Kap. 2.2 präsentierten Frage die Angabe „Nutzung Förderangebot des Bundes“ gemacht hatten.

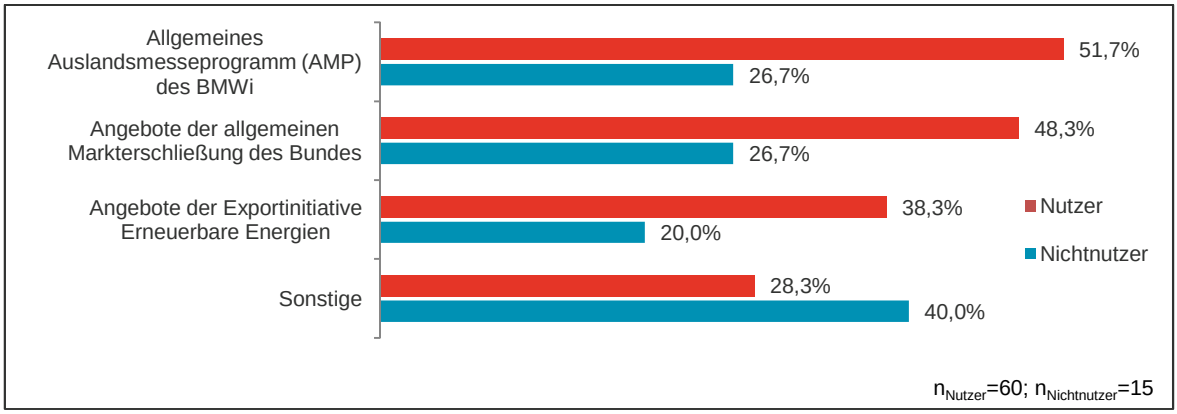


Abbildung 30: „Welche Förderangebote des Bundes nutzen Sie bzw. haben Sie zusätzlich genutzt?“ Mehrfachantworten möglich

Zusätzlich wurde den Nichtnutzern eine Frage vorgelegt, die entlang ähnlicher Dimensionen wie die in Abb. 29 dargestellten indirekten Wirkungen bei EI EnEff-Nutzern nach Aktivitäten zur Überwindung von Hemmnissen im Auslandsgeschäft fragte. Die Antworten zeigen, dass die Nichtnutzer hier in signifikantem Ausmaß eigene Anstrengungen unternehmen (s. Abb. 31). Dies würde nun eher den Schluss nahe legen, dass die hier erfasste Gruppe der Nichtnutzer tendenziell nicht als Zielgruppe der EI EnEff zu betrachten ist, da die Unternehmen offenbar aus eigener Kraft in der Lage sind, Hemmnisse im Auslandsgeschäft zu überwinden.

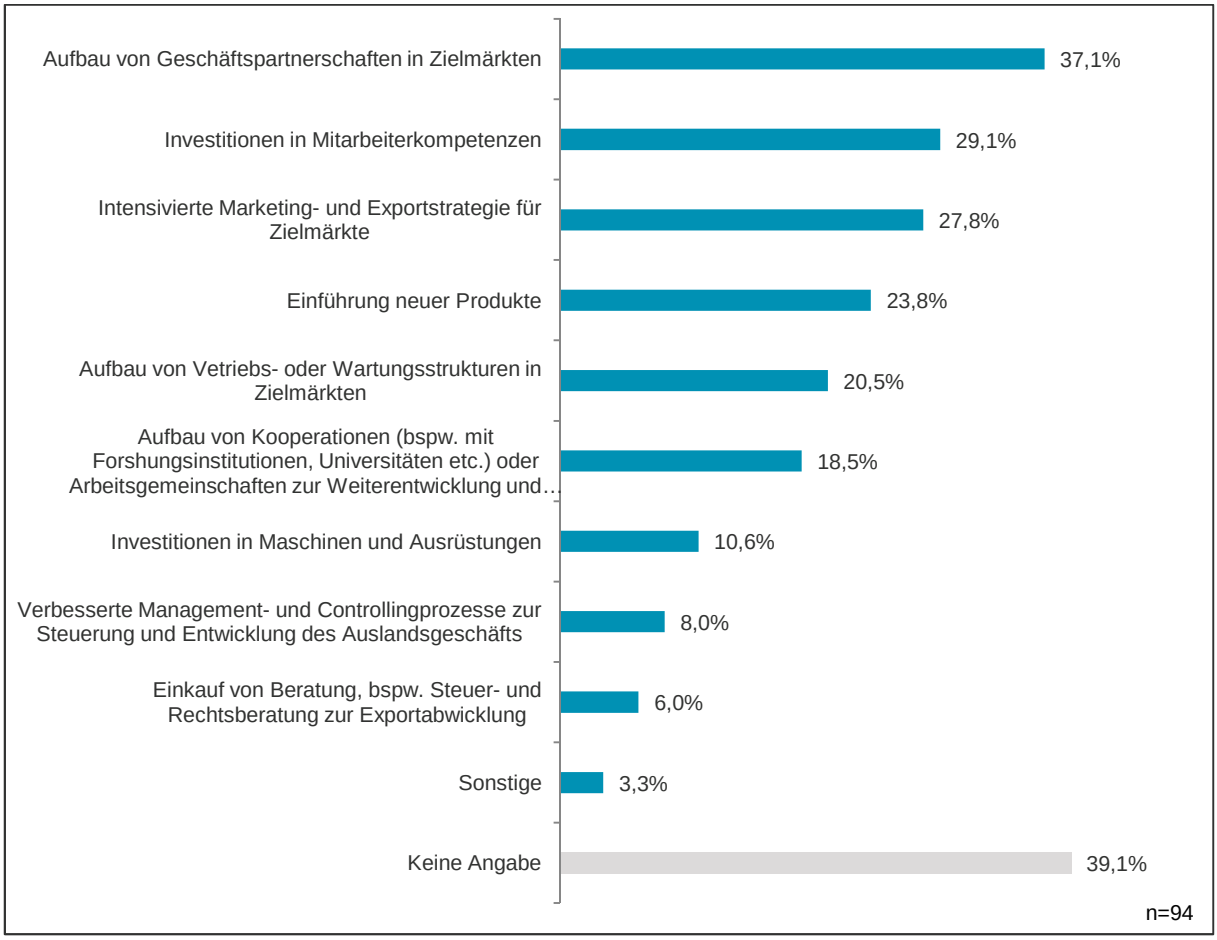


Abbildung 31: „Hat Ihr Unternehmen in den letzten Jahren zur Stärkung des Auslandsgeschäfts spezifische Aktivitäten vorangetrieben?“ Mehrfachantworten möglich

6 Unterstützungsprozesse

6.1 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff stellte bereits einen Fokus des Zwischenberichts dar, eine Übersicht der eingesetzten Instrumente findet sich in Anhang 9.7. Nachfolgend werden die Schlussfolgerungen um die Ergebnisse der Online-Befragungen ergänzt.

Gesamtbeurteilung des Informationsangebots

Die Unternehmensbefragung zeigt, dass die zentralen Informationsangebote der EI EnEff, v.a. das Internetportal (ca. 50% Zustimmung), grundsätzlich positiv wahrgenommen werden (s. Abb. 32).

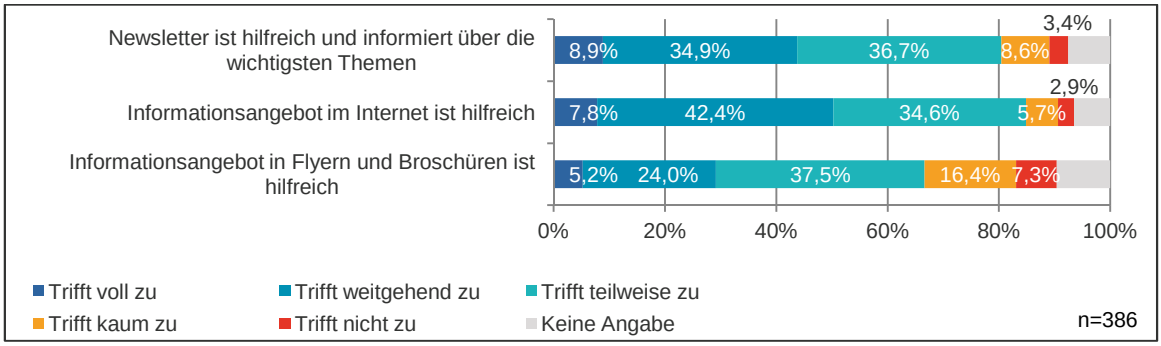


Abbildung 32: „Wie bewerten Sie das Informationsangebot der Exportinitiative Energieeffizienz?“

Erstansprache von Unternehmen

Nach den Ergebnissen der Vorläuferevaluierung war für mehr als ein Viertel der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen die erste Informationsquelle über die EI EnEff das Internetportal[29]. Demgegenüber zeigt die Unternehmensbefragung 2012 eine Verschiebung des Fokus auf die persönliche Ansprache über die AHKs, Handwerkskammern (HWK) oder Industrie- und Handelskammern (IHKs; vgl. Abb. 33).

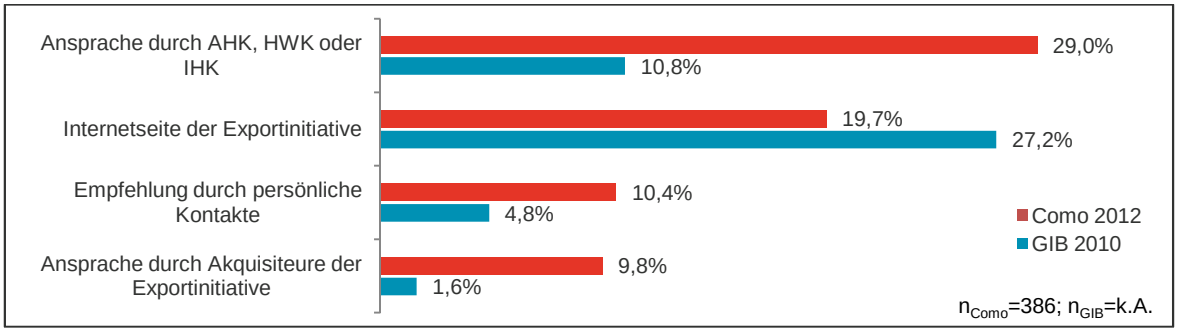


Abbildung 33: „Wie sind Sie auf die Exportinitiative Energieeffizienz aufmerksam geworden?“ Top 4

Hierfür sind mehrere Ursachen denkbar. Beispielsweise sind AHKs durch die steigende Anzahl an Geschäftsreisen vermehrt direkt in der Gewinnung von Teilnehmern aktiv. Die Unternehmensansprache durch die beauftragten Consultants wurde effizienter organisiert, v.a. durch Einführung der zentralen Datenbank (s. Kap. 6.2). Zudem dürfte der Bekanntheitsgrad der EI EnEff unter im Internet aktiv nach Förderangeboten suchenden KMU nach mehrjährigem Bestehen gestiegen sein, so dass Zugewinne in der Nutzerbasis (Erstkontakt) stärker aus der direkten Ansprache resultieren.

[29] GIB (2010): 55

Fokus: Internetportal efficiency-made-in-germany.de

Trotz der abnehmenden Bedeutung in der Erstansprache ist das Internetportal für die Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff zentral:

- Was **weiterführende und aktuelle Informationen** über die EI EnEff betrifft nannten es über die Hälfte der befragten Unternehmen (56,7%) als wichtigsten Informationskanal.
- Die **Zahl der registrierten Unternehmen**, die auch den Newsletter der EI EnEff beziehen, ist von 1.126 im April 2010 auf 1.418 im Juli 2012 moderat, aber kontinuierlich gestiegen. Wie die Unternehmensbefragung ergab, ist das wichtigste Motiv für die Registrierung allerdings die Veröffentlichung des Unternehmensprofils (30,6%), gefolgt von der Ermöglichung der Nutzung der Dachmarke (21,8%). Lediglich 16,3% gaben als Zweck der Registrierung den Bezug des Newsletters an. Mindestens 51% der an der Befragung teilnehmenden Nutzer der EI EnEff sind registriert und mindestens 25% der Nichtnutzer sind registriert. 19,2% haben hierzu keine Angabe gemacht.
- Um die Nutzung und das Nutzungsverhalten des Hauptportals besser zu verstehen, wurden beim beauftragten Dienstleister]init[**Seitenabrufstatistiken** angefordert[30]. Dabei zeigte sich, dass der durchschnittliche Wert für zusammenhängende Besuche pro Quartal (Visits) bei ca. 16.000 und der für Seitenabrufe pro Quartal (Page Impressions) bei ca. 50.000 liegt (I/2010 bis III/2012). Auch im Abgleich mit den anderen Exportinitiativen[31] erscheint dies ein positives Ergebnis, das grundsätzlich für eine gute Akzeptanz des Internetauftritts bei der Zielgruppe spricht.
- Bei Betrachtung der **Top 5-Downloads** pro Quartal findet sich hier eine jeweils leicht variierende Mischung aus Broschüren der EI EnEff, dem Newsletter, Fact-Sheets und Marktanalysen. Eindeutige Nutzungsmuster oder -präferenzen sind nicht ablesbar. Marktanalysen erreichen generell zwischen 100 und 200 Downloads im Quartal, der Spitzenwert liegt bei knapp 1.400 Downloads[32].

Schlussfolgerungen – Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff nutzt die relevanten Medien und Kanäle, die einzelnen Produkte (Inhalte Internetportal, Newsletter, etc.) sind qualitativ auf einem guten Niveau und werden von den Nutzern positiv beurteilt. Beschränkungen in der Öffentlichkeitsarbeit resultieren z.T. aus dem weiterhin unscharfen Bild der Zielgruppe der EI EnEff, was eine gezielte Ansprache erschwert. Bereits eingeleitete Bemühungen der EI EnEff, im Zwischenbericht thematisierte Engpässe (z.B. Veröffentlichungsprozess) anzugehen und das für die Außenwirkung zentrale Internetportal hinsichtlich seines Informationswerts zu optimieren, weisen in die richtige Richtung.

[30] Quelle:]init[(2012): „Auswertung zu http://www.efficiency-from-germany.info. Zeitraum: Jan. 2010 – September 2012“. Erläuterungen zu den Messgrößen: „Page Impressions: Unter Seitenabfragen werden nur die Seitenabrufe bzw. die Zugriffe auf eigenständige HTML-Seiten beschrieben. Links die auf Bilder verweisen werden nicht mitgezählt. Es werden unter anderem html-Dateien, .htm-Dateien, .pdf-Dateien, doc-Aufrufe und andere Dateiendungen als "Pages" mitgezählt“.
„Visits: Es werden durchgehende / zusammenhängende Besuche eines Besuchers des Webauftritts mit einer IP-Adresse innerhalb eines Zeitraums von 3 Minuten dargestellt. Wenn jemand das Webangebot besucht, beginnt die Zeiterfassung. Springt der Besucher innerhalb des Zeitraums von der Seite auf eine fremde und wieder zurück, wird es nur als ein „Visit“ gezählt. Kommt er aber nach einer Stunde wieder, wird er als neuer "Visitor" (Besucher) gezählt“.

[31] Laut]init[kommt das Hauptportal der Exportinitiative Erneuerbare Energien im selben Zeitraum auf durchschnittlich ca. 18.200 Besuche und rund 57.500 Seitenabrufe pro Quartal. Die später gestartete Exportinitiative Gesundheitswirtschaft kommt im Zeitraum III/2011 bis III/2012 auf durchschnittlich ca. 8.800 Besuche und ca. 24.500 Seitenabrufe pro Quartal.

[32] Absolute Download-Werte für einzelne Marktanalysen waren nicht angefordert worden. Daher sind durch Addition lediglich Spitzenwerte für einzelne Marktanalysen auszumachen, die es mehrfach in die Liste der Top-Downloads geschafft haben. Auffällig sind hier die Analysen „Energieeffiziente Gebäudesanierung in Irland“ (2009; vier Quartale TOP 5, fast 1.400 Downloads), „Energieeffizienz in der Industrie in der Provinz Guangdong, VR China“ (2009; drei Quartale TOP 5 / ca. 700 Downloads) und „Energetische Sanierung von Gebäuden mit besonderem Fokus auf historische Bausubstanz in Tschechien“ (2011; drei Quartale, ca. 460 Downloads).

6.2 Unternehmensdatenbank und Monitoring

Die Unternehmensdatenbank und das Monitoring der EI EnEff wurden im Zwischenbericht detailliert analysiert; nachfolgend werden die wichtigsten Schlussfolgerungen verkürzt dargestellt.

Unternehmensdatenbank

Die Datenbank wurde erst Anfang 2012 eingerichtet, v.a. mit dem Ziel, die Akquise von Unternehmen für EI EnEff-Veranstaltungen zu erleichtern und Mehrfachansprachen zu vermeiden, die durch die Verteilung auf mehrere Durchführer entstehen können. Daneben ist auch beabsichtigt, die Datenbank als Monitoringinstrument zu nutzen. Nach anfänglichen Schwierigkeiten (Gestaltung Erfassungskategorien, z.T. Mehraufwand durch Eingabeprozess, etc.) ist eine ansteigende Nutzung der Datenbank durch die Consultants zu verzeichnen (aktuell über 5.700 Unternehmen).

Schlussfolgerungen – Unternehmensdatenbank

Derzeit erscheinen die folgenden Aspekte für die Weiterentwicklung und Nutzung der Unternehmensdatenbank der EI EnEff relevant:

- **Schnittstellenproblematik**: Nicht vollständig gelöst ist die Frage der Koordinierung zwischen den Consultants im Akquiseprozess, wenn bspw. ein Unternehmen ein spezifisches Marktinteresse äußert, das nicht in den Bereich des akquirierenden Consultants fällt.
- **Qualitätsmanagement/Datenaufbereitung**: Im Rahmen der Unternehmensumfrage wurde deutlich, dass für den Evaluierungszeitraum (2010-2012) bei weitem nicht alle AHK-GR Teilnehmer erfasst wurden (87 Teilnehmer erfasst, 231 verschiedene Unternehmen haben tatsächlich teilgenommen). Dies erschwert das Monitoring aufgrund der fehlenden Basisdaten (bspw. Gesamtzahl der Nutzer, Anwendungsfelder und -gruppen). Ferner sind die Daten für eine Weiternutzung nicht optimal aufbereitet (persönliche Daten von Ansprechpartnern, etc.).
- **Zielgruppensystematik**: Die Unternehmensdatenbank arbeitet mit einer anderen Zielgruppenklassifizierung, als das die Grundlagenstudie sowie die aktuelle Fassung des Strategiepapers der EI EnEff vorsehen. Damit existieren drei Ansätze der Zielgruppensegmentierung, von denen zumindest zwei im Arbeits- und Strategieprozess der EI EnEff angewendet werden.

Monitoring

Ein kontinuierliches Monitoring der Wirkungen von Einzelmaßnahmen der EI EnEff ist bedeutsam für (i) die Steuerung der Exportinitiative (Bereitstellung der benötigten Informationen, s. Kap. 3), (ii) das Qualitätsmanagement (z.B. Rückmeldungen über die Leistungsqualität verschiedener Partner und Durchführer) und (iii) das gemeinsame Lernen der beteiligten Akteure (als Voraussetzung der Prozessoptimierung).

Grundsätzlich sind einzelne Monitoring-Instrumente der EI EnEff durchaus positiv zu bewerten. Beispielsweise wird durch die GSt eine standardisierte Berichterstattung der mit der Durchführung von Modulen beauftragten Consultants sichergestellt. Die vorgegebenen Fragebögen für teilnehmende Unternehmen generieren eine nicht unerhebliche Menge an relevanten Daten. Allerdings weist das Monitoringsystem als Ganzes einige Schwachstellen auf, die verhindern, dass es im Sinne der oben skizzierten Funktionen effektiv wird. Teilweise hatte dies auch eine recht lückenhafte Informationslage für die Evaluierung zufolge.

Schlussfolgerungen – Monitoring

Die **Hauptschwächen** des Monitorings sind aktuell, dass es (i) nicht gegen vorher definierte Ziele und Indikatoren erfolgt (s. Kap. 1.1) und (ii) sich mit der Datenerhebung erschöpft. Letzteres ist z.T. technischen Gründen (Ausfüllen in Papierform, etc.), v.a. aber der knappen Ressourcenausstattung der Geschäftsstelle geschuldet. Als ungünstig erweist sich auch die dezentrale Ablage der Datenblätter und Berichte bei GTAI bzw. seit 2012 beim BAFA. Für die Evaluierung konnten bspw. für mehrere Module nur noch vereinzelte Berichte aufgefunden werden. Lediglich die Auswertungen der AHK-Geschäftsreisen liegen bei der GSt fast vollständig vor. Auf weitere Details der Ausgestaltung der Monitoring-Instrumente wurde im Zwischenbericht verwiesen.

7 Wirtschaftlichkeit

Nach § 7 Bundeshaushaltsordnung ist für eine finanzwirksame Maßnahme im Rahmen der Erfolgskontrolle auch eine Wirtschaftlichkeitskontrolle durchzuführen. Grundlage für diese Kontrolle sind die in Kap. 4 und 5 dieses Berichts vorgenommenen Analysen zur Zielerreichung und der Maßnahmenwirksamkeit. In Kap. 7.1 wird der Frage nachgegangen, ob der „Vollzug der Maßnahme“ im Hinblick auf den Ressourceneinsatz wirtschaftlich war. Kap. 7.2 beleuchtet, ob in der operativen Umsetzung jeweils wirtschaftliche Formen der Leistungserbringung gewählt wurden.

7.1 Budgetallokation und Ressourceneinsatz

Die Haushaltsausgaben für die Initiative sind seit 2008 (rund Euro 3,9 Mio.) auf rund Euro 4,65 Mio. in 2012 angestiegen (s. Abb. 34). Bis 2011 bestand für beide Exportinitiativen (EE und EnEff) ein gemeinsamer Haushaltstitel, seit 2012 verfügt die EI EnEff über einen eigenen Titel. Die Anzahl der durchgeführten Einzelmaßnahmen variiert dabei von 56 pro Jahr (2008) bis 90 pro Jahr (2009). Einen Zusammenhang zwischen Leistung und Budgethöhe kann allerdings aufgrund von überjährigen Budgetverschiebungen nicht ohne weiteres hergestellt werden. Die Personalausstattung blieb, trotz hoher Schwankungen in der Projektanzahl, konstant mit 2 Fachkraftstellen pro Jahr.

Ressourcen		2008	2009	2010	2011	2012
Aufwand	Haushaltsmittel in Mio. Euro	3,9	4,7	5,7	4,8	4,65
Personelle Ausstattung	Anzahl MA der Geschäftsstelle	2	2	2	2	2
Gesamtzahl durchgeführte Projekte (Summe über alle Module)		56	90	72	58	69

Abbildung 34: Aufwand und Ressourcen im Überblick, Quelle: GSt für 2011/2012 und GIB für 2008 - 2010

Ein Abgleich mit den Planungsunterlagen ergab, dass knapp 90% der geplanten Maßnahmen durchgeführt wurden, d.h. die Mittel wurden entsprechend der Planung eingesetzt. Nicht durchgeführte Maßnahmen sind zumeist auf abgesagte Veranstaltungen aufgrund mangelnden Teilnehmerinteresses zurückzuführen. Ein Kostenvergleich ergibt weiterhin, dass die Kosten für 1 Modul im Jahr 2008 bei durchschnittlich rund Euro 70 Tsd. lagen, während es 2012 rund Euro 67.5 Tsd. sind. Trotz der Kostenverschiebungsproblematik (siehe Anm. oben) ist dies ein Hinweis auf ein etwa gleichbleibendes Kosten-/Leistungsverhältnis.

Bei der differenzierteren Betrachtung der eingesetzten Mittel zeigt sich, dass die AHK-Geschäftsreisen erwartungsgemäß den größten Budgetposten einnehmen. Der Anteil am Budget stieg seit 2008 nochmal kräftig an und liegt 2012 bei gut 45% (s. Abb. 35 nächste Seite). In Übereinstimmung mit der aufgezeigten Entwicklung der verschiedenen Modulzahlen sanken die Aufwendungen für die Informationsveranstaltungen, Auslandsmessen und Einkäuferreisen. Den jeweils zweit- und drittgrößten Budgetposten nehmen inzwischen die Informationsreisen und die Qualifizierungsmaßnahmen ein, die zu Beginn der EI EnEff budgetmäßig nicht wesentlich ins Gewicht fielen.

Dies zeigt die wesentliche qualitative Verschiebung der strategischen Ausrichtung der EI EnEff auf, die vermehrt die direkte Exportförderung über die AHK-Geschäftsreisen sowie die Positionierung der deutschen Effizienztechnologie im Ausland befördert. Nach einer Prozesskostenanalyse der Module zeigt sich, dass AHK über Geschäftsreisen, Multiplikatorenreisen und Informationsveranstaltungen über 50% des Gesamtbudgets der EI EnEff für Ihre Leistungen erhalten.

Mittelverwendung in Mio. Euro	2008	2009	2010	2011	2012
AHK-Geschäftsreisen	1,3	2.0	1,95	2,1	2,2
Infoveranstaltungen	0,3	0,28	0,25	0,2	0,25
Auslandsmessen (+ Inlandsmesse ab 2012)	1,3	1,6	1,5	0,8	0,22 (0,6)
Informationsreisen (Einkäuferreisen/ Multiplikatorenreisen)	0,3	0,8	0,75	0,45	0,65
Qualifizierung / Know-how Transfer (Piloten)	0,05	0,12	0,05	0,2	0,75
Roadshow (nicht aus Haushaltsmitteln der EnEff)	./.	./.	0,8	0,75	3,0 (EnEff Fonds Bundesregierung)
GSt / Koordination	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Öffentlichkeitsarbeit (Internet, Datenbanken, Werbemittel usw.)	0,5	0,2	0,1	0,1	0,2
Summe:	**3,95**	**5,2**	**5,6**	**4,8**	**4,47 (4,8)**

Abbildung 35: Eingesetzte Mittel für Module der EI EnEff; Quelle: GSt für 2011/2012 & GIB für 2008 - 2010

Das Budget für die Geschäftsstelle ist mit rund Euro 200 Tsd. seit 2008 unverändert geblieben. Das Budget für die Öffentlichkeitsarbeit sank stark.

Die Förderkosten pro teilnehmendes Unternehmen für die Standardmodule betragen dabei:

- Die Kosten für einen Teilnehmer (bei 8 Teilnehmern) bei Informationsveranstaltungen liegen bei rund Euro 2750,-.
- Die Kosten für einen Teilnehmer (8 Teilnehmer) bei AHK-Geschäftsreisen liegen bei rund Euro 9.000,-. Bei 34 von 56 ausgewerteten AHK-Geschäftsreisen lag die Teilnehmeranzahl unter 8 TN (Bandbreite 4 – 7 TN), was einen höheren Kostenanteil pro Unternehmen ergibt; z.B. sind es bei 4 Teilnehmern dann Euro 18.400,-. Die Kontaktgespräche werden mit rund 60% der Kosten pro Reise gefördert. Die direkte KMU-Beratung vor der Reise liegt unter 10% der Kosten, während die Kosten für die Zielmarktanalyse mit über 10% der Kosten angesetzt sind. Die Kosten einer AHK-Geschäftsreise liegen deutlich unter den Kosten für die Messeteilnahme.
- Die Kosten für einen Teilnehmer (bei 4 Teilnehmern) bei Messebeteiligungen liegen bei rund Euro 40.000,- Im Benchmark mit anderen (z.B. Schweiz) Messeförderungen entsprechen diese Kosten etwa dem Standard. Im Vergleich mit den anderen Modulen ist das Messeprogramm pro Teilnehmer am teuersten, wobei anzumerken ist, dass die TN-Zahlen sehr stark schwanken (und damit auch die Förderkosten pro Teilnehmer).

Die Förderkosten pro Unternehmen sollten nicht überbewertet werden und sind nicht direkt vergleichbar. So verfolgen bspw. die Messebeteiligungen neben der direkten Unternehmensförderung andere wesentliche und übergeordnete Ziele, wie die Darstellung der Bundesrepublik Deutschland im Zusammenhang mit den deutschen Technologien und der Dachmarke „Efficiency made in Germany“.

Ausgewählte Einzelaspekte hinsichtlich der Budgetallokation

- Die Betrachtung der eingesetzten Mittel zeigt, dass die AHK-Geschäftsreisen den größten Budgetposten einnehmen. Der Anteil am Budget stieg seit 2008 stark an und liegt 2012 bei gut 45%. Bei zusätzlicher Berücksichtigung der Einbindung der AHKs in anderen Modulen lässt sich festhalten, dass insgesamt über 50% des Budgets der EI EnEff an die AHKs fließen (inkl. des Verwaltungsbeitrags an den DIHK).
- Die Aufwendungen für die Informationsveranstaltungen, Auslandsmessen und Einkäuferreisen sind seit dem Beginn der Initiative insgesamt gesunken. Den jeweils zweit- und drittgrößten Budgetposten nehmen inzwischen die Informationsreisen und die Qualifizierungsmaßnahmen ein, die zu Beginn der EI EnEff budgetmäßig nicht wesentlich ins Gewicht fielen.
- Ein Kostenvergleich unter den Modulen zeigt erwartungsgemäß größere Unterschiede. Allerdings ist bspw. das Messemodul vor dem Hintergrund von Anforderungen des Standbaus bis hin zu Repräsentationszielen naturgemäß teurer als bspw. das Modul AHK-GR[33].
- Für die Pilotprojekte liegen die jeweiligen Kalkulationen und Durchführungsberichte (Leistungserreichung) vor. Die geplanten Leistungen werden laut dieser Berichte erreicht. Zu Beginn der Projekte wird im Rahmen der Projektkalkulationen das Kosten-/Leistungsverhältnis durch die GSt auf Plausibilität überprüft. Die Projekte sehen in der Regel Eigenanteile der Projektpartner vor. Dies setzt Anreize zum sorgsamen Umgang mit Ressourcen.
- Die Besetzung der GSt mit bislang zwei Fachkräften ist relativ knapp. Wie die Analyse in den Kapiteln 3 (Strategieprozess, Identifikation von Synergien, Kooperationen) und 6 (Monitoring, Qualitätsmanagement) zeigt, birgt dies die Gefahr einer Untersteuerung.
- Mit Blick auf die Verwaltungskosten im Verhältnis zum Fördervolumen lässt sich bemerken, dass die Aufwendungen für die Geschäftsstelle mit rund Euro 200 Tsd. p.a. lediglich etwa 4 % ausmachen. Allerdings wird der Gesamtverwaltungskostenaufwand, bspw. Kosten für Ausstattung, Büroraum, Verwaltungskosten des DIHK für Qualitätskontrolle sowie Verwaltungskosten für die nachgelagerte Behörden (insbesondere BAFA), nicht erfasst und kann daher nicht in die Betrachtung mit einbezogen werden.

Schlussfolgerungen – Budgetallokation und Ressourceneinsatz

Die Gutachter kommen zu dem Schluss, dass die Budgetallokation der EI EnEff für die einzelnen Module mit Blick auf die jeweils erzielbaren und erzielten Wirkungen (s. Kap. 4) wirtschaftlich vorgenommen wurde. Der Verwaltungskostenaufwand von 4% für die Personalkosten der Geschäftsstelle ist sehr gering. Allerdings kann eine Gesamtbeurteilung aufgrund der fehlenden Erfassung der Gesamtverwaltungskosten nicht vorgenommen werden. Die hohe – und steigende – Mittelallokation für die AHK-GR legitimiert sich bspw. aus der Tatsache, dass dieses Instrument am stärksten zu direkten Wirkungen auf Zielgruppenebene (Informationswirkung, Kontakte, etc.) beiträgt. Die Maßnahmenwirksamkeit insgesamt (Kap. 4 und Kap. 5) steht in einem angemessenen Verhältnis zum Ressourceneinsatz durch das BMWi. Die Aufschlüsselung der Kosten ergibt einen guten Überblick über die Mittelverwendung der EI EnEff und liefert die notwendige Informationsgrundlage für Managemententscheidungen; sie wurden in diesem Sinne genutzt, was bspw. die Verschiebungen zwischen den Modulen über die Laufzeit der EI EnEff hinweg illustrieren (s. Kap. 2).

7.2 Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung

Mit Blick auf Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung sind die folgenden Aspekte besonders hervorzuheben:

- Die Finanzmittelallokation für private Consultants wird über Wettbewerbsverfahren (Ausschreibungen) vorgenommen. Grundsätzlich führt eine solches Verfahren zu angemessenen Ergebnissen bzgl. Kosten und Leistungen. Die Leistungen der privatwirtschaftlich organisierten Durchführer werden allerdings mittels jährlicher Ausschreibung beschafft. Diese in relativ kurzen Zeitabständen wiederkehrenden Ausschreibungen verursachen höhere Verwaltungskosten u.a.

[33] Como Consult hat 2010 eine Evaluierung des Swiss Import Promotion Programmes (SIPPO) durchgeführt; ein Vergleich der Kosten des Messemoduls mit Messemodulen der schweizerischen Handelsförderung ergibt einen etwa gleichhohen Aufwand.

anderen bei den nachgelagerten Behörden, wie BAFA, die bei einem bspw. dreijährigen Beschaffungsrhythmus geringer ausfallen würden.

- Die Leistungserbringung erfolgt über private Consultants oder die AHKs. Damit werden die eingekauften Leistungen im Rahmen der jeweilig angenommenen Kernkompetenz der Durchführer erbracht. Dies ist eine maßgebliche Voraussetzung für die effiziente Durchführung des Programms.
- Die Bemühungen der GSt um eine effiziente Leistungserbringung spiegeln sich bspw. auch in der Reorganisation des Akquiseprozesses über die Unternehmensdatenbank; dies hat bereits zu Effizienzgewinnen bei der Erfassung und Ansprache von Unternehmen geführt.
- Die GSt hat auch damit begonnen, vergleichende Untersuchungen anzustellen, bspw. bzgl. der Aufwandskalkulationen der AHKs für die ZMA. Angesichts des hohen Budgetanteils ist dies die richtige Priorität, wird jedoch von der GSt nicht regelmäßig durchgeführt.

Controlling und Projektmanagement

- **Controlling**: Die Zuordnung der Kosten innerhalb der Standardmodule ist auf der Grundlage der von der GSt definierten Prozessschritte und den Kostenkalkulationen der Durchführer/AHKs gut nachvollziehbar (s. Kap. 4.3 im Zwischenbericht). Die Aufschlüsselung der Kosten ergibt einen guten Überblick über die (geplante) Mittelverwendung der EI EnEff und liefert die notwendige Informationsgrundlage für Managemententscheidungen. Das etwa gleichbleibende Kosten-/Leistungsverhältnis (Kosten pro Projekt) ist ein Hinweis auf ein effektives Controlling der Initiative. Um eine Effizienzbestimmung aus der Perspektive Ressourceneinsatz und Leistungen exakt vorzunehmen, sollte allerdings eine exaktere Zuordnung zu den Aufwendungen der EI EnEff gewährleistet sein. Allerdings besteht seit 2012 bereits ein eigener Haushaltstitel für die EI EnEff, was die Zuordnung in der Zukunft einfacher machen wird.
- **Projektmanagement**: Der über die Jahre anhaltend hohe Prozentsatz der Planungsumsetzung weißt auf einen zielgerichteten Ressourceneinsatz zur effektiven Umsetzung der EI EnEff hin.

Schlussfolgerungen – Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung

Die Gutachter kommen zu dem Schluss, dass (i) in der Leistungserbringung grundsätzlich die effizientesten Verfahren und Maßnahmen gewählt wurden, (ii) die Ressourcenausstattung für die mit Steuerungsaufgaben betrauten Akteure (BMWi, GSt) gering erscheint und (iii) die Transaktionskosten für die gewählte Organisation der Leistungsbeschaffung (Ausschreibungen mit jeweils einem Jahr Laufzeit) nicht unerheblich sind. Die von der GSt begonnen Kontrolle der Aufwandskalkulationen für Leistungen können regelmäßiger erfolgen, was jedoch auch durch die knappe Ressourcenausstattung der GSt limitiert wird.

8 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der EI EnEff

Das Thema und die konkreten Förderangebote der Exportinitiative Energieeffizienz sind in Anbetracht übergreifender bundespolitischer, außenwirtschaftlicher (Marktprognosen) sowie weiterer ressortbezogener Zielsetzungen ungebrochen von hoher Relevanz. Dies wird auch durch den Abgleich mit exportbezogenen Förderbedarfen der Zielgruppe bestätigt. Durch die Einführung der marktvorbereitenden Maßnahmen wurde die konzeptionelle Weiterentwicklung und Ergänzung der EI EnEff bereits eingeleitet. Der eingeschlagene Kurs erscheint im Sinne der Sektororientierung und der o.g. Ziele schlüssig. Er zieht jedoch verschiedene Herausforderungen nach sich, auf die v.a. in der Steuerung der EI EnEff reagiert werden muss. Die nachfolgenden Optionen der Weiterentwicklung bauen auf der im Zwischenbericht vorgestellten zusammenfassenden Stärken-Schwächen-Analyse auf und integrieren die in der zweiten Untersuchungsphase v.a. durch die Online-Befragungen gewonnenen Befunde.

8.1 Gestaltung der EI EnEff

Wirkungsorientierte Programmsteuerung

Durch das BMWi und die beteiligten Akteure werden mit der EI EnEff vielschichtige Ziele verfolgt – KMU-Exportförderung bzw. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Produkt- und Dienstleistungsanbieter im Feld EnEff, Positionierung eines international noch wenig etablierten Themas (EnEff), Marktentwicklung und Verbesserung von Rahmenbedingungen in den Zielländern. Eine wirkungsorientierte Steuerung der Maßnahmen setzt voraus, dass dieses vielschichtige Ziel- und Wirkungsgefüge klar herausgearbeitet und durch Beobachtungsgrößen bzw. Indikatoren spezifiziert ist, so dass es einen gemeinsamen Referenzpunkt für die beteiligten Akteure bildet und auch für das begleitende Wirkungsmonitoring genutzt werden kann; diese Verschiebung in der Orientierung des BMWi hinsichtlich der Steuerung der EI EnEff ist in Abb. 36 illustriert.

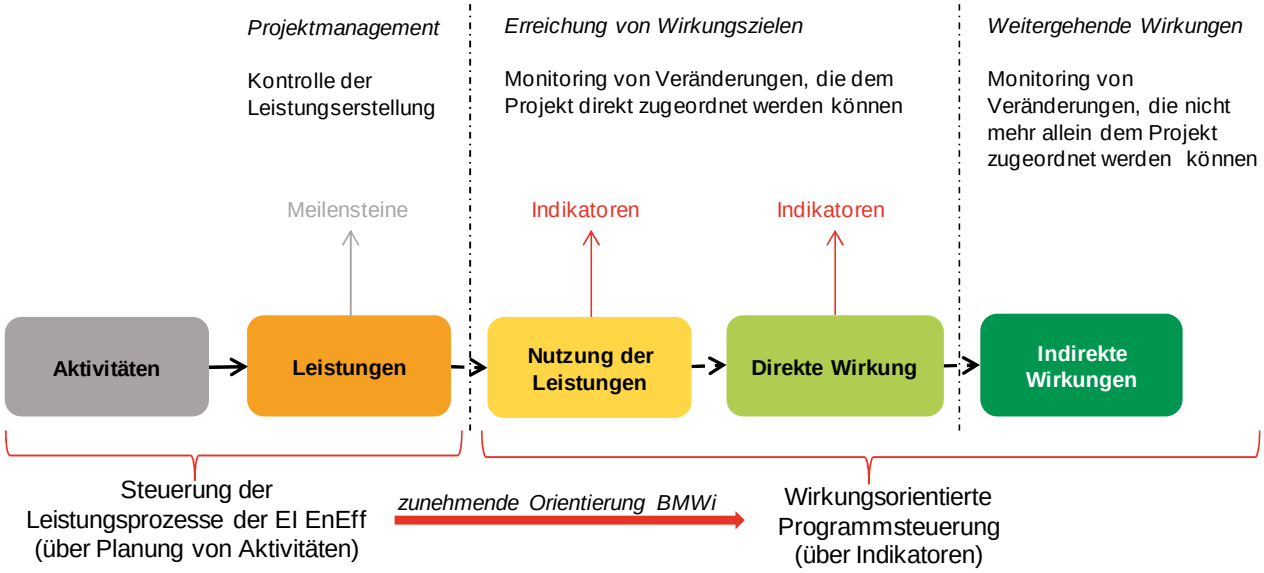


Abbildung 36: Leistungs- und wirkungsorientierte Programmsteuerung

In der ersten Untersuchungsphase wurde ein Vorschlag zur Präzisierung des Ziel- und Wirkungsgefüges der EI EnEff unterbreitet (s. Kap. 1), Beobachtungsgrößen für die Zielerreichung zusammengestellt und dem BMWi vorgeschlagen (s. Abb. 37 nächste Seite). Dieses Zielsystem sollte durch das BMWi und die GSt weiterentwickelt und durch Indikatoren auf Basis der erarbeiteten Vorschläge ergänzt werden (s. Abb. 38 nächste Seite). So kann leicht ein „Cockpit“ für die Steuerung der Initiative erarbeitet werden, das alle wesentlichen aktuellen Monitoring-Informationen übersichtlich vereint.

Ziel / Wirkung	Beobachtungsgröße(n)
KMU treffen informierte Export-Entscheidungen.	▪ Zahl derzeit nicht exportierender KMU, die sich aufgrund von Maßnahmen der EI EnEff mit Exportpotenzialen befassen. ▪ Nutzung der bereitgestellten Marktinformationen auf dem Internetportal (Marktanalysen, Kurzstudien, Präsentationen, Finanzierungsanalysen). ▪ Informativer Mehrwert von EI EnEff-Informationsveranstaltungen in D aus der Perspektive von KMU. ▪ Informativer Mehrwert von Zielmarktanalysen (ZMA) aus der Perspektive von KMU. ▪ Informativer Mehrwert von Vor-Ort Präsentationsveranstaltungen aus der Perspektive von KMU.
KMU identifizieren geeignete Geschäftspartner im Zielmarkt.	▪ Zahl der durch Maßnahmen der EI EnEff vermittelten Kontakte pro gefördertem KMU. ▪ Beurteilung der Qualität der Kontakte durch KMU.
KMU weiten Auslandsaktivitäten aus und verbessern ihre Marktposition.	▪ Vorliegen einer Exportstrategie und von geplanten nächsten Schritten. ▪ Erfolgte Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Ausweitung von Auslandsaktivitäten (z.B. Verträge mit Händlern oder Vertriebspartnern, Gründung einer Niederlassung, etc.). ▪ Steigerung des Exportumsatzes (der Maßnahme direkt zurechenbar). ▪ Einstellung von MA zur Abwicklung von Exportaktivitäten (der Fördermaßnahme direkt zurechenbar).
Verbesserte Wahrnehmung der Kompetenzen deutscher KMU.	▪ Bekanntheitsgrad der Dachmarke in wichtigen Zielmärkten. ▪ Wahrgenommene Kompetenzen deutscher KMU unter Entscheidungsträgern in wichtigen Zielmärkten.
Wissenszuwachs bei Entscheidungsträgern über EnEff-Technologien.	▪ Kenntnisstand über deutsche Energieeffizienztechnologien in den definierten Anwendungsfeldern unter Entscheidungsträgern in Zielmärkten. ▪ Kenntnisstand über notwendige Schritte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für EnEff unter Entscheidungsträgern in Zielmärkten.

Abbildung 37: Ziele und Wirkungen EI EnEff mit zugeordneten Beobachtungsgrößen

Beobachtungsgrößen können durch Spezifizierung und Wertbestückung zu einem Indikator fortgeschrieben werden (s. Abb. 38).

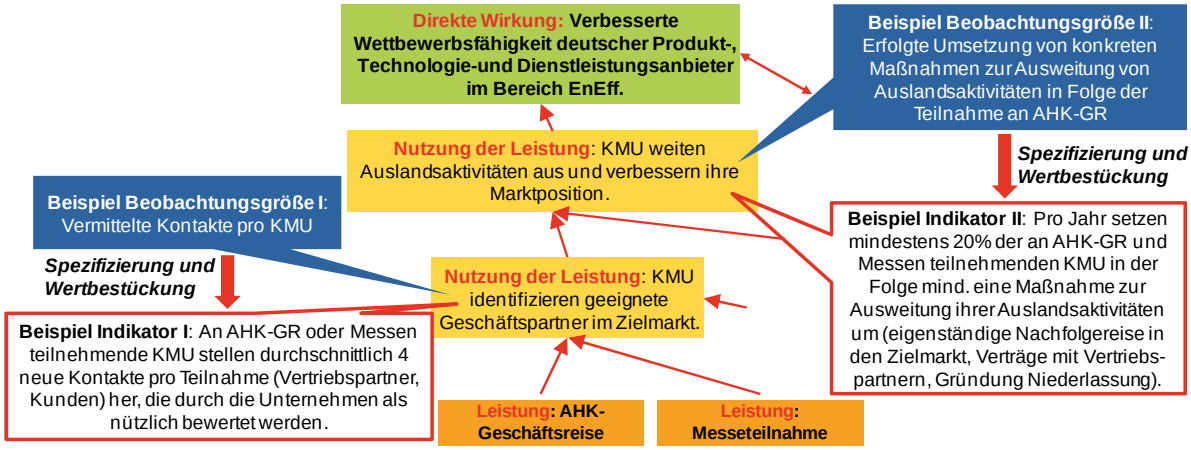


Abbildung 38: Ausschnitt Ziel-und Wirkungsgefüge, Beispiele für Beobachtungsgröße und zugeordneten Indikator

Zielgruppenanalyse und -abgrenzung
Die Übertragung der in der Vorstudie geschaffenen Grundlage in der Zielgruppenanalyse und -abgrenzung auf die Anwendung in der praktischen Steuerung der EI EnEff war komplex. Daher wurden parallel gut vermarktbare Anwendungsfelder definiert (z.B. „Smart Cities“) und Kategorien auf Basis der bekannten und erfassten Unternehmen gebildet (Unternehmensdatenbank). Im Ergebnis blieb das Bild der Zielgruppe der EI EnEff jedoch unscharf, was sich v.a. in der Außendarstellung und der Kommunikation mit Durchführungspartnern erschwerend auswirkt. Das Thema sollte durch BMWi und GSt nochmals aufgegriffen und ein pragmatischer Ansatz gewählt werden, der auf den Vorarbeiten und Erfahrungen aufbaut und den Nutzen für die Steuerung der EI EnEff in den Vordergrund stellt. Ansatzpunkt könnte eine Vereinheitlichung der Kategorien bzw. Begriffe sein, die für die Beschreibung der Wirtschaftszweige bzw. Branchen unterhalb der Anwendungsfelder genutzt werden. Ausgangspunkt bilden hier die Kategorien der Unternehmensdatenbank, die nochmals auf ihrer Übereinstimmung mit der Verbändestruktur, wie sie bspw. aus den Unternehmensangaben zu Fachverbänden und -vereinigungen hervorgehen (Anhang 9.3), abgeglichen werden sollten. Die so stabilisierten Kategorien sollten über alle Formate der EI EnEff hinweg (bspw. auch im Strategiepapier) dann einheitlich verwendet und kommuniziert werden.

Zielmarktklassifikation
Die Zielmarktklassifikation der EI EnEff (Unterteilung in A-D-Märkte) hat, wie bereits im Zwischenbericht herausgearbeitet wurde, derzeit kaum einen Einfluss auf den Strategieprozess (Auswahl von Modulen und Maßnahmen) und erscheint deswegen unnötig aufwändig und komplex. Die geografische Ausrichtung der EI EnEff ist in jedem Fall ein wichtiges Thema für den Strategieprozess. Hierbei ist durch das BMWi zu entscheiden, ob eine überarbeitete Zielmarktklassifikation hilfreich ist (z.B. anhand der von den Unternehmen benannten Faktoren der Marktattraktivität; s. Kap. 2.1) oder ob hierauf in Zukunft komplett verzichtet und ein anderer Weg eingeschlagen wird (s. Vorschläge im nachfolgenden Kapitel).

8.2 Steuerung der EI EnEff

Die Herausforderungen in der Steuerung der EI EnEff, die in Kap. 3 skizziert wurden, sind auch in anderen Ressorts zu beobachten. Sie stehen einerseits im Zusammenhang mit dem Ziel, durch Bündelung der im deutschen System gegebenen Akteurs- und Programmvielfalt und Koordinierung bestehender Aktivitäten Synergien zu nutzen und neue Wirkungsdimensionen zu erschließen. Zum anderen sind sie typisch für Programme mit mittel- bis längerfristigen, komplexen Zielgefügen (z.B. Beeinflussung von Rahmenbedingungen, Aufbau von Kapazitäten), wie sie im Rahmen der EI EnEff durch die marktvorbereitende Maßnahmen in den Zielländern verfolgt werden.

Was die Optimierung der Steuerungsprozesse der EI EnEff anbelangt, ist dies konkret insbesondere für (i) den Strategieprozess sowie (ii) die marktvorbereitenden Pilotprojekte relevant. Die für die Durchführung der Standardmodule ausgebildeten Steuerungsprozesse sind hierfür gut geeignet und werden durch BMWi und GSt effektiv umgesetzt, mit einer Einschränkung: Optionen, die Zusammenarbeit mit den Consultants auf eine längerfristige Basis zu stellen, um so die Orientierung auf die Gesamtzielerreichung zu stärken und Transaktionskosten zu senken, sollten geprüft werden. Vorstellbar ist hier die Vergabe mittelfristiger Rahmenverträge (bspw. zeitliche Synchronisation mit den Vertragslaufzeiten für die GSt) an Durchführer (Consulting-Unternehmen), auf deren Basis dann Einzelleistungen zu festen Bedingungen abgerufen werden können. V.a. in Bezug auf die Informationsveranstaltungen scheint es dabei wegen der auftretenden Schnittstellenproblematik (s. Kap. 4.1) ratsam, die inhaltliche Kompetenz der Durchführer höher zu bewerten als bspw. Erfahrung im Veranstaltungsmanagement, auch wenn dies höhere Kosten impliziert.

Strategieprozess
Ansatzpunkte für die Stärkung des Strategieprozesses der EI EnEff bestehen u.a. in den folgenden Aspekten:

- Alle nachfolgenden Vorschläge sind mit der derzeitigen Ressourcenausstattung (BMWi, GSt) für Strategieaufgaben nicht bewältigbar; die Ressourcenallokation sollte daher überdacht werden.

Kooperative Steuerungsprozesse sind zeitintensiv, da sie viel Dialog und Abstimmung verlangen, um die Einbeziehung und Verdichtung der Perspektiven verschiedener Akteure zu ermöglichen.

- Zu prüfen ist, welche Akteure ggf. stärker, welche ggf. weniger intensiv in die Strategiebildung einbezogen werden sollten. Dies sollte nicht nur von formalen Zuständigkeiten, sondern auch von Interesse, Engagement und Wunsch der Beteiligung abhängig gemacht werden. Interessante Anhaltspunkte liefert hier die Unternehmensbefragung (s. bspw. Spektrum relevanter Fachverbände und -vereinigungen in Anhang 9.3).
- In der Praxis ist eine zunehmende Verbreiterung der geographischen Ausrichtung festzustellen. Dies birgt das Risiko, dass die Intensität der Marktbearbeitung zurückgeht. Daher erscheint es erforderlich, die Kriterien für die Marktauswahl im Dialog mit wichtigen Partnern einer Prüfung zu unterziehen und auf dieser Basis regionale Schwerpunkte festzulegen. Dabei können die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zur Marktattraktivität einen wichtigen Anhaltspunkt bieten.
- Für die ausgewählten Zielmärkte könnten dann im Dialog mit den wichtigsten Akteuren exemplarisch mittelfristige Regional- oder Länderstrategien entwickelt werden. Im Rahmen der Regional- bzw. Länderstrategien müssen auch thematische oder Technologieschwerpunkte den Marktbedingungen entsprechend spezifischer gefasst und mit den hierfür relevanten Fachverbänden und -vereinigungen diskutiert werden. Damit werden gleichzeitig die in Deutschland anzusprechenden Unternehmen klarer gefasst (und die Zielgruppe der Förderung somit präzisiert).
- Sollte sich dieses Vorgehen in der Praxis bewähren, können sukzessive für weitere Märkte Regional- bzw. Länderstrategien erarbeitet werden. Gleichzeitg muss aber eine gewisse Flexibilität in der Planung erhalten bleiben. Das Ziel sollte in einer Balance zwischen der Setzung strategischer Schwerpunkte und der Nutzung von Opportunitäten bestehen, um ein breiteres Angebot für die unterschiedlichen Interessen der sehr heterogenen Zielgruppe (s. bspw. Anhang 9.2) vorzuhalten. So sollten bspw. Geschäftsreisen weiterhin ad-hoc in die Planung aufgenommen werden können, wenn dies aufgrund des Engagements institutioneller Partner, sich bietender Geschäftsmöglichkeiten und dem Interesse bei einer Gruppe von Unternehmen angezeigt erscheint.

Steuerung der Pilotprojekte

Eine wirkungsorientierte Programmsteuerung ist für die gesamte EI EnEff bedeutsam (s. Kap. 8.1), für die Pilotprojekte jedoch zentral. Bereits in der Konzeption sollten angestrebte Wirkungen klar benannt und mit Indikatoren versehen werden, die dann ein begleitendes Monitoring und transparente Entscheidungen über die Fortsetzung ermöglichen.

Das AHK-Netzwerk könnte stärker für eine systematische Identifikation von Synergien und Kooperationsmöglichkeiten genutzt werden. So ergab die AHK-Befragung, dass bei etwa 70% der AKHs lokale, bilaterale (bspw. die GIZ) oder internationale Organisationen an ihrem Sitz existieren, die gleichgerichtete Ziele wie die AHK im Bereich EnEff verfolgen[34]. 20% der AHKs gaben weiter an, mit diesen engere Kooperationen zu unterhalten. Dies ist zum einen interessant, weil die lokalen Netzwerke dieser Organisationen für die Durchführung von Standardmodulen der EI EnEff relevant sind (bspw. Identifikation von Ansprechpartnern und Kontakten). Zum anderen könnten in Zusammenarbeit mit den AHKs, die sich besonders im Bereich Energieeffizienz engagieren (s. Kap. 8.3), innovative Pilotprojekte entwickelt werden, die ggf. an schon existierende Maßnahmen andocken. Beispielsweise verweisen die bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Universitäten und das relativ starke Engagement der Förderzielgruppe in F&E-Aktivitäten darauf, dass Hochschulkooperationen ähnlich wie in den USA in weiteren Ländern ein interessanter Hebel der Marktvorbereitung sein können.

Die andere Blickrichtung ist die explizite Bündelung der Kompetenzen verschiedener Akteure im Rahmen von Projektentwicklungsprogrammen (PEP), wie sie im Rahmen der EI EE umgesetzt wurden. Hier werden in enger Abstimmung der verantwortlichen Referate über die EI EE Maßnahmen im Bereich Energieeffizienz pilotiert; die Erfahrungen sollten gemeinsam ausgewertet und dann die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen werden.

[34] Um nur ein Beispiel zu nennen: Die GIZ führt in Serbien im Auftrag des Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ein Programm zur Beratung bei der Energieeffizienz in Haushalten und Gebäuden durch, Partner ist das Ministerium für Bergbau und Energie der Republik Serbien. Das Programm zielt auf die Umsetzung des 2004 beschlossenen serbischen Energiegesetztes ab und unterstützt u.a. Ministerien bei der Erstellung der rechtlichen Grundlagen für die Umsetzung von Energieeffizienzpotenzialen, auch in Kooperation mit Verbänden und lokalen Institutionen.

Übergreifend ist zu überlegen, wie einzelne AHKs zumindest partiell direkt in die Steuerung eingebunden und Anreize für AHKs geschaffen werden können, die Kompetenzfelder im Bereich EnEff kontinuierlich weiter zu entwickeln und damit Beiträge im Rahmen der EI EnEff vielfältiger zu gestalten (s. hierzu auch nächster Punkt). Hinsichtlich der Beteiligung an der Programmsteuerung ist auch die Bildung von thematischen Arbeitsgruppen vorstellbar, in denen die Kompetenzen interessierter Fachverbände und weiterer Akteure zur Entwicklung von Projekten gebündelt werden.

8.3 Leistungsprozesse

Die Evaluierung ergab für die direkt auf KMU-Förderung entlang der Exportphase ausgerichteten Standardmodule ein insgesamt positives Bild hinsichtlich des direkten geschäftlichen Nutzens (s. Vergleichsauswertung in Anhang 9.6[35]). Festhalten lässt sich:

- Die durch die EI EnEff bereits eingeleiteten Verschiebungen in der Gewichtung der Module erscheinen insgesamt gerechtfertigt.
- Die GSt treibt die Verknüpfung und Verzahnung der Module in der Planung voran; die Module werden durch die Unternehmen auch sequentiell genutzt (s. Abb. 17 Kap. 4).
- Die GSt arbeitet an der Verbesserung des Qualitätsmanagements, um eine flächendeckend hohe Durchführungsqualität zu sichern. Neben den Unterstützungsprozessen (s. Kap. 8.4) bietet sich als Ansatzpunkt v.a. der intensivierte Austausch mit den AHKs und Durchführern, für den die AHK-Umfrage Anregungen liefert. Beispielsweise wurde in der Auswertung eine Gruppe von 11 AHKs identifiziert, die als einzige Kooperationen mit Partnern in Zielmärkten hinsichtlich EnEff eingehen und sich auch bezüglich weiterer Merkmale deutlich unterschieden (s. Abb. 39).

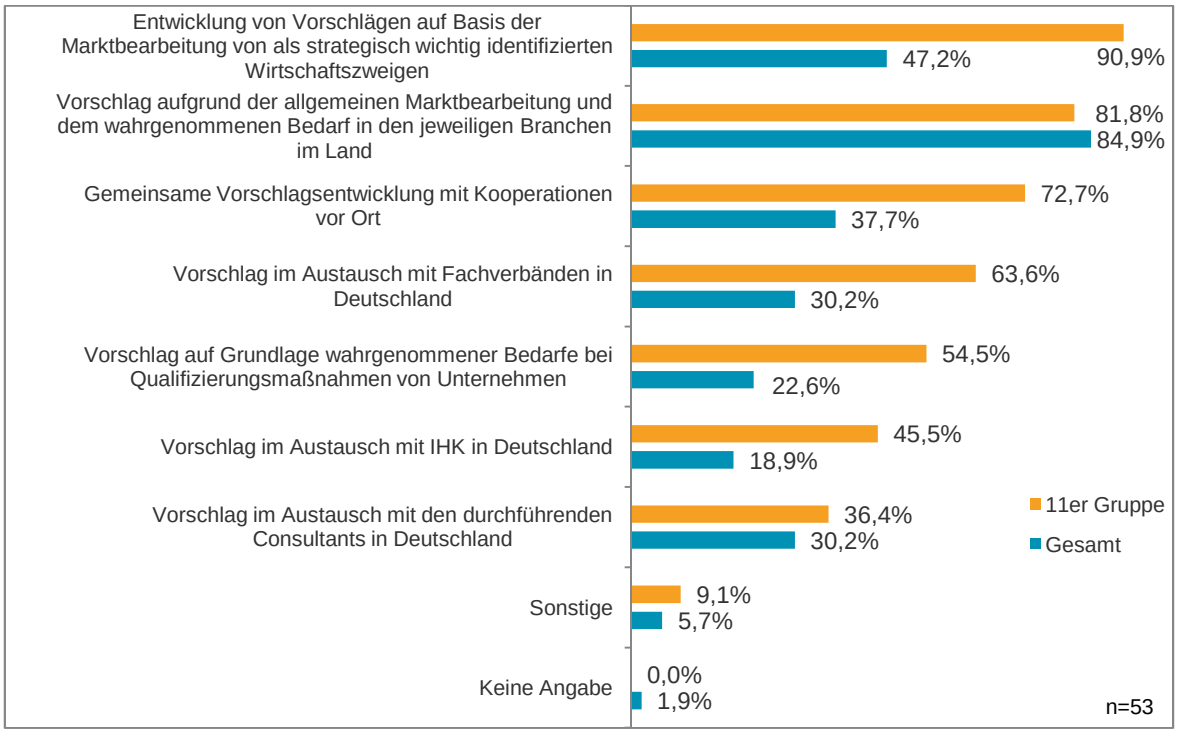


Abbildung 39: "Wie werden Projektvorschläge für die Exportinitiative entwickelt?" Mehrfachantworten möglich

Diese 11 AHKs betten die Aktivitäten im Rahmen der EI EnEff wesentlich stärker in ihr Gesamtportfolio ein. Sie sind geographisch verteilt über Asien, Lateinamerika und Europa und von unterschiedlicher

[35] Der Vergleich ist nur bedingt zulässig, da Informationsveranstaltungen und Messeförderung einen mehrdimensionalen Nutzen bieten, der von den Unternehmen auch wahrgenommen wird und zur sequentiellen Nutzung der Module führt.

Größe. Sie schätzen die Durchführung der EI EnEff deutlich positiver ein als die restlichen 42 teilnehmenden AHKs und könnten zu strategischen Partnern werden. Beispielsweise bieten hier die jährlich stattfindenden, seit dem Jahr 2011 durch das BMWi organisierten Workshops für AHK-Projektleiter und -Mitarbeiter ein geeignetes Forum, den Mehrwert der Initiative besser zu vermitteln, den strategischen Dialog mit den AHKs zu vertiefen und damit die Voraussetzungen für den Einsatz des Instruments zu verbessern.

Unternehmensseitig kann die Frage gestellt werden, ob die Nutzung der Standardmodule auch eine Obergrenze erhalten sollte, ab der die Selbstzahler-Regel gilt (zahlreiche Nutzer mit fünf Teilnahmen an AHK-GR). Um die Nutzung der EI EnEff-Leistungen noch attraktiver zu gestalten, die Verzahnung der Leistungen weiter voranzutreiben und Effizienzgewinne zu heben, könnte ein Gutscheinsystem pilotiert werden. Beispielsweise wäre vorstellbar, dass Unternehmen Kontaktvermittlungsleistungen der AHKs auch außerhalb des Rahmens einer formellen Geschäftsreise per Gutschein in Anspruch nehmen können (bei grundsätzlicher Förderungswürdigkeit), wenn sie sich aufgrund eigener Reisetätigkeit oder einer Messeteilnahme bereits im Land befinden. Solche Gutscheinsysteme werden durch das BMWi beispielsweise in der Innovationsförderung eingesetzt (BMWi-Innovationsgutscheine go-Inno, mit denen Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten 50 Prozent der Ausgaben für eine externe Beratung zur Professionalisierung des firmeneigenen Innovationsmanagements erstattet werden).

Über die skizzierten Optionen hinaus wurden im Rahmen der Prozessanalyse bereits zahlreiche Einzelpunkte benannt, die für eine Optimierung der Standardmodule herangezogen werden können und hier nicht wiederholt werden (z.T. Kap. 4, größtenteils Zwischenbericht).

8.4 Unterstützungsprozesse

Hinsichtlich der **Öffentlichkeitsarbeit** sind die Gutachter der Ansicht, dass diese grundsätzlich gut konzipiert und umgesetzt wird. Rund um das zentrale Internetportal gibt es eine Reihe von Verfahrens- und inhaltlichen Optimierungsmöglichkeiten, die z.T. bereits realisiert wurden (z.B. Vereinfachung Veröffentlichungsprozess). Hinsichtlich der diskutierten Einbindung von Social Media sind die Ergebnisse der Unternehmensbefragung ermutigend (s. Abb. 40) – mehr als die Hälfte der Unternehmen scheinen diese grundsätzlich zu nutzen.

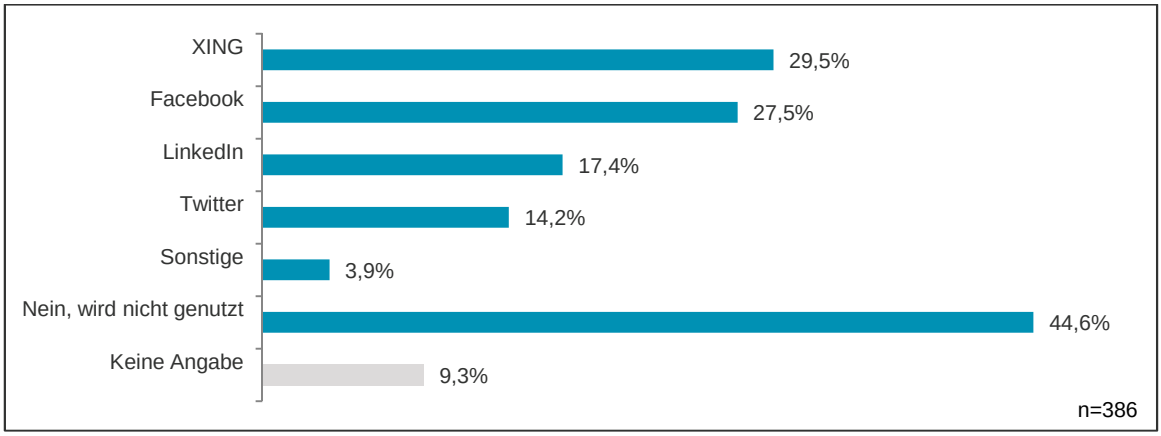


Abbildung 40: „Nutzt Ihr Unternehmen Social Media?“ Mehrfachantworten möglich

Inhaltlich sind die Seitenabrufstatistiken eine interessante, bisher wenig genutzte Inspiration (z.B. die außergewöhnlichen Download-Raten der Irland-Marktstudie) und die Arbeit mit mehr Praxisbeispielen ist angezeigt.

Angesichts der auch durch die ungünstige technische Lösung verursachten Probleme des **Monitorings** (Papierform, dezentrale Ablage) erscheint die vorgeschlagene Realisierung der Teilnehmerbefragung im Nachgang zu Standardmodulen über das Internetportal jedoch klar als Priorität. Organisatorisch sollte das Monitoring zentral bei der GSt aufgehängt werden, inhaltlich sollten in diesem Zuge die Fragebögen angepasst und vereinheitlicht werden, unter Berücksichtigung der in Kap.

8.1 präsentierten und bereits mit dem BMWi abgestimmten Beobachtungsgrößen. Auch müssten Standardformate und -prozesse für die Aufbereitung der Monitoring-Daten festgelegt werden (z.B. kurzer, halbjährlicher Auswertungsreport, der den Mitgliedern des Strategiebeirats zugeht). So könnten die bereits jetzt standardmäßig erhobenen Daten besser für das **Qualitätsmanagement** eingesetzt (z.B. würde eine wiederholte, auffällig schlechte Bewertung einzelner Consultants recht schnell auffällig werden) und effizient als Grundlage für zukünftige Evaluierungen genutzt werden.

Die zentrale **Unternehmensdatenbank** wurde zunächst eher skeptisch aufgenommen, es deutet aber einiges darauf hin, dass technische Herausforderungen überwunden und die Datenbank mittelfristig zu einem wichtigen Steuerungsinstrument werden kann. Sie sollte in enger Kooperation mit den Hauptnutzern, den Durchführern, weiterentwickelt und dabei auch die Schnittstellenproblematik thematisiert werden (Übergaben von Unternehmen zwischen Durchführern in der Akquise, etc.). Eine baldige Klärung der Zielgruppensystematik (s. Kap. 8.1) wäre hier sehr hilfreich, um keine Doppelarbeit bei der Erfassung von Unternehmen zu verursachen.

9 Anhang

9.1 Überblick – Online-Befragungen

Ziel der geschlossenen Unternehmensbefragung war es, die Perspektiven der Unternehmen auf die Exportinitiative Energieeffizienz zu erhalten, um auf dieser Grundlage eine Einschätzung der Relevanz und Effektivität/Wirkung der Exportinitiative zu bilden. Die Erhebung wurde mittels des externen Online-Befragungs-Anbieters askallo GmbH durchgeführt. Antworten wurden von askallo bereits anonymisiert an Como Consult zurückgemeldet.

Datenbasis

Insgesamt wurde die Anfrage zur Teilnahme an der Unternehmensbefragung an 5.450 E-Mail-Adressen versendet. In der Grundgesamtheit enthalten waren Nutzer und Nichtnutzer der Initiative. Die Datenbasis der angeschriebenen Unternehmen setzte sich zusammen aus

- der Unternehmensdatenbank, die mit mindestens einem Merkmal in die Kategorisierung Energieeffizienz eingeordnet werden konnte (Anzahl 4.056)
- allen Online-Registrierungen des Internetportals der Exportinitiative (Anzahl 1.784)
- den Unternehmen, die GIB im Rahmen der Evaluierung 2007-2009 befragt hatte (Anzahl 666)
- allen durch Como Consult über Teilnehmerlisten der Standardmodule (Informationsreisen, Einkäuferreisen, Informationsveranstaltungen, Auslandsmesseprogramm) identifizierten Unternehmen (720)

Diese Datenquellen wurden konsolidiert und ergaben die o.a. Anzahl, an die entsprechend der Fragebogen versendet wurde. Diese Liste wurde zusätzlich mit der Unternehmensdatenbasis der zeitgleich von PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführten Unternehmensbefragung zu EI EE abgeglichen, um eine in kurzem Abstand erfolgende Doppelbefragung von Unternehmen (insbesondere auftretend aus dem Messemodul) zu vermeiden.

Fragendesign

Um eine Vergleichbarkeit zu Ergebnissen der GIB-Evaluierung zu ermöglichen, wurde in Anlehnung an diese für skalierte Fragen eine 5-Punkte-Skala („Trifft voll zu“ bis „Trifft nicht zu“) gewählt. Zur Gewährleistung dieser Vergleichbarkeit (zur Aufdeckung von Veränderungen, Trends etc.) wurde in Kauf genommen, dass eine Skalierung mit ungerader Zahl durch Bestehen einer mittleren Antwortmöglichkeit (in diesem Fall „Trifft teilweise zu“) keine klare Positionierung vom Umfrageteilnehmer verlangt. Der Anteil dieser „Unentschlossenen“ lag bei einer Vielzahl der Fragen bei über 30%.

Zusammensetzung der Rückläufe

Insgesamt wurden 457 Rückläufe verzeichnet. 57 der 457 an der Befragung teilgenommenen Unternehmen haben noch nie exportiert und streben auch nicht an, zukünftig ins Exportgeschäft einzusteigen. Diese Unternehmen sind mittels Fragenfilterung von weiteren Fragen bezüglich der Exportinitiative ausgeschlossen worden. Die verbliebenen 400 Unternehmen stellten sich zusammen aus: 306 Unternehmen, die bereits Angebote der Exportinitiative genutzt haben und 94 Unternehmen, die noch nie in der Exportinitiative aktiv waren. Somit haben schätzungsweise ein Viertel aller Unternehmen, die bisher Leistungen der Exportinitiative wahrgenommen haben, an der Befragung teilgenommen; die restlichen 94 Nichtnutzer dienen als Vergleichsgruppe.

9.2 Regional- und Länderpräferenzen – Detailauswertung der Online-Unternehmensbefragung

Die Fragen zu den Länderpräferenzen wurden lediglich denjenigen Unternehmen vorgelegt, die bereits über Exporterfahrungen verfügen, da hier von einer höheren Marktkenntnis ausgegangen werden kann (Teilnehmer der EI EnEff sowie Nichtteilnehmer mit Exporterfahrungen, n=328). Es wurden fünf Antwortkategorien angeboten, wobei das Hauptaugenmerk in der Auswertung auf die Antwortkategorie „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“ gelegt wurde.

In Kap. 2.2 wurden bereits die so ableitbaren Top-Zukunftsmärkte dargestellt (100% entspricht n=328). Darüber hinaus wurde eine Analyse nach den angegebenen Anwendungsfeldern, der Unternehmensgröße sowie eine Aufschlüsselung nach Teilnehmern/Nichtteilnehmern der EI EnEfff vorgenommen.

Wie bereits in den vergangenen Kapiteln folgt die Länderkategorisierung weitgehend jener der EI EnEff, mit einigen Präzisierungen, die für die Umfrage hinzugefügt wurden[36]. Abgefragt wurden somit die in Abb. 41 aufgeführten Regionen.

Europa		Außereuropäisches Ausland	
Region	*Länder*	*Region*	*Länder*
Nordeuropa	Dänemark, Schweden, Norwegen, Finnland	Mittelamerika	Mexiko
Westeuropa I	Niederlande, Frankreich, Großbritannien	Südamerika I	Argentinien, Brasilien, Chile
Westeuropa II	Belgien, Irland	Südamerika II	Bolivien, Peru, Ecuador, Uruguay
Südeuropa	Spanien, Italien, Portugal	Zentralasien	Kasachstan, Aserbaidschan
Mitteleuropa I	Österreich	China, Indien, Südkorea	
Mitteleuropa II	Polen, Tschechien, Ungarn	Südostasien I	Singapur, Thailand, Vietnam
Mitteleuropa III	Baltikum, Kroatien, Slowakei, Slowenien	Südostasien II	Malaysia, Indonesien, Philippinen
Osteuropa I	Russland	Naher und mittlerer Osten	Katar, Saudi-Arabien, VAE, Israel
Osteuropa II	Ukraine	Nordafrika	Ägypten, Marokko, Tunesien
Südosteuropa I	Türkei	Westliches Afrika	Ghana, Nigeria
Südosteuropa II	Rumänien, Bulgarien	Östliches Afrika	Kenia, Äthiopien, Ruanda, Tansania
Südosteuropa III	Westlicher Balkan	Südliches Afrika	
		Nordamerika	USA, Kanada
		Australien, Neuseeland	

Abbildung 41: Übersicht abgefragte Länderkategorien

Insgesamt sind die außereuropäischen Märkte zurückhaltender eingestuft worden. Allgemein wurden erschlossene und Zukunftsmärkte in höherer Zahl innerhalb Europas angegeben.

[36] Z.B. „Südostasien II“ mit den Ländern Indonesien, Malaysia und Philippinen

Aufschlüsselung nach Anwendungsfeldern – europäische Märkte

Untersucht worden ist, ob die fünf Kategorien *Energiebereitstellung*, *Industrielle Produktion*, *Gebäude*, *Transport*/*Mobilität* und *Endverbraucher* unterschiedliche regionale Präferenzen aufweisen. Insgesamt sind für die europäischen Märkte jedoch keine gravierenden Abweichungen feststellbar gewesen. Südeuropa ist vor allem für Unternehmen im Bereich Energiebereitstellung interessant: Nach der Kategorie "Westeuropa I" (Frankreich, Großbritannien, Niederlande) wird diese Region am zweit häufigsten als Zukunftsmarkt eingeschätzt. Stärker als im Durchschnitt (20,1%) werden von diesen Unternehmen Spanien, Italien und Portugal (27,5%) als Top-Zukunftsmärkte beurteilt.

Allerdings spiegelt sich die Heterogenität der Zielgruppe der EI EnEff auch in den Marktpräferenzen. So müssen die Untersuchungsergebnisse dahingehend relativiert werden, dass es für die meisten Zielmärkte immer eine Gruppe von Unternehmen gab, die diesen als „Top-Zielmarkt“ eingestuft haben. Bspw. wird „Südosteuropa III“ (westlicher Balkan) außer von der Sparte „Transport“ von jeweils mindestens zehn Unternehmen als „Top-Zukunftsmarkt“ eingestuft, auch wenn die Region in der Top-Liste für Europa wegen des niedrigen Gesamtanteils an Nennungen (9,1%) lediglich auf Rang 12 liegt. D.h. eine gezielte Ansprache müsste durchaus auf genügend Interesse für eine Einzelmaßnahme, z.B. eine AHK-Geschäftsreise, stoßen.

Aufschlüsselung nach Anwendungsfeldern – außereuropäische Märkte

Während in Europa die Ergebnisse nach Anwendungsfeldern in etwa mit dem Gesamtergebnis übereinstimmen, sind auf den außereuropäischen Märkten einige branchenspezifische Schwerpunkte erkennbar:

- Argentinien, Brasilien und Chile (Südamerika I) werden von Unternehmen, die sich in das Feld *Energiebereitstellung* einordnen, als Rang 1 (mit 20,2%) und von *Industrielle Produktion* und *Transport* als Rang 3 (20,3 und 26,7%) der Top-Zukunftsmärkte eingestuft. Bei den Anwendungsfeldern *Gebäude* und *Endverbraucher* belegt Südamerika I lediglich Rang 6 (10,3%) und Rang 5 (12,9%).
- Südostasien II (Malaysia, Indonesien, Philippinen) ist Spitzenreiter bei der Markattraktivität im Bereich Transport (33,3%); auch Südostasien I (Singapur, Thailand Vietnam) spielt hier mit 26,7% eine wichtige Rolle. Bei allen anderen Branchen landen die südostasiatischen Länder eher im Mittelfeld.
- Australien, Neuseeland sind nur branchenspezifisch (Gebäude und Endverbraucher) interessant, ansonsten liegen sie in der Top-Liste weit abgeschlagen.
- In Afrika (Nord- und südliches Afrika, aber vor allem West- und Ostafrika) sowie Südamerika II (nicht-ABC-Staaten) belegen für alle Anwendungsfelder die hinteren Plätze.
- China, Südkorea und Indien werden über alle Anwendungsfelder hinweg als wichtige Zukunftsmärkte eingestuft, was die Höchstplatzierung in der Gesamtauswertung erklärt (s. Abb. 8 Kap. 2.2).

Unterschiede in den Regionalpräferenzen nach Unternehmensgröße

Zur Frage, ob unterschiedliche Regionalpräferenzen in Zusammenhang mit der Größe der Unternehmen erkennbar sind, wurden bei den Bewertungen der Top-Zukunftsmärkte die Unternehmen in Abhängigkeit der Anzahl ihrer Mitarbeiter untersucht. In Europa sind deutliche Cluster erkennbar (s. Abb. 42 nächste Seite).

Während für kleinere Unternehmen die Marktattraktivität West- und Mitteleuropas nach wie vor am höchsten ist, tendieren mittlere Unternehmen (>50 Mitarbeiter) dazu, den Blick in Richtung Ost- und Südosteuropa zu richten. Ein weiterer Bruch ist bei der Abgrenzung zu jenen Unternehmen erkennbar, deren Mitarbeiterzahl 499 übersteigt: Länder im westlichen Balkan (Südosteuropa II), Bulgarien, Rumänien oder die Ukraine gehören hier zu den besonders interessanten Zukunftsmärkten. Verglichen mit den kleineren Unternehmen besteht somit eine annähernd umgekehrte Abfolge des Rankings.

	Mitarbeiterzahl				
Rang	0-9	10-49	50-249	250-499	>499
1	Mitteleuropa I	Mitteleuropa I	Westeuropa I	Nordeuropa	Südosteuropa I
2	Mitteleuropa II	Mitteleuropa II (1)	Mitteleuropa II	Südosteuropa I	Osteuropa I (1)
3	Westeuropa I (2)	Westeuropa I	Osteuropa I	Osteuropa I	Südosteuropa III
4	Südeuropa (2)	Südeuropa	Südeuropa	Südeuropa	Osteuropa II
5	Mitteleuropa III (2)	Westeuropa II	Mitteleuropa I	Westeuropa I	Südosteuropa II
6	Osteuropa I	Mitteleuropa III (5)	Nordeuropa	Westeuropa II (5)	Mitteleuropa II
7	Südosteuropa I (6)	Südosteuropa I	Westeuropa II	Mitteleuropa I (5)	Mitteleuropa III (6)
8	Westeuropa II	Osteuropa I	Südosteuropa I	Mitteleuropa II (5)	Westeuropa I
9	Nordeuropa	Osteuropa II	Mitteleuropa III	Osteuropa II (5)	Nordeuropa
10	Südosteuropa III	Südosteuropa II (9)	Osteuropa II	Südosteuropa II (5)	Westeuropa II (9)
11	Osteuropa II	Nordeuropa	Südosteuropa II	Mitteleuropa III	Südeuropa (9)
12	Südosteuropa II (11)	Südosteuropa III	Südosteuropa III	Südosteuropa III	Mitteleuropa I

Abbildung 42: Ranking der meistgenannten Regionen innerhalb Europas zu den jeweiligen Teilantworten „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“[37]

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der außereuropäischen Märkte: Große Unternehmen bevorzugen auch hier „exotischere“ Regionen, die noch nicht in gleichem Maße in das Blickfeld der Kern-Zielgruppe der EI EnEff gerückt zu sein scheinen (Abb. 43).

	Mitarbeiterzahl				
Rang	0-9	10-49	50-249	250-499	>499
1	China, Indien, Südkorea	China, Indien, Südkorea	Nordamerika	Naher und mittlerer Osten (1)	China, Indien, Südkorea
2	Naher und mittlerer Osten	Naher und mittlerer Osten (1)	China, Indien, Südkorea	China, Indien, Südkorea	Südostasien II (1)
3	Nordamerika	Nordamerika	Naher und mittlerer Osten (2)	Zentralasien (2)	Südostasien I
4	Südamerika I (3)	Mittelamerika	Südamerika I	Australien, Neuseeland (2)	Südamerika I(3)
5	Südamerika II	Südamerika I	Südostasien I	Nordamerika	Naher und mittlerer Osten
6	Nordafrika (5)	Australien, Neuseeland (5)	Mittelamerika	Mittelamerika	Zentralasien
7	Australien, Neuseeland (5)	Nordafrika	Australien, Neuseeland	Südamerika I	Nordamerika
8	Mittelamerika	Südostasien II	Südostasien II	Südostasien II	Mittelamerika
9	Zentralasien (8)	Zentralasien	Nordafrika (8)	Nordafrika (7)	Südamerika II
10	Südostasien I (8)	Südostasien I (9)	Südamerika II	Südliches Afrika (7)	Australien, Neuseeland (9)
11	Westliches Afrika (8)	Südamerika II	Südliches Afrika	Südamerika II	Südliches Afrika
12	Südliches Afrika (8)	Östliches Afrika (11)	Zentralasien	Südostasien I (11)	Nordafrika
13	Östliches Afrika	Südliches Afrika	Westliches Afrika	Westliches Afrika	Westliches Afrika
14	Südostasien II	Westliches Afrika	Östliches Afrika (13)	Östliches Afrika (13)	Östliches Afrika (13)

Abbildung 43: Ranking der meistgenannten Regionen außerhalb Europas zu den jeweiligen Teilantworten „Aktiv / Top-Zukunftsmarkt, starkes Interesse, Aktivitäten auszuweiten“

[37] In Klammern gesetzte Zahlen implizieren eine Mehrfachbesetzung eines Ranges wegen gleichhäufiger Nennung. Mitteleuropa I und II belegen zum Beispiel gemeinsam Rang 1 bei den Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern.

Die Präferenzen der kleinen und mittleren Unternehmen sind in Bezug auf außereuropäische Märkte sehr ähnlich: China, Indien, Südkorea, der nahe und mittlere Osten sowie Nordamerika landen in den jeweiligen Rankings innerhalb der nach Mitarbeiterzahl gesetzten Intervalle stets auf Platz 1 bis 3. Je größer die Unternehmen, desto stärker nimmt jedoch das relative Interesse an Nordamerika als Top-Zukunftsmarkt ab. Dabei ist zu beachten, dass allgemein größere Unternehmen mehr Regionen positiv bewerten, als es bei den kleineren Unternehmen der Fall ist. Beispielsweise betrachten knapp 40% der großen Unternehmen die ABC-Staaten Südamerikas als Top-Zukunftsmärkte (Rang 4), während die beste Bewertung der Unternehmen mit unter 10 Mitarbeitern bei unter 14% lag (China, Indien, Südkorea).

Abweichungen sind wiederum vor allem bei den Unternehmen zu beobachten, die über 499 Mitarbeiter beschäftigen. Hier liegen die Schwerpunkte in Asien neben China, Indien und Südkorea gleichermaßen im südostasiatischen Raum (Südostasien II mit Malaysia, Indonesien, Philippinen gefolgt von Südostasien I mit Singapur, Thailand und Vietnam).

9.3 Relevante Fachverbände

Auswahl der von den Unternehmen in der Befragung als für ihren Fachbereich relevant angegebenen Fachverbände, -vereinigungen und -initiativen.

AfEE	Agentur für Erneuerbare Energien
AHK	Deutsche Auslandshandelskammern
Architektenkammer	
BBE	Bundesverband BioEnergie e.V.
BDB	Bundesverband Deutsche Beton- und Fertigteilindustrie e.V.i.L.
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.
BDH	Bundesindustrieverband Deutschland Haus-, Energie- und Umwelttechnik e.V.
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
bitmi	Bundesverband IT-Mittelstand e.V.
BIG-EU	BACnet Interest Group Europe
BKWK	Bundesverband Kraft-Wärme-Kopplung e. V.
BSW Solar	Bundesverband Solarwirtschaft
BTGA	Bundesindustrieverband Technische Gebäudeausrüstung e.V.
bvse	Bundesverband Sekundärrohstoffe und Entsorgung e.V.
BWE	Bundesverband WindEnergie e.V.
CECED	European Committee of Domestic Equipment Manufacturers
DENEFF	Deutsche Unternehmensinitiative Energieeffizienz
DEN	Deutsches Energieberater-Netzwerk e.V.
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DVGW	Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches
Energieagenturen	
EUROSOLAR	European Association for Renewable Energy
FDB	Fachverband Deutscher Betonfertigteilbau e.V.
Fachverband Biogas e.V.	
FEE	Fördergemeinschaft Erneuerbare Energien e.V.

FV S+B	Fachverband Schloss- und Beschlagindustrie e.V.
FVEE	ForschungsVerbund Erneuerbare Energien
GDI	Gesamtverband Dämmstoffindustrie
GKV	Gesamtverband Kunststoffverarbeitende Industrie
GtV	Bundesverband Geothermie
Ingenieurkammer Sachsen	
LAV	Landesapothekerverband
mofair	mofair e.V.
OAV	Ostasiatischer Verein
pro-K	Industrieverband Halbzeuge und Konsumprodukte aus Kunststoff e.V.
PV CYCLE	PV CYCLE
RKW	RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
TecPart	TecPart e.V.
Umweltcluster Bayern	
VBI	Verband beratender Ingenieure
VCI	Verband der Chemischen Industrie e.V.
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
VDV	Verband Deutscher Vermessungsingenieure
VFF	Verband Fenster + Fassade
VFW	Bundesverband für Wohnungslüftung e.V.
VILF	Verband der Ingenieure des Lack- und Farbenfaches e.V.
VKU	Verband Kommunaler Unternehmen e.V.
VWI	Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V.
WDVS	Fachverband Wärmedämm-Verbundsysteme e.V.
WTA	Wissenschaftlich-Technische Arbeitsgemeinschaft für Bauwerkserhaltung und Denkmalpflege
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie e.V.
ZVH	Zentralverband Haustechnik e.V.

9.4 Sicht der AHKs – Einbindung in die EI EnEff und AHK-GR

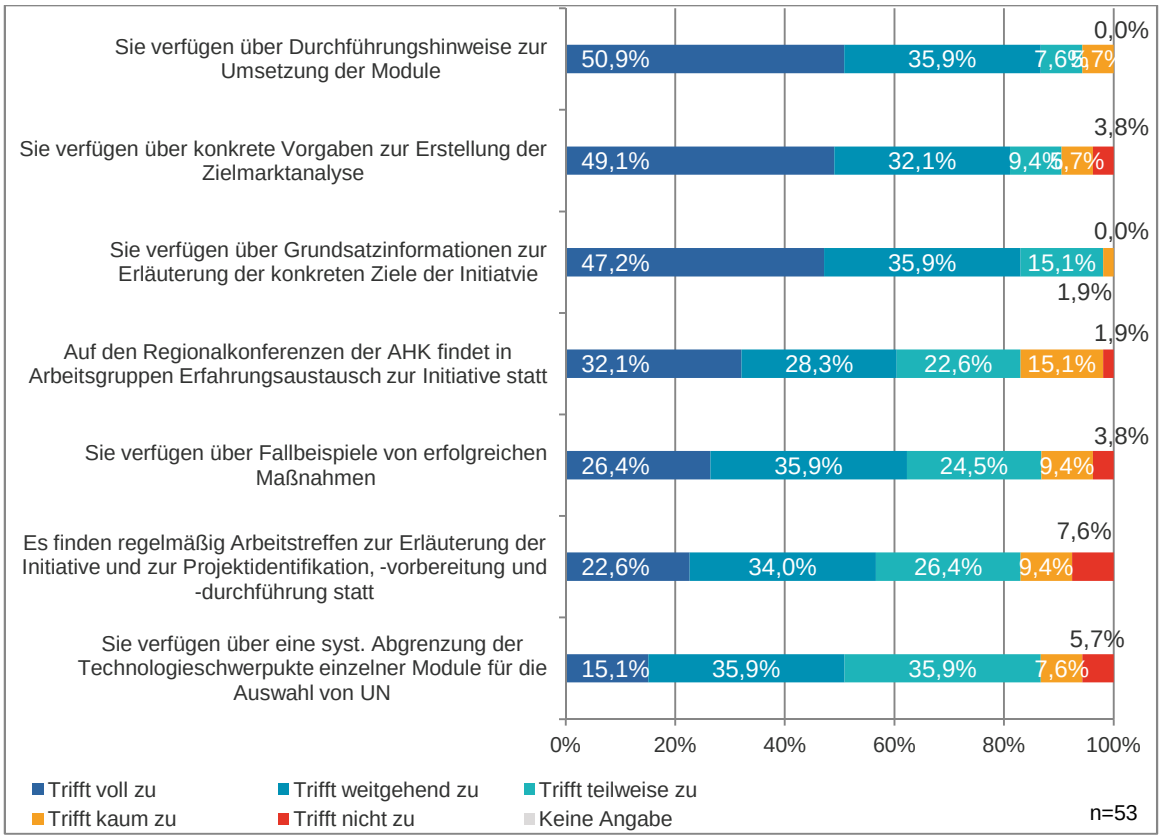


Abbildung 44: „Wie würden Sie die Vermittlung der Exportinitiative durch die zuständigen Stellen in Deutschland sowie Ihre Einbindung beschreiben?“

9.5 Sicht der AHKs – Vorbereitung und Durchführung der GR

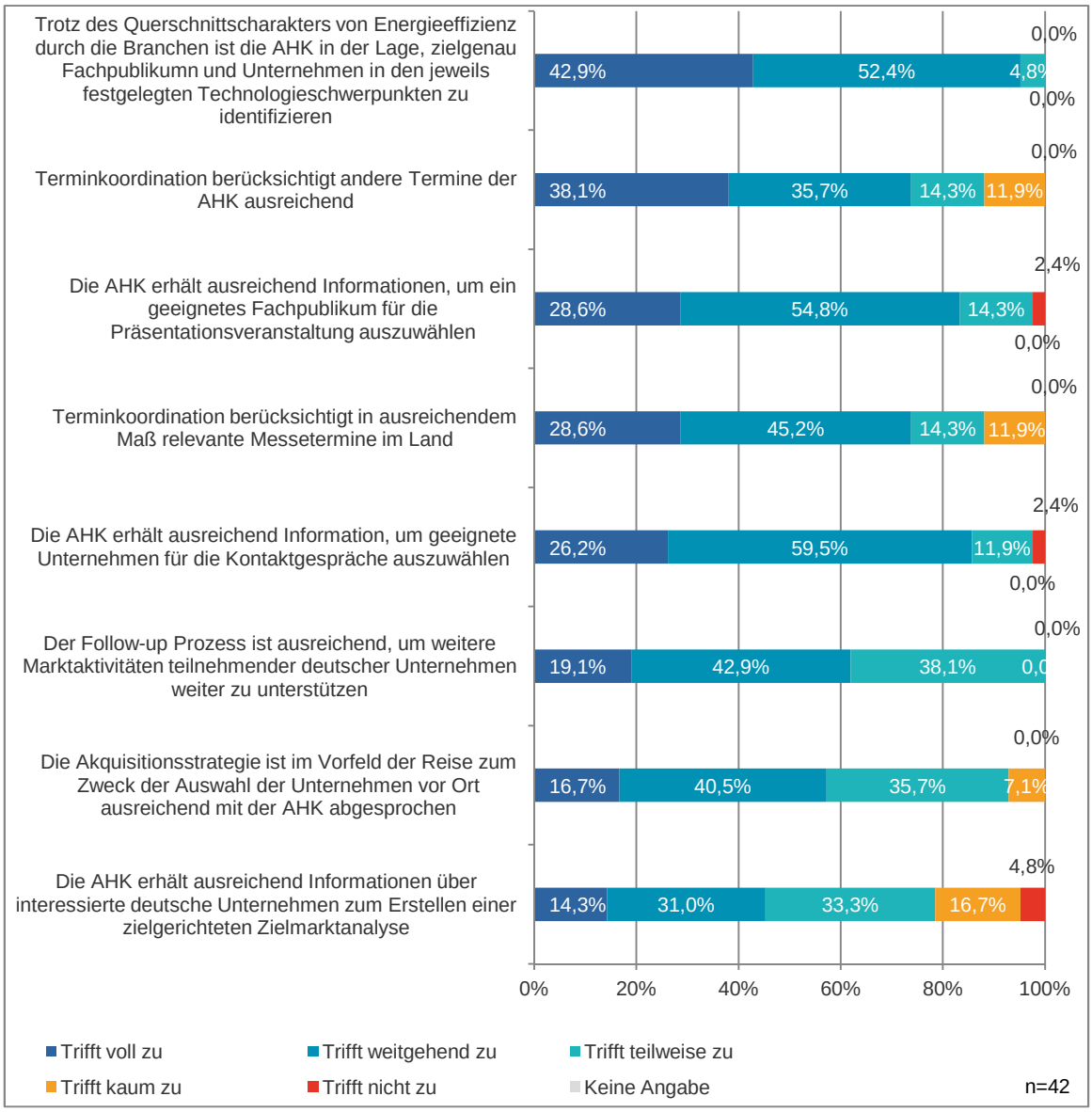


Abbildung 45: „Welche Aussagen treffen bezüglich der Durchführung von Geschäftsreisen zu?“

9.6 Vergleich der Standardmodule (Unternehmensbefragung)

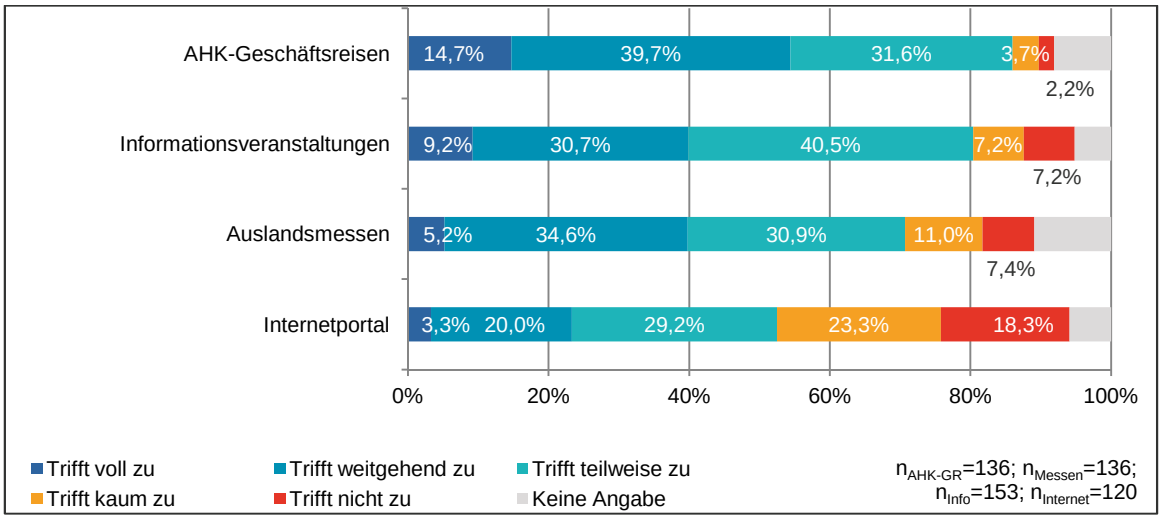


Abbildung 46: Marktpotenziale und -risiken konnten für das eigene Unternehmen besser beurteilt werden

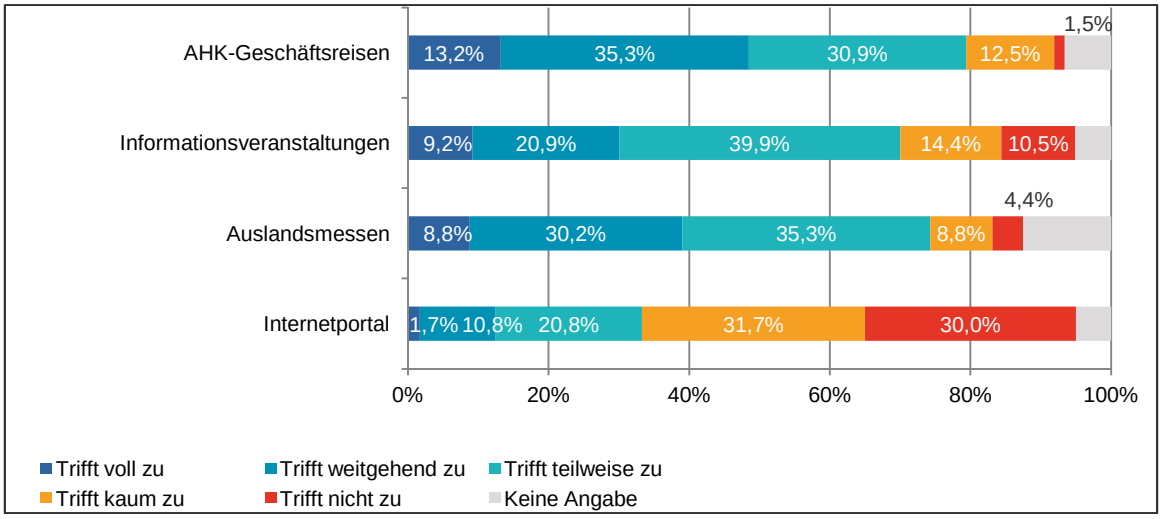


Abbildung 47: Es konnten neue oder verbesserte Kontakte zu Geschäfts- oder Vertriebspartnern hergestellt werden

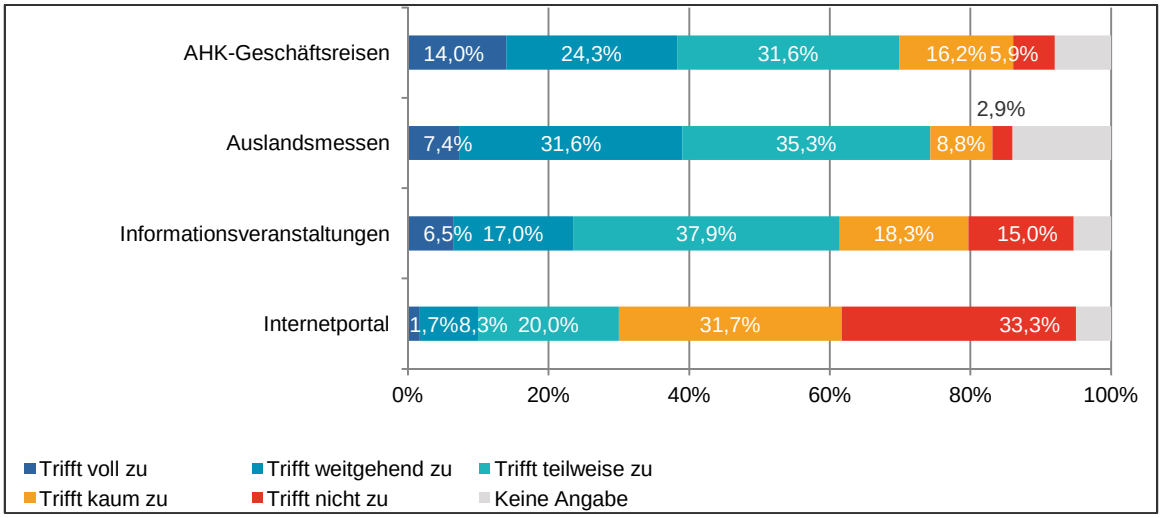


Abbildung 48: Es konnten neue oder verbesserte Kontakte zu Kunden im Ausland hergestellt werden

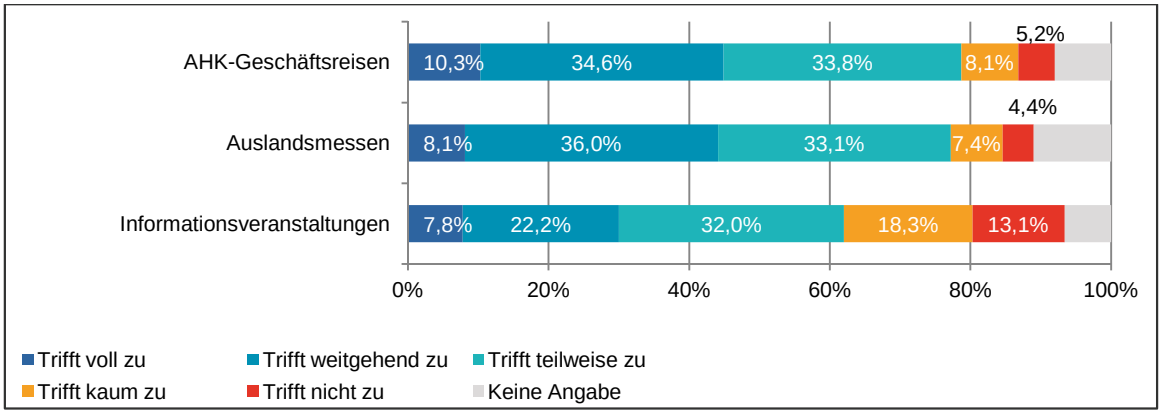


Abbildung 49: Das Image des Unternehmens bzw. von Produkten und Leistungen konnte gepflegt oder verbessert werden

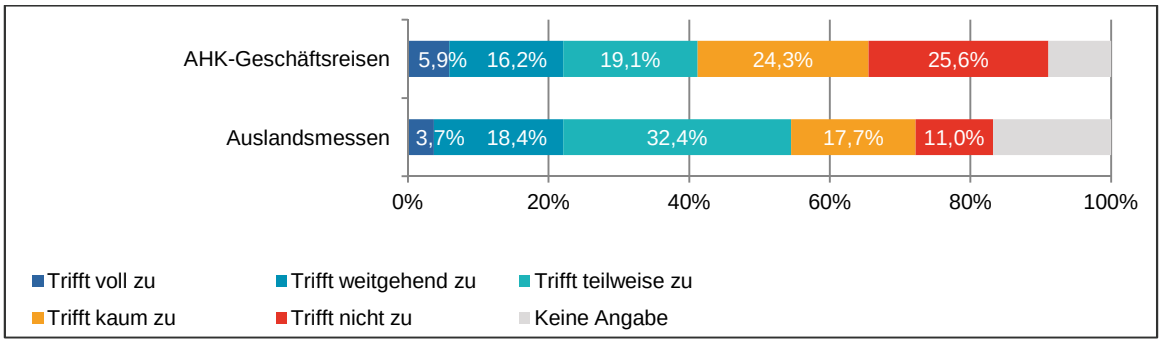


Abbildung 50: Zusätzliche Geschäfte in bereits bearbeiteten Zielmärkten konnten realisiert werden

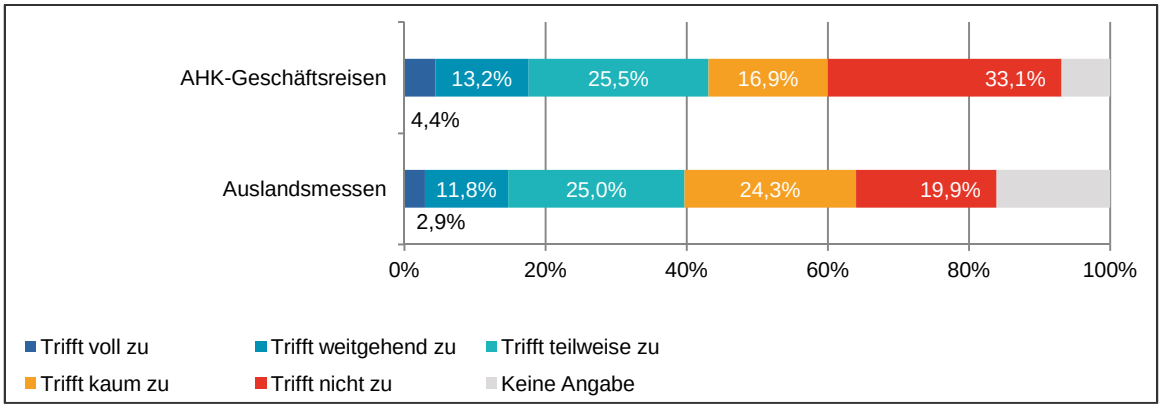


Abbildung 51: Geschäfte in zuvor noch nicht bearbeiteten Zielmärkten konnten abgeschlossen werden

9.7 Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff

Seit 2010 werden im Wesentlichen die in Abb. 52 dargestellten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit genutzt.

	Instrument	Details	Frequenz	Verteiler / Reichweite
ONLINE / E-MAIL	**Internetportal** www.efficiency-from-germany.info/	Hauptportal der Initiative, Infos über Märkte, Maßnahmen, inkl. Unternehmensdatenbank	Wöchentliche Updates	Registrierte Nutzer (ca. 1.700) und Auswertung Klick-Analysen der Webseite (s. nächster Punkt)
	Partner-Portale	In Verantwortung der Durchführer (z.B. zusätzliche Ankündigung auf iXPOS)	n.a.	Reichweite nicht erfassbar
	Newsletter	Marktinformationen, Aktivitäten der EI EnEff	Quartalsweise	Registrierte Nutzer (ca. 800)
	E-Mail-Verteiler	Bei wichtigen Ankündigungen/Sonderinformationen	Sehr selten	Registrierte Nutzer (ca. 1.700+)
PRINT	**Informationsbroschüre**	Eigendarstellung der Initiative	Zuletzt 2010, aktuell Überarbeitung	Homepage, auf Anfrage, Auslage Veranstaltungen etc.
	Technologiebroschüre	Eher Marketing-Instrument (Dachmarke), in 4 Sprachen	Zuletzt 2010, aktuell Überarbeitung	Homepage (englische Seite), auf Anfrage, Auslage Veranstaltungen etc.
PRESSE	**Pressemitteilungen BMWi**	Thematische passende BMWi-PM werden auf Homepage veröffentlicht	regelmäßig	Auswertung Klick-Analysen der Webseite (s. nächster Punkt)
	Anmerkung: direkte/eigene Pressearbeit der GSt (Fachartikel, PMs, etc.) nicht regelmäßig; häufig veranstaltungsbezogen			
EVENTS	**Präsenz auf dt. Messen**	Vorstellung EI EnEff, Identifikation von KMU	Ca. 2-3 pro Jahr	n.a.
	Präsenz Fachveranstaltungen	Vorstellung EI EnEff und Networking	Ca. 3-4 pro Jahr	n.a.

Abbildung 52: Übersicht – Instrumente und Reichweite der Öffentlichkeitsarbeit der EI EnEff