

Erfahrungen bei der Initiierung eines KMU Energieeffizienz-Netzwerkes –
basierend auf dem BMUB-Vorhaben "Beschleunigte Energieeffizienz und CO₂-Minderung in KMU durch das KMU-Modell"

Andreas Gerspacher und Eberhard Jochem, Stiftung für Ressourceneffizienz und Klimaschutz

Die Akquisition von Teilnehmern für Energieeffizienz-Netzwerke ist der schwierigste Teil des Netzwerkgeschehens, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die Akquisition von 41 Teilnehmern für vier Energieeffizienz-Netzwerke verschlang im Durchschnitt 5 Arbeitstage pro Teilnehmer, d.h. rund 4.000 €. Ein Betrag, der von KMU für etwa drei Jahre Netzwerkteilnahme entrichtet würde. Auch beim KMU-Modell in der Schweiz gab und gibt es diese Schwierigkeiten bei der Akquisition.

Tabelle 1: Mari:e-Regionen, ihre Träger und die Anzahl der Teilnehmerbetriebe

Mari:e-Netzwerk	Kooperations-/Mari:e-Partner	Anzahl der Teilnehmerbetriebe
Nordbaden	IREES	13
Leipzig	EnBW	10
Karlsruhe	Umweltamt Stadt Karlsruhe	8
Saarbrücken	ARGE SOLAR e.V.	10

Die beobachteten Schwierigkeiten, aber auch die Wege, die zum Erfolg führen, sollen in diesem Papier erläutert werden (vgl. Abschnitt 1). Es mündet in Handlungsempfehlungen, die von zukünftigen Initiatoren und Netzwerkträgern von Energieeffizienz-Netzwerken für KMU für ihre Akquisition genutzt werden können (vgl. Abschnitt 2).

1. Beobachtungen und Erfolgsfaktoren

Der Akquisitionsprozess lässt sich in zwei Phasen einteilen:

- Die Phase 1 als „Türöffner“, bei dem der potentielle Teilnehmerbetrieb das erste Mal von der Initiative erfährt.
- Die Phase 2, das Vorstellen des Konzeptes gegenüber dem potentiellen Teilnehmer, Kennenlernen der Netzwerkträger, Begehung vor Ort; Herausfinden, ob eine Teilnahme am Netzwerk für beide Parteien sinnvoll erscheint.

Phase 1: Erstkontakt mit dem potentiellen Teilnehmer

Zunächst werden diejenigen Möglichkeiten der Teilnehmer-Akquisition vorgestellt, die aufwändig waren und in den meisten Fällen keinen (oder einen sehr geringen) Erfolg brachten, die „No Goes“:

1. Adresskauf und Call-Center

Im Rahmen des Pilotvorhabens wurde in einer Region diese Akquisitionsoption erprobt. Dies führte zur erfolgreichen Etablierung einer Mari:e-Region, allerdings mit äußerst hohem - nicht wirtschaftlich darstellbarem - Aufwand.

2. Energietechnischer Berater als Akquisiteur

Die energietechnischen Berater, die im Rahmen von KMU-Energieeffizienz-Netzwerken nach dem Mari:e-Standard eingesetzt werden, müssen für das Förderprogramm Energieberatung Mittelstand (des BAFA) zugelassen sein und eine Schulung mit den anzuwendenden LEEN-Tools, insbesondere der Maßnahmenliste und dem Monitoring, absolviert haben. Die ein-tägige Schulung wurde Anfang 2013 mit über 20 Energieberatern der ursprünglich fünf geplanten Modellregionen durchgeführt.

Die Idee, die Energieberater würden die Teilnahme an dem Netzwerk in ihren Modellregionen bei bestehenden oder neuen Kunden bewerben, funktionierte außer in einem Fall nicht. Lediglich in zwei Fällen führte eine bereits durchgeführte Initial- und Detailberatung eines Energieberaters zu einem Akquisitionserfolg für die Netzwerk-Teilnahme.

3. Werbung auf Provisionsbasis durch energietechnische Berater

Der Versuch, die Unterschrift eines Unternehmens zur Teilnahme an einem KMU-Netzwerk Mari:e mit einer kleinen Provision in Höhe von 250 € zu belohnen, indem der Vertrieb von Energieberatungen mit der Bewerbung der Teilnahme an Mari:e verbunden wurde, verbesserte das Ergebnis nicht. Lediglich in zwei Fällen und mit zu großem organisatorischem Aufwand kam ein Erfolg zur Netzwerk-Teilnahme zustande. Dieser Weg deckte aber die Kosten nicht ab.

4. Industrie- und Handelskammer

Der Energie-Referent einer regionalen IHK informiert die Unternehmen im Kammerbezirk über relevante Initiativen per Anschreiben, Meldungen im Kammermagazin und auf der Website sowie in persönlichen Gesprächen. Der Netzwerkinitiator kann in geeigneten Vortragsreihen zum Thema Energieeffizienz seine Initiative vor einem interessierten Publikum vorstellen. Allerdings war die Reaktion auch über diese Kommunikationswege nahe Null.

Diese Akquisitionsoption mag sich in Zukunft verbessern, weil die IHKs im Rahmen der Mittelstandsinitiative des DIHK und der Bundesregierung selbst mehr Details über die Energieeffizienz-Netzwerke erfahren, zum Teil beginnen sie auch, in Energieeffizienz-Netzwerken erfahrenes Personal einzustellen (z.B. IHK Heilbronn). Hinzu kommt die Initiative der 500 Energieeffizienz-Netzwerke, die bis 2020 gegründet sein sollen und die auch der DIHK unterzeichnet hat.

Zwischen-Fazit für Phase 1

Diesen genannten Akquisitions-Optionen gemeinsam sind:

- das fehlende Vertrauen und die fehlende Vertrautheit der jeweils zwei Gesprächspartner sowie
- die speziell auf die Akquisition zur Netzwerkteilnahme ausgerichtete Aktivität mit ihrem letztlich hohen Personaleinsatz des Akquirierenden.

Der Geschäftsführer oder Energieverantwortliche des KMU hat ein großes Arbeitsprogramm in seinem Alltag und muss meist sehr spontan und ohne großen Zeitaufwand zur Prüfung eines Angebotes entscheiden. Ein Energieeffizienz-Netzwerk ist eine ihm unbekannte und komplexe Dienstleistung. Zudem wird ein persönlicher Zeitaufwand

von einigen Tagen für drei Jahre erwartet. Da neigt der angesprochene Geschäftsführer eines KMU zur Vorsicht vor vielleicht falschen Versprechungen.

Vergleichbare Beobachtungen wurden auch in der Schweiz gemacht, wenngleich dort der Anreiz bestand, sich von der CO₂-Abgabe durch eine Netzwerkteilnahme befreien lassen zu können. Das im Jahre 2006 eingeführte KMU-Modell hatte vier Jahre später erst 290 Teilnehmer.

Akquisitions-Optionen mit Erfolgschance

Angesichts dieser Schwierigkeiten wurde sowohl in der Schweiz als auch bei den vier Pilot-Netzwerken von Mari:e in Deutschland deutlich, dass der Vertrieb der KMU-Energieeffizienz-Netzwerke auf eine bestehende Vertriebs-Aktivität mit Vertrauensniveau hinzu gestellt werden muss, um sowohl dem Vertrauens- als auch dem Kostenaspekt Rechnung zu tragen.

Ein Unternehmen oder eine Institution, die im Rahmen seines/ihres Kerngeschäftes ohnehin den Kontakt mit seinen KMU-Kunden pflegt, spricht diesen z.B. anlässlich des jährlichen Routinegesprächs mit der Geschäftsführung des KMU auf die Teilnahme an einem Energieeffizienz-Netzwerk an. Diese sogenannten Multiplikatoren können Energieversorgungsunternehmen/regionale Stadtwerke, die Hausbank oder Wirtschaftsförderer sein. Dabei muss der Multiplikator nicht unbedingt aus der Energiebranche sein. Es muss lediglich dem Multiplikator ein Mehrwert aus der Teilnahme des von ihm „vermittelten“ Teilnehmers entstehen.

5. Die Hausbank des KMU

In der Regel spricht die Hausbank wenigstens einmal pro Jahr mit seinem KMU-Kunden. Man kennt sich seit langem, die Bank kennt die Bonität ihres Kunden, vielleicht auch die Chancen seiner Produkte oder Dienstleistungen am Markt. Der Geschäftsführer des KMU kennt den Vertriebler der Hausbank – vielleicht schon über Jahre oder Jahrzehnte. Ein Energieeffizienz-Netzwerk würde die Kostenlage des KMU – und damit dessen Bonität – verbessern. Zudem besteht die Chance, dass das KMU die (zusätzlichen) Energieeffizienz-Investitionen teilweise über Fremdkapital finanziert. Was liegt näher, als dass der Vertrieb der Hausbank das Thema des Energieeffizienz-Netzwerkes zur Sprache bringt?

Daher trat die EnergieAgentur der Schweiz an die UBS (Großbank) in der Schweiz heran, und man kam zu folgenden Vertriebsideen seitens der UBS: Wer an einem KMU-Modell der EnAW (Energie-Agentur der Wirtschaft) teilnimmt, bekommt die Hälfte der Teilnahmekosten des ersten Jahres (bzw. des Energie-Check-ups) in Höhe von 800 bis 4.000 CHF erstattet. Abhängig von der Höhe der Energieeinsparung im vierten Jahr nach der Zielvereinbarung zahlt die UBS einen Energieeffizienz-Bonus an das Unternehmen (zwischen 2.000 und 5.000 CHF). Zudem rechnet das Kreditinstitut mit der Kreditvergabe für die Finanzierung der durch das KMU-Modell initiierten Energieeffizienzmaßnahmen.

Übertragen auf die Situation in Deutschland wäre der Zuschuss zur Teilnahme durch die Förderung des BAFA für das Energieaudit und die mögliche Umsetzungsberatung vergleichbar. Es bliebe also der Energieeffizienz-Bonus nach drei, vier Jahren, den deutsche Hausbanken erwägen könnten, um das erfolgreiche Modell in der Schweiz zu imitieren. Denn die Teilnehmer-Zahlen stiegen zwischen 2010 und 2014 von 290 auf 940 KMU.

6. Der Energieversorger des KMU

Aus Sicht des Netzwerkinitiators ist ein EVU (Energieversorgungs-Unternehmen) prädestiniert für die Multiplikatorenrolle und die Ansprache seiner Kunden. Zunächst kann das geeignete KMU anhand der Informationen der gelieferten Energiemengen, der Branche, der Betriebsgröße, engagierter Geschäftsführer/ Energieverantwortlicher u.a. eine Vorauswahl treffen. Dann kann der Vertrieb anlässlich der routinemäßigen Preisverhandlungen gezielt zu den als geeignet erachteten Kunden die Gespräche und weitere Aktivitäten vorbereiten (persönliches Gespräch, Anschreiben, Bewerbung auf Internetseite, per Kundenzeitschrift).

Die Einbindung der regionalen Energieversorger hatte bei der Etablierung der Mari:e-Regionen Nordbaden, Karlsruhe und Saarbrücken eine wichtige Rolle für den Akquisitionserfolg. Dabei wurden zunächst in einem ersten Schritt die Geschäfts- und/oder Vertriebsleitung der EVUs von der Initiative überzeugt (top-down-Ansatz). Nachdem die Leitungsebene die Entscheidung, die Initiative zu bewerben, an Ihre Gewerkekundenbetreuer weitergegeben hatte, wurden diese vom Netzwerkinitiator während eines separaten Termins gebrieft. Hierfür wurde ein Schulungskonzept erarbeitet. Die Kundenbetreuer scheinen in der Regel einen guten Kontakt zu den von ihnen betreuten Unternehmen zu haben. Entscheidend ist die persönliche Motivation des Vertriebs-Mitarbeiters, aktiv und überzeugend zu werben; hierbei wurden erhebliche Unterschiede beobachtet. Möglicherweise könnte an dieser Stelle ein Incentive-Modell konzeptioniert werden, dies wurde aber in den konkreten Vertriebsaktivitäten nicht weiter verfolgt.

Die Einbeziehung der örtlichen Energieversorger war bei der Initiierung der Regionen Karlsruhe und Nordbaden in mehrfacher Hinsicht erfolgreich. Mit drei Eigenbetrieben als Teilnehmer (jeweils Schwimmbäder) sind sie nicht nur Multiplikator über ihren Vertrieb in der Phase 1 gewesen, sondern waren auch selbst beispielgebende Teilnehmer im KMU-Netzwerk.

Tabelle 2: Übersicht Multiplikatoren, ihre Motivation zur Unterstützung und die Art der Bewerbung

Multiplikator	Mehrwert für Multiplikator	Bewerbung der Teilnahme an einem Netzwerk
Hausbank (+++)	Kreditvergabe für Energieeffizienzinvestitionen, Investitionsmaßnahmen werden von Experten im Netzwerk vorgeschlagen und bewertet (Qualitätsstandard), -> gewisse Sicherheit	Beim Jahresgespräch ansprechen, als eigenes Programm führen (siehe UBS in der Schweiz)
Energieversorger/ Stadtwerke (+++)	Kundenbindung, zusätzliches Contracting-Geschäft, Aufbau eines weiteren Geschäftsfeldes	Bei Vertragsverhandlungen (spät. alle 2 Jahre), per Informationsbroschüre, über die Website
Energieberater (++)	Weitere Aufträge von anderen Teilnehmern des Netzwerkes, Einnahmen durch Betreuung von Betrieben im Netzwerk	Kontaktaufnahme zu schon bestehenden Kunden, bei Akquise von Neukunden Netzwerk für KMU mitbewerben
IHK (++)	Hat ein größeres Produktportfolio ggü. seinen Unternehmen	Direkte Ansprache, bei Vortragsveranstaltungen, Kammermagazin, website
Call-Center (+)	Direkte Vergütung	durch Telefonate
Berater auf Provisionsbasis (+)	Provisionsbasis	Telefonate und Vorortbesuche

Bewertung: (+++) erfolgreiche und kostengünstige Akquisition (++) weniger günstig (+) teuer und geringer Erfolg

Ein Leitfaden für die Ansprache durch den Kundenbetreuer einer Bank oder eines EVU steht zur Verfügung. Bei Interesse des Kontaktgespräches wird der Netzwerkträger/Initiator übernehmen. Für die Übergabe ist es wichtig, das Einverständnis des potentiellen KMU für ein Gespräch zu haben, so dass eine Kontaktaufnahme mit ihm erfolgen kann.

Phase 2: Nutzen der Teilnahme kommunizieren und gegenseitiges Kennenlernen

Wenn das Interesse eines potentiellen Teilnehmers geweckt ist, gilt es für den Initiator oder Netzwerkträger, das erklärungsbedürftige Konzept dem KMU zu erläutern. Auch das gegenseitige Kennenlernen des interessierten Betriebes und des Netzwerkteams (Netzwerkträger und energietechnischer Berater) ist wichtig. Nur wenn hier durch Kompetenz auf Seiten des Netzwerkteams und Interesse seitens des KMU eine positive Atmosphäre entsteht, lässt sich ein erstes Vertrauen aufbauen, das für die Zusage der Netzwerkteilnahme wesentlich ist.

Es ist auch bei dem Gesprächstermin zu klären, ob der Betrieb sich für eine Teilnahme am Energieeffizienz-Netzwerk eignet (vielleicht ein Wettbewerber im entstehenden Netzwerk? Ein geringer Anteil an Querschnittstechnologien?) Das Kennenlernen und das Verständlich-machen des Nutzens der Teilnahme am Energieeffizienz-Netzwerk kann auf verschiedene Weise erfolgen, z.B. durch einen Vorort-Termin beim Betrieb (mit oder ohne Begehung, die beste Option) oder durch eine Informationsveranstaltung. Dabei gilt es, den Aufwand mit zu berücksichtigen, die Akquisiteur und KMU haben (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Verschiedene Wege in Phase 2, die zur Teilnahme eines Betriebes führen können

Art	Aufwand	Qualitative Einschätzung
- Informationsveranstaltung	Relativ hoch	Keine Sicherheit, dass nach Info-Veranstaltung ein Netzwerk zustande kommt.
- Informations-Veranstaltung in Verbindung mit Auftaktveranstaltung	sehr gering: Einladungen an „Wackelkandidaten“ senden.	Die Auftaktveranstaltung findet ohnehin statt (Event schon ab acht Kandidaten durchführen), zusätzlich Unternehmen einladen, die noch entscheiden wollen.
- Vor-Ort-Termin ohne Begehung	niedriger bis mittlerer Aufwand	keine hohe energietechnische Kompetenz notwendig, Erfolgsquote tendenziell niedriger als mit Begehung
- Vor-Ort-Termin mit Begehung (ohne Potenzialanalyse)	hoher Aufwand. Kurze Begehung und Gespräch; hören, was Betrieb gerne möchte, Potenziale bei Begehung ansprechen.	Energietechnische Kompetenz. Quote für Teilnahme ähnlich mit Potenzialanalyse. Sehr gute Erhöhung der Zusage-Wahrscheinlichkeit.
- Vor-Ort-Termin mit ausführlicher Begehung (und Potenzialanalyse)	sehr hoher Aufwand: Begehung, Gespräch, nachträgliche Zusammenfassung der energetischen Schwachstellen und Potenziale	Erfordert hohe energietechnische Kompetenz. Kostenlose „Fast“-Energieberatung für Betrieb. Quote für Teilnahme dennoch nicht unbedingt besser als ohne Potenzialanalyse.

Quelle: IREES eigene Zusammenstellung der Beobachtungen

2. Handlungsempfehlungen für die Akquisition eines Energieeffizienz-Netzwerkes für KMU aus Sicht eines Initiators

Basierend auf den weiter oben beschriebenen Beobachtungen und Erfahrungen werden für die Initiierung und Akquisition eines Energieeffizienz-Netzwerkes für KMU für die Phase 1 und Phase 2 folgende Empfehlungen gemacht:

Phase 1: Erstkontakt mit dem potentiellen Teilnehmer

Um mit geringen Akquisitionskosten und gutem Erfolg interessierte KMU zu gewinnen, ist es unbedingt erforderlich:

- Das Vertrauen hochgestellter Persönlichkeiten für das Anliegen der Energieeffizienz-Netzwerke herzustellen und dann zu nutzen in entsprechenden Informationsveranstaltungen (z.B. der Präsident einer IHK, der (Ober-)Bürgermeister einer Stadt, der Landrat). Denn das „Produkt“ Energieeffizienz-Netzwerk ist zu komplex, um seitens der Geschäftsführung eines KMU eine einfache Kosten-Nutzen-Abschätzung machen zu können. Die Entscheidung, zu einer Informationsveranstaltung zu kommen, läuft über das Vertrauen, dass „an der Sache was Nützliches dran sein muss“.
- Die Informationsveranstaltung hat eine erprobte Struktur (Start über hochgestellte Persönlichkeit des Vertrauens, Vortrag eines Unternehmens, das als Teilnehmer längere Netzwerkerfahrung hat, Erläuterung eines erfahrenen Netzwerkträgers, wie ein Netzwerk genau funktioniert).
- Der Vertrieb in Phase 1 muss über ein bestehendes Vertriebsgeschehen „aufgesattelt“ werden. Hierzu bietet sich das jährliche Gespräch des Energielieferanten oder der Hausbank an. Um diese Erst-Aufmerksamkeit oder -Überzeugung durch einen Gewerbekunden-Betreuer erreichen zu können, bedarf es einer vorangehenden Schulung/Workshop der jeweils betroffenen Vertriebspersonen. Dies aber bedeutet, die Geschäftsführung oder den Verantwortlichen bei EVU oder typischer Hausbank (Sparkasse, Volksbank, Filiale der Privatbank) für ein Gespräch zu gewinnen und die Sache zu erläutern und die Zustimmung zu erreichen, den jeweiligen Vertrieb nutzen zu wollen. Hierbei kann es förderlich sein, das EVU oder die betroffene Hausbank mit einem Objekt als Teilnehmer in dem geplanten Netzwerk zu involvieren. Auf diese Weise lernt das Vertriebs-Unternehmen die Vorteile in einem Eigenbetrieb kennen und ist auch beispielgebend für andere potentielle Teilnehmer.
- Für das Briefing der Gewerbekundenbetreuer sollte ein eintägiger Workshop mit zuvor versandten Unterlagen geplant werden. Hierbei muss neben dem Konzept des Energieeffizienz-Netzwerkes der Nutzen für den zu gewinnenden Teilnehmer erläutert und gelernt werden (schnellere Energiekostensenkung, höherer Cash Flow, Zusatznutzen, Spitzenausgleich, Erfüllung von Teilen der EMS, gleichmäßige Produkt-Qualität, weniger Ausschuss, angenehmere Arbeitsbedingungen etc.), Image als nachhaltiges Unternehmen bei Mitarbeitern und der Öffentlichkeit.
- Die Kundenbetreuer sprechen ihre Unternehmen innerhalb einer Frist von z.B. ca. zwei Monaten an. Der Erfolg ist deutlich abhängig von der Motivation des einzelnen Betreuers. Er führt Unterlagen zur Erläuterung eines Energieeffizienz-Netzwerkes und die Koordinaten des Netzwerkträgers mit sich.

- Der Weg über die regionale IHK hängt sehr von dem Engagement des Energiereferenten und des Präsidenten sowie der Geschäftsführung ab. Im Rahmen der Beratung der Kammerbetriebe kann der Energiereferent zur geförderten Energieberatung auf das weitere Produkt der Energieeffizienz-Netzwerke hinweisen (mit Infolyer und weiteren Unterlagen). Veröffentlichung in Kammer-Zeitschriften oder Hinweise auf der Internet-Seite der IHK.
- Bei einer speziell für eine oder mehrere neu aufzubauende Netzwerke stattfindenden Schulung für energietechnische Berater können diese auf die Möglichkeit der eigenen Akquisition hingewiesen werden, falls sie mit einem Netzwerkträger eine Aussicht auf Mitarbeit erhalten haben (geringer Effekt).

Phase 2: Nutzen der Teilnahme kommunizieren und gegenseitiges Kennenlernen

Vorausgesetzt Phase 1 hat das Interesse geweckt und ein Betrieb möchte die Energieeffizienz-Netzwerke für KMU näher für seine Entscheidung der Teilnahme kennen lernen, werden für die Phase 2 folgende Empfehlungen gemacht. Bei allen Aktivitäten muss hohe Professionalität und Zeiteffizienz signalisiert werden, um der Zeitnot der KMU-Verantwortlichen zu entsprechen:

- Einladung zur Informationsveranstaltung, wenn noch nicht erfolgt (vgl. oben).
- Vorort-Termin des Netzwerkträgers bei interessiertem Betrieb anberaumen, gerne auch zusammen mit der Person, die in Phase 1 die Türe geöffnet hat (z.B. Gewerbe-Kundenbetreuer des EVU oder der Hausbank oder des IHK-Energie-Referenten). Es ist vertrauensbildend, jeweils die Namen der bereits entschiedenen Teilnehmer mitzuteilen und bei in der Region angesehenen Betrieben zu beginnen („Ja, wenn die mitmachen, dann wird das schon nützlich sein“).
- Beim Gespräch auf die Fragen und Wünsche des Betriebs eingehen. Überzeugende Argumentation, gut aufbereitete Unterlagen, insbesondere zum Thema „Nutzen des Energieeffizienz-Netzwerkes“ für den Betrieb.
- Während des Gespräches entscheiden, ob eine gemeinsame Begehung sinnvoll und gewünscht ist (i.d.R. ist das der Fall). Evtl. hat der Gesprächspartner aber auch keine Zeit. Abwägen während des Gespräches und der Begehung, ob es für eine positive Entscheidung durch den Verantwortlichen im Betrieb für notwendig erachtet wird, dass im Nachhinein die Potenziale und Schwachstellen kurz schriftlich zusammengefasst werden. Wenn ja, dies anbieten und erledigen. Eine hohe energietechnische Kompetenz und Erfahrung des Netzwerkträgers oder des begleitenden energietechnischen Beraters ist dabei besonders überzeugend.
- Bei mindestens acht Unterschriften zur Teilnahme eine offizielle Auftaktveranstaltung organisieren, idealerweise mit politischer Prominenz evtl. in Räumlichkeiten der Stadt oder der IHK. Zur Auftaktveranstaltung weitere Interessenten einladen. Für sie wäre die Auftaktveranstaltung dann eine Infoveranstaltung und Kennenlernen der teilnehmenden Kollegen (Energieverantwortliche oder Geschäftsführer der KMU). Die Unterlagen für eine derartige Auftaktveranstaltung liegen vor (Erfahrungen aus anderen Netzwerken, Themen der ersten Treffen festlegen, Arbeitsweise und Dauer der Treffen festlegen, Ort des ersten Treffens festlegen).

- Die Akquisition weiterer Teilnehmer (über acht hinaus) geht dadurch eher leicht und nebenbei, da die bereits teilnehmenden Kollegen Sicherheit und Vertrauen bestärken.
- Nach dem offiziellen Start des Netzwerks können noch für wenige Monate (bis ca. sechs Monaten) weitere Teilnehmer dazukommen (nicht später; die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 15).

Diese Empfehlungen sind kein Garant für eine zeit- und kosteneffiziente Akquisition eines Energieeffizienz-Netzwerkes. Aber die Liste enthält viele Erfahrungen bei der erfolgreichen Akquisition von Teilnehmern nicht nur bei KMU, sondern auch für die Netzwerke mit größeren Unternehmen.

Neben diesen formalen und organisatorischen Empfehlungen sind die Ausstrahlungskraft und die Überzeugung der handelnden Gewerkekunden-Betreuer, der Netzwerkträger und energietechnischen Berater ein mitentscheidender Faktor für die erfolgreiche Akquisition.

Karlsruhe, 30.6.2015