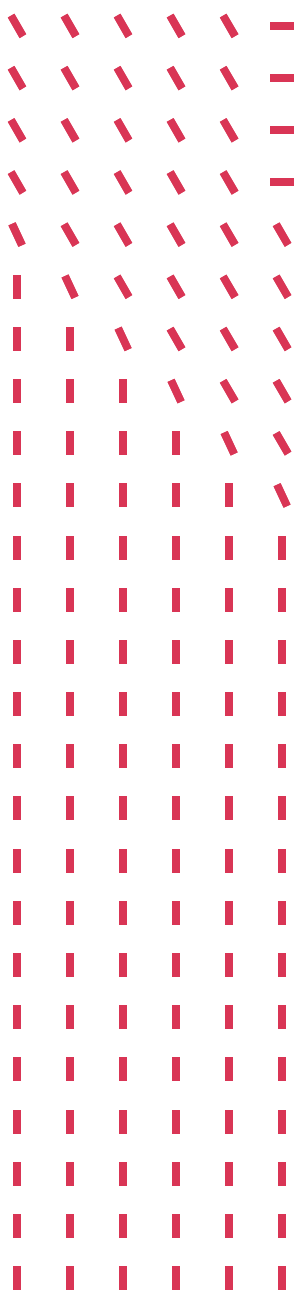




# **Evaluation des Netzwerks Ressourceneffizienz Schweiz (Reffnet)**

**Schlussbericht**

Luzern, den 16. Juni 2026

### **I** Autorinnen und Autoren

Daniel Landolt (Projektleitung); Dr. Christine Bühler (Projektmitarbeit); Deborah Intelisano (Projektmitarbeit); Prof. Dr. Ueli Haefeli (Qualitätssicherung); Prof. Dr. Dorothea Schaffner, Expertin Marketing, Kommunikation und Verhaltensänderung, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW); Dr. sc. techn. Rolf Frischknecht, Experte Ökobilanzen/Methode der ökologischen Knappheit (UBP; treeze)

### **I** INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27  
CH-1003 Lausanne  
Tel +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

### **I** Auftraggeber und Projektgruppe

Bundesamt für Umwelt (BAFU): Lilith Wernli (Sektion Ökonomie), Ursula Frei (Sektion Innovation), Daniel Zürcher (Sektion Innovation)

### **I** Begleitgruppe

Frédéric Michaud, Reffnet; Peter Heusser, Schweizerischer Verband für Umwelttechnik; Manon Röthlisberger, Schweizerischer Gemeindeverband; Kathrin Rüegg, Innosuisse, Mitglied der Expertenkommission der Umwelttechnologieförderung; Ralf Sigrist, Schweizerischer Verband der Umweltsachleute, Basler & Hofmann; Marc Cavigelli, Bundesamt für Energie; Oliver Streich, Zürcher Kantonalbank

### **I** Zitiervorschlag

Landolt, Daniel; Bühler, Christine; Haefeli, Ueli, Schaffner, Dorothea; Frischknecht, Rolf; Intelisano, Deborah (2026): Evaluation des Netzwerks Ressourceneffizienz Schweiz (Reffnet), Luzern/Olten/Uster/Lausanne.

### **I** Laufzeit

März 2025 bis März 2026

### **I** Hinweis

Dieser Bericht wurde im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU) verfasst. Für den Inhalt sind allein die Autoren/-innen verantwortlich.

|                                                                           |                |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Zusammenfassung / Résumé / Riassunto</b>                               | <b>5</b>       |
| Zusammenfassung                                                           | 6              |
| Résumé                                                                    | 10             |
| Riassunto                                                                 | 14             |
| <br><b>1. Ausgangslage, Fragestellungen und Gegenstand der Evaluation</b> | <br><b>18</b>  |
| 1.1 Evaluationsgegenstand und Wirkungsmodell                              | 19             |
| 1.2 Fragestellungen                                                       | 20             |
| 1.3 Entstehung von Reffnet                                                | 20             |
| 1.4 Vorgehen, Vergleichsebenen und Methoden                               | 21             |
| 1.5 Theoretischer Hintergrund                                             | 27             |
| <br><b>2. Konzeption, Organisation und Arbeitspakete</b>                  | <br><b>29</b>  |
| 2.1 Reffnet kurz erläutert                                                | 30             |
| 2.2 Reffnet-Beratungen                                                    | 33             |
| 2.3 Wirkungsmessung von Reffnet                                           | 39             |
| 2.4 Marketing und Kommunikation                                           | 43             |
| 2.5 Ressourcen                                                            | 44             |
| 2.6 Umgang mit Herausforderungen                                          | 48             |
| 2.7 Fazit zu Konzeption, Organisation und Arbeitspaketen                  | 54             |
| <br><b>3. Erbrachte Produkte und Leistungen</b>                           | <br><b>57</b>  |
| 3.1 Die erbrachten Reffnet-Beratungen                                     | 58             |
| 3.2 Umgesetzte Wirkungsmessung                                            | 69             |
| 3.3 Umgesetztes Marketing und Kommunikation                               | 74             |
| 3.4 Fazit zu erbrachten Produkten und Leistungen                          | 78             |
| <br><b>4. Erreichte Wirkungen bei den Zielgruppen</b>                     | <br><b>81</b>  |
| 4.1 Reichweite                                                            | 82             |
| 4.2 Verhaltensänderungen                                                  | 84             |
| 4.3 Beurteilung der Wirkung bei den Zielgruppen                           | 92             |
| 4.4 Fazit zu Wirkungen bei den Zielgruppen                                | 93             |
| <br><b>5. Erreichte Wirkungen in der Umwelt</b>                           | <br><b>95</b>  |
| 5.1 Bedeutung der erreichten Wirkung im nationalen Kontext                | 96             |
| 5.2 Fazit zu erreichten Wirkungen in der Umwelt                           | 98             |
| <br><b>6. Gesamtfazit und Empfehlungen</b>                                | <br><b>100</b> |
| 6.1 Fazit zum Marketing und zur Kommunikation                             | 102            |
| 6.2 Empfehlungen an das BAFU                                              | 102            |
| 6.3 Empfehlungen an den Verein Reffnet.ch                                 | 104            |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Anhang</b>                                                  | <b>109</b> |
| A 1 Literaturverzeichnis                                       | 110        |
| A 2 Fragestellungen und Evaluationskriterien                   | 112        |
| A 3 Steckbriefe zu Reffnet-ähnlichen Beratungsdienstleistungen | 115        |
| A 4 Interviews                                                 | 120        |
| A 5 Workshops                                                  | 120        |
| A 6 Online-Befragung bei KMU und Gemeinden                     | 121        |



### Zusammenfassung

Das «Netzwerk Ressourceneffizienz Schweiz» (Reffnet) ist ein Verein von Institutionen, Organisationen und Unternehmen, die im Bereich Ressourceneffizienz tätig sind. Der Verein unterstützt Unternehmen, insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), sowie Gemeinden, ihre Ressourcen, vor allem die materiellen, effizienter einzusetzen (Reffnet, 2022).

Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) unterstützt Reffnet seit 2014 mit dem Ziel, die Ressourceneffizienz in KMU und Gemeinden zu verbessern. Bis Ende 2026 wird sich das Fördervolumen des BAFU an Reffnet auf rund 10,75 Mio. Franken belaufen.

Die vom BAFU unterstützten Aktivitäten von Reffnet umfassen insbesondere die Organisation und Abwicklung von Beratungen für KMU und Gemeinden. Die Beratungen sollen die KMU und Gemeinden dabei unterstützen, ihren Ressourcenverbrauch zu reduzieren und konkrete Effizienzmassnahmen umzusetzen.

Die vorliegende Evaluation untersuchte im Auftrag des BAFU die Umsetzung und die bisher erreichten Wirkungen *der vom BAFU geförderten Leistungen von Reffnet*. Zudem wurden Optimierungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Förderprogramms erarbeitet. Die Evaluation basiert auf Dokumentenstudien, Interviews, Workshops, Online-Befragungen, Expertenwissen und Datenanalysen.

#### I Konzeption, Organisation und Umsetzung der vom BAFU geförderten Leistungen

Die Evaluation kommt zum Schluss, dass der Verein Reffnet über eine funktionale Struktur mit Geschäftsstelle, Vorstand, Koordinationsstellen und einem Projektausschuss verfügt. Die vom BAFU geförderten Leistungen von Reffnet wurden über die insgesamt drei Umsetzungsphasen hinweg stetig weiterentwickelt. So wurden beispielsweise verbindlichere Qualitätsstandards, eine Wirkungsmessung und ein Monitoring eingeführt.

Die Finanzflüsse werden in den Reffnet-Jahresberichten und den Abschlussberichten der beiden ersten Reffnet-Phasen (Reffnet, undatiert b; Reffnet, undatiert c) verständlich und nachvollziehbar dargestellt. Die Aufteilung der Finanzbeiträge des BAFU an Reffnet nach Grundbeiträgen (z.B. für die Führung der Geschäftsstelle) und nach erbrachten Leistungen (z.B. für die effektiv durchgeführten Beratungen) kann gemäss Analyse als zielführend und angebracht beurteilt werden.

Daneben konnte im Rahmen der Evaluation eine offene und konstruktive Feedback-Kultur beobachtet werden, sowohl bei Reffnet (Geschäftsstelle, Reffnet-Experten/-innen) als auch bei den Verantwortlichen des BAFU. Dies ist eine wertvolle Grundlage für einen positiven Umgang mit Herausforderungen.

#### Grenzen des massnahmenorientierten Beratungsansatzes

Die geförderten Beratungen der KMU und Gemeinden basieren aktuell auf dem Ansatz, zusammen mit den KMU/Gemeinden konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Ressourceneffizienz zu entwickeln. Dieser massnahmenorientierte Ansatz ermöglicht es den KMU/Gemeinden zwar, schnell umsetzbare Einsparungen zu erreichen. Allerdings kann damit keine Aussage dazu gemacht werden, ob und inwiefern die Ressourceneffizienz des Unternehmens insgesamt verbessert wird und welches längerfristige Ziel das Unternehmen verfolgt. Der Ansatz bleibt beschränkt. Die Evaluation zeigt, dass dieser Ansatz im Kontext moderner Klimapolitiken (z.B. Klimaziele zu Netto-Null bis 2050) nur begrenzt wirksam ist. Zielorientierte Ansätze, beispielsweise Science Based Targeting, gelten als langfristig tragfähiger.

*Hohe Qualität der Beratungen*

Die Evaluation beurteilt die Beratungsprozesse als klar strukturiert. Die Qualität der Reffnet-Experten/-innen, die für ihre Beratungen eine Entschädigung erhalten, wird durch ein Anerkennungsverfahren sichergestellt. Die beratenen Unternehmen bewerten die Beratungsqualität der Experten/-innen überwiegend positiv. Auch die Gemeinden beurteilen die Beratungsqualität grundsätzlich positiv, wenn auch etwas kritischer als die KMU. Kritisiert wird zum Teil eine ungenügende Ausrichtung der Beratung an die Eigenheiten und Bedürfnisse der Gemeinden.

**I** Einzigartige Wirkungsmessung mit der Methode der ökologischen Knappheit

Reffnet nutzt die Methode der ökologischen Knappheit, um die Umweltwirkung der Massnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz der KMU und Gemeinden abzuschätzen. Dieses Instrument ist schweizweit einzigartig und liefert vergleichbare, nachvollziehbare und qualitativ hochwertige Daten zu den *potenziellen* Umweltentlastungen beschlossener und umgesetzter Massnahmen.

Die Methode hat aber auch ihre Grenzen. So werden Recyclingprozesse im Basisszenario oft nicht adäquat berücksichtigt. Zudem werden Negativemissionen methodisch noch nicht abgebildet. Weiter fehlt die Einordnung der Einsparungen im Verhältnis zum Ressourcenverbrauch des Gesamtunternehmens.

*Monitoring liefert Erkenntnisse, bleibt aber durch geringe Teilnahme limitiert*

Seit 2018 werden die beratenen KMU und Gemeinden während fünf Jahren nach der Beratung jährlich zum Umsetzungsstand ihrer Massnahmen befragt. Dadurch kann die Umsetzung der Massnahmen und damit die Wirkung abgeschätzt werden. Dies liefert wertvolle Erkenntnisse. Die Rücklaufquote lag jedoch teilweise unter 20 Prozent, wodurch die Aussagekraft des Monitorings beschränkt bleibt.

**I** Erbrachte Beratungen und deren Wirkungen

Insgesamt wurden von 2014 bis 2024 564 Beratungen abgeschlossen. Damit konnten die festgelegten Zielwerte für die angestrebte potenzielle Reduktion von Umweltbelastungspunkten (UBP) in den meisten Umsetzungsphasen von Reffnet erreicht oder übertroffen werden.

*Reichweite der Beratungen noch tief*

Nach zehn Jahren Beratung ist Reffnet etabliert. Die Reichweite von beratenen 1,5 Promille der KMU und von beratenen 1 Prozent der Gemeinden ist allerdings noch tief. Um eine für die Schweiz relevante Wirkung zu erzielen, müsste die Anzahl der Beratungen deutlich steigen. Dazu wären neue Finanzierungsmodelle zu entwickeln und/oder neue Geldgeber zu erschliessen.

*Verhaltensänderungen sicht- und messbar*

Über 80 Prozent der beratenen KMU vereinbaren Massnahmen. Rund die Hälfte setzt sie vollständig um und gut 40 Prozent setzen sie teilweise um. Das ist ein sehr guter Wert. Ohne finanzielle Unterstützung des BAFU hätten nur wenige KMU eine Beratung in Anspruch genommen, was die Additionalität des Programms bestätigt. Die Gemeinden zeigen eine geringere Massnahmenumsetzung und kritischere Rückmeldungen zur Eignung des Ansatzes.

**I** Gesamtfazit

Reffnet hat in zehn Jahren substanzielle Leistungen erbracht, zahlreiche KMU und Gemeinden beraten und dabei qualitativ hochwertige Unterstützung sowie eine methodisch

belastbare Wirkungsmessung bereitgestellt. Reffnet verfügt über eine solide Basis und über eine professionelle Organisation.

Dennoch zeigt die Evaluation, dass der primär massnahmenorientierte Ansatz von Reffnet ohne konsequenten Einbezug des gesamten Ressourcenverbrauchs des Unternehmens angesichts aktueller Nachhaltigkeitsdebatten und der Klima- und Kreislaufwirtschaftsziele nicht mehr ausreicht. Denn damit können noch keine absoluten Reduktionen des Unternehmens garantiert werden. Die Reffnet-Beratung sollte daher aus Sicht des Evaluationsteams neu die Entwicklung des Ressourcenverbrauchs des Gesamtunternehmens umfassen.

#### **I Empfehlungen an das BAFU**

Das Evaluationsteam formuliert folgende Empfehlungen zuhanden des BAFU:

##### *Auslegeordnung zur Förderlandschaft erstellen*

Das BAFU sollte eine umfassende Auslegeordnung der bestehenden Förderprogramme, der politischen Prozesse und der privatwirtschaftlichen Instrumente erstellen in den Bereichen Energie, Klima, Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft, um Synergien, Überschneidungen und Lücken zu identifizieren und um koordinierte Weiterentwicklungen abzuleiten.

##### *Stärker verpflichtende Regelungen zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs entwickeln*

Auf dieser Grundlage sind Instrumente zu entwickeln, die Unternehmen stärker und verbindlicher zur Reduktion ihres Ressourcenverbrauchs verpflichten – insbesondere durch die Ausrichtung auf etablierte, zielorientierte Methoden wie die Berücksichtigung von Scope-3-Emissionen und Science Based Targeting.

##### *Wirkungsmessung weiterentwickeln*

Es ist zu prüfen, ob und in welchem Umfang das BAFU die Reffnet-Wirkungsmessung weiterführen und methodisch ausbauen soll. Falls andere Instrumente ökologische Aspekte nicht ausreichend abdecken, sollte die Methode gezielt weiterentwickelt und zu einem zielorientierten Ansatz transformiert werden.

##### *Geordneter Ausstieg aus der Finanzierung von Reffnet-Beratungen planen*

Mittelfristig sollte das BAFU den Ausstieg aus der Finanzierung der Reffnet-Beratungen planen, damit sich die Reffnet-Beratungen unabhängig am Markt etablieren können. Gleichzeitig sind Rahmenbedingungen zu schaffen, damit das Wissen und die Erfahrungen (z.B. zum Wirkungsmonitoring und zur Qualitätssicherung) erhalten bleiben und die Dienstleistungen zukünftig eine grössere Reichweite erzielen.

#### **I Empfehlungen an Reffnet zu den vom BAFU unterstützten Leistungen**

Das Evaluationsteam formuliert folgende Empfehlungen zuhanden des Vereins Reffnet zu den vom BAFU unterstützten Leistungen:

- *Beratungen thematisch fokussieren:* Strategische Schwerpunktsetzung auf Branchen mit spezifischen Bedürfnissen und höherer Zahlungsbereitschaft, um langfristige Markttugfähigkeit zu sichern.
- *Beratung auf Emissionsziele eines KMU ausrichten:* Beratung künftig an Unternehmenszielpfaden inklusive Scope-3 ausrichten sowie Monitoring verbindlicher und attraktiver gestalten.
- *Umsetzungsbegleitung anbieten:* Zusätzliche, kostenpflichtige Dienstleistungen für die Begleitung der Massnahmenumsetzung entwickeln.

- *Wirkungsmessung weiterentwickeln*: Methodik erweitern (Recycling, Negativemissionen) und mit externen Instrumenten kompatibel machen.
- *Finanzierungsmodell weiterentwickeln*: Neues Modell prüfen, bei dem akkreditierte Experten/-innen die Methode selbständig anwenden und über Beiträge finanzieren.
- *Reffnet und PEIK zusammenführen*: Governance prüfen und Synergien stärken, bis hin zu einer möglichen gemeinsamen Marke.
- *Gemeindeangebot überprüfen*: Prüfen, ob das KMU-Fokus-Modell für Gemeinden geeignet ist und ob angepasste Konzepte nötig sind.
- *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen erheben*: Kosten und Effizienz der Beratungen systematisch erfassen, um Leistungen transparenter und marktfähiger zu machen.

## Résumé

Le « Réseau suisse pour l'efficacité des ressources » (Reffnet) est une association regroupant des institutions, des organisations et des entreprises actives dans le domaine de l'efficacité des ressources. L'association soutient les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que les communes, afin qu'elles utilisent leurs ressources, notamment matérielles, de manière plus efficiente (Reffnet, 2022).

L'Office fédéral de l'environnement (OFEV) soutient Reffnet depuis 2014 dans le but d'améliorer l'efficacité des ressources dans les PME et les communes. D'ici fin 2026, le volume total des aides de l'OFEV à Reffnet atteindra environ 10,75 millions de francs.

Les activités de Reffnet soutenues par l'OFEV comprennent notamment l'organisation et la mise en œuvre de conseils destinés aux PME et aux communes. Ces conseils visent à aider les PME et les communes à réduire leur consommation de ressources et à mettre en œuvre des mesures concrètes d'efficacité.

La présente évaluation a examiné, sur mandat de l'OFEV, la mise en œuvre et les effets obtenus jusqu'à présent *des prestations de Reffnet financées par l'OFEV*. Elle a également permis d'identifier des possibilités d'optimisation et de développement du programme de soutien. L'évaluation repose sur une analyse de documents et de données, sur la réalisation d'entretiens, d'ateliers et d'enquêtes en ligne, ainsi que sur l'expertise de spécialistes.

### I Conception, organisation et mise en œuvre des prestations soutenues par l'OFEV

L'évaluation conclut que l'association Reffnet dispose d'une structure fonctionnelle comprenant un secrétariat, un comité directeur, des services de coordination et un comité de projet. Les prestations de Reffnet soutenues par l'OFEV ont été continuellement développées au cours des trois phases de mise en œuvre. Ainsi, des standards de qualité plus contraignants, une mesure des effets et un système de monitoring ont notamment été introduits.

Les flux financiers sont présentés de manière claire et compréhensible dans les rapports annuels de Reffnet ainsi que dans les rapports finaux des deux premières phases de Reffnet (Reffnet, sans date b ; Reffnet, sans date c). Selon l'analyse réalisée, la répartition des contributions financières de l'OFEV à Reffnet entre des contributions de base (par ex. pour la gestion du secrétariat) et des prestations fournies (par ex. pour les consultations effectivement réalisées) peut être considérée comme pertinente et appropriée.

En outre, l'évaluation a mis en évidence une culture du feedback ouverte et constructive, tant au sein de Reffnet (secrétariat et expert·e·s Reffnet) qu'auprès des responsables de l'OFEV. Cette culture constitue une base précieuse pour faire face aux défis de manière positive.

### I Limites de l'approche de conseil orientée sur les mesures

Les prestations de conseil subventionnées aux PME et aux communes reposent actuellement sur une approche consistant à élaborer, avec celles-ci, des mesures concrètes visant à améliorer l'efficacité des ressources. Cette approche orientée sur les mesures permet certes aux PME et aux communes d'obtenir des économies rapidement réalisables. Cependant, elle ne permet pas de déterminer si et dans quelle mesure l'efficacité des ressources de l'entreprise est globalement améliorée, ni quel objectif à long terme l'entreprise poursuit. L'approche reste donc limitée. L'évaluation montre que, dans le contexte des politiques climatiques modernes (par ex. objectifs climatiques de neutralité carbone d'ici 2050), cette approche n'est efficace que de manière limitée. Des approches

orientées vers des objectifs, telles que les Science Based Targeting, sont considérées comme plus durables à long terme.

#### I Haute qualité des conseils

L'évaluation relève que les processus de conseil sont clairement structurés. La qualité des expert·e·s de Reffnet, qui perçoivent une rémunération pour leurs prestations, est assurée par une procédure de reconnaissance. Les entreprises conseillées évaluent majoritairement positivement la qualité des conseils fournis par les expert·e·s. Les communes en font également une évaluation globalement positive, bien que légèrement plus nuancée que celle des PME. Une critique récurrente porte sur une prise en compte insuffisante des spécificités et des besoins propres aux communes.

#### I Mesure d'impact unique avec la méthode de la saturation écologique

Reffnet utilise la méthode de la saturation écologique pour estimer l'impact environnemental des mesures visant à améliorer l'efficacité des ressources des PME et des communes. Cet instrument est unique en Suisse et fournit des données comparables, retraçables et de haute qualité concernant les allègements environnementaux *potentiels* résultant des mesures décidées et mises en œuvre.

Toutefois, cette méthode présente également des limites. Ainsi, les processus de recyclage ne sont souvent pas pris en compte de manière adéquate dans le scénario de base. De plus, les émissions négatives ne sont pas encore intégrées sur le plan méthodologique. En outre, il manque une mise en perspective des économies réalisées par rapport à la consommation de ressources de l'ensemble de l'entreprise.

#### *Le monitoring fournit des informations, mais reste limité en raison d'une faible participation*

Depuis 2018, les PME et les communes conseillées sont interrogées chaque année, durant les cinq ans suivant la consultation, sur l'état de mise en œuvre de leurs mesures. Cela permet d'évaluer la mise en œuvre des mesures et, par conséquent, leur effet. Ces données fournissent des informations précieuses. Toutefois, le taux de réponse est parfois inférieur à 20%, ce qui limite la portée des conclusions du monitoring.

#### I Consultations réalisées et leurs effets

Au total, 564 consultations de conseil ont été réalisées entre 2014 et 2024. Les objectifs fixés en matière de réduction potentielle des unités de charge écologique (UCE) ont ainsi été atteints, voire dépassés, dans la plupart des phases de mise en œuvre de Reffnet.

#### *La portée des prestations de conseil reste encore faible*

Après dix ans d'activité, Reffnet est désormais bien établi. Toutefois, la portée de ses prestations reste faible : environ 1,5% des PME et 1% des communes ont été conseillées. Pour obtenir un impact significatif à l'échelle nationale, le nombre de conseils devrait augmenter considérablement. Cela nécessiterait le développement de nouveaux modèles de financement et/ou l'acquisition de nouvelles sources de financement.

#### *Des changements de comportement visibles et mesurables*

Plus de 80% des PME conseillées définissent des mesures. Environ la moitié les met en œuvre intégralement et un peu plus de 40% les mettent en œuvre partiellement. Il s'agit d'un très bon résultat. Sans le soutien financier de l'OFEV, seules quelques PME auraient fait appel aux prestations de conseils, ce qui confirme l'additionalité du programme. Les communes présentent un taux de mise en œuvre des mesures plus faible et des retours plus critiques quant à la pertinence de l'approche.

### I Conclusion générale

Reffnet a fourni des prestations substantielles au cours des dix dernières années, en conseillant de nombreuses PME et communes et en offrant un accompagnement de haute qualité ainsi qu'une mesure des impacts méthodologiquement robuste. Reffnet dispose d'une base solide et d'une organisation professionnelle.

Néanmoins, l'évaluation montre que l'approche de Reffnet, principalement orientée vers des mesures, ne suffit plus au regard des débats actuels sur la durabilité ainsi que des objectifs en matière de climat et d'économie circulaire, si elle ne tient pas systématiquement compte de l'ensemble de la consommation de ressources de l'entreprise. En effet, elle ne permet pas de garantir des réductions absolues à l'échelle de l'entreprise. Selon l'équipe d'évaluation, les prestations de conseil de Reffnet devraient désormais prendre en compte l'évolution de la consommation de ressources de l'ensemble de l'entreprise.

### I Recommandations à l'attention de l'OFEV

L'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes à l'attention de l'OFEV :

#### *Établir un état des lieux des instruments de soutien existants*

L'OFEV devrait établir un état des lieux complet des programmes de soutien existants, des processus politiques et des instruments du secteur privé dans les domaines de l'énergie, du climat, de l'efficacité des ressources et de l'économie circulaire, afin d'identifier les synergies, les chevauchements et les lacunes, et d'en déduire des développements coordonnés.

#### *Développer des réglementations plus contraignantes pour la réduction de la consommation de ressources*

Sur cette base, il convient de développer des instruments obligeant les entreprises, de manière plus forte et plus contraignante, à réduire leur consommation de ressources, notamment en s'orientant vers des méthodes établies et fondées sur des objectifs, telles que la prise en compte des émissions du scope 3 et les Science Based Targeting.

#### *Poursuivre le développement de la mesure des effets*

Il convient d'examiner si, et dans quelle mesure, l'OFEV doit poursuivre la mesure de l'impact de Reffnet et en développer la méthodologie. Si d'autres instruments ne couvrent pas suffisamment les aspects environnementaux, la méthode devrait être développée de manière ciblée et transformée en une approche orientée vers des objectifs.

#### *Planifier une sortie progressive du financement des prestations de conseil Reffnet*

À moyen terme, l'OFEV devrait planifier son retrait du financement des conseils Reffnet afin que ceux-ci puissent s'établir de manière autonome sur le marché. Parallèlement, des conditions-cadres doivent être créées pour préserver les connaissances et les expériences acquises (par ex. en matière de suivi des effets et d'assurance qualité) et permettre aux prestations d'atteindre une plus grande portée à l'avenir.

### I Recommandations à l'attention de Reffnet concernant les prestations soutenues par l'OFEV

L'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes à l'attention de l'association Reffnet concernant les prestations soutenues par l'OFEV :

- *Cibler thématiquement les conseils* : définir des priorités stratégiques portant sur des secteurs présentant des besoins spécifiques et une plus grande disposition à payer, afin d'assurer la viabilité à long terme sur le marché.

- *Aligner le conseil sur les objectifs d'émissions des PME* : orienter à l'avenir le conseil sur les trajectoires d'objectifs des entreprises, y compris le scope 3, et rendre le monitoring plus contraignant et plus attractif.
- *Proposer un accompagnement à la mise en œuvre* : développer des prestations supplémentaires payantes pour accompagner la mise en œuvre des mesures.
- *Poursuivre le développement de la mesure des effets* : élargir la méthodologie (recyclage, émissions négatives) et la rendre compatible avec des instruments externes.
- *Faire évoluer le modèle de financement* : examiner un nouveau modèle dans lequel des expert·e·s accrédité·e·s appliquent la méthode de manière autonome et la financent via des contributions.
- *Regrouper Reffnet et PEIK* : examiner la gouvernance et renforcer les synergies, voire envisager une éventuelle marque commune.
- *Examiner l'offre destinée aux communes* : examiner si le modèle centré sur les PME est adapté aux communes et si des concepts ajustés sont nécessaires.
- *Collecter des indicateurs de gestion* : enregistrer de manière systématique les coûts et l'efficacité des prestations de conseil afin de rendre les services plus transparents et plus viables sur le marché.

### Riassunto

La «Rete Svizzera per l'efficienza delle risorse» (Reffnet) è un'associazione che riunisce istituzioni, organizzazioni e imprese attive nel settore dell'efficienza delle risorse. L'associazione sostiene le imprese, in particolare le piccole e medie imprese (PMI), nonché i comuni, nell'utilizzo più efficiente delle loro risorse, soprattutto di quelle materiali (Reffnet, 2022).

L'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM) sostiene Reffnet dal 2014 con l'obiettivo di migliorare l'efficienza delle risorse nelle PMI e nei comuni. Entro la fine del 2026, il volume dei contributi dell'UFAM a Reffnet ammonterà a circa 10,75 milioni di franchi.

Le attività di Reffnet, sostenute dall'UFAM, comprendono in particolare l'organizzazione e la gestione di servizi di consulenza rivolti alle PMI e ai comuni. Tali servizi hanno lo scopo di aiutare le PMI e i comuni a ridurre il loro consumo di risorse e ad attuare misure concrete di efficienza energetica.

La presente valutazione ha esaminato, su incarico dell'UFAM, l'attuazione e gli effetti finora ottenuti grazie ai *servizi di Reffnet promossi dall'UFAM*. Sono state inoltre individuate possibilità di ottimizzazione e di ulteriore sviluppo del programma di sostegno. La valutazione si basa su analisi documentali, interviste, workshop, sondaggi online, pareri di esperti e analisi dei dati.

### I Ideazione, organizzazione e implementazione dei servizi finanziati dall'UFAM

La valutazione conclude che l'associazione Reffnet dispone di una struttura funzionale comprendente una segreteria, un consiglio direttivo, centri di coordinamento e un comitato di progetto. I servizi di Reffnet finanziati dall'UFAM sono stati costantemente sviluppati nel corso delle tre fasi di attuazione. Sono stati ad esempio introdotti standard di qualità più rigorosi, un sistema di misurazione dell'efficacia e un sistema di monitoraggio.

I flussi finanziari sono illustrati in modo chiaro e comprensibile nei rapporti annuali di Reffnet e nei rapporti finali delle prime due fasi di Reffnet (Reffnet, senza data b; Reffnet, senza data c). La ripartizione dei contributi finanziari dell'UFAM a Reffnet tra contributi di base (ad es. per la gestione della segreteria) e prestazioni fornite (ad es. per le consulenze effettivamente svolte) può essere giudicata, secondo l'analisi, mirata e adeguata.

Inoltre, nell'ambito della valutazione è stata osservata una cultura del feedback aperta e costruttiva, sia presso Reffnet (segreteria, esperti/e Reffnet) che presso i responsabili dell'UFAM. Ciò costituisce una base preziosa per affrontare le sfide in modo positivo.

### Limiti dell'approccio di consulenza orientato alle misure per l'efficienza

Le consulenze sovvenzionate rivolte alle PMI e ai comuni si basano attualmente su un approccio volto a sviluppare insieme a quest'ultimi misure concrete per migliorare l'efficienza delle risorse. Questo approccio orientato alle misure concrete consente alle PMI e ai comuni di ottenere risparmi rapidamente realizzabili. Tuttavia, non è possibile stabilire se e in che misura l'efficienza delle risorse dell'impresa venga migliorata nel complesso e quale obiettivo a lungo termine l'impresa persegua. L'approccio rimane limitato. La valutazione mostra che questo approccio, nel contesto delle moderne politiche climatiche, è efficace solo in misura limitata (ad es. obiettivi climatici di zero emissioni nette entro il 2050). Gli approcci orientati agli obiettivi, come ad esempio lo Science Based Targeting, sono considerati più sostenibili nel lungo termine.

### *Qualità alta del servizio di consulenza*

La valutazione giudica i processi di consulenza come chiaramente strutturati. La qualità degli esperti Reffnet, che ricevono un compenso per le loro consulenze, è assicurata da un processo di riconoscimento. Le imprese assistite valutano la qualità della consulenza fornita dagli esperti in modo prevalentemente positivo. Anche i comuni ritengono la qualità della consulenza fondamentalmente positiva, sebbene in modo leggermente più critico rispetto alle PMI. In alcuni casi viene criticato l'insufficiente adeguamento della consulenza alle specificità e alle esigenze dei comuni.

### **I** Misurazione particolare dell'impatto con il metodo della scarsità ecologica

Reffnet utilizza il metodo della scarsità ecologica per valutare l'impatto ambientale delle misure volte ad aumentare l'efficienza delle risorse nelle PMI e nei comuni. Questo strumento è unico in Svizzera e fornisce dati comparabili, trasparenti e di alta qualità sui *potenziali* benefici ambientali derivati dalle misure approvate e attuate.

Il metodo presenta tuttavia anche dei limiti. Ad esempio, nello scenario di base i processi di riciclaggio spesso non vengono adeguatamente considerati. Inoltre, le emissioni negative non sono ancora integrate nella metodologia. Manca infine una valutazione dei risparmi in relazione al consumo di risorse dell'intera azienda.

### *Il monitoraggio fornisce informazioni, ma rimane limitato a causa della scarsa partecipazione*

Dal 2018, le PMI e i comuni che hanno beneficiato della consulenza vengono intervistati ogni anno, per cinque anni a partire dalla consulenza, in merito allo stato di attuazione delle misure adottate. Ciò consente di valutare l'attuazione delle misure e, di conseguenza, il loro impatto. Ciò fornisce informazioni preziose. Il tasso di risposta è stato tuttavia in alcuni casi inferiore al 20%, il che limita la significatività del monitoraggio.

### **I** Servizi di consulenza forniti e relativi effetti

Complessivamente, dal 2014 al 2024 sono state portate a termine 564 consulenze. Ciò ha permesso di raggiungere o superare gli obiettivi prefissati per la potenziale riduzione dei punti di impatto ambientale (PIA) nella maggior parte delle fasi di attuazione di Reffnet.

### *La portata delle consulenze è ancora limitata*

Dopo dieci anni di attività di consulenza, Reffnet si è ormai affermata. Tuttavia, la copertura, pari all'1,5 per mille delle PMI e all'1 per cento dei comuni, rimane ancora limitata. Per ottenere un impatto significativo a livello nazionale, il numero di consulenze dovrebbe aumentare in modo significativo. A tal fine, sarebbe necessario sviluppare nuovi modelli di finanziamento e/o coinvolgere nuovi finanziatori.

### *Cambiamenti comportamentali visibili e misurabili*

Oltre l'80 per cento delle PMI che hanno ricevuto consulenza concorda delle misure ad attuare. Circa la metà le attua integralmente e ben il 40 per cento le attua parzialmente. Si tratta di un risultato molto positivo. Senza il sostegno finanziario dell'UFAM, solo poche PMI avrebbero richiesto una consulenza, il che conferma l'addizionalità del programma. I Comuni mostrano un'attuazione delle misure inferiore e riscontri più critici sull'idoneità dell'approccio.

### **I** Conclusione generale

In dieci anni Reffnet ha fornito un contributo sostanziale, offrendo consulenza a numerose PMI e comuni e garantendo un supporto di alta qualità, nonché una misurazione dell'efficacia metodologicamente solida. Reffnet dispone di una base solida e di un'organizzazione professionale.

Ciò nonostante, la valutazione mostra che l'approccio di Reffnet orientato principalmente alle misure concrete non è più sufficiente alla luce degli attuali dibattiti sulla sostenibilità e degli obiettivi in materia di clima ed economia circolare, se non tiene conto in modo coerente dell'intero consumo di risorse dell'azienda. Infatti, ciò non consente ancora di garantire riduzioni assolute a livello aziendale. Secondo il team di valutazione, la consulenza Reffnet dovrebbe quindi essere estesa in modo da comprendere l'andamento del consumo di risorse dell'intera azienda.

#### **I Raccomandazioni all'UFAM**

Il team di valutazione formula le seguenti raccomandazioni all'attenzione dell'UFAM:

##### *Elaborare un elenco dettagliato dei finanziamenti disponibili*

L'UFAM dovrebbe redigere una panoramica completa dei programmi di sostegno esistenti, dei processi politici e degli strumenti del settore privato nei settori dell'energia, del clima, dell'efficienza delle risorse e dell'economia circolare, al fine di identificare sinergie, sovrapposizioni e lacune e di definirne gli sviluppi coordinati.

##### *Sviluppare normative più vincolanti per la riduzione del consumo di risorse*

Su questa base occorre sviluppare strumenti che obblighino le imprese in modo più forte e vincolante a ridurre il loro consumo di risorse – in particolare orientandosi verso metodi consolidati e mirati agli obiettivi come la considerazione delle emissioni Scope 3 e lo Science Based Targeting.

##### *Sviluppare ulteriormente la misurazione dell'impatto*

Occorre verificare se e in che misura l'UFAM debba proseguire la misurazione dell'impatto Reffnet e ampliarla dal punto di vista metodologico. Qualora altri strumenti non coprano sufficientemente gli aspetti ecologici, il metodo dovrebbe essere sviluppato in modo mirato e trasformato in un approccio orientato agli obiettivi.

##### *Pianificare un'uscita ordinata dal finanziamento delle consulenze Reffnet*

A medio termine, l'UFAM dovrebbe pianificare l'uscita dal finanziamento delle consulenze Reffnet, affinché queste possano affermarsi in modo indipendente sul mercato. Allo stesso tempo, occorre creare le condizioni quadro necessarie affinché le conoscenze e le esperienze (ad esempio in materia di monitoraggio degli effetti e di garanzia della qualità) vengano preservate e i servizi raggiungano in futuro una portata maggiore.

#### **I Raccomandazioni a Reffnet relative ai servizi sostenuti dall'UFAM**

Il team di valutazione formula le seguenti raccomandazioni all'attenzione dell'associazione Reffnet in merito ai servizi sostenuti dall'UFAM:

- *Focalizzare la consulenza su temi specifici:* concentrare strategicamente l'attenzione sui settori con esigenze specifiche e una maggiore disponibilità a pagare, al fine di garantire la sostenibilità del mercato a lungo termine.
- *Orientare la consulenza agli obiettivi di emissione di una PMI:* in futuro orientare la consulenza ai percorsi degli obiettivi aziendali, compreso lo Scope 3, e rendere il monitoraggio più vincolante e attraente.
- *Offrire assistenza nell'attuazione:* sviluppare servizi aggiuntivi a pagamento per l'assistenza nell'attuazione delle misure.
- *Sviluppare ulteriormente la misurazione dell'impatto:* Ampliare la metodologia (riciclaggio, emissioni negative) e renderla compatibile con strumenti esterni.
- *Sviluppare ulteriormente il modello di finanziamento:* Valutare un nuovo modello in cui esperti accreditati applichino il metodo in modo autonomo e si finanzino tramite contributi.

- *Unire Reffnet e PEIK*: Esaminare la governance e rafforzare le sinergie, fino a un possibile marchio comune.
- *Verificare l'offerta per i comuni*: verificare se il modello incentrato sulle PMI è adatto ai comuni e se sono necessari concetti adeguati.

*Raccogliere indicatori economici*: registrare sistematicamente i costi e l'efficienza delle consulenze per rendere i servizi più trasparenti e competitivi sul mercato.

## 1. Ausgangslage, Fragestellungen und Gegenstand der Evaluation

Reffnet unterstützt seit über zehn Jahren KMU bei der Verbesserung ihrer Ressourceneffizienz. Die Evaluation untersucht, welche Wirkungen die vom BAFU geförderten Leistungen erzielt haben und wie das Angebot weiterentwickelt werden kann.

Das «Netzwerk Ressourceneffizienz Schweiz» (Reffnet) ist ein Verein von Institutionen, Organisationen und Unternehmen, die im Bereich Ressourceneffizienz tätig sind. Der Verein unterstützt Unternehmen, insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), sowie Gemeinden, ihre Ressourcen, insbesondere die materiellen, effizienter einzusetzen (Reffnet 2022). Dadurch soll die Ressourceneffizienz in KMU und Gemeinden gefördert und Umweltbelastungen, die Abhängigkeit von Rohstoffen und die Kosten von KMU und Gemeinden reduziert werden. In kleinem Umfang werden auch Gemeinden zur Steigerung der Ressourceneffizienz beraten.

Der Verein wurde im Jahr 2014 gegründet. Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) unterstützt den Verein seit seinen Anfängen. Bis zum Ende der aktuell laufenden dritten finanziellen Unterstützungsphase bis Ende 2026 wird das BAFU Reffnet mit rund 10,75 Mio. Franken unterstützt haben.

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens von Reffnet im Jahr 2024 und des Auslaufens der dritten Finanzierungsphase Ende 2026 hat das BAFU die Firma Interface Politikstudien Forschung Beratung im Rahmen eines Einladungsverfahrens damit beauftragt, eine externe Evaluation der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet durchzuführen.

Der Hauptzweck der Evaluation besteht darin, Rechenschaft abzulegen über die bisherige Zielerreichung und Wirkung der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet mit Fokus auf die Wirkung bei den Zielgruppen (Outcome). Gleichzeitig sollen Optimierungsmöglichkeiten identifiziert werden, um die Wirkungsorientierung zu stärken.

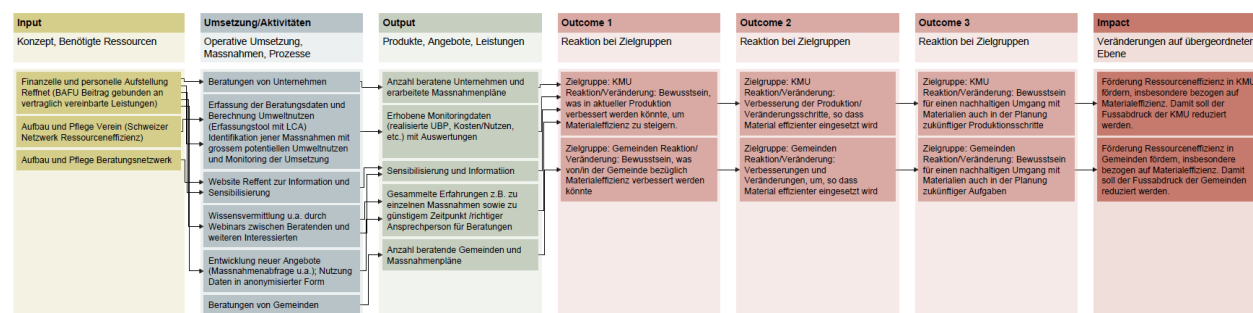
### 1.1 Evaluationsgegenstand und Wirkungsmodell

Zum Gegenstand der Evaluation zählen die vom BAFU unterstützten Aktivitäten von Reffnet (Output), die damit erzielten Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) und der Umwelt (Impact). Das Wirkungsmodell in folgender Darstellung D 1.1 zeigt auf, wie diese Elemente zusammenhängen. Zudem werden die vorgelagerten Elemente Input und Umsetzung/Aktivitäten dargestellt.

In der Evaluation wurden alle Elemente des Wirkungsmodells untersucht, mit einem Schwerpunkt auf der Ebene des Outcomes (Wirkung bei den Zielgruppen). Gegenstand der Evaluation waren folgende, vom BAFU unterstützten Aktivitäten von Reffnet:

- Beratungen für KMU zu den Themen Materialeffizienz und Kreislaufwirtschaft
- Beratungen für Gemeinden zu den Themen Materialeffizienz und Kreislaufwirtschaft
- Aufbereitung und Analyse der Beratungsdaten (z.B. prognostizierte Reduktion der Umweltbelastung)
- Sensibilisierung und Information zum Thema der Ressourceneffizienz (z.B. Veranstaltungen für KMU)
- Kommunikation und Marketing zum Angebot von Reffnet (z.B. Website)

## D 1.1: Wirkungsmodell der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet



Quelle: Darstellung Interface und BAFU 2025. Erstellt mit einer Vorversion von <https://tool.wirkungsanalysen.ch/>.

Legende: LCA = Lifecycle Assessments, KMU = Kleine und mittlere Unternehmen; UBP = Umweltbelastungspunkte.

### 1.1 Abgrenzung der Evaluation von anderen Produkten und Leistungen von Reffnet

Reffnet oder seine Mitglieder bieten neben den vom BAFU unterstützten Aktivitäten weitere Produkte und Dienstleistungen an. Dies sind beispielsweise die Energieberatung für KMU (PEIK von EnergieSchweiz), die Eco-Check-Orientierungsberatungen für die Kunden/-innen der Zürcher Kantonalbank oder die Öko-Kompass-Beratung für KMU mit Sitz in der Stadt Zürich. Diese Produkte und Dienstleistungen, die nicht vom BAFU unterstützt werden, sind *nicht* Gegenstand der Evaluation und wurden daher *nicht* untersucht. Auch der Verein «Reffnet.ch» als Organisation wurde nicht untersucht, wohl aber die Strukturen und Prozesse zur Erstellung der vom BAFU unterstützten Aktivitäten. Die Aussagen des vorliegenden Evaluationsberichtes beziehen sich daher nur auf die vom BAFU unterstützten Aktivitäten von Reffnet und nicht auf den Verein Reffnet.ch. Im vorliegenden Bericht werden die vom BAFU unterstützten Aktivitäten mit «Reffnet» bezeichnet und der Verein mit dem Vereinsnamen «Reffnet.ch».

### 1.2 Fragestellungen

Mit der Evaluation werden folgende vier Hauptfragen beantwortet:

- Was hat Reffnet im Rahmen der vom BAFU unterstützten Leistungen bisher erreicht? – Darlegung der bisherigen Leistungen und Wirkungen von Reffnet und deren Nachhaltigkeit.
- Was brachten die vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet den KMU und Gemeinden? – Darlegung der Relevanz von Reffnet für die Zielgruppen.
- Inwiefern war der finanzielle Aufwand des BAFU gerechtfertigt? – Darlegung der Effizienz der Aktivitäten von Reffnet und des finanziellen Engagements des BAFU.
- Wie soll es weitergehen? – Bewertung der Notwendigkeit zur Fortsetzung von Reffnet, insbesondere für die Fortführung der bisher vom BAFU unterstützten Leistungen; Darlegung der Optimierungsmöglichkeiten für die Zukunft von Reffnet; Darlegung der Möglichkeiten, wie das BAFU Reffnet in Zukunft unterstützen kann.

Die Auftraggeberin hat zu den Hauptfragen detaillierte Evaluationsfragen definiert. Diese sowie die für deren Beurteilung angewandten Evaluationskriterien finden sich in der Darstellung DA 1 im Anhang.

### 1.3 Entstehung von Reffnet

Im Jahr 2013 hat der Bundesrat mit der Annahme des «Berichts zur Grünen Wirtschaft: Berichterstattung und Aktionsplan» (Bundesrat 2013) dem BAFU den Auftrag erteilt, die darin vorgeschlagenen Massnahmen umzusetzen. Gemäss der Massnahme 11 des Berichts war ein «Netzwerk zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Unternehmen» zu schaffen, wobei der Fokus auf dem nicht-energetischen Bereich liegen sollte. Das

BAFU schrieb in einem offenen Verfahren über die Plattform «simap» die Schaffung und Führung eines solchen Netzwerks aus. Den Zuschlag hat am 22. Januar 2014 (simap-Nr. 105942 / 806921) ein Konsortium bestehend aus Instituten der Ostschweizer Fachhochschule (OST) und der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Beratungsunternehmen, einer Agentur und einer Stiftung erhalten. Der daraufhin vom Konsortium gegründete Verein unter dem heutigen Namen Reffnet.ch erbringt seither im Auftrag des BAFU die geforderten Leistungen, wobei die Phasen 2.0 und 3.0 im Rahmen des Genehmigungsprozesses für Projekte der Umwelttechnologieförderung (UTF) des BAFU beschlossen wurden.

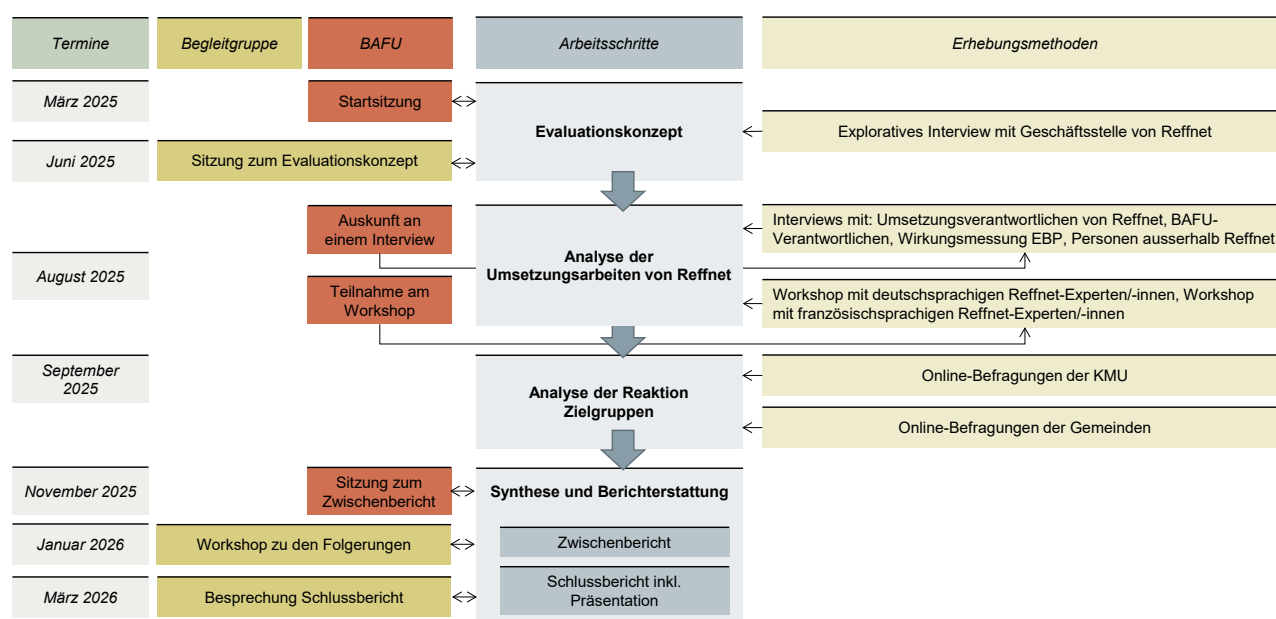
#### 1.4 Vorgehen, Vergleichsebenen und Methoden

Im Folgenden erläutern wir das Vorgehen, die Vergleichsebenen der Evaluation und die angewandten Methoden.

##### 1.4.1 Vorgehen

Die folgende Darstellung D 1.2 zeigt das Vorgehen der Evaluation. Ersichtlich sind die Termine, der Einbezug der beiden Gremien (die Begleitgruppe; das BAFU als Auftraggeberin), die Arbeitsschritte und die Erhebungsmethoden. Reffnet war einerseits in der Begleitgruppe vertreten, andererseits wurden unterschiedliche Gremien und Personen von Reffnet bei den Erhebungen adressiert.

**D 1.2: Vorgehen zur Durchführung der Evaluation**



Quelle: Darstellung Interface.

##### 1.4.2 Vergleichsebenen

Bei Evaluationen lassen sich drei Arten von Vergleichen unterscheiden: Soll-Ist-Vergleiche, Längsschnittvergleiche und Quervergleiche. Im Rahmen dieser Evaluation wurden alle drei Arten von Vergleichen angewandt. Diese sind im Folgenden dargelegt. Die Gesamtbeurteilung erfolgte auf der Basis einer Gegenüberstellung und Synthese der Ergebnisse der verschiedenen Vergleiche.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Evaluationswissenschaftlich kann man in diesem Zusammenhang von einer «konzeptionellen Triangulation» sprechen. Vgl. Balthasar, Andreas; Knöpfel, Carlo (1994): Umweltpolitik und

### | Soll-Ist-Vergleich

Soll-Ist-Vergleiche setzen die Ziele, die auf politischer Ebene und im verwaltungsinternen Umsetzungsprozess mit der Auslösung des Projekts verbunden wurden, den tatsächlichen Ergebnissen gegenüber. Bei der Evaluation von Reffnet verwendeten wir diese Art von Vergleich bezüglich der vereinbarten Ziele und Leistungen der drei Phasen von Reffnet. Diese stellten wir den tatsächlich erbrachten Leistungen von Reffnet gegenüber.

### | Längsschnittvergleich

Um die Veränderung von Reffnet und seinen Produkten und Leistungen über die Zeit darzustellen, wendeten wir Längsschnittvergleiche an. Dazu griffen wir auf die Berichterstattungen von Reffnet zurück (z.B. Jahresberichte), um aufzuzeigen, wie sich die Produkte und Leistungen in der Zeit entwickelt und verändert haben.

### | Quervergleich

Für den formativen Teil der Evaluation führten wir einen Quervergleich zu ähnlichen Beratungsdienstleistungen für KMU und Gemeinden durch. Denn bereits auf nationaler Ebene bestehen zahlreiche Beratungsangebote für Unternehmen und/oder Gemeinden, die Beratungen in ähnlichen Themen anbieten. Auf Ebene der Kantone, der Regionen oder der Gemeinden kommen weitere hinzu. Wir führten Quervergleiche zu folgenden drei Beratungsdienstleistungen durch:

- Öko-Kompass der Stadt Zürich
- EcoEntreprise der Organisation Ecoparc
- PEIK Energieberatung für KMU, ein Programm von EnergieSchweiz

Im Quervergleich wurden folgende Fragen beantwortet:

- Wie grenzt sich Reffnet zu anderen Beratungsdienstleistungen für Unternehmen und Gemeinden ab?
- Inwiefern besteht eine Konkurrenz oder eine Doppelspurigkeit von Reffnet zu anderen nationalen Beratungsdienstleistungen?

Diese Fragen haben wir mittels einer kurzen Online-Recherche beantwortet und die Resultate in Form von kurzen Steckbriefen zusammengetragen (siehe Abschnitt A 3 Anhang).

### 1.4.3 Methoden

Für die Erhebung von Informationen kombinierten wir qualitative und quantitative Methoden und führten eine Triangulation (Flick 2008) durch. Wir wendeten fünf unterschiedliche Methoden an, die im Verlauf der Arbeiten mehrfach zum Einsatz kamen. Diese sind in der folgenden Darstellung D 1.3 aufgelistet.

### D 1.3: Angewandte Methoden mit den Untersuchungsgegenständen

| Methode                                                            | Beschrieb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Untersuchungsgegenstand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dokumentenanalyse                                                  | Analyse und Auswertung der verfügbaren Dokumente und Grundlagen. Damit wurde die Basis gelegt für die weiteren Erhebungsschritte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzepte (z.B. Kommunikationskonzepte)</li> <li>– Berichte (z.B. Jahresberichte)</li> <li>– Informationsunterlagen für Reffnet-Experten/-innen, z.B. Prozessabläufe</li> <li>– Projektanträge von Reffnet und Verträge mit dem BAFU</li> <li>– Reglemente, Richtlinien, Leitfäden (z.B. Leitfaden für die Erfassung von Reffnet-Fällen im Erfassungsportal)</li> </ul>                                               |
| Interviews<br>(explorativ, leitfadengestützt und Gruppeninterview) | <p>Mit den Interviews wurden das Wissen und die Erfahrungen der Umsetzungsverantwortlichen von Reffnet, des BAFU und von EBP<sup>2</sup> erfasst, die nicht in schriftlicher Form vorlagen. Die Interviews wurden entlang der thematischen Bereiche und durch Leitfragen strukturiert. Offene Fragen und strukturiertes Nachfragen wurden miteinander kombiniert. Die offenen Fragen dienten dazu, die Interviewten zum Erzählen anzuregen und möglichst vielschichtige Einschätzungen und Beurteilungen zum Untersuchungsgegenstand abzuholen. Das strukturierte Nachfragen diente der Verdichtung der Beurteilung. Für die Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden mit Fragen zum Untersuchungsgegenstand erstellt.</p> <p>Eine Liste der interviewten Personen findet sich in der Darstellung DA 5 im Anhang.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsstelle von Reffnet (explorativ)</li> <li>– Geschäftsstelle von Reffnet (leitfadengestützt), inkl. der Vertretung der Romandie und des Tessins (ein Interview mit allen Personen zusammen)</li> <li>– Reffnet-Verantwortliche des BAFU (leitfadengestützt)</li> <li>– EBP-Verantwortliche der Wirkungsmessung (leitfadengestützt)</li> <li>– Zwei Personen ausserhalb Reffnet (kritische Geister)</li> </ul> |
| Workshops                                                          | <p>In den Workshops wurden einerseits die Erfahrungen der Reffnet-Experten/-innen erhoben. Andererseits wurden die Resultate und Folgerungen der Evaluation mit den Beteiligten und Betroffenen reflektiert. Durch diese Reflexion wurden unter anderem die Nutzungsorientierung, die Nachvollziehbarkeit, die Nützlichkeit der Empfehlungen und die angemessene Berichterstattung der Evaluation sichergestellt.</p> <p>Eine Liste der Workshop-Teilnehmenden ist im Anhang ersichtlich.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reffnet-Experten/-innen zur Umsetzung/Beratung (ein physischer Workshop auf Deutsch und ein digitaler Workshop auf Französisch)</li> <li>– Begleitgruppe zu den Resultaten und Folgerungen der Evaluation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Online-Befragungen                                                 | <p>Mit der Online-Befragung wurden die Erfahrungen und Einschätzungen der Zielgruppen von Reffnet erhoben. Hier wurde ein inhaltlicher Schwerpunkt gesetzt, weil nur durch eine quantitative Erhebung Aussagen zur Reichweite und zur Wirkung von Reffnet bei den Zielgruppen gemacht werden können. Dazu wurde je eine Online-Befragung bei den KMU und den Gemeinden durchgeführt. Die Online-Befragungen wurden in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch durchgeführt. Weitere Angaben zu den Online-Befragungen finden sich im Abschnitt A 6 im Anhang.</p>                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alle KMU, die je eine Beratungsleistung von Reffnet in Anspruch genommen haben (zu Ende gebracht oder abgebrochen; Massnahmen umgesetzt oder nicht umgesetzt)</li> <li>– Alle Gemeinden, die je eine Beratungsleistung von Reffnet in Anspruch genommen haben (zu Ende gebracht oder abgebrochen; Massnahmen umgesetzt oder nicht umgesetzt)</li> </ul>                                                              |

<sup>2</sup> EBP erfasst im Auftrag von Reffnet die Wirkungsmessung der erfolgten Beratungen.

| Methode                        | Beschrieb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Untersuchungsgegenstand                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Expertenwissen                 | <p>Zur Sicherstellung des technischen Fachwissens wurden bei den Evaluationsarbeiten folgende Experten/-innen einbezogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prof. Dr. Dorothea Schaffner: Expertin für Kommunikationswirkung, Marketingforschung und Verhaltensänderung</li> <li>– Dr. sc. techn. Rolf Frischknecht: Experte LCA/UBP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzepte, Instrumente und Auswertungen zur Kommunikation und zum Marketing</li> <li>– Vereinfachtes LCA-Bewertungstool von Reffnet zur Berechnung der UBP</li> </ul> |
| Quelle: Darstellung Interface. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                               |

### I Rücklauf der Online-Befragungen

Die Online-Befragungen der KMU und der Gemeinden fanden zwischen 10. September und 1. Oktober 2025 statt. Von den von Reffnet seit 2014 kontaktierten 1'003 Unternehmen und 31 Gemeinden (siehe dazu auch Abschnitt A 6 im Anhang) konnten 833 KMU und 28 Gemeinden erreicht werden. Für beide Zielgruppen wurde je ein Reminder-E-Mail gesendet.

84 KMU und sieben Gemeinden<sup>3</sup> haben den Online-Fragebogen *vollständig* ausgefüllt. Dies entspricht einem Rücklauf von 10 Prozent bei den KMU und 25 Prozent bei den Gemeinden.

Mit nur sieben Rückmeldungen von Gemeinden ist die Repräsentativität der Aussagen für die Gemeinden beschränkt. Dies ist bei der Interpretation der Befragungsergebnisse zu berücksichtigen. Wir stellen dies dadurch sicher, dass wir jeweils angeben, wie viele Antworten die dargestellten Rückmeldungen umfassen (N = Anzahl Rückmeldungen).

Ein Grund für die tiefe Rücklaufquote bei den KMU ist, dass ein erheblicher Teil der Beratungen bereits viele Jahre zurückliegt. Die ältesten Beratungen erfolgten elf Jahre vor der Befragung. So sind auch die Kontaktdaten teilweise sehr alt. 672 der von Reffnet erfassten 1'003 KMU-Kontakte liegen mehr als fünf Jahre zurück, was zwei Drittel der KMU-Kontakte entspricht.

Entsprechend waren 335 E-Mail-Kontakte der KMU (34% aller Kontakte) nicht mehr in Gebrauch und führten beim Versand der Online-Befragung zu Fehlermeldungen. Um diesem Problem zu begegnen, identifizierten wir die fehlerhaften 335 E-Mail-Adressen der KMU und die fehlerhaften zehn E-Mail-Adressen der Gemeinden und kontaktierten die jeweiligen KMU und Gemeinden mit einer generierten «info@[Unternehmens-/Gemeindenname]»-E-Mail-Adresse. Dadurch konnten bei 60 Prozent der nicht zugestellten Einladungen der KMU und bei 50 Prozent der nicht zugestellten Einladungen der Gemeinden Personen erreicht werden. Von den so angeschriebenen KMU erfasste allerdings nur ein KMU den Fragebogen vollständig. Bei den Gemeinden konnte keine zusätzliche vollständige Rückmeldung erreicht werden.

Ein weiterer Grund für die tiefe Rücklaufquote ist, dass die Personen, die Kontakt zu einem Reffnet-Berater/einer Reffnet-Beraterin hatten, nicht mehr bei der Organisation arbeiteten und deren Nachfolger/-innen nicht wussten, dass ein Austausch oder sogar eine abgeschlossene Ressourceneffizienz-Beratung stattgefunden hatte. Zudem waren

<sup>3</sup> Der Fragebogen wurde auch von Städten ausgefüllt. Der Einfachheit halber verzichteten wir im vorliegenden Bericht darauf, jeweils von Städten und Gemeinden zu sprechen und verwenden stattdessen nur den Begriff «Gemeinde».

sich einige der Kontaktpersonen nicht (mehr) bewusst, dass sie eine Ressourceneffizienz-Beratung im Rahmen von Reffnet erhalten hatten. Der Begriff «Reffnet» war ihnen nicht (mehr) bekannt. Weitere Angaben zum Rücklauf sind in der Darstellung DA 7 im Anhang ersichtlich.

Ein Vergleich der Branchen der teilnehmenden KMU mit der Struktur der Gesamtheit aller von Reffnet kontaktierten KMU zeigt, dass die beiden Branchen «Andere» (Rücklauf 26%) und «Gastgewerbe» (Rücklauf 14%) im Sample überdurchschnittlich vertreten sind (siehe folgende Darstellung D 1.4). Die Branchen «Industrie und Produktion» (Rücklauf 7%) und «Dienstleistungen» (Rücklauf 5%) sind ungefähr durchschnittlich vertreten und die Branche «Bau» (Rücklauf 0%) ist gar nicht vertreten. Diese Verteilung und die Anzahl Teilnehmenden pro Branche ist bei der Interpretation der Befragungsergebnisse zu berücksichtigen.

Zudem ist – wie bei jeder Befragung – davon auszugehen, dass eher diejenigen KMU und Gemeinden die Fragen beantwortet haben, die Reffnet besser kennen und Reffnet gegenüber positiver eingestellt sind als die Nicht-Teilnehmenden. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse der Online-Befragung die Realität eher positiver darstellen, als sie in Wirklichkeit sein dürfte.

Wertvoll für die Qualität der Online-Befragung ist hingegen, dass auch KMU und Gemeinden an der Befragung teilgenommen haben, die keine Beratung in Anspruch genommen haben (4 KMU), die keine Massnahme(n) vereinbart haben (9 KMU, 1 Gemeinde) oder die Beratung abgebrochen haben (9 KMU, 2 Gemeinden). Die Rückmeldungen dieser Teilnehmenden dürfte eher kritischer ausfallen als die der Teilnehmenden mit erfolgreich abgeschlossenen Beratungen.

**D 1.4: Vergleich der Branchen der Teilnehmenden an der Online-Befragung mit der Gesamtheit aller von Reffnet kontaktierten KMU seit Bestehen von Reffnet**

| <i>Branche</i>           | <i>Anzahl der von Reffnet kontaktierten KMU seit Bestehen von Reffnet, die im Rahmen der Evaluation angeschrieben werden konnten*</i> | <i>Anzahl Rückmeldungen der Online-Befragung</i> | <i>Abdeckung in Prozent</i> |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| Dienstleistungen         | 119                                                                                                                                   | 6                                                | 5                           |
| Gastgewerbe              | 138                                                                                                                                   | 19                                               | 14                          |
| Industrie und Produktion | 631                                                                                                                                   | 45                                               | 7                           |
| Bau                      | 46                                                                                                                                    | 0                                                | 0                           |
| Andere                   | 53                                                                                                                                    | 14                                               | 26                          |
| <b>Total</b>             | <b>987</b>                                                                                                                            | <b>84</b>                                        | <b>8,5</b>                  |

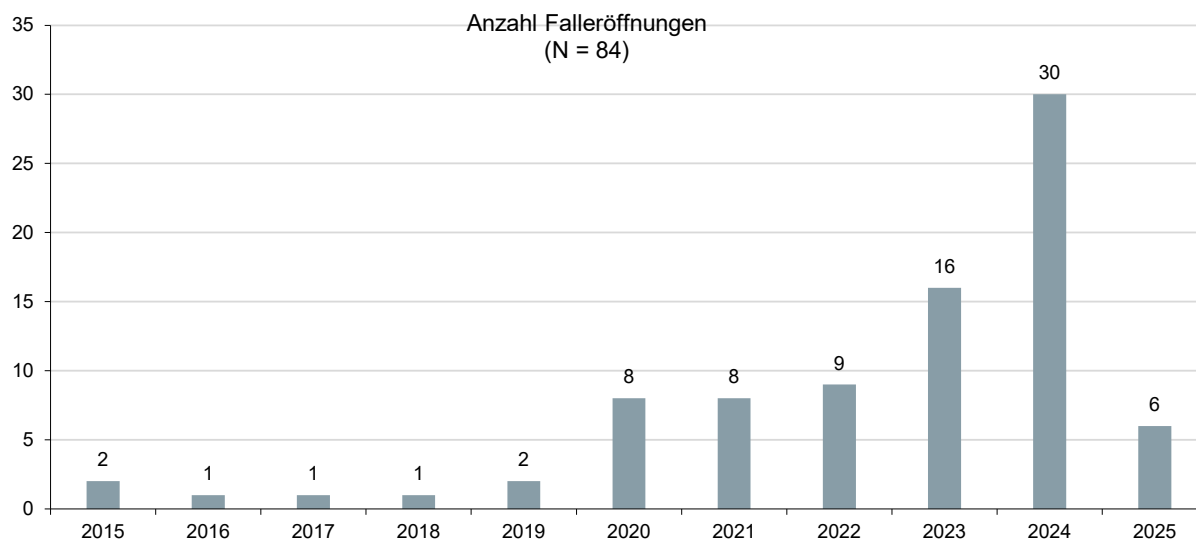
Quelle: Darstellung Interface.

Legende: \* = Die Anzahl der von Reffnet seit 2014 kontaktierten KMU basiert auf einem Auszug der Reffnet-Datenbank vom 24. Juni 2025. 16 von Reffnet kontaktierte KMU konnten für die Online-Befragung nicht angeschrieben werden, weil die Kontaktdaten zum Teil nicht mehr gültig waren (siehe dazu Abschnitt A 6 im Anhang). Diese 16 KMU sind in dieser Darstellung aus methodischen Gründen nicht enthalten.

Die ersten Reffnet-Beratungen lagen zum Zeitpunkt der Online-Befragung bereits mehr als zehn Jahre zurück. Es ist daher nicht erstaunlich, dass die teilnehmenden KMU der Online-Befragung eher solche KMU sind, deren Beratungen in jüngeren Jahren stattfan-

den und KMU mit Beratungen, die bereits länger zurückliegen, eher weniger vertreten sind (siehe folgende Darstellung D 1.5). Trotzdem sind unter den Teilnehmenden auch einige aus den Anfangsjahren von Reffnet.

**D 1.5: Jahr der Falleröffnung der KMU, die an der Online-Befragung teilgenommen haben**



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Anzahl Antworten: 84.

Trotz der eher bescheidenen Rücklaufquote ermöglichen die Rückmeldungen wertvolle Erkenntnisse zu den Erfahrungen der KMU und der Gemeinden mit Reffnet.

#### 1.4.4 Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI)

Bei der vorliegenden Evaluation setzten wir KI punktuell und gezielt als unterstützendes Werkzeug ein, um die Qualität und die Effizienz zu stärken. Die Nutzung von KI erfolgte entlang folgender Grundsätze:

- KI als Werkzeug, nicht als Quelle: KI diene nicht als eigenständige Informationsquelle, sondern ausschliesslich zur Strukturierung, Analyse oder sprachlichen Aufbereitung bereits vorliegender Inhalte.
- Datenschutz und Urheberrecht: Vor dem Einsatz von KI wurde jeweils geprüft, ob die vorgesehenen Daten im Einklang mit Datenschutz- und Urheberrechtsbestimmungen verarbeitet werden dürfen.
- Menschliche Verantwortung: Alle KI-generierten Inhalte wurden durch qualifizierte Fachpersonen überprüft, bewertet und verantwortet.
- Qualitätsstandards: Die Anwendung von KI erfolgte in Übereinstimmung mit wissenschaftlichen Standards und mit den Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft SEVAL (insb. Transparenz, Validität und Verantwortlichkeit).
- Dokumentation der Nutzung: Wurde KI bei der Verarbeitung von Daten oder bei der Erstellung von Textteilen verwendet, wird dies im Sinne der Transparenz entsprechend dokumentiert – entweder im Methodenteil, im Anhang oder im Fliesstext selbst. Bei rein stilistischen oder formatierenden Anwendungen (z.B. Umformulierung von Stichpunkten) erfolgte keine explizite Kennzeichnung.

### 1.4.5 Anwendung der SEVAL-Standards

Zur Durchführung der Evaluation wendeten wir die Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) an. In der folgenden Darstellung listen wir diejenigen Standards auf, die prioritär verfolgt und angewendet wurden.

#### D 1.6: Prioritäre Seval-Standards für die Evaluation von Reffnet und deren konkrete Anwendung

| <i>Seval-Standard</i>                                                                                              | <i>Konkrete Anwendung in der Reffnet-Evaluation</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A3 Berücksichtigung der Beteiligten und Betroffenen                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bildung einer Begleitgruppe von Beteiligten und Betroffenen (z.B. Geschäftsführer von Reffnet), die sich zu den Eckpfeilern der Evaluation einbringen können</li> <li>– Informationssitzung zur Evaluation für Reffnet-Mitarbeitende</li> <li>– Interviews mit dem Geschäftsführer von Reffnet und mit den Umsetzungsverantwortlichen von Reffnet</li> <li>– Workshop mit Reffnet-Experten/-innen</li> <li>– Reflexion und Besprechung der Resultate und Empfehlungen in der Begleitgruppe</li> </ul> |
| A4 Nutzungsorientierung der Evaluation,<br>B1 Klärung von Gegenstand, Zweck, Evaluationsfragstellungen und Nutzung | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Klare Darlegung des Evaluationsgegenstands</li> <li>– Klare Fokussierung auf den Leistungsauftrag des BAFU an Reffnet</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| B8 Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Datenerhebungen                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsatz mehrerer verschiedener Erhebungsverfahren/Datenquellen und verschiedener zu messender Merkmale (Variablen), um Fehlerquellen zu reduzieren (Methodentriangulation).</li> <li>– Reflexion von Ergebnissen der Datenerhebungen mit dem BAFU und der Begleitgruppe</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| C2 Nachvollziehbare Bewertung und begründete Folgerungen                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Festlegung von Evaluationskriterien</li> <li>– Nachvollziehbare Dokumentation von Zwischenschritten</li> <li>– Nachvollziehbare Herleitung von Folgerungen</li> <li>– Folgerungen und Empfehlungen sind sachlich begründet und inhaltlich gerechtfertigt</li> <li>– Validierung der Bewertungen/Folgerungen mit Auftraggeberin und Begleitgruppe</li> </ul>                                                                                                                                           |
| C3 Nützliche Empfehlungen                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachvollziehbare Begründung der Empfehlungen</li> <li>– Empfehlungen sind konkret, an Adressaten gerichtet und für diese umsetzbar</li> <li>– Empfehlungen sind für die Adressaten von möglichst hohem Nutzen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| C4 Angemessene Berichterstattung                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die wesentlichen Angaben im Bericht sind leicht verständlich, adressatengerecht und nachvollziehbar</li> <li>– Die Aussagen sind ausgewogen und unparteiisch</li> <li>– Die Form, der Umfang und die Inhalte der Berichterstattung sind auf die Bedürfnisse der verschiedenen Nutzer/-innen zugeschnitten.</li> <li>– Der Aufbau des Berichtes wird zu Beginn der Evaluation festgelegt und mit den Adressaten reflektiert</li> </ul>                                                                 |

Quelle: Darstellung Interface.

### 1.5 Theoretischer Hintergrund

Die Leistungen und Produkte von Reffnet für *KMU* sind sogenannte «Business-to-Business»-Beziehungen (B2B). Es handelt sich dabei um Geschäftsbeziehungen, bei denen die Kunden eines Unternehmens ebenfalls Unternehmen sind. Die Leistungen und Produkte von Reffnet für *Gemeinden* unterscheiden sich davon und können als Business-to-Government-Beziehungen (B2G) beschrieben werden. B2G steht für Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Behörden wie Gemeinden. Diese Art der Geschäftsbeziehung hat einige Besonderheiten, die sie von typischen B2B-Beziehungen unterscheidet. B2G zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass diese stärker von hierarchi-

schen Verfahren, Entscheidprozessen und Rechtsvorschriften abhängig sind und dadurch bei Entscheiden verschiedene und oft mehrere Behördenebenen involviert sind. Ausserdem sind Gemeinden politischen Diskursen stärker ausgesetzt, werden durch diese geprägt und dadurch eingeschränkt oder zum Handeln gezwungen. Diesen unterschiedlichen Geschäftsbeziehungen trägt die Evaluation Rechnung, indem die KMU und die Gemeinden separat und entlang ihrer wirtschaftlichen Besonderheiten erhoben und analysiert werden. Weiter werden sowohl in der Methodik als auch in der Beurteilung der Kommunikations- und Marketingmassnahmen die Besonderheiten der B2B und B2G, wie kollektive und festgelegte Entscheidungsprozesse, berücksichtigt.

Sowohl bei KMU als auch bei Gemeinden bestehen Barrieren (Hemmnisse oder Hindernisse), die die Ausschöpfung der Ressourceneffizienzpotenziale einschränken. Solche Barrieren wurden in einem anderen Kontext für die Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen bei KMU beschrieben. Dies sind zum Beispiel anderweitige Priorität des KMU, fehlende Ownership des Managements, fehlende Analyse- und Umsetzungskompetenzen, fehlende Verfügbarkeit finanzieller Mittel oder limitierte Bedeutung der Wirtschaftlichkeitsrechnung. Die Barrieren für die KMU und die Gemeinden zur Ausschöpfung der Ressourceneffizienzpotenziale wurden im Rahmen der Evaluation erfasst und besprochen. Diese Ergebnisse tragen dazu bei, die Potenziale und Herausforderungen beider Zielgruppen differenziert zu verstehen.

Die entscheidende Frage ist, welche Faktoren die Gemeinden und KMU dabei unterstützen, die Barrieren zu überwinden und Ressourcenpotenziale zu nutzen. Um dies zu analysieren, wurde das sozialpsychologische Handlungsmodell «*Wollen – Können – Tun*» von Artho et al. (2012) angewandt. Demnach müssen sowohl die Motivation («*Wollen*»), die Befähigungen («*Können*» und «*Wissen*») als auch die Umsetzung/Aktion («*Tun*») gegeben sein, damit ein bestimmtes Verhalten erfolgt, also die Barrieren überwunden werden. Es wurden einerseits die Botschaften in den Kommunikationsmassnahmen und deren Wirkung auf die Bereitschaft der KMU und Gemeinden, Beratungsleistungen zu beziehen (*Wollen*), analysiert. Andererseits wurde die wahrgenommene Befähigung untersucht, die Empfehlungen umzusetzen («*Können*») und ob eine tatsächliche Umsetzung stattgefunden hat («*Tun*»).

## 2. Konzeption, Organisation und Arbeitspakete

Reffnet ist gut organisiert und verfolgt einen wirkungsorientierten Ansatz. Die Beratungen und die Wirkungsmessung wurden weiterentwickelt, etwa durch die Einführung von Fallpaketen oder ein Monitoring. Herausforderungen bestehen bei der finanziellen Unabhängigkeit und der strategischen Ausrichtung.

In diesem Kapitel stellen wir die Konzeption, die Arbeitspakete<sup>4</sup> und die Organisation von Reffnet-Aktivitäten dar, die vom BAFU finanziell unterstützt werden. Gemäss Wirkungsmodell (siehe Abschnitt 1.1) handelt es sich dabei um die Elemente «Input» sowie «Umsetzung/Aktivitäten».

## 2.1 Reffnet kurz erläutert

In diesem Abschnitt erläutern wir die Konzeption und die Organisation von Reffnet sowie die vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet. Deren Beurteilung erfolgt entlang der Evaluationsfragen im Abschnitt A 2.

### 2.1.1 Konzeption

Im Rahmen des Berichts «Grüne Wirtschaft: Berichterstattung und Aktionsplan» (Bundesrat 2013) hat der Bundesrat im Jahr 2013 beschlossen, ein «Netzwerk zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Unternehmen» zu schaffen. Das BAFU wurde mit der Umsetzung des Netzwerks beauftragt. Die Konzeption des BAFU hat darin bestanden (BAFU 2014), ein nationales Netzwerk zu schaffen, das Unternehmen dazu bewegen sollte, Ressourceneffizienz-Massnahmen mit einem guten Kosten/Nutzen-Verhältnis zu identifizieren und umzusetzen. Der Fokus sollte auf dem nicht-energetischen Bereich liegen und das Netzwerk sollte gemäss Konzeption folgende Leistungen erbringen (BAFU 2014):

- Sensibilisierung der Unternehmen
- Identifikation der prioritären Bereiche für eine Effizienzverbesserung in Unternehmen
- Monitoring der Massnahmenumsetzung in den Unternehmen
- Wirkungsmessung

Ziel war es, die Ressourceneffizienz in zahlreichen KMU der Schweiz zu verbessern. Die dadurch bewirkte Entlastung der Umwelt sollte messbar sein und in einem kommunizierbaren und anerkannten Indikator ausgedrückt werden.

Über die Unterstützung einzelner Unternehmen hinaus sollten vor allem Lösungen mit einem Multiplikationseffekt für andere Unternehmen unterstützt werden. Dieser Multiplikationseffekt würde sich durch die Zusammenarbeit mit Branchenverbänden (Breitenwirkung) sowie bei der Optimierung ganzer Produkte und Prozessketten ergeben.

### 2.1.2 Organisation

Zur Schaffung des Netzwerks hat das BAFU im Jahr 2014 in einer öffentlichen Ausschreibung ein Mandat an ein Konsortium vergeben (siehe Abschnitt 1.3). Das Konsortium hat in der Folge den Verein Reffnet.ch gegründet. Dieser erbringt seither die festge-

---

<sup>4</sup> Während der ersten Reffnet-Phase 1.0 hiessen die Arbeitspakete Leistungspakete.

legten Leistungen im Auftrag des BAFU. Dazu wurden in jeweils vierjährigen Umsetzungsphasen die Ziele und die Förderbedingungen des BAFU gegenüber dem Verein Reffnet.ch festgelegt. Seit Reffnet 2.0 wird Reffnet als Projekt der Umwelttechnologieförderung (UTF) des BAFU geführt und muss sich im Rahmen des regulären Gesuchprüfungsprozesses um die Vergabe der Beiträge bewerben.

Die drei Umsetzungsphasen von Reffnet gliedern sich wie folgt (BAFU 2022; BAFU 2018; BAFU 2014):

- Reffnet 1.0: 18. Juni 2014 bis 28. Februar 2018 (rund 44 Monate)
- Reffnet 2.0: 1. März 2018 bis 31. August 2022 (54 Monate)
- Reffnet 3.0: 1. September 2022 bis 31. Dezember 2026 (52 Monate)

Der Verein Reffnet.ch bestand im Jahr 2024 im Wesentlichen aus folgenden Organen (Reffnet 2025): den Mitgliedern, dem Vorstand, der Geschäftsstelle, den Koordinationsstellen und dem Projektausschuss. Diese Organe werden nachfolgend kurz charakterisiert. Deren Struktur ist zusammen mit den Kernaufgaben des Vereins in der Darstellung D 2.1 abgebildet.

Die *Mitglieder* von Reffnet.ch sind verschiedene Unternehmen, Institutionen und Organisationen, die im Bereich der Ressourceneffizienz tätig sind, sich für die Verbesserung der Ressourceneffizienz einsetzen wollen und/oder sogenannte Reffnet-Beratungen anbieten wollen (siehe dazu Abschnitt 3.1). Per Ende 2024 umfasste Reffnet.ch 36 Mitgliederorganisationen.

Der *Vorstand* von Reffnet.ch besteht aus gewählten Vertretern/-innen der Mitgliedorganisationen. Folgende neun Organisationen bildeten Ende 2024 den Vorstand des Vereins (Reffnet 2025): PUSCH Praktischer Umweltschutz, act Cleantech Agentur Schweiz, Carbotech AG, Earth Action (EA), Generation Carbon, EBP Schweiz AG, Institut WERZ Ostschweizer FH, Ryttec Circular, Stiftung myclimate. Das BAFU ist ein wichtiger Partner von Reffnet und hat einen permanenten Beisitz ohne Stimmrecht im Vorstand inne.

Die *Geschäftsstelle (GS)* führt strategische und administrative Tätigkeiten des Vereins aus und bestand per Ende 2024 aus drei Personen (Reffnet 2025), die am Institut WERZ angestellt sind und folgende Funktionen wahrnehmen:

- Leitung der Geschäftsstelle, verantwortlich für die Vereinsfinanzen, die Kooperationspartner und den Community-Aufbau.
- Leitung der Koordinationsstelle Deutschschweiz und verantwortlich für das Beratungsprogramm, die Vereinsadministration, den Projektausschuss und bestimmte Entwicklungsprojekte
- Verantwortliche Person für Entwicklungsprojekte und die Kooperation mit der Zürcher Kantonalbank<sup>5</sup>

Es bestehen zudem die drei *Koordinationsstellen (KS)* für die Regionen Deutschschweiz, Romandie und Ticino. Sie sind in ihren Regionen primär Anlaufstellen für KMU und Gemeinden, die an einer Beratung interessiert sind, und für mögliche zukünftige Exper-

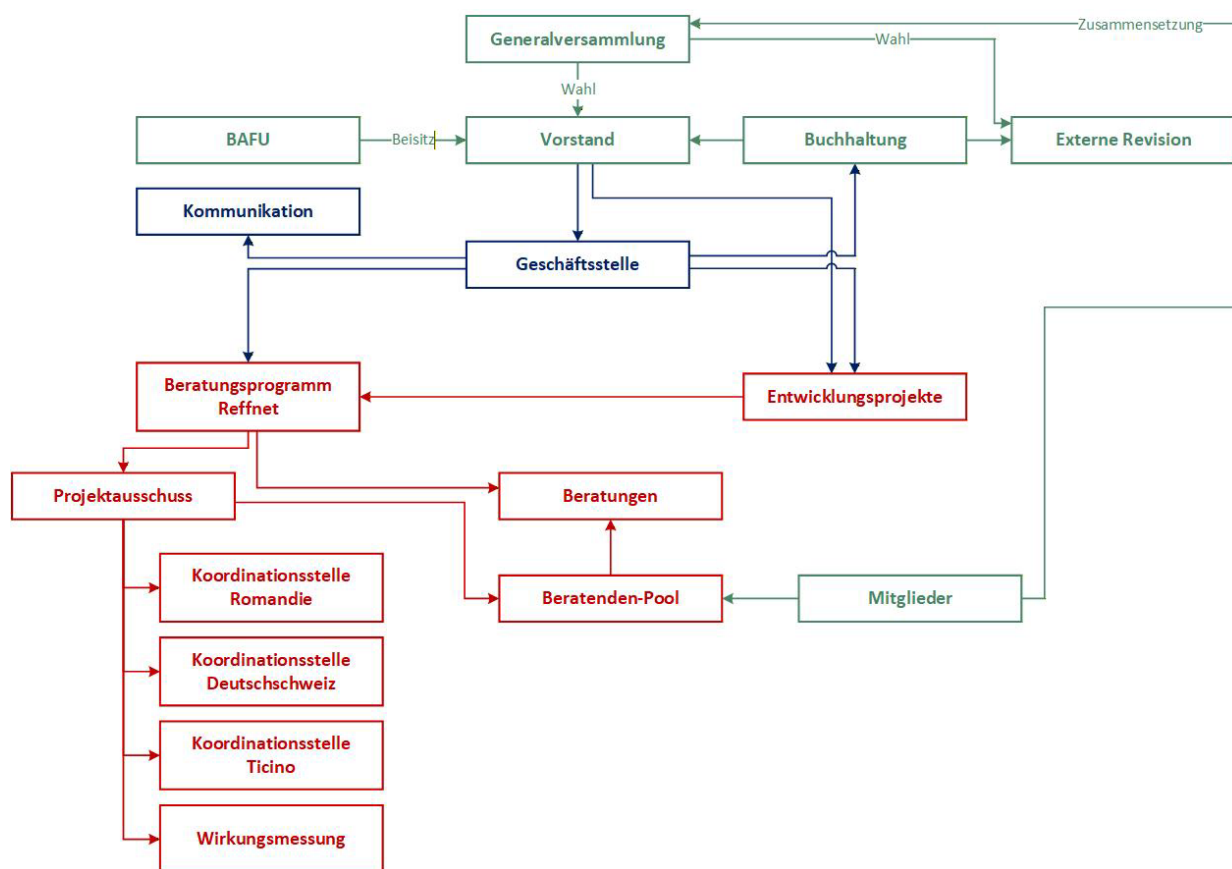
---

<sup>5</sup> Die Kooperation mit der Zürcher Kantonalbank ist nicht Teil der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet. Die Leistungen für die Zürcher Kantonalbank erbringt Reffnet unabhängig vom Mandat des BAFU.

ten/-innen und begleiten und unterstützen Reffnet-Experten/-innen bei deren Beratungen von KMU und Gemeinden.

Der *Projektausschuss (PAS)* bestand Ende 2024 aus vier Personen (Reffnet 2025). Es sind dies die Leiter der drei Koordinationsstellen und die für die Wirkungsmessung verantwortlichen Person. Die Wirkungsmessung wird seit Beginn von EBP Schweiz im Auftrag von Reffnet.ch durchgeführt. Der PAS leitet das Beratungsprogramm von Reffnet operativ. Gemäss Geschäftsreglement (Reffnet 2023b) überprüft der PAS auch die Erreichung der mit dem BAFU vertraglich festgelegten Leistungen des Beratungsprogramms. Strategische Entscheidungen werden unter Einbezug des Vorstands gefällt.

#### D 2.1: Vereinsstruktur von Reffnet.ch im Jahr 2024



Quelle: Mitteilung von Frédéric Michaud vom 23. März 2026, basierend auf dem Jahresbericht 2024 von Reffnet (Reffnet 2025).

Legende: grün = Kernelemente des Vereins, rot = Elemente des Beratungsprogramms, blau = Geschäftsstelle des Vereins.

Folgende Organisationen waren unter Reffnet 3.0 Beitragsempfänger des BAFU zur Erbringung der vertraglich festgelegten Leistungen (BAFU 2022):

- Verein Reffnet.ch, c/o WERZ
- EBP Schweiz AG (Verantwortlich für die Durchführung der Wirkungsmessung)
- Stiftung Praktischer Umweltschutz Schweiz (PUSCH)
- Institut WERZ, Ostschweizer Fachhochschule (OST)
- act Cleantech Agentur Schweiz
- Hightech Zentrum Aargau (HTZ)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Bis zum Abschluss der Evaluation im März 2026 ohne umgesetzte Projekte/Arbeiten.

Die Firma Sprachwerk GmbH wurde als Subunternehmerin von Reffnet.ch beauftragt und ist verantwortlich für die Durchführung der Kommunikationsmassnahmen.

Reffnet.ch hat weitere Dokumente zur Organisation und zur Erbringung seiner Leistungen erarbeitet. Dies sind im Wesentlichen: die Statuten (Reffnet 2022)<sup>7</sup>, das Geschäftsreglement (Reffnet 2023b)<sup>8</sup>, das Interne Handbuch zur Qualitätssicherung der Geschäftsstelle (Reffnet undatiert a).

### 2.1.3 Arbeitspakete

Das BAFU hat zusammen mit Reffnet.ch unterschiedliche Arbeitspakete<sup>9</sup> festgelegt, die sich über die drei Reffnet-Phasen teilweise weiterentwickelt haben.

Die drei Arbeitspakete «Beratung», «Wirkungsmessung» und «Marketing und Kommunikation» sind drei zentrale Elemente von Reffnet. Diese Elemente wurden in der Evaluation vertiefend analysiert. Zusätzlich haben das BAFU und Reffnet in kleinerem Umfang sogenannte Entwicklungsprojekte für die Entwicklung neuer Angebote definiert. Gemäss dieser Ausgangslage werden im Evaluationsbericht folgende Arbeitspakete dargestellt und anhand der Fragestellungen und den Evaluationskriterien beurteilt (siehe Abschnitt A 2 im Anhang):

- Beratungen
- Wirkungsmessung
- Marketing und Kommunikation
- Entwicklungsprojekte

### 2.2 Reffnet-Beratungen

Die sogenannten Reffnet-Beratungen sind das Kernelement der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet.ch. In diesem Abschnitt werden die Konzeption und die Umsetzung der Reffnet-Beratungen dargelegt.

#### *Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Liegen Konzepte vor für die vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet?
- Welche Aktivitäten wurden durchgeführt, um die Zielsetzungen des Projekts zu erreichen?

Die Reffnet-Beratung richtet sich an kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) aus unterschiedlichen Branchen («Industrie und Produktion» und «Dienstleistung») und an Gemeinden. Die Beratung fokussiert auf die Erhöhung der Ressourceneffizienz in KMU. Sie hat primär eine Verminderung und eine Optimierung des Einsatzes von Rohstoffen und Materialien zum Ziel, meist für eine bestimmte «Nutzungseinheit», beispielsweise ein Produkt oder ein Teil eines Produkts. Dadurch soll den KMU und Gemeinden auch ein ökonomischer Nutzen entstehen, zum Beispiel indem der Materialverbrauch reduziert und Kosten eingespart werden können. Eine Reffnet-Beratung soll zudem auch als «Sprungbrett» dienen, damit das KMU/die Gemeinde später aus eigenem Antrieb und ohne finanzielle Unterstützung von Reffnet zusätzliche Abklärungen tätigt oder tätigen

<sup>7</sup> Erstfassung vom 18.6.2014, letzte Änderung vom 15.9.2022.

<sup>8</sup> Erstfassung vom 10.9.2015, letzte Änderung vom 8.11.2023.

<sup>9</sup> Während der ersten Reffnet-Phase 1.0 hiessen die Arbeitspakete Leistungspakete.

lässt und damit weitere (grössere) Ressourceneinsparungen im KMU/in der Gemeinde erreicht werden können.<sup>10</sup>

Eine Reffnet-Beratung beinhaltet im Wesentlichen folgende Aspekte (Reffnet 2023a, BAFU 2022):

- a. Potenzialanalyse, in der Regel für eine bestimmte «Nutzungseinheit» oder für ein bestimmtes Produkt/Produktgruppe eines KMU
- b. Festlegung und Planung von Massnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz für die Nutzungseinheit/Produkt/Produktgruppe
- c. Bestätigung der beabsichtigten Umsetzung für die einzelnen Massnahmen durch ein Exekutivorgan des KMU/der Gemeinde
- d. Erhebung notwendiger Daten, um eine Prognose der geplanten Einsparungen machen zu können
- e. Erstellung einer Prognose der Umweltwirkung (UBP und CO<sub>2</sub>-Äquivalente) und der ökonomischen Wirkung der festgelegten Massnahmen
- f. Monitoring der Massnahmenumsetzung (durch periodische Befragungen der KMU/Gemeinden während fünf Jahren, seit 2018)

Die Reffnet-Beratungen (Punkte a bis f der vorangehenden Aufstellung) werden von anerkannten Fachpersonen durchgeführt, den sogenannten *Reffnet-Experten/-innen*. Diese kennen sich im Thema Ressourceneffizienz aus und kennen zudem die Branche des beratenen KMU/die Gemeinde. Die Reffnet-Experten/-innen werden durch den Projektausschuss von Reffnet anerkannt. Dazu durchlaufen sie einen definierten Anerkennungsprozess (Reffnet 2024a). Dieser enthält Anforderungen an die Ausbildung und die Kompetenzen der Reffnet-Experten/-innen und an die Durchführung einer Probeberatung. Nach erfolgreicher Anerkennung ist zwischen der Organisation des Experten/der Expertin und Reffnet eine Rahmenvereinbarung zu unterschreiben. Dieser regelt die Rechte und die Pflichten beider Parteien. Zur Aufgabe von Reffnet gehört beispielsweise die zur Verfügungstellung von geeigneten Tools zur Wirkungsmessung, die Bekanntmachung der Reffnet-Experten/-innen auf der Website von Reffnet und die Vergütung von definierten Beratungsleistungen.

Das Monitoring der Massnahmenumsetzung (Punkt e der vorangehenden Aufstellung) wird von der verantwortlichen Person der Wirkungsmessung durchgeführt (siehe Abschnitt 2.3).

Der Verein unterstützt die Reffnet-Beratungen mit Förderbeiträgen. Die Beiträge, die Reffnet an die Beratungen auszahlt, unterscheiden sich seit dem Jahr 2023 nach der Höhe der geplanten Ressourceneffizienzsteigerung pro Fall. Fälle, bei denen im beratenen KMU/in der beratenen Gemeinde mehr Ressourceneffizienz erreicht werden können, werden mit höheren Beiträgen unterstützt (Reffnet 2023a). Gemessen wird die geplante Ressourceneffizienzsteigerung mit sogenannten Umweltbelastungspunkten (UBP; siehe dazu Abschnitt 2.3.1). Die aktuellen Förderbeiträge sind in der folgenden Darstellung D 2.2 ersichtlich. Das Ziel der abgestuften Beiträge nach Fallgrösse ist es, eine möglichst hohe Umweltwirkung zu erreichen.

<sup>10</sup> Gemäss mündlichen Aussagen und E-Mail-Verkehr mit den für Reffnet verantwortlichen Personen beim BAFU (D. Zürcher, U. Frei).

**D 2.2: Geltende Förderbeiträge an Reffnet-Berater/-innen nach Fallgrösse**

| <i>Fallgrösse nach Einsparungen in Milliarden<br/>prognostizierte UBP*</i> | <i>Experten/-innen-Aufwand<br/>pro Fall in Tagen</i> | <i>Vergütung pro Fall in Franken**</i> |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| < 0,5                                                                      | ca. 3                                                | 4'000                                  |
| ≥ 0,5 – < 1                                                                | ca. 3                                                | 5'000                                  |
| ≥ 1 – < 2                                                                  | ca. 3                                                | 6'000                                  |
| ≥ 2                                                                        | ca. 3                                                | 7'000                                  |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet 2023a.

Legende: \* = gemäss Berechnungen nach Standard; \*\* = Beträge exklusiv MwSt.

Förderbeiträge werden geleistet, damit dem KMU/der Gemeinde für die Reffnet-Beratung keine externen Kosten anfallen. Das KMU/die Gemeinde muss dadurch nur interne Kosten, beispielsweise die eingesetzte Arbeitszeit der betroffenen Mitarbeiter/-innen, tragen. Die Reffnet-Experten/-innen sind frei, für das KMU/die Gemeinde weitere Leistungen zu offerieren, etwa für weitergehende Beratungen oder für die Umsetzung geplanter Massnahmen. Die Kosten für solche Massnahmen sind allerdings vom KMU/von der Gemeinde zu tragen und werden von Reffnet nicht unterstützt.

Der Inhalt und Umfang der Reffnet-Beratungen haben sich im Laufe der Zeit stark entwickelt. In Reffnet 1.0 wurde im Rahmen einer Beratung eine Potenzialanalyse des KMU/der Gemeinde erstellt und finanziert. Auf dieser Basis wurde ein Massnahmenplan bis zum Stadium einer möglichen Umsetzung erarbeitet. In Reffnet 2.0 wurden die Beratungen erst ab Stufe eines umsetzungsbereiten Massnahmenplans finanziell unterstützt. Umsetzungsbereit heisst hier, dass der Massnahmenplan durch die Geschäftsleitung des KMU abgesegnet wurde. Die Potenzialanalyse wurde nicht mehr als eigenständiges Beratungsangebot gefördert (Reffnet undatiert b). Durch diese Änderungen sollten sich die Beratungen auf die Erarbeitung von konkreten und umsetzbaren Massnahmen mit einer möglichst grossen Umweltwirkung fokussieren und gleichzeitig der Aufwand der Reffnet-Experten/-innen gedeckt werden.

Weitere und detaillierte Bestimmungen zu den Reffnet-Beratungen sind im «Handbuch Qualitätssicherung Reffnet.ch» (Reffnet 2023a) festgelegt.

**2.2.1 Beurteilung Konzeption und Umsetzung der Reffnet-Beratungen**

In diesem Abschnitt nehmen wir eine Beurteilung der Konzeption und der Umsetzung vor.

***Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:***

- Wie geeignet waren die Konzepte zur Erreichung der festgelegten Ziele?
- Wurden die geplanten Massnahmen wie vorgesehen umgesetzt?
- Inwieweit entsprechen die umgesetzten Massnahmen den ursprünglichen Zielen und Erwartungen?

Die Erhebungen zeigen, dass die Konzeption der Reffnet-Beratungen grundsätzlich als geeignet und die Umsetzung als angemessen zu beurteilen ist, um KMU und Gemeinden zielgerecht zu beraten und Ressourcen in KMU und Gemeinden einsparen zu können. Reffnet vermittelt unter anderem Wissen und Erfahrung zur Lebenszyklusanalyse (LCA) an die Reffnet-Experten/-innen und stellt ein Tool zur Erfassung und Messung der Umweltwirkung von Massnahmen zur Verfügung. Die Reffnet-Experten/-innen geben die-

ses LCA-Wissen in der Sprache «ihrer» Branche weiter an «ihre» KMU und Gemeinden. Sie fungieren als Multiplikatoren, die dafür und für die effektiv geleistete Beratungsleistung und den erstellten Massnahmenplan eine finanzielle Unterstützung erhalten.

Die Prozesse und Abläufe für die Reffnet-Beratungen sind klar beschrieben und nachvollziehbar. Die Qualität der Beratungen der Reffnet-Experten/-innen wird durch einen geregelten Anerkennungsprozess der Experten/-innen sichergestellt. Zudem muss jede Reffnet-Beratung durch die Koordinationsstelle freigegeben werden. Die Koordinationsstelle prüft für die Freigabe die Einhaltung der Qualitätsvorgaben und das zur Verfügung stehende Förderbudget.

Die Beratungen werden daran gemessen, wie viele UBP eingespart werden können. Aus Sicht des Evaluationsteams ist diese Anforderung an eine messbare Wirkung positiv. Trotz der grundsätzlich positiven Beurteilung der Konzeption und der Umsetzung zeigen die Erhebungen, dass gewisse Lücken existieren. Diese sind im Folgenden dargelegt.

#### *Begrenzte Wirksamkeit eines massnahmenorientierten Ansatzes*

Das Beratungskonzept von Reffnet basiert seit Reffnet 2.0 darauf, die Ressourceneffizienz in ausgewählten Bereichen eines KMU zu verbessern. Dazu werden konkrete Massnahmen erarbeitet und es wird ausgerechnet, wie viele UBP reduziert werden könnten im Vergleich dazu, dass die Massnahme nicht ergriffen würde (kontrafaktische Szenarien). Dieses massnahmenorientierte Vorgehen kann zwar eine schnelle Umsetzung in KMU ermöglichen, führt jedoch auch dazu, dass der Blick auf die Unternehmensebene begrenzt bleibt. Andere etablierte Ansätze, etwa Science Based Targeting<sup>11</sup>, verfolgen hingegen zunächst eine konsequente Zielorientierung auf Unternehmensebene. Dort stehen zuerst die Reduktionsziele für die gesamten Emissionen im Vordergrund, bevor die entsprechenden Massnahmen abgeleitet werden. Dieser Ansatz ist umfassender und wirkt langfristiger.

Die aktuelle Praxis von Reffnet besteht hingegen darin, gewisse Aspekte zu verbessern und danach den weiteren Prozess dem KMU zu überlassen. Wollen KMU zum Beispiel im Anschluss an eine Reffnet-Beratung einen umfassenderen Ansatz mit Einbezug der Zielebene des Unternehmens verfolgen, müssen sie einen neuen Prozess starten.

Den massnahmenorientierten Ansatz von Reffnet erachten wir daher vor dem Hintergrund der neueren Klimapolitik (Netto-Null-Ziel bis 2050) nur begrenzt geeignet, um umfassende und langfristige Emissionsreduktionen auf Unternehmensebene zu unterstützen.

#### *Ungenügende gegenseitige Abstimmung der Programme Reffnet und PEIK*

Die Reffnet-Beratungen grenzen sich auf konzeptioneller Ebene von Beratungen ab, die Einsparungen und Reduktionen von Energie oder von Klimagasen in KMU zum Ziel haben (z.B. PEIK, siehe dazu Darstellung DA 4 im Anhang). Diese Abgrenzung erfolgte beim Start von Reffnet bewusst. Hintergrund war, dass es damals im Bereich der Materialeffizienz noch keine Förderprogramme des Bundes gab, wohingegen bezüglich Energiesparen und -effizienz bereits Programme des BFE existierten. Eines der Ziele war es, Experten/-innen aufzubauen, die über ausreichend Kompetenzen im Bereich der Ressourceneffizienz verfügten. Die vorgenommene Zweiteilung führte in der Umsetzung bei den KMU und Gemeinden allerdings zu gewissen Schwierigkeiten, weil die Ressourceneffizienz oft einen engen Bezug zum Energieverbrauch und zur Einsparung von Klimagasen haben kann und in den KMU zum Teil gleiche Prozesse, Abläufe und Produkte

<sup>11</sup> Vgl. <https://sciencebasedtargets.org/>, Zugriff am 26.2.2026.

betroffen sein können. Dementsprechend bemängeln KMU und die Gemeinden die Trennung der Themen Ressourceneffizienz und Energieeffizienz zum Teil. Auch deshalb ist im Rahmen von Reffnet 3.0 beschlossen worden, die beiden Programme Reffnet und PEIK enger aufeinander abzustimmen. Die Synergien von Ressourcen- und Energieeffizienz sollten besser genutzt werden. Dies sollte dadurch erreicht werden, dass der Bund dem Verein Reffnet.ch im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung ab 2023 auch die Umsetzung des Programms PEIK übertragen hat mit dem Auftrag, die Synergien besser zu nutzen. Die Umsetzung zeigt aber, dass die Synergien noch zu wenig genutzt werden (siehe folgender Kasten).

#### *Herleitung der Beurteilung der ungenügenden gegenseitigen Abstimmung der Programme Reffnet und PEIK*

Reffnet.ch betreut seit Januar 2023 im Auftrag von EnergieSchweiz auch das Programm PEIK zur Energieberatung für KMU (Reffnet 2024b). Das Programm verfügt über einen separaten, grossen Experten/-innen-Pool, spezialisiert auf Energiethemen. Synergien zwischen den beiden Programmen konnten bisher gemäss den Darstellungen in den Jahresberichten<sup>12</sup> und Aussagen seitens BAFU aber noch praktisch nicht festgestellt werden. Dies, obwohl im Vertrag Reffnet 3.0 des BAFU mit Reffnet.ch (BAFU, 2022) ein eigenes Leistungspaket «Abstimmung mit dem Programm PEIK» definiert worden ist. Mit diesem Auftrag sollten Doppelspurigkeiten vermieden, administrative Abläufe optimiert und Synergien erzeugt werden.

Gemäss BAFU hat Reffnet.ch zwar einen Bericht zur Identifikation und Ausschöpfung dieser Synergiepotenziale erstellt. Nach Aussagen des BAFU wurden seitens BAFU und BFE diesbezüglich aber eine kritische Rückmeldung an Reffnet.ch verfasst im Sinne, dass dies noch nicht genüge. Trotz mehrmaligem Rückfragen des BAFU bei Reffnet.ch erfolgte darauf keine Rückmeldung an das BAFU<sup>13</sup>.

Im Rahmen der Evaluation wurde von Reffnet.ch Folgendes berichtet, um eine engere Abstimmung der beiden Programme zu erreichen<sup>14</sup>: Information zu PEIK auf der Website von Reffnet.ch<sup>15</sup>, Vorstellung bei Kantonen, Sensibilisierung der Mitglieder der beiden Organisationen, um in beiden Programmen aktiv zu werden, gegenseitige Nutzung der Kommunikationskanäle, konzeptionelle Arbeiten.

Trotzdem bleibt aus Sicht der Evaluation ein gewisses konzeptionelles Defizit bestehen, was bedauerlich ist. Dies könnte aus Sicht des Evaluationsteams auch damit zusammenhängen, dass die Federführung der beiden Programme bei unterschiedlichen Reffnet-Mitgliedern und damit bei unterschiedlichen Unternehmen/Organisationen angesiedelt ist, die die Zusammenführung zu wenig konsequent vorantreiben:

<sup>12</sup> PEIK wird etwa im Jahresbericht 2024 von Reffnet (Reffnet 2025) nur als Kooperationspartner genannt. Weitere Angaben sind darin zu PEIK nicht zu finden. Zwar sind im Reffnet-Jahresbericht von 2023 Überlegungen dargelegt, PEIK-Beratungen mit Reffnet-Beratungen zu kombinieren (Reffnet, 2024b: 16). Die Dokumentenanalyse ergab dazu aber keine weiteren Ergebnisse.

<sup>13</sup> Stand: 18.9.2025.

<sup>14</sup> E-Mail von Reffnet.ch vom 23.3.2026.

<sup>15</sup> Vgl. <https://reffnet.ch/energie/>, Zugriff am 2.4.2026.

- Die operative Leitung der Reffnet-Beratungen obliegt dem PAS von Reffnet.ch.
- Die operative Leitung PEIK obliegt act, der Cleantech Agentur Schweiz, einer Aktiengesellschaft mit Sitz in Zürich. Act ist Mitglied von Reffnet.ch und der Geschäftsführer von act ist als Co-Präsident im Vorstand von Reffnet.ch.

### *Beratungen für Gemeinden*

Gemäss der Reffnet-Datenbank mit den Daten zu allen durchgeführten Beratungen<sup>16</sup> wurden bereits im Jahr 2015 erste Gemeinden beraten. Ohne abgebrochene Beratungen wurden bis Ende 2023 insgesamt 14 Gemeinden beraten. Gemäss Jahresbericht 2023 (Reffnet 2024b) sollten ab dem Jahr 2024 *neu* auch Gemeinden beraten werden. Dazu seien die neu entwickelten Fallpakete (siehe dazu Abschnitt 2.6) besonders gut geeignet. Obwohl die Beratung von Gemeinden zu diesem Zeitpunkt nicht neu war, gelang es mit diesem Fokus, im Jahr 2024 weitere elf Gemeinden für eine Beratung zu gewinnen. Damit konnten bis Ende 2024 insgesamt 25 Beratungen für Gemeinden abgeschlossen werden.

Diese Entwicklung und die vorliegenden Dokumente lassen vermuten, dass für die Beratung der Gemeinden keine grundlegenden oder neue konzeptionelle Überlegungen zum Beratungsangebot gemacht worden sind, sondern dass das bestehende Konzept für KMU in gleicher Form für die Gemeinden verwendet worden ist. Aufgrund des Fokus der vorliegenden Evaluation auf KMU ist nicht vertiefend geprüft worden, wie geeignet die bestehende Konzeption der Reffnet-Beratungen für KMU auch für Gemeinden ist. Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass Gemeinden durchaus anders funktionieren als KMU. So haben Gemeinden in der Regel komplexere und längere Entscheidungsprozesse als KMU, unter anderem weil dabei mehr Stellen und mehr Personen involviert sind (siehe auch Abschnitt 1.5). Dies bedeutet für eine Beratung beispielsweise mehr Überzeugungsarbeit und Diskurs, um zu einer Entscheidung zu gelangen. Die Aufgaben von Gemeinden sind zudem thematisch breiter und vielfältiger als jene eines KMU. Diese Aspekte könnten beispielsweise darauf hindeuten, dass Beratungen von Gemeinden aufwändiger und teurer sein könnten als Beratungen für KMU. Hingegen sind die Aufgaben von Gemeinden in der Regel sehr ähnlich oder gleich. Erkenntnisse und Erfahrungen von einer Gemeinde dürften sich dadurch in der Regel relativ gut auf andere Gemeinden übertragen lassen.

### *Keine Planung oder Steuerung der Beratungsbeiträge*

Die Beiträge für die Beratungen werden denjenigen Reffnet-Experten/-innen vergeben, die ihre Beratungen zuerst anmelden. Ist das Gesamtbudget einer Reffnet-Phase aufgebraucht, können keine Beratungen mehr finanziert werden (im Sinne von «first come, first served»). Einige Reffnet-Experten/-innen kritisieren diese Praxis und sie führt bei einigen zu Frust. Dies beispielsweise, weil sie anfangs 2025 Akquise-Arbeiten getätigt haben, die Gelder von Reffnet 3.0 aber später im Jahr 2025 bereits aufgebraucht waren. Beratungswillige KMU wurden getröstet. Eine Finanzplanung und damit eine Steuerung der Beratungsbeiträge für das Geschäftsjahr und den Verlauf des Geschäftsjahres (z.B. nach Sprachregionen oder Themengebieten) wird aktuell nicht durchgeführt. Das Evaluationsteam beurteilt das Verteilungskriterium «Zeitpunkt des Eingangs» als kritisch, wenn dadurch strategische Schwerpunkte von Reffnet – zum Beispiel der Aufbau von Beratungen in gewissen Sprachregionen – zu kurz kommen und nicht so weiterentwickelt werden können, wie angestrebt.

<sup>16</sup> Datenexport vom 19.6.2025.

### *Ausrichtung der Beiträge auf die Höhe der eingesparten UBP*

Kontrovers diskutiert wird unter Reffnet-Experten/-innen die Beitragsgestaltung an die Beratungen anhand der eingesparten UBP (siehe Darstellung D 2.2). Dies dürfte auch daher rühren, dass die Reffnet-Experten/-innen Expertise in unterschiedlichen Branchen vorweisen und in der Regel nicht ohne Weiteres Beratungen in Bereichen mit höheren Einsparpotenzialen vornehmen können. Dadurch entsteht bei einigen Reffnet-Experten/-innen der Eindruck, dass die aktuelle Regelung zu unterschiedlichen Ausgangsbedingungen führt.

Wir beurteilen die Ausrichtung der Beiträge auf die Höhe der eingesparten UBP aber als konsequente Ausrichtung auf die Ziele von Reffnet, möglichst viele Ressourcen und damit möglichst viele UBP einzusparen. Wir gehen davon aus, dass dies einen steuernden Einfluss auf die Beratungen hat und dadurch höhere UBP-Einsparungen erreicht werden können. Problematisch wäre diese Ausrichtung, wenn dadurch in Bereichen/Themen keine oder zu wenige Beratungen angeboten würden, die für Reffnet oder das BAFU strategisch wichtig sind (z.B. Foodwaste<sup>17</sup>). Solange dies aber nicht der Fall ist (wie wir im Rahmen der Evaluation aktuell festgestellt haben, konnten für den wichtigen Bereich Foodwaste beispielsweise weiterhin viele Beratungen angeboten werden), ist es aus Effizienzüberlegungen aus unserer Sicht angemessen, die Beiträge zu belassen, wie sie sind.

## **2.3 Wirkungsmessung von Reffnet**

In diesem Abschnitt werden die Konzeption und die Umsetzung der Reffnet-Wirkungsmessung dargelegt und es wird eine Beurteilung vorgenommen.

### **2.3.1 Konzeption und Umsetzung**

*Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Liegen Konzepte vor für die vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet?

#### *Quantifizierung der Wirkung von Massnahmen mit UPB und CO<sub>2</sub>-Äquivalenten*

Die Wirkungsmessung von Reffnet orientiert sich am Lebenszyklusansatz. Die Wirkung wird mithilfe einer vereinfachten Ökobilanz-Methodik quantifiziert. In Übereinstimmung mit dem Vorgehen nach der Norm ISO 14001 für Ökobilanzen wird bei Reffnet zwischen zwei Arten von Daten unterschieden (Reffnet 2025):

- **Vordergrunddaten:** Werden von den Reffnet-Experten/-innen im KMU/in den Gemeinden erhoben, plausibilisiert und nötigenfalls durch Schätzungen und Annahmen ergänzt. Hiermit wird ein Mengengerüst erstellt, das die Materialeinsparungen und -aufwände der Massnahmen möglichst genau quantifiziert.
- **Hintergrunddaten:** Sind im Reffnet-Portal hinterlegt und werden durch die Reffnet-Experten/-innen, begleitet durch die Verantwortlichen der Wirkungsmessung, den Vordergrunddaten zugeordnet. Diese Daten stammen aus Ökobilanz-Datenbanken und beinhalten den Umwelt-Impact über den gesamten Lebenszyklus. Im Jahr 2024 wurde von der Datenbank ecoinvent auf die UVEK-Datenbank umgestellt (Reffnet 2025).

Um die Wirkungen von geplanten Massnahmen zu berechnen, wird aufbauend auf diesen Daten in einem nächsten Schritt eine Wirkungsabschätzung vorgenommen. Dazu werden die Umweltwirkungen über den «relevanten» Teil des Lebenszyklus berechnet

<sup>17</sup> Das BAFU hat zum Thema Foodwaste einen inhaltlichen Schwerpunkt gesetzt aufgrund des im Jahr 2022 vom Bundesrat verabschiedeten «Aktionsplan gegen die Lebensmittelverschwendung».

(z.B. vorgelagerte Auswirkungen). Das Reffnet-Portal erledigt diesen Schritt vollständig automatisiert für die erfassten Massnahmen. Zusammen mit den Hintergrunddaten sind zwei Wirkungsabschätzungsmethoden hinterlegt. Für die erfassten Mengengerüste wird der Effekt auf die Umwelt in Form von Umweltbelastungspunkten (UBP) nach der Methode der ökologischen Knappheit (MöK; BAFU 2021) und in Form von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (nach IPCC GWP 10014) berechnet.

#### *Erfassung der Fälle im Online-Erfassungstool*

Die Reffnet-Beratungen für KMU und Gemeinden werden vom Reffnet-Experten/der Reffnet-Expertin in einem Online-Erfassungstool erfasst. Dieses liegt in einem geschützten Bereich auf [www.reffnet.ch](http://www.reffnet.ch). Dort ist auch ein Leitfaden in drei Landessprachen aufgeschaltet, der den Reffnet-Experten/-innen die Erfassung genau beschreibt (Reffnet/EBP 2023). Startet ein Experte/eine Expertin einen neuen Fall, muss dieser nach der Eingabe von Grunddaten von der Geschäftsstelle anhand von definierten Qualitätskriterien (festgelegt im «Handbuch Qualitätssicherung Reffnet.ch»; Reffnet 2023a) freigegeben werden. Bei Abschluss der Beratung müssen die geplanten Massnahmen zur Ressourceneinsparung erfasst werden. Diese sind im Anschluss vom KMU/von der Gemeinde online zu bestätigen. Damit soll die Richtigkeit der Daten bestätigt und der Wille kundgetan werden, die Massnahmen auch umsetzen zu wollen. So soll eine höhere Verbindlichkeit zur Umsetzung geschaffen werden. Sobald das KMU/die Gemeinde die Bestätigung eingereicht hat, überprüft die für die Wirkungsmessung verantwortliche Person von EBP, ob alle erforderlichen Angaben vorhanden sind und ob die Massnahmen nachvollziehbar dokumentiert worden sind. Sobald die Überprüfung vollzogen ist, wird der Fall ins «Monitoring» überführt (falls mindestens für eine Massnahme eine Umsetzung geplant ist) oder der Fall wird als «abgeschlossen» deklariert (falls keine Massnahme umgesetzt werden soll). In beiden Fällen erhält der Experte/die Expertin die Bestätigung, dass die Fördergelder in Rechnung gestellt werden können. In beiden Fällen ist die Reffnet-Beratung für den Experten/die Expertin abgeschlossen.

#### *Monitoring*

Seit Reffnet 2.0 (seit 2018) werden die KMU und Gemeinden nach einer erfolgreich abgeschlossenen Beratung (in der mindestens eine Massnahme umgesetzt werden soll) während fünf Jahren zum Stand ihrer Umsetzung der geplanten Massnahmen befragt. Damit können die effektiv realisierten Umweltwirkungen ausgewiesen (BAFU 2018; BAFU 2022) und in einem Monitoring festgehalten werden.

### **2.3.2 Beurteilung Konzeption und Umsetzung Wirkungsmessung**

In diesem Abschnitt wird eine Beurteilung der Konzeption und der Umsetzung der Wirkungsmessung von Reffnet vorgenommen.

#### *Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Wie geeignet waren die Konzepte zur Erreichung der festgelegten Ziele?
- Wurden die geplanten Massnahmen wie vorgesehen umgesetzt?
- Inwieweit entsprechen die umgesetzten Massnahmen den ursprünglichen Zielen und Erwartungen?

#### *Ganzheitliche ökologische Bewertung dank Methode der ökologischen Knappheit*

Die von Reffnet verwendete Wirkungsmessung auf Basis der Methode der ökologischen Knappheit und der Ausweisung von UBP ist in dieser Form in der Schweizerischen Reporting-Landschaft einmalig. Damit können Aussagen zur ökologischen Nachhaltigkeit von Massnahmen gemacht werden. Dabei ist die Klimaerwärmung ein wichtiger Bestandteil der Wirkungsabschätzungsmethode, es fliessen aber auch viele weitere Umweltaspekte mit ein (z.B. der Boden- oder der Wasserverbrauch).

*Hohe Qualität und Angemessenheit der Wirkungsmessung bei Reffnet*

Die Erhebungen zeigen, dass die Konzeption und die Umsetzung der Wirkungsmessung insgesamt angemessen sind, um die Wirkung von beschlossenen Massnahmen abzuschätzen und die Umsetzung zu monitoren. Das Erfassungsportal, zusammen mit dem Prozess der Qualitätssicherung durch die Reffnet-Geschäftsstelle und der Wirkungsmessung durch EBP, führt zu messbaren, vergleichbaren und qualitativ hochwertigen Angaben (eingesparte UBP, eingesparte CO<sub>2</sub>-Äquivalente, ökonomische Auswirkungen für die KMU/Gemeinden). Diese Angaben sind ein Mehrwert und ein besonderes Qualitätsmerkmal der Reffnet-Beratungen. Die Analyse zeigt, dass die Anforderung des BAFU an die Wirkungsmessung und das Monitoring auf der Ebene der Konzeption und der Umsetzung grundsätzlich als erfüllt beurteilt werden können.

*Unvollständige Berücksichtigung des Recyclings führt zu Überbewertung der Einsparungen*

Bei der Berechnung der Wirkung von Massnahmen ist das Referenzszenario eine der zentralen Grössen. Das Referenzszenario legt fest, wie sich die Prozesse und die Material- und Energieverbräuche entwickeln, ohne dass zusätzliche Massnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz ergriffen werden. Mit diesem Referenzszenario werden die geplanten Massnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz verglichen. Die Einsparungen oder Effizienzgewinne sind demnach methodisch bedingt umso höher, je konservativer oder zurückhaltender das Referenzszenario angenommen wurde. Um methodisch bedingte Überschätzungen der Wirkung zu vermeiden, sollte daher das Referenzszenario erstens möglichst der aktuellen Realität entsprechen (z.B. Berücksichtigung von Aktivitäten zu Ressourceneinsparungen, wie ein etabliertes Recycling) und zweitens auch Entwicklungen berücksichtigen, die auch ohne gezielte Massnahmen eintreffen würden («normale» Entwicklung der Prozesse, der Organisation und der Technik). Erst dadurch können die zusätzlichen Verbesserungen von Massnahmen aus der Beratung (Additionallität) berechnet werden.

Die Analyse zeigt diesbezüglich bei der Methodik gewisse Schwächen. Zwar wird im Rahmen der Beratung ein Basisszenario festgelegt. Eine umfassende Darlegung des Basisszenarios wird aktuell aber nicht praktiziert. So wird zum Beispiel das Recycling von Materialien im Produktionsprozess in der Regel nicht berücksichtigt. Nur wenn im Rahmen der (in der Regel kurzen) Beratung gezeigt werden kann, wohin das Material geht und was damit genau passiert, wird dies im Basisszenario berücksichtigt. Ansonsten werden Wiederverwertungen methodisch bedingt ignoriert. Dies, weil Daten dazu nicht immer verfügbar sind und dazu die Methodik bei der Reffnet-Wirkungsmessung weiterentwickelt werden müsste. Diese Situation führt aktuell dazu, dass Ressourceneffizienzgewinne – wenn im Basisszenario Recyclingprozesse stattfinden, die nicht mitgerechnet werden – zu positiv bewertet werden. Diese methodische Schwäche ist auch deshalb relevant, weil in der Wirkungsmessung von Reffnet beobachtet wird, dass die Anzahl der Fälle mit Wiederverwendungen in der Vergangenheit zugenommen hat.

*Negativemissionen in der Methodik noch nicht abgebildet*

Produktionsprozesse können auch so ausgestaltet sein, dass mehr Treibhausgasemissionen aus der Atmosphäre entzogen als ausgestossen werden. In solchen Fällen spricht man von Negativemissionen. Bei Reffnet sind dazu bisher nur vereinzelte Fälle bekannt. Gemäss den Ergebnissen der Erhebungen wird jedoch angenommen, dass solche Fälle in der Zukunft zunehmen werden. Der Umgang mit Negativemissionen ist bei Reffnet noch nicht standardmässig festgelegt.

### *Konzeptioneller Nachteil aufgrund des Fokus' der Beratungen*

Die Reffnet-Wirkungsmessung hat aktuell den konzeptionellen Nachteil, dass nur die absoluten Einsparungen der beschlossenen Massnahmen berechnet werden, ohne in den Kontext zu stellen, wie hoch diese Einsparungen im Vergleich zum Ressourcenverbrauch des ganzen Produktes oder der ganzen KMU sind. Unter Reffnet 1.0 wurden zwar noch Potenzialanalysen des Unternehmens/der Gemeinde erstellt und finanziert, ab Phase 2.0 aber nicht mehr in diesem Umfang. Seither steht in der Regel eine bestimmte «Nutzungseinheit» oder ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Produktgruppe eines KMU im Fokus (siehe Abschnitt 2.2). Es wird daher nicht mehr oder nicht mehr im gleichen Umfang ersichtlich, wie relevant die geplanten/umgesetzten Massnahmen im Gesamtkontext des Unternehmens sind. Dieser Mangel rührt daher, dass das Konzept der Reffnet-Beratung darauf ausgelegt ist, den KMU einen einfachen und konkreten Zugang zu Ressourceneinsparungen zu ermöglichen, ohne gleich das ganze Produkt oder das ganze KMU zu analysieren. Dies kann als konzeptioneller Nachteil der Wirkungsmessung beurteilt werden, basiert aber auf dem Konzept der Reffnet-Beratung (siehe Beurteilung dazu im Abschnitt 2.2.1).

### *Zu wenig genutzte Chancen beim Monitoring*

Während fünf Jahren nach Abschluss der Beratung erhebt die für die Wirkungsmessung verantwortliche Person bei EBP jährlich die Massnahmenumsetzung bei den KMU/Gemeinden. Die Erhebung wird also nicht durch den Experten/die Expertin durchgeführt, der/die das KMU oder die Gemeinde beraten hat. Dadurch dürfte der Rücklauf der Antworten tiefer sein, als wenn der Experte/die Expertin dies tun würde. Es könnte von Vorteil sein, wenn der/die bereits mit dem KMU/der Gemeinde vertraute Experte/-in erneut mit dem KMU/der Gemeinde in Kontakt kommen und die Massnahmenumsetzung bei Bedarf zusätzlich begleiten oder weitere neue Massnahmen zur Ressourceneffizienzsteigerung ausserhalb von Reffnet vereinbaren kann. Eine Ausnahme diesbezüglich ist das angepasste Vorgehen des Monitorings bei Foodsave-Projekten. Dieses wird im Folgenden kurz erläutert.

### *Beispiel Monitoring bei Foodsave-Projekten*

Im Bereich Foodsave werden die Beratungen in der Regel über Fallpakete abgewickelt, weil die Beratungen ähnlich gelagert sind und dadurch Synergien genutzt werden können. Zudem ist insbesondere das Monitoring anders aufgebaut als bei den übrigen Themen von Reffnet. Diese Besonderheiten innerhalb von Reffnet sind unter anderem darauf zurückzuführen, dass das für Foodsave verantwortliche Reffnet-Mitglied Foodways das Beratungsprogramm bereits vor der Reffnet-Mitgliedschaft entwickelt hat. Die Beratung läuft in der Regel wie folgt: Zu Beginn des Mandats wird die Ausgangslage des KMU/der Gemeinde im Food-Bereich durch den Reffnet-Experten/die Reffnet-Expertin gemessen. Hierfür besucht der Experte/die Expertin das KMU/die Gemeinde in der Regel während eines halben Tages vor Ort und erfasst die relevanten Daten. Nach der Vereinbarung und Umsetzung von Massnahmen prüft der Experte/die Expertin deren Umsetzung ca. nach einem Jahr erneut vor Ort. Im Unterschied zu anderen Reffnet-Beratungen beteiligt sich das beratene KMU/die Gemeinde zudem mit einem finanziellen Beitrag an der Beratung und deckt damit auch die höheren Kosten, die für die Erfassung der Daten vor Ort anfallen.

Das Beispiel von Foodsave-Projekten zeigt, wie das Monitoring von Massnahmen alternativ zum Monitoring bei allen übrigen Reffnet-Beratungen umgesetzt werden kann. Trotz der finanziellen Beteiligung durch die beratenen KMU und Gemeinden haben die Reffnet-Experten/-innen für Foodsave-Beratungen keine Mühe, neue KMU und Gemeinden für die Beratungen zu gewinnen.

## 2.4 Marketing und Kommunikation

In diesem Abschnitt werden die Konzeption und die Umsetzung des Marketings und der Kommunikation dargelegt und beurteilt.

### 2.4.1 Konzeption und Umsetzung

*Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Liegen Konzepte vor für die vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet?

Für die Planung und Umsetzung von Kommunikations- und Marketingmassnahmen von Reffnet liegen drei Kommunikationskonzepte vor. Die Konzepte sind in den Jahren 2015 (Reffnet 2015), 2023 (WERZ/Sprachwerk 2023) und 2025 (Sprachwerk 2025) erstellt worden. Die folgende Darstellung D 2.3 zeigt die wichtigsten Eckdaten der Konzepte und stellt die Zielgruppen, die Ziele und die Massnahmen dar.

**D 2.3: Konzepte von Reffnet für das Marketing und die Kommunikation**

|                                                                                                          | <i>Kommunikationskonzept 2015</i>                                                                                                             | <i>Kommunikationskonzept 2023</i>                                                                                                   | <i>Kommunikationskonzept 2025</i>                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autorenschaft                                                                                            | Reffnet, in Zusammenarbeit mit dem BAFU                                                                                                       | Ostschweizer Fachhochschule OST, WERZ/Sprachwerk                                                                                    | Sprachwerk                                                                                                                                             |
| Inhalte                                                                                                  | SWOT-Analyse, Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Strategie, Massnahmen, Verantwortlichkeiten, Budget und Erfolgskontrolle                       | SWOT-Analyse, Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Strategie, Massnahmen, Budget                                                        | Rückblick, Ziele, Zielgruppen, Strategie, Massnahmen, Evaluation                                                                                       |
| Zielgruppen                                                                                              | Interne (Mitglieder und Partner) und externe Zielgruppen (Unternehmen und Multiplikatoren)                                                    | Interne (Kooperationspartner, Geldgeber, Mitglieder und Partner) und externe Zielgruppen (KMU, Gemeinden, potenz. Partner, Mittler) | Externe (KMU, Hotels, Gemeinden) und Interne (Mitglieder)                                                                                              |
| Ziele                                                                                                    | Kommunikation des Nutzens von Ressourceneffizienzmassnahmen, Vernetzung und Unterstützung bei Optimierungsmassnahmen, Wirkung sichtbar machen | Sensibilisierung/Motivation für Thema, Bekanntmachung Beratungsangebot, Bekanntmachung Vorteile Netzwerk, Wirkung bekannt machen    | Erhöhung der Besuchenden/Nutzenden (Website, LinkedIn, Newsletter), Kommunikation Romandie/Ticino verbessern, Aufbau von Kommunikationspartnerschaften |
| Massnahmen                                                                                               | Flyer, Website, One-to-one-Kommunikation, breite Öffentlichkeit/Fachpublikationen, Newsletter, Medienarbeit, Veranstaltungen                  | Website, Content-Marketing, Newsletter, Medienarbeit, Veranstaltungen                                                               | Beratene KMU anschreiben, Netzwerk nutzen, mehr Posts auf FR/IT, Partner kontaktieren                                                                  |
| Umfang                                                                                                   | 17 Seiten                                                                                                                                     | 19 PowerPoint-Folien                                                                                                                | 3 Seiten                                                                                                                                               |
| Quellen: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet (2015), WERZ/Sprachwerk (2023), Sprachwerk (2025). |                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                        |

Die Kommunikationsaufgaben werden seit Januar 2023 zum Grossteil durch die von Reffnet.ch mandatierte Kommunikationsagentur «Sprachwerk»<sup>18</sup> in Abstimmung mit der Geschäftsstelle von Reffnet.ch ausgeführt (Reffnet 2025). Die Leistungen beinhalten den Unterhalt der Website, die Bewirtschaftung von Social Media (LinkedIn), das Marketing (Newsletter und Partnerschaften), die Unterstützung bei der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen und die allgemeine Medienarbeit. Dieses Mandat ist für die gesamte Periode von Reffnet 3.0 in einer Leistungsvereinbarung vereinbart worden.

<sup>18</sup> Vgl. <https://sprachwerk.ch/>, Zugriff am 4.11.2025.

### 2.4.2 Beurteilung Konzeption und Umsetzung Marketing und Kommunikation

In diesem Abschnitt wird eine Beurteilung der Konzeption und der Umsetzung des Marketings und der Kommunikation vorgenommen.

#### *Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Wie geeignet waren die Konzepte zur Erreichung der festgelegten Ziele?
- Wurden die geplanten Massnahmen wie vorgesehen umgesetzt?
- Inwieweit entsprechen die umgesetzten Massnahmen den ursprünglichen Zielen und Erwartungen?

Die Kommunikationskonzepte aus den Jahren 2015 und 2023 bilden eine umfassende Grundlage der Kommunikationsaktivitäten von Reffnet. Das Kommunikationskonzept aus dem Jahr 2025 ist im Vergleich viel weniger umfangreich. Dieses ist aber auch in einem kürzeren zeitlichen Abstand zum letzten für die Evaluation beigezogenen Konzept entstanden und eher als Umsetzungsinstrument des Konzeptes aus dem Jahr 2023 zu verstehen. Ergänzend dazu besteht zudem ein Planungsdokument in Form einer Excel-Datei, mit genaueren Angaben zu einzelnen Zielen und Massnahmen für die Jahre 2024 und 2025. Diese Datei wird auch für das Controlling der Massnahmenumsetzung genutzt.

Die Konzepte von 2015 und 2023 gliedern sich entlang der relevanten Dimensionen einer Kommunikationsstrategie für eine B2B-Organisation wie Reffnet (Friebe et al. 2022). Die Zielgruppen, Ziele, Botschaften und Massnahmen werden in ausreichendem Detaillierungsgrad dargelegt. Die Konzepte haben aber eine unterschiedliche Autorenschaft und sind unterschiedlich gegliedert. Es wird kein Bezug zwischen den Konzepten hergestellt.

Die Kommunikationsziele stimmen überein mit den grundlegenden Zielen von Reffnet. Für eine Organisation mit Beratungsauftrag im B2B-Kontext sind wichtige Kommunikationsziele (Nutzenvorteile der Ressourceneffizienz, Vorteile durch Beratung und Vernetzung, Wirkung) in den Konzepten festgehalten. Weitere wichtige Ziele im B2B-Kontext sind Risikominimierung und Expertise (Friebe et al. 2022). Diese erhalten in den Kommunikationskonzepten weniger Gewicht und könnten deutlicher hervorgehoben werden. Bei den Botschaften sind diese Elemente hingegen vorhanden. Im Abgleich mit dem Handlungsmodell *Wollen-Können-Tun* sind die Dimensionen von «Können» und «Tun» weniger stark im Zentrum (Artho et al. 2012) und könnten in den Zielsetzungen weiter differenziert werden.

Die Botschaften werden in den Kommunikationskonzepten nach Zielgruppen differenziert. Die Zielgruppe KMU steht dabei im Vordergrund. Die Zielgruppe der Gemeinden kommt im Konzept von 2023 neu dazu. Wichtige Zielgruppen für den B2B-Kontext und den Beratungskontext wie Reffnet-Experten/-innen und Mittler/-innen sind darin aufgeführt. Die Zielgruppe von Partnerschaften könnte weiter ausgebaut werden.

Die Kommunikationsmassnahmen basieren auf einem breiten Mix von Kanälen. Die Kombination von Website, LinkedIn, Newsletter, Medienarbeit und Veranstaltungen ist adäquat für den B2B-Kontext und den Beratungskontext (Friebe et al. 2022).

### 2.5 Ressourcen

In diesem Abschnitt werden die verfügbaren Ressourcen für die Leistungen von Reffnet-Beratungen dargelegt und beurteilt.

**Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:**

- Welche finanziellen Mittel, personellen Ressourcen und Sachmittel wurden eingesetzt?
- Waren die bereitgestellten Ressourcen ausreichend?

Das BAFU unterstützt das Netzwerk Reffnet seit seinen Anfängen. Bis zum Ende der aktuell laufenden dritten finanziellen Unterstützungsphase bis Ende 2026 wird das BAFU Reffnet mit rund 10,75 Mio. Franken unterstützt haben. Die finanziellen Zuwendungen des BAFU an Reffnet sind im Rahmen von drei Verträgen für die drei Phasen von Reffnet festgelegt worden (BAFU 2014; BAFU 2018; BAFU 2022). Die Beiträge des BAFU an Reffnet teilen sich demnach in der Regel auf in Grundbeiträge (z.B. für die Führung der Geschäftsstelle) und in Beiträge für erbrachte Leistungen (z.B. eine Pauschale pro durchgeführte Beratung).

In den Jahresberichten von Reffnet sowie in den beiden Berichten zu den abgeschlossenen Phasen 1 und 2 von Reffnet sind die Einnahmen und die Ausgaben von Reffnet ausführlich dargestellt. Die umfassendsten Zusammenstellungen der Finanzen sind in den beiden Reffnet-Abschlussberichten der Phase 1 (2014–2018; Reffnet undatiert b und c) und der Phase 2 (Jahre 2018 bis 2022; Reffnet undatiert b) ersichtlich. Die wichtigsten finanziellen Kennzahlen daraus sind in den beiden folgenden Darstellungen D 2.4 und D 2.5 dargestellt. Die Zeilen der beiden Tabellen unterscheiden sich teilweise, weil sich die Arbeitspakete über die Zeit weiterentwickelt und verändert haben.

**D 2.4: Abrechnung zu den Fördertatbeständen des BAFU an Reffnet (Beratungsprogramm) für die Phase 2.0 (2018–2022)**

| <i>Arbeitspakete (AP)/<br/>Sondierprojekte (SP)</i>      | <i>Eigenleistungen<br/>(CHF)*</i> | <i>BAFU<br/>abrechenbar<br/>(CHF)</i> | <i>Gesamte<br/>Leistungen<br/>(CHF)</i> | <i>Anteil BAFU an<br/>Gesamtleistungen</i> | <i>Anteil Gesamt-<br/>leistungen am<br/>Total*****</i> |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| AP 1: Reffnet-Fälle                                      | 2'190'523                         | 897'786***                            | 3'088'309                               | 29%                                        | 56%                                                    |
| AP 2: Wirkungsmessung und Monitoring                     | 172'497                           | 533'919                               | 706'416                                 | 76%                                        | 13%                                                    |
| AP 3 und 4: Entwicklungs- und Sondierprojekte            | 119'271                           | 222'564                               | 341'835                                 | 65%                                        | 6%                                                     |
| AP 5: Kommunikationstätigkeiten                          | 60'189                            | 178'377                               | 238'566                                 | 75%                                        | 4%                                                     |
| AP 6: Geschäftsstelle (inkl. Romandie, Tessin)           | 320'240                           | 685'282                               | 1'005'522                               | 68%                                        | 18%                                                    |
| Erarbeitung Businessplan+; Teilzahlung Vereinsadmin***** | 8'630                             | 47'000                                | 55'630                                  | 84%                                        | 1%                                                     |
| Frei einsetzbar AP 3, 4, 5 sowie SP D, E**               | 8'000                             | 0                                     | 8'000                                   | 0%                                         | 0%                                                     |

| Arbeitspakete (AP)/<br>Sondierprojekte (SP) | Eigenleistungen<br>(CHF)* | BAFU<br>abrechenbar<br>(CHF) | Gesamte<br>Leistungen<br>(CHF) | Anteil BAUFU an<br>Gesamtleistungen | Anteil Gesamt-<br>leistungen am<br>Total***** |
|---------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Leistungsbonus UBP (AP2)                    | 0                         | 68'340                       | 68'340                         | 100%                                | 1%                                            |
| Leistungsbonus Mitglieder (AP5)             | 0                         | 45'000                       | 45'000                         | 100%                                | 1%                                            |
| <b>Total</b>                                | <b>2'862'720</b>          | <b>2'678'269</b>             | <b>5'540'989</b>               | <b>48%</b>                          | <b>100%</b>                                   |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet (undatiert b).

Legende: Dargestellter Zeitraum: 1.3.2018–31.12.2022. \* = Eigenleistungen werden mit der Leistungsabrechnung ausgewiesen und umfassen im Fall der Eigenleistungen für AP 1 «Reffnet-Fälle» die Summe aus «Drittmittel Unternehmen», «Beitrag Unternehmen» und «Eigenleistungen Beratende»; \*\* = Sondierprojekt D: On the job teaching), Sondierprojekt E: MES4M); \*\*\* = In diesem Betrag nicht enthalten sind 147'504 Franken, die als Restbudget von Reffnet 1.0 für die Vergütung von in Reffnet 2.0 erbrachten Beratungen verwendet werden durften. Das für Reffnet 2.0 vorgesehene Gesamtbudget belief sich auf 2'679'970 Franken, wovon 2'678'268 Franken an Reffnet ausbezahlt wurden. Damit wurde das Budget bis auf einen Restbetrag von 1'701 Franken ausgeschöpft; \*\*\*\* = Dies beinhaltet eine Zahlung von 22'000 Franken für die Arbeiten zur Vereinsadministration, die auch in der Projektabrechnung des Vereins als Anteil des BAUFU aufgeführt ist; \*\*\*\*\* = Berechnung Interface.

#### D 2.5: Abrechnung zu den Fördertatbeständen des BAUFU an Reffnet (Beratungsprogramm) für die Phase 1.0 (2014–2018)

| Arbeitspakete/Zweck                      | Eigenleistungen<br>(CHF)* | BAFU<br>abrechenbar<br>(CHF) | Gesamte<br>Leistungen<br>(CHF) | Anteil BAUFU an<br>Gesamtleistungen | Anteil Gesamt-<br>leistung am<br>Total** |
|------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| Durchführung von Potenzialanalysen       | 801'552                   | 613'800                      | 1'415'352                      | 43%                                 | 17%                                      |
| Erstellen von Massnahmenplänen           | 1'252'801                 | 827'900                      | 2'080'701                      | 40%                                 | 26%                                      |
| Umsetzung der Massnahmenpläne            | 1'185'249                 | 690'000                      | 1'875'249                      | 37%                                 | 23%                                      |
| Wirkungsmessung und Monitoring           | 56'050                    | 363'800                      | 419'850                        | 87%                                 | 5%                                       |
| Sensibilisierung und Information         | 590'976                   | 721'196                      | 1'312'172                      | 55%                                 | 16%                                      |
| Geschäftsstelle (inkl. Romandie, Tessin) | 401'783                   | 650'565                      | 1'052'348                      | 62%                                 | 13%                                      |
| <b>Total</b>                             | <b>4'288'411</b>          | <b>3'867'261</b>             | <b>8'155'672</b>               | <b>47%</b>                          | <b>100%</b>                              |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet (undatiert c).

Legende: Dargestellter Zeitraum: 18.6.2014–28.2.2018. Nicht ausgewiesen sind vom BAUFU später ausbezahlte Beiträge im Umfang von 668'739 Franken, vor allem für den Abschluss von Fällen der Phase 1 (Quelle: schriftliche Mitteilung von Ursula Frei vom 19.11.2025). \* = Eigenleistungen werden mit der Leistungsabrechnung ausgewiesen und umfassen im Fall der Eigenleistungen für AP 1 «Reffnet-Fälle» die Summe aus «Drittmittel Unternehmen», «Beitrag Unternehmen» und «Eigenleistungen Beratende»; \*\* = Berechnung Interface.

#### Ausführungen zu den Eigenleistungen

Eigenleistungen beinhalten bei Reffnet Eigenmittel und Drittmittel (Reffnet undatiert b). Eigenmittel und Drittmittel sind Mittel, die zur Förderung der Ressourceneffizienz in KMU und Gemeinden zusätzlich zu den vom BAUFU ausbezahlten Mittel eingebracht werden. Diese Mittel zuhanden des Vereins stammen von öffentlichen oder privaten Organisationen. Die nicht von Reffnet vergütete Aus- und Weiterbildung eines Beraters/einer Beraterin oder die Arbeit für die Akquisitionsarbeit neuer Beratungsfälle sind beispielsweise anrechenbare Eigenmittel. Die vom Verein ausgewiesenen Eigenleistungen sind Mitgliederbeiträge oder Eigenleistungen der Mitglieder in Form von einge-

brachten Arbeitsstunden für die Teilnahme an Sitzungen und für die Erarbeitung von Inhalten, die nicht über das Vereinsbudget rückvergütet werden.

#### *Zahlungsmodalitäten an den Verein Reffnet.ch*

Die Zahlungen des BAFU an den Verein Reffnet.ch erfolgen in Form von Teilzahlungen. Grundlage für die Teilzahlungen sind die Jahres- und die Zwischenberichte von Reffnet an das BAFU. Sie dienen dem BAFU als Leistungsnachweis. Die Teilzahlungen berechnen sich anhand der Grundleistungen und der leistungsbezogenen Abrechnung der variablen Leistungen. Die variablen Leistungen werden mit Hilfe der vertraglich festgelegten Indikatoren berechnet, die in den einzelnen Leistungspaketen (LP) als Leistungsziele angegeben sind.

#### *Steuerung des finanziellen Ressourceneinsatzes durch den Vorstand*

Der Vorstand von Reffnet.ch hat im Rahmen des vertraglichen Spielraums und des von der Generalversammlung verabschiedeten Budgets die Kompetenz, über den Einsatz der finanziellen Ressourcen zu entscheiden. Er kann beispielsweise thematische oder regionale Gewichtungen des Ressourceneinsatzes vornehmen. Ein Beispiel ist der Entscheid des Vorstandes aus dem Jahr 2024, in den Jahren 2024 und 2025 die Schwerpunkte für die Fallakquise auf die öffentliche Verwaltung (Gemeinden) und die Hotellerie zu legen (Reffnet 2025). Ein anderes Beispiel ist der Entscheid des Vorstandes, die Obergrenze von fünf Beratungsfällen pro Experten/-in aufzuheben (Reffnet 2024b).

#### **I Personelle Ressourcen**

Im Mai 2023 ist die Geschäftsstelle von Reffnet von 100 auf 180 Stellenprozent und von zwei auf neu drei Mitarbeitende erweitert worden (Reffnet 2024b). Damit sollen zusätzliche und wichtige Aufgaben für den strategischen Ausbau von Reffnet und die stärkere Eigenfinanzierung des Beratungsprogramms vorangetrieben werden (Reffnet undatiert b). Dies war auch deshalb möglich, weil es Reffnet gelungen war, anfangs 2024 mit der Zürcher Kantonalbank (ZKB) eine Kooperation einzugehen. Seither bietet Reffnet für die ZKB das Beratungsangebot «Eco-Check» an, das sich an Geschäftskunden/-innen der ZKB richtet.<sup>19</sup> Der «Eco-Check» wird durch Reffnet-Experten/-innen durchgeführt. Der Anteil des BAFU an den Kosten der Reffnet-Beratungsleistungen sank auf 40 Prozent per Ende 2024 (Reffnet 2025). Für die Periode 2.0 lag dieser Anteil bei 48 Prozent (siehe Darstellung D 2.4).

#### **2.5.1 Beurteilung der Ressourcen**

Die Analyse zeigt, dass die Aufteilung und der Einsatz der Finanzbeiträge in den unterschiedlichen Arbeitspaketen und Schwerpunkten auf konzeptioneller Ebene grundsätzlich zielführend und angebracht sind. Die Höhe der Ausgaben entspricht den gesetzten Schwerpunkten. So wurden in der Phase 2 von Reffnet 56 Prozent der Gesamtleistungen (3,1 Mio. Franken) für die Reffnet-Beratungen erbracht, 18 Prozent für die Geschäftsstelle (1 Mio. Franken) und 13 Prozent (0,7 Mio. Franken) für die Wirkungsmessung und das Monitoring (siehe Darstellung D 2.4). Die Entwicklung im Vergleich zur Phase 1 zeigt, dass die Leistungen für die Wirkungsmessung (wie angestrebt) erhöht wurden (von 0,4 Mio. Franken auf 0,7 Mio. Franken). Prozentual zu den erbrachten Gesamtleistungen ist das für die Wirkungsmessung eine Steigerung von 5 Prozent auf 13 Prozent. Der anfänglich hohe Aufwand für die Kommunikation und die Sensibilisierung (1,3 Mio. Franken für Reffnet 1.0; 16% der Gesamtleistungen) konnte in der zweiten Phase reduziert werden auf noch 0,2 Mio. Franken (4% der Gesamtleistungen).

<sup>19</sup> Vgl. <https://reffnet.ch/neue-kooperation-mit-der-zuercher-kantonalbank/>, Zugriff am 6.11.2025.

Die Finanzflüsse werden in den Reffnet-Jahresberichten und den Abschlussberichten der beiden ersten Reffnet-Phasen (Reffnet, undatiert b; Reffnet, undatiert c) verständlich und nachvollziehbar dargestellt. Die Aufteilung der Finanzbeiträge des BAFU an Reffnet nach Grundbeiträgen (z.B. für die Führung der Geschäftsstelle) und nach erbrachten Leistungen (z.B. für die effektiv durchgeführten Beratungen) kann gemäss Analyse als zielführend und angebracht beurteilt werden.

Aus Sicht des BAFU kann es als positiv bewertet werden, dass der Eigenleistungsgrad von Reffnet bei den durchgeführten Beratungen in Reffnet 2.0 bei relativ hohen 61 Prozent liegt. Das BAFU trägt hier buchhalterisch nur 29 Prozent der Kosten (siehe Darstellung D 2.4). Auch im Jahr 2024 lag dieses Verhältnis bei diesem Wert (Reffnet 2025). Allerdings ist wichtig zu ergänzen, dass das BAFU in Reffnet 2.0 andere Arbeitspakete prozentual deutlich stärker finanzierte: So lag der prozentuale Finanzierungsanteil des BAFU an der Führung der Geschäftsstelle in Reffnet 2.0 bei 68 Prozent der erbrachten Gesamtleistungen, bei der Kommunikation bei 75 Prozent und bei der Durchführung der Wirkungsmessung und des Monitorings bei 76 Prozent der erbrachten Gesamtleistungen. Dadurch trägt das BAFU einen grossen Teil des «Overheads» der Beratungen. Über alle Leistungen hinweg betrachtet lag der prozentuale Finanzierungsanteil des BAFU in Reffnet 2.0 bei 48 Prozent der erbrachten Gesamtleistungen. Das bedeutet, dass in Reffnet 2.0 der angestrebte Eigenfinanzierungsgrad gemäss Vertrag (BAFU 2018) von Reffnet von 60 Prozent nicht erreicht werden konnte. Erläuterungen zum Eigenfinanzierungsgrad von Reffnet finden sich in Abschnitt 2.6.1.

Auch wenn der Anteil der BAFU-Finanzierung für die Durchführung der Wirkungsmessung in der 2. Reffnet-Phase etwas reduziert wurde (von 87 auf 76% der Gesamtleistungen), so ist dies immer noch ein finanzieller Schwerpunkt des BAFU-Engagements: 20 Prozent des BAFU-Engagements (0,53 Mio. Franken) flossen in Reffnet 2.0 in den Aufbau, die Implementierung und die Umsetzung der Wirkungsmessung und des Monitorings. Auch dies entspricht der Zielsetzung des BAFU – dass die Wirkung der Beratungen möglichst messbar gemacht und erhoben werden sollen.

## 2.6 Umgang mit Herausforderungen

In diesem Abschnitt wird der Umgang mit Herausforderungen dargelegt und beurteilt.

### *Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Welche Herausforderungen wurden identifiziert und wie wurden sie bewältigt?
- Inwiefern haben sich die Rahmenbedingungen seit Beginn des Projekts verändert, und inwiefern wurden diese Veränderungen berücksichtigt?
- Welche Entwicklungen/andere Massnahmen/Umstände haben die Zielerreichung unterstützt/vermindert?

Die Rahmenbedingungen haben sich seit dem Beginn von Reffnet im Jahr 2014 deutlich verändert. Wichtige politische und gesetzliche Veränderungen der letzten zehn Jahre, die Auswirkungen auf Reffnet sowie auf die KMU und Gemeinden haben, sind in der folgenden Darstellung D 2.6 aufgelistet.

**D 2.6: Wichtige nationale politische und gesetzliche Entwicklungen bezüglich Ressourceneffizienz von KMU, 2014–2025**

| <i>Jahr</i> | <i>Ereignis</i>                                                                 | <i>Beschreibung</i>                                                                                                                                                                                | <i>Wirkung auf KMU</i>                                                                                                              |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2016        | Inkrafttreten Verordnung über die Vermeidung und Entsorgung von Abfällen (VVEA) | Fokus auf Abfallvermeidung, stoffliche Verwertung und getrennte Sammlung                                                                                                                           | Verpflichtet KMU stärker zur Kreislaufwirtschaft; Anreize für Material- und Abfalloptimierung                                       |
| 2018        | Inkrafttreten neues Energiegesetz (EnG) und verschiedene Verordnungen           | Umsetzung der Energiestrategie 2050 (erstes Massnahmepaket); Fokus auf Effizienz und erneuerbare Energien                                                                                          | Energieeffizienzprogramme, Investitionsbeiträge und Zielvereinbarungen für KMU                                                      |
| 2020        | Verknüpfung des CH-Emissionshandelssystems mit jenem der EU                     | Gemeinsamer CO <sub>2</sub> -Markt, Preisangleichung an EU                                                                                                                                         | Signalwirkung für CO <sub>2</sub> -arme Produktion und Investitionen in Effizienztechnologien                                       |
| 2021        | Revidiertes Beschaffungsrecht (BöB/VöB)                                         | Nachhaltigkeit und Lebenszykluskosten als Zuschlagskriterien                                                                                                                                       | Ressourceneffiziente Produkte und Dienstleistungen werden wettbewerbsfähiger                                                        |
| 2022        | Aktionsplan gegen Lebensmittelverschwendung                                     | Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 18.3829 Chevalley, Reffnet-Beratungen zur Vermeidung von Foodwaste als neuer Schwerpunkt als Beitrag des Bundes zur Umsetzung des Aktionsplans | Thema Foodwaste auf der politischen Agenda, Sensibilisierung und Unterstützung von Unternehmen im Gastro- und Hotelbereich          |
| 2025        | Teilweises Inkrafttreten Verordnungspaket für eine sichere Stromversorgung      | Fördert erneuerbare Energien und Flexibilitätsmassnahmen                                                                                                                                           | Effizientere Stromnutzung und Eigenverbrauch werden wirtschaftlich attraktiver                                                      |
| 2025        | Inkrafttreten Klimaschutzgesetz (KIG)                                           | Legt Netto-Null bis 2050 und weitere Ziele fest, Förderung neuartiger Technologien und Prozesse                                                                                                    | Förderinstrumente für CO <sub>2</sub> - und Ressourceneffizienzprojekte in KMU, Verpflichtung zu Netto-Null-Emissionen              |
| 2025        | Inkrafttreten Kreislaufwirtschafts-Paket (Pa. IV. 20.433)                       | Ergänzung USG, EnG, BöB: Schonung natürlicher Ressourcen und Stärkung Kreislaufwirtschaft                                                                                                          | Vorrang (und Förderung) stofflicher vor energetischer Verwertung; Vorschriften Produkte, Verpackungen, Bau und Online-Versandhandel |
| 2025        | Revision CO <sub>2</sub> -Gesetz                                                | Erneuerung ohne Steuererhöhung, verstärkte Förderung für Zielvereinbarungen                                                                                                                        | Investitionsanreize in Effizienz und Emissionsreduktion                                                                             |
| 2025        | Entlastungspaket 2027 (EP 27)                                                   | Massnahmen zur Reduktion des Ausgabenwachstums, um den Bundeshaushalt ins Gleichgewicht zu bringen                                                                                                 | Kürzung von Beiträgen im Bereich Umwelt und Energie                                                                                 |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf ChatGPT 5; geprüft und verändert durch Interface.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die rechtlichen Bestimmungen zur Verbesserung von Kreislaufprozessen und zur Erhöhung der Effizienz in KMU seit 2016 deutlich zugenommen haben. Dies schafft Anreize und Pflichten sowohl für KMU als auch für Nachfragende (z.B. öffentliche Beschaffungsstellen) zugunsten ressourcenschonender Lösungen. Auch auf internationaler Ebene ist diese Entwicklung zu beobachten. EU-

Produkt- und Marktvorschriften<sup>20</sup> wirken faktisch als Standard für exportierende Schweizer KMU beziehungsweise deren Lieferketten – und begünstigen das Design für Kreislaufprozesse, Nachverfolgbarkeit, Transparenz und CO<sub>2</sub>-Reduktion.

#### I Vertragliche Weiterentwicklungen von Reffnet 1.0 zu Reffnet 3.0

Durch die befristeten Verträge des BAFU mit Reffnet.ch sind das BAFU und auch Reffnet gezwungen worden, sich sowohl vier Jahre nach dem Start (Ablauf von Reffnet 1.0) als auch nach weiteren vier Jahren (Ablauf von Reffnet 2.0) Gedanken zur Fortführung und Weiterentwicklung der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet zu machen. Die Grundlage dazu boten neben den Jahresberichten von Reffnet die beiden Berichte zum Abschluss der beiden Reffnet-Phasen 1.0 und 2.0 (Reffnet undatiert c und d). Darin werden neben dem Geleisteten und dem Erreichten auch Herausforderungen beschrieben und Verbesserungen für die kommenden Perioden vorgeschlagen.

Die Verträge zwischen dem BAFU und Reffnet.ch zu Reffnet 2.0 (BAFU 2018) und 3.0 (BAFU 2022) haben auf beschriebene Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge reagiert. So sollte zum Beispiel Reffnet 2.0 gemäss Vertrag (BAFU 2018) den Fokus auf Fälle mit grösserer Umweltwirkung legen und ein Monitoring der Wirkung von umgesetzten Massnahmen sollte rasch eingeführt werden. Zudem sollte der Eigenfinanzierungsgrad von Reffnet erhöht werden mit dem Ziel, dass Reffnet mittelfristig finanziell unabhängig vom BAFU werden kann. Ziel war demnach, per Ende 2022 (Phase 2) einen Eigenfinanzierungsgrad von 60 Prozent zu erreichen und einen Businessplan vorliegen zu haben, der den Eigenfinanzierungsgrad noch weiter erhöhen sollte. Zudem sollte das Angebot in der Romandie und im Tessin besser etabliert werden. Es sind auch konkrete Entwicklungsprojekte von Reffnet initiiert und vom BAFU finanziert worden.

Gemäss Vertrag von Reffnet 3.0 (BAFU 2022) sollte für Fälle mit geringerer UBP-Wirkung ein standardisiertes und damit weniger aufwändigeres Beratungsangebot entwickelt und angeboten werden. Im Rahmen dieser standardisierten Beratungen sollten mehrere ähnlich gelagerte Fälle in sogenannten Fallpaketen zusammengefasst werden (z.B. mehrere Gastrobetriebe). Zudem sollten neue Dienstleistungen entwickelt werden, um das Angebot zu erweitern und die Eigenleistungen zu erhöhen. Dazu sind von Reffnet für die Phase 3.0 konkrete Entwicklungsprojekte eingereicht worden. Vier davon werden vom BAFU finanziert. Zusätzlich hat das BAFU festgelegt, dass Reffnet seine Synergien zum Beratungsprogramms PEIK zur Steigerung der Energieeffizienz bei KMU nutzen soll und die beiden Programme aufeinander abstimmt (siehe Beurteilung dazu im Abschnitt 2.2.1). PEIK wird seit 2022 ebenfalls von Reffnet umgesetzt, dies im Auftrag des BFE.

#### I Weiterentwicklung der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet

Die vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet sind weiterentwickelt und verändert worden. Dies gilt für die Reffnet-Beratungen, die Wirkungsmessung mit dem Monitoring und das Marketing und die Kommunikation. Die wesentlichen Weiterentwicklungen sind in der folgenden Darstellung D 2.7 aufgelistet.

<sup>20</sup> Z.B.: EU-Ökodesign-Verordnung für nachhaltige Produkte (ESPR), CO<sub>2</sub>-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM), EU-Lieferketten-Richtlinie (CSDDD), Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD).

**D 2.7: Wesentliche Weiterentwicklungen im Zusammenhang mit den vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet.**

| <i>Leistung</i>             | <i>Wesentliche Weiterentwicklungen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beratung                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fokus auf einzelne Massnahmen mit deutlicher Umweltwirkung</li> <li>– Einführung verbindlicher Standards (z.B. Qualitätshandbuch) führt zu einem einheitlichen und transparenten Vorgehen, zum Beispiel bei der Anerkennung der Reffnet-Experten/-innen und den Beratungen</li> <li>– Öffnung der Beratung für die Gastronomie, insbesondere Foodwaste, die Gemeinden und die Logistik</li> <li>– Fokus auf ressourcenintensive Branchen</li> <li>– Schwerpunktsetzung auf Hotellerie und Bau</li> <li>– Einführung von Fallpaketen für eine effiziente Bearbeitung ähnlich gelagerter Fälle (z.B. Gastronomie)</li> </ul> |
| Wirkungsmessung             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufbau eines Monitoring-Systems zur Erhebung der effektiv realisierten UBP-Wirkung: Monitoring bei den KMU/Gemeinden während fünf Jahren nach Abschluss der Beratung zu den umgesetzten Massnahmen</li> <li>– Detailliertere Datenerhebungen und Weiterentwicklung des Online-Tools</li> <li>– Wechsel von den Ökofaktoren von ecoinvent auf den Ökobilanzdatenbestand des UVEK. Dadurch bessere Vergleichbarkeit mit Umweltindikatoren der öffentlichen Hand</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| Marketing und Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausbau der Stakeholder-Kommunikation</li> <li>– Ausbau der Website (inkl. für Reffnet-Experten/-innen)</li> <li>– Einbindung von Partnern in Kommunikationsmassnahmen</li> <li>– Zunehmende Netzwerkkommunikation (Fachpartner/-innen, Behörden)</li> <li>– Verstärkte Kommunikation von Wirkung und Nutzen</li> <li>– Ausbau der digitalen Kommunikation (z.B. LinkedIn)</li> <li>– Intensivierung der Kommunikation in der Romandie und im Tessin</li> <li>– Lancierung der Reffnet-Community als Kommunikationsinstrument</li> <li>– Partnerschaftskommunikation (z. B. mit Zürcher Kantonalbank)</li> </ul>            |
| Organisation (Verein)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Personelle Verstärkung der Geschäftsstelle</li> <li>– Professionalisierung der Vereinsführung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Quellen: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet-Jahresberichten, Expertengesprächen, Workshops; Jahresberichten, ausgewertet mit KI, überprüft und zusammengefasst durch Interface.

**Sondier- und Entwicklungsprojekte**

In der Reffnet-Phase 2.0 sind sogenannte Sondier- und Entwicklungsprojekte gestartet worden (Reffnet undatiert b). Mit Sondierprojekten sollte das Potenzial für neue, vielversprechende Geschäftsfelder evaluiert werden. Darauf aufbauend sollten mit Entwicklungsprojekten neue Angebote und Geschäftsfelder entwickelt werden mit dem Ziel, Bereiche und Services zu entwickeln, die aufgrund der Skalierbarkeit zu einem höheren Eigenfinanzierungsgrad beitragen können. Zu den Entwicklungsprojekten ist ein Begleitkonzept entwickelt worden und aus Mitgliedern des Vorstands hat sich eine Begleitgruppe (BG) gebildet.

In Reffnet 2.0 sind sieben Sondierprojekte und sieben Entwicklungsprojekte mit einem Gesamtaufwand von rund 340'000 Franken durchgeführt worden (Reffnet undatiert b). Das BAFU trug rund 220'000 Franken dieser Kosten, was rund zwei Drittel (65%) entspricht. Im Jahr 2023 sind drei weitere Entwicklungsprojekte (Reffnet 2024b) und im Jahr 2024 ein weiteres Entwicklungsprojekt gestartet (Reffnet 2025).

Der Abschluss der in Reffnet 2.0 geförderten Sondier- und Entwicklungsprojekte gestaltete sich als herausfordernd, wie der Abschlussbericht von Reffnet 2.0 feststellt (Reffnet undatiert b). Einige Projekte scheiterten demnach an den ungenügenden zeitlichen Ressourcen seitens Reffnet. Andere Projekte mussten aufgrund mangelnder Kooperation oder fehlender Resonanz bei den beteiligten Kunden oder KMU mit unzureichenden

Ergebnissen eingestellt werden. Auch waren in den zur Bearbeitung freigegebenen Projektbeschreibungen für einzelne der geförderten Projekte die Meilensteine und Deliverables nicht klar genug gefasst (Reffnet undatiert b), um die Generierung konkreter Mehrwerte für Reffnet sicherzustellen.

Als Konsequenz dieser selbstkritischen Beurteilung durch Reffnet wurden in Reffnet 3.0 die Entwicklungsprojekte von BAFU und der Geschäftsstelle enger begleitet. Die inhaltliche Freigabe der Entwicklungsprojekte erfolgte zusammen mit dem BAFU und jedem Projekt wurde ein begleitendes Vorstandsmitglied zugewiesen. Diese Person rapportierte dem Vorstand (inkl. Beisitz BAFU) regelmässig zum Fortschritt des Projektes. Für die Koordination der Abwicklung der Entwicklungsprojekte leistete zudem die Geschäftsstelle von Reffnet zusätzliche Unterstützung.

#### *Businessplan zur Steigerung des Eigenfinanzierungsgrads*

Im Rahmen der Vereinstätigkeiten ist in Reffnet 2.0 im Jahr 2021 ein Businessplan entwickelt worden, mit dem eine zunehmende Steigerung des Eigenfinanzierungsgrades angestrebt werden sollte (Reffnet 2022b). In einem partizipativen Vorgehen mit mehreren Workshops und Entwicklungsiterationen hat Reffnet unter der Leitung der Geschäftsstelle beziehungsweise des WERZ sowie der zeitweiligen Einbindung einer externen Expertin einen konzeptionell innovativen und (auch angebotsseitig) umfangreichen Businessplan erstellt. Diesen stellte Reffnet im Januar 2022 dem BAFU vor und diskutierte ihn mit dem BAFU. Der Businessplan bildete eine wichtige Grundlage für die Ausgestaltung der Phase 3.0 von Reffnet und für die Weiterentwicklung von Reffnet.

#### *Einführung von Fallpaketen*

Im Rahmen von Reffnet 3.0 sind im Jahr 2023 sogenannte Fallpakete eingeführt worden. Ziel ist es, Beratungen mit geringem Potenzial für die Reduktion der Umweltbelastung (wenig UBP im Einzelfall, aber mit hohem Replikationspotenzial) effizienter zu gestalten (Reffnet, 2025). Denn während in der Industrie wenige Fälle grosse Umweltwirkungen erzeugen können, entsteht im Dienstleistungssektor Wirkung erst durch hohe Fallzahlen, weil die Wirkung pro Fall in der Regel klein ist. Die Fallpakete ermöglichen eine standardisierte, ressourcenschonende Beratung, insbesondere für KMU, und gemäss Reffnet auch für Gemeinden (2024b).

Im Jahr 2024 sind 22 Beratungen im Rahmen von Fallpaketen abgeschlossen worden, darunter 20 Fälle im Projekt «Food Save Graubünden» (Reffnet 2025). Der Aufwand für die Wirkungsbewertung pro Fall ist gering, da ähnliche Fälle gemeinsam bearbeitet werden. Der Hauptaufwand entsteht zu Beginn bei der Definition formeller Anforderungen wie Monitoring, Wirkungsquantifizierung und KMU-/Gemeinde-bestätigungen (Reffnet 2025).

Im zweiten Halbjahr 2024 ist ein Webinar für Reffnet-Experten/-innen durchgeführt worden, um die Attraktivität und die Nutzung der Fallpakete zu steigern. Darauf aufbauend ist das Konzept der Fallpakete weiterentwickelt (Reffnet 2024b) worden. In der Folge hat die Eröffnung von Fallpaketen zugenommen (Reffnet 2025).

#### *Bessere Etablierung von Reffnet in der Romandie und im Tessin*

Zu Beginn von Reffnet wurden die Romandie und das Tessin gemäss Aussagen des Geschäftsführers und der beiden Leitenden der Koordinationsstellen primär von der zentralen Geschäftsstelle von Zug aus betreut. Die Vertretung von Reffnet in der Romandie und im Tessin sei zu Beginn daher nur schwach ausgeprägt gewesen. Dies habe den Aufbau von Netzwerken und Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten erschwert.

Sprachliche Kompetenzen in der «Zentrale» allein hätten sich demnach als unzureichend für die Etablierung tragfähiger Beziehungen erwiesen.

Mit der personellen Aufstockung der Geschäftsstelle wurde gemäss den Reffnet-Verantwortlichen eine Stärkung der Romandie und des Tessins möglich, indem die beiden Koordinationsstellen personell aufgestockt wurden. Seither konnte die Präsenz in diesen Regionen deutlich gestärkt werden. Die stärkere Präsenz in den Regionen führte zu einem signifikanten Wachstum bei der Anzahl der Reffnet-Experten/-innen und Beratungen. Die stärkere regionale Verankerung beurteilen wir daher als Erfolgsfaktor für die positiven Entwicklungen in der Romandie und dem Tessin.

### 2.6.1 Beurteilung des Umgangs mit Herausforderungen

Der Umgang mit Herausforderungen (siehe vorangehender Abschnitt) zeigt, dass sowohl der Verein Reffnet.ch als auch das BAFU auf Veränderungen im Umfeld reagiert haben und die vom BAFU geförderten Leistungen von Reffnet weiterentwickelt wurden.

Die Ergebnisse der Evaluation belegen, dass sowohl die Verantwortlichen beim BAFU als auch bei Reffnet ihre eigene Arbeit selbstkritisch reflektieren. Dies zeigen exemplarisch die Jahresberichte und die Abschlussberichte der ersten beiden Reffnet-Phasen, wo Kapitel enthalten sind zu den aufgetretenen Herausforderungen, zu den Lessons learned oder zu angestrebten Weiterentwicklungen in der Zukunft. Zudem wird beispielsweise zur Optimierung der Wirkungsmessung und des Monitorings seit 2018 jährlich ein Review-Treffen unter den Beteiligten (EBP, Reffnet-Geschäftsstelle, BAFU) durchgeführt, um kritische Fälle und konzeptuelle Schwierigkeiten in der Wirkungsbewertung zu diskutieren und die Wirkungsmessung für diese komplexen Fälle gemeinsam festzulegen. Seit Ende von Reffnet 2 werden zudem jährlich kurze Interviews bei Unternehmen durchgeführt, in denen zuvor eine Beratung stattgefunden hatte. Die Ergebnisse werden ebenfalls am Review-Treffen besprochen<sup>21</sup>.

Die Vielzahl der Projekte zur Weiterentwicklung der Beratungen (Sondier- und Entwicklungsprojekte, Businessplan zur Steigerung des Eigenfinanzierungsgrads, Fallpakete) zeigt, dass viel unternommen wurde, um den Herausforderungen im Umfeld zu begegnen. Daneben konnte im Rahmen der Evaluation eine offene und konstruktive Feedback-Kultur beobachtet werden, sowohl bei Reffnet (Geschäftsstelle, Reffnet-Experten/-innen) als auch bei den Verantwortlichen des BAFU. Dies ist eine wertvolle Grundlage für einen positiven Umgang mit Herausforderungen.

#### I Finanzieller Ausstieg des BAFU aus dem Reffnet zu wenig konsequent verfolgt

Insgesamt lag der Eigenfinanzierungsgrad von Reffnet in der Phase 2.0 (2018–2022) bei 52 Prozent (Reffnet undatiert b), im Geschäftsjahr 2023 bei 54 Prozent (Reffnet 2024b) und im Geschäftsjahr 2024 bei 65 Prozent (Reffnet 2025). Vertraglich festgelegtes Ziel war, bereits per Ende 2022 ein Eigenfinanzierungsgrad von 60 Prozent zu erreichen. Dieses Ziel wurde erst im Geschäftsjahr 2024 erreicht.

In Reffnet 3.0 ist zum Eigenfinanzierungsgrad kein quantitatives Ziel mehr festgelegt, auch wenn im Vertrag des BAFU dazu (BAFU 2022) weiterhin das Ziel formuliert ist, den Eigenfinanzierungsgrad von Reffnet zu erhöhen. Aufgrund der Ergebnisse der Evaluation erachtet das Evaluationsteam das Fehlen einer quantitativen Zielvorgabe als Lücke, da das BAFU gemäss Vertrag von Reffnet 2.0 bereits im Jahr 2018 das Ziel verfolgte (BAFU 2018), dass Reffnet «mittelfristig finanziell unabhängig vom BAFU werden kann». Einen konkreten «Ausstiegsplan» für das finanzielle Engagement des BAFU

<sup>21</sup> Schriftliche Mitteilung von Lucien Schriber vom 3.3.2026.

hat das BAFU allerdings nicht vorgelegt. Dadurch dürften die Erwartungen von Reffnet, weiterhin vom finanziellen Engagement des BAFU profitieren zu können, nachvollziehbar gewesen sein. Dies könnte allenfalls dazu geführt haben, dass der Verein Reffnet.ch seine Arbeiten hin zur finanziellen Unabhängigkeit vom BAFU nicht mit letzter Konsequenz vorangetrieben hatte.

Unterdessen ist durch das Entlastungspaket 2027 (EP27) des Bundes der Druck auf Reffnet massiv gestiegen, sich auf eine Zukunft ohne Finanzhilfen des BAFU einzustellen.<sup>22</sup> Die Ergebnisse der Evaluation führen zum Schluss, dass eine frühere und konsequenter strategische Vorbereitung auf diese mögliche Entwicklung sinnvoll gewesen wäre. Um dies zu unterstützen hätte das BAFU ebenfalls konsequenter handeln können, beispielsweise indem im Vertrag der Phase 3.0 ein Ausstiegsszenario des BAFU-Engagements für die Zukunft festgelegt worden wäre und dass davon abgeleitet konkrete Zielvorgaben zum Eigenfinanzierungsgrad von Reffnet gemacht worden wären.

## 2.7 Fazit zu Konzeption, Organisation und Arbeitspaketen

Auf Basis der vorangehenden Abschnitte ziehen wir für die Konzeption, die Organisation und die Arbeitspakete von Reffnet folgendes Fazit:

### I Klare Konzeption und funktionale Organisation

Die Konzeption der vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet basiert auf einem klaren Wirkungsmodell, das auf die Förderung der Ressourceneffizienz in KMU und Gemeinden abzielt. Die Struktur des Vereins mit Geschäftsstelle, Vorstand, Koordinationsstellen und Projektausschuss ist funktional und ermöglicht eine zielgerichtete Umsetzung der festgelegten Leistungen. Die Arbeitspakete (Reffnet-Beratungen, Wirkungsmessung und Monitoring, Marketing und Kommunikation) sind über die drei Phasen hinweg weiterentwickelt und differenziert worden.

### I Wirkungsmessung als qualitativ starkes und einzigartiges Instrument

Die Wirkungsmessung von Reffnet basiert auf der Methode der ökologischen Knappheit und stellt aufgrund ihrer breiten ökologischen Abdeckung und der Ausweisung von UBP ein einzigartiges Instrument in der schweizerischen Reportinglandschaft dar. Sie ermöglicht aussagekräftige, vergleichbare und qualitativ hochwertige Angaben zu potenziellen ökologischen Wirkungen beschlossener und umgesetzter Massnahmen und erfüllt die Anforderungen des BAFU an Konzeption und Umsetzung in hohem Masse. Die Kombination aus fachlich fundierter Methodik, strukturierten Prozessen und systematischer Qualitätssicherung macht die Wirkungsmessung zu einem klaren Mehrwert und einem zentralen Qualitätsmerkmal der Reffnet-Beratung.

### I Begrenzte Wirksamkeit eines massnahmenorientierten Ansatzes

Der massnahmenorientierte Ansatz von Reffnet ermöglicht zwar schnelle Verbesserungen, bleibt jedoch auf konkrete Einzelmassnahmen beschränkt und vernachlässigt damit die Unternehmensebene. Im Vergleich würde ein Zielpfad-orientierter Ansatz einen umfassenderen und langfristig wirksamen Rahmen vorlegen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Klima- und Umweltpolitik (Ziel von Netto-Null bis 2050, Bestimmungen zur Schonung der natürlichen Ressourcen und Stärkung der Kreislaufwirtschaft im Umweltschutzgesetz) scheint ein rein massnahmenorientierter Ansatz nur begrenzt wirksam zu sein.

<sup>22</sup> EP27, vgl. <https://www.efd.admin.ch/de/entlastungspaket-27>, Zugriff am 7.11.2025.

### I Methodisch fundierte Beratungen und innovative Ansätze

Die Reffnet-Beratungen sind methodisch klar aufgebaut und werden durch qualifizierte Experten/-innen durchgeführt. Die Förderbeiträge von Reffnet an die Reffnet-Experten/-innen sind an die prognostizierte Umweltwirkung (UBP) gekoppelt. Dies ist für einen massnahmenbasierten Ansatz sinnvoll. Die Praxis der Mittelvergabe unter Reffnet 3 nach dem Prinzip «first come, first served» sollte optimiert werden, damit strategische Ziele besser verfolgt werden können (z.B. der Aufbau von Beratungen in einer Sprachregion). Die Einführung von Fallpaketen, in denen ähnliche Beratungen zusammengefasst und gemeinsam abgewickelt werden, ist eine Innovation, um Beratungen mit geringem Potenzial betreffend Umweltwirkung effizienter zu gestalten. Erste Ergebnisse zeigen, dass dieses Format Potenzial zur Skalierung und Standardisierung bietet.

### I Wirkungsmessung mit Fortschritten

Die Einführung eines Monitorings über fünf Jahre nach Abschluss einer Beratung ist ein wichtiger Schritt zur Erfassung der tatsächlichen Wirkung. Die Wirkungsmessung erfolgt auf Basis vereinfachter Ökobilanzmethoden. Die Konzeption und die Umsetzung der Wirkungsmessung ist insgesamt angemessen, um die Wirkung von beschlossenen Massnahmen abzuschätzen und die Umsetzung zu monitoren. Das Erfassungsportal, zusammen mit dem Prozess der Qualitätssicherung durch die Reffnet-Geschäftsstelle und der Wirkungsmessung durch EBP, führt zu messbaren, vergleichbaren und qualitativ hochwertigen Angaben (eingesparte UBP, eingesparte CO<sub>2</sub>-Äquivalente, ökonomische Auswirkungen für die KMU und Gemeinden). Diese Angaben sind ein Mehrwert und ein besonderes Qualitätsmerkmal der Reffnet-Beratungen. Die Analyse zeigt, dass die Anforderung des BAFU an die Wirkungsmessung und das Monitoring auf der Ebene der Konzeption und der Umsetzung grundsätzlich als erfüllt beurteilt werden können.

Dennoch bestehen methodische Schwächen, etwa bei der Berücksichtigung von Recyclingprozessen in Basisszenarien und Negativemissionen (siehe Abschnitt 2.3.2). Auch die fehlende Kontextualisierung der Einsparungen im Verhältnis zum Ressourcenverbrauch des Gesamtunternehmens schränkt die Aussagekraft der Ergebnisse ein.

### I Kommunikation professionalisiert, aber ausbaufähig

Die Kommunikationsstrategie wurde über die Jahre weiterentwickelt und professionalisiert. Die Konzepte orientieren sich an den Anforderungen einer B2B-Organisation, wobei gewisse Zielgruppen wie Mittler/-innen und Partner/-innen noch stärker adressiert werden könnten. Die Umsetzung durch eine externe Agentur trägt zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung bei.

### I Ressourceneinsatz transparent, BAFU bleibt Hauptfinanzierer

Die Ressourcenverwendung ist transparent und nachvollziehbar. Der hohe Eigenleistungsgrad bei den Beratungen in den jüngeren Jahren ist positiv zu bewerten. Gleichzeitig trägt das BAFU immer noch einen grossen Teil der indirekten Kosten, insbesondere für die Geschäftsstelle, die Kommunikation und die Wirkungsmessung.

### I Finanzielle Unabhängigkeit der Reffnet-Beratungen vom BAFU noch nicht erreicht

Kritische Punkte betreffen insbesondere die finanzielle Entwicklung der vom BAFU unterstützten Aktivitäten von Reffnet. Der angestrebte Eigenfinanzierungsgrad von 60 Prozent in den vom BAFU unterstützten Aktivitäten konnte erst verspätet erreicht werden. In der aktuellen Phase 3.0 fehlt eine quantitative Zielvorgabe zur weiteren Erhöhung des Eigenfinanzierungsgrads. Auch ein konkreter Ausstiegsplan des BAFU aus der Finanzierung von Reffnet liegt nicht vor, obwohl dies das mittelfristige Ziel des BAFU ist. Dies erschwert die strategische Ausrichtung von Reffnet und könnte dazu

geführt haben, dass notwendige Schritte zur finanziellen Unabhängigkeit nicht genügend früh mit der erforderlichen Konsequenz verfolgt wurden. Angesichts des im Frühjahr 2026 vom Bundesparlament beschlossenen Entlastungspakets 2027 ist eine klare Strategie diesbezüglich und eine rasche Umsetzung zur Sicherung der Finanzierung über das BAFU hinaus dringend erforderlich.

#### **I Ungenügende Abstimmung mit PEIK**

Zudem zeigt sich eine ungenügende Abstimmung mit dem ebenfalls von Reffnet umgesetzten Programm PEIK zur Energieberatung für KMU im Auftrag des BFE. Trotz konzeptioneller Nähe und vertraglich festgelegtem Auftrag zur Koordination der beiden Programme sind bislang kaum Synergien zwischen den beiden Programmen sichtbar. Die getrennte operative Führung durch unterschiedliche Organisationen innerhalb von Reffnet.ch trägt möglicherweise zur mangelnden Integration bei. Diese fehlende Abstimmung ist ein konzeptionelles Defizit, das die Wirkung und Effizienz beider Programme einschränkt.

#### **I Gesamtbewertung: solide Basis, aber strategische Optimierungen nötig**

Reffnet verfügt über eine solide organisatorische Basis und über ein wirkungsorientiertes Konzept. Allerdings wird der massnahmenorientierte Ansatz von Reffnet vor dem Hintergrund der neueren Klimapolitik (Netto-Null-Ziel bis 2050) als nur begrenzt wirksam eingeschätzt. Zudem bestehen Optimierungspotenziale in der Steuerung der Ressourcen, der methodischen Weiterentwicklung der Wirkungsmessung, der Nutzung von Synergiepotenzialen mit anderen Beratungsprogrammen und der strategischen Ausrichtung im Hinblick auf eine finanzielle Unabhängigkeit vom BAFU.

### 3. Erbrachte Produkte und Leistungen

Die Reffnet-Beratungen für KMU sind von hoher Qualität. Die festgelegten Ziele werden grösstenteils erreicht. Die Wirkungsmessung mit Umweltbelastungspunkten ist ein Alleinstellungsmerkmal von Reffnet. Die Aussagekraft des Monitorings ist wegen eines tiefen Rücklaufs allerdings begrenzt.

In diesem Kapitel werden die Produkte und Leistungen von Reffnet dargestellt, die vom BAFU finanziell unterstützt werden. Gemäss Wirkungsmodell (siehe Darstellung D 1.1) handelt es sich um dabei um das Element «Output». Es sind dies primär die drei Arbeitspakete «Beratungen», «Wirkungsmessung» und «Marketing und Kommunikation». Die Konzeption dieser Arbeitspakete ist in den Abschnitten 2.2 bis 2.4. beschrieben.

**Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:**

- Welche Produkte und Leistungen wurden durch Reffnet erzielt?
- Entsprechen diese den angestrebten Zielwerten (Umfang, Qualität)? Wie werden die Outputs durch die Zielgruppe/n beurteilt?
- Wieviel Ressourcen wurden pro Output investiert?
- Ist das Verhältnis von Ressourceneinsatz und Leistungserbringung angemessen?

### 3.1 Die erbrachten Reffnet-Beratungen

In folgender Darstellung D 3.1 werden die erbrachten Reffnet-Beratungsleistungen bis Ende 2024 aufgeführt, mit den festgelegten Vertragszielen verglichen und es wird eine Beurteilung vorgenommen.

**D 3.1: Erbrachte Reffnet-Beratungen im Vergleich zu den Vertragszielen**

| Inhalt                                        | Erbrachte Leistung | Vertragsziel                             | Beurteilung der Zielerreichung |
|-----------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| Jahre 2023 und 2024 von Reffnet 3 (2023–2026) |                    |                                          |                                |
| Abgeschlossene Beratungen mit Massnahmenplan  | 144                | 400<br>(rechnerisches Zwischenziel: 200) | auf Kurs                       |
| Prognostizierte UBP-Reduktion (Mrd. UBP)      | 222                | 240<br>(rechnerisches Zwischenziel: 120) | Zwischenziel übertroffen       |
| Prognostizierte Einsparungen Netto (Mio. CHF) | 41                 | kein Ziel                                | kein Ziel                      |
| Realisierte UBP-Reduktion (Mrd. UBP)          | 43                 | 60<br>(rechnerisches Zwischenziel: 30)   | Zwischenziel übertroffen       |
| Reffnet 2 (2018–2022)                         |                    |                                          |                                |
| Abgeschlossene Beratungen mit Massnahmenplan  | 203                | 200                                      | erreicht                       |
| Prognostizierte UBP-Reduktion (Mrd. UBP)      | 216**              | 200                                      | erreicht                       |
| Prognostizierte Einsparungen Netto            | 47                 | kein Ziel                                | kein Ziel                      |

| Inhalt                                        | Erbrachte Leistung | Vertragsziel | Beurteilung der Zielerreichung   |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------------|----------------------------------|
| (Mio. CHF)                                    |                    |              |                                  |
| Realisierte UBP-Reduktion (Mrd. UBP)          | 23*                | 50           | kann noch nicht beurteilt werden |
| Reffnet 1 (2014–2018)                         |                    |              |                                  |
| Abgeschlossene Beratungen mit Massnahmenplan  | 217                | 255          | knapp nicht erreicht             |
| Prognostizierte UBP-Reduktion (Mrd. UBP)      | 554                | 148          | übertroffen                      |
| Prognostizierte Einsparungen Netto (Mio. CHF) | 400                | kein Ziel    | kein Ziel                        |
| Realisierte UBP-Reduktion (Mrd. UBP)          | nicht erhoben      | kein Ziel    | in Reffnet 1.0 nicht erhoben     |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet undatiert b; Reffnet 2025.

Legende: grün = Ziel erreicht oder Zielerreichung auf Kurs; rot = Ziel nicht erreicht. \* = Aufgrund der zeitlichen Differenz zwischen der Erstellung des Massnahmenplans und der Umsetzung der Massnahmen kann die erzielte Umweltwirkung (Mrd. UBP) für Reffnet 2.0 erst fünf Jahre nach der Erstellung der Massnahmenpläne (d.h. voraussichtlich 2028) vollumfänglich und mit einem vernünftigen Aufwand abschliessend quantifiziert werden. Die aktuelle Zahl gibt den Stand per 31.1.2023 an. \*\* = exkl. Fall Nr. 2017\_0401 mit 167.64 prognostizierten Mia UBP.

In den Jahren 2014 bis 2024 wurden gemäss Darstellung D 3.1 564 Beratungen abgeschlossen mit einer prognostizierten Reduktion der Umweltbelastung von 1'214 Mrd. UBP. Insgesamt realisiert wurden bisher gemäss Monitoring demnach 66 Mrd. UBP-Reduktionen, wobei darin die erste Vertragsperiode nicht enthalten ist. Das Monitoring wurde erst in Reffnet 2.0 eingeführt.

Die quantitativen Ziele wurden gemäss Darstellung D 3.1 erreicht, mit Ausnahme der Anzahl abgeschlossener Beratungen in Reffnet 1.0 (2014–2018). Die angestrebten 255 Beratungen wurden mit abgeschlossenen 217 Beratungen knapp nicht erreicht. Werden die durchschnittlich pro Jahr durchgeführten Beratungen berechnet, so schneidet die Phase 2.0 mit durchschnittlich 45 Beratungen pro Jahr etwas schlechter ab als Reffnet 1.0 mit 59 Beratungen pro Jahr. Unter Reffnet 3.0 konnten die pro Jahr durchgeführten Beratungen deutlich gesteigert werden auf durchschnittlich 72 Beratungen pro Jahr.

Das Ziel der umgesetzten potenziellen Reduktion der Umweltbelastung, ausgedrückt in UBP in Reffnet 2.0, kann noch nicht abschliessend beurteilt werden, weil die Umsetzung und das Monitoring dieser Reffnet-2.0-Fälle erst im Jahr 2028 abgeschlossen sein werden. Bis Ende 2023 wurde knapp die Hälfte der Zielerreichung (23 Mrd. UBP) geschafft. In Reffnet 3.0 sind alle drei festgelegten Ziele auf Kurs.

In der folgenden Darstellung D 3.2 ist nach Reffnet-Phase aufgelistet, wie hoch die Kosten einer Reffnet-Beratung im Durchschnitt waren. Zu den Kosten werden gemäss der Berichterstattung von Reffnet auch die Eigenleistungen gezählt. Dazu zählen etwa Eigenleistungen von Reffnet, Eigenleistungen der Reffnet-Experten/-innen und Eigenleistungen der beratenen KMU. Nicht zu den Beratungskosten gezählt werden die Kosten für die Umsetzung der Massnahmen, das Umsetzungs-Monitoring, die Kosten für die Reffnet-Geschäftsstelle oder das Marketing und die Kommunikation. Im Vergleich zur Phase 1.0 konnten demnach die Kosten pro Beratung in der Phase 2.0 leicht gesenkt werden. Zu Beginn von Reffnet 3.0 stiegen die Kosten pro Beratung allerdings wieder an. Für das BAFU entstanden rein rechnerisch Beratungskosten zwischen 1'100 Franken (für Reffnet 1.0) und 4'160 Franken pro *prognostizierte* potenziell eingesparte Mrd. UBP.<sup>23</sup>

**D 3.2: Durchschnittliche Kosten einer Reffnet-Beratung in den drei Phasen.**

|                                                               | <i>Anzahl</i> | <i>Kosten insgesamt inkl.<br/>Eigenleistungen* (CHF)</i> | <i>Kosten pro Beratung inkl.<br/>Eigenleistungen* (CHF)</i> |
|---------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Reffnet 3.0 (Jahre 2023 und 2024 der Periode bis 2026)</b> |               |                                                          |                                                             |
| Abgeschlossene Beratungen mit Massnahmenplan                  | 144           | 2'696'926                                                | 18'729                                                      |
| <b>Reffnet 2.0 (2018–2022)</b>                                |               |                                                          |                                                             |
| Abgeschlossene Beratungen mit Massnahmenplan                  | 203           | 3'088'309                                                | 15'213                                                      |
| <b>Reffnet 1.0 (2014–2017)</b>                                |               |                                                          |                                                             |
| Abgeschlossene Beratungen mit Massnahmenplan                  | 217           | 3'496'053                                                | 16'185                                                      |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Abschnitt 2.5 und Darstellung D 3.1.

Legende: \* = Zu den Kosten (BAFU-Beiträge und Eigenleistungen) werden aus der Darstellung D 3.1 gezählt: AP 1 Reffnet-Fälle für Reffnet 2.0, Durchführung von Potenzialanalysen, Erstellen von Massnahmenplänen; die Zahlen für Reffnet 3.0 wurden dem Jahresbericht 2024 (Reffnet 2025) entnommen.

### 3.1.1 Beurteilung der Beratungen durch die Beratenen

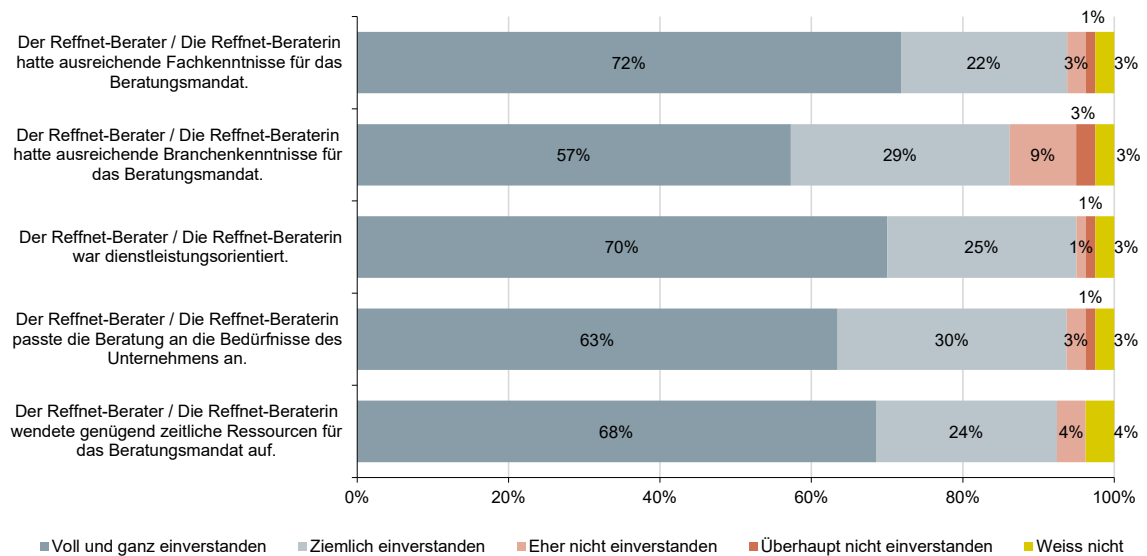
In der Online-Befragung der beratenen KMU und Gemeinden (zur Methode und zum Rücklauf siehe Abschnitt 1.4.3) wurden Fragen zum Ablauf und zur Qualität der Reffnet-Beratungen erhoben.

#### I KMU

Die Beratungen werden von den KMU in der Online-Befragung als sehr gut bis gut beurteilt. Die Zustimmungen zu einzelnen Aspekten der Beratungen (Summe von «voll und ganz einverstanden» und «ziemlich einverstanden») liegen zwischen 86 und 94 Prozent bei (70 Antworten, siehe Darstellung D 3.3). Besonders hervorgehoben werden die Fachkenntnisse, die Dienstleistungsorientierung sowie die genügenden zeitlichen Ressourcen der Reffnet-Experten/-innen. Nur wenige Antwortende (zwischen 1 und 9%) machen Mängel an der Beratung geltend, dies insbesondere zu mangelnden Branchenkenntnissen der Reffnet-Experten/-innen.

<sup>23</sup> Herleitung für Reffnet 1.0: 554 prognostizierte Mrd. UBP, Kosten BAFU: 613'800 Franken; Herleitung für Reffnet 2.0: 216 prognostizierte Mrd. UBP, Kosten BAFU: 897'786 Franken. Dazu verwendete Quellen: Darstellungen D 3.1, D 2.4 und D 2.5.

### D 3.3: Qualität der Beratungen bei KMU

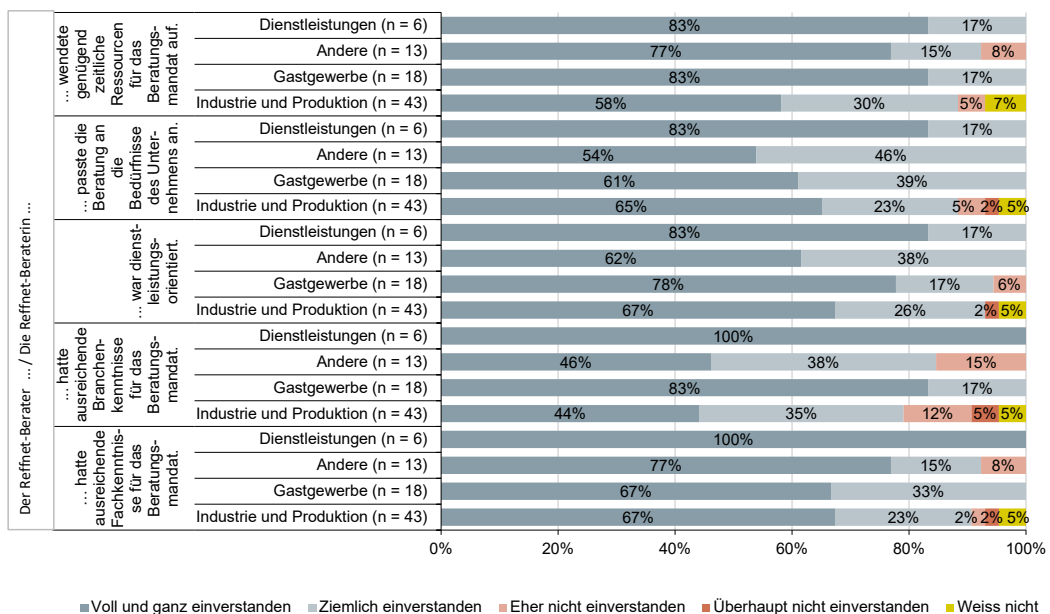


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie ist Ihre Zustimmung zu folgenden Aussagen?». N = 70.

Die Antworten zu den Qualitätsaspekten der Beratung wurden weiter untersucht, um mögliche Muster zu erkennen. Dazu wurden basierend auf den erfassten Branchen im Reffnet-Erfassungstool vier zusammenfassende Kategorien gebildet. Diese sind: «Industrie und Produktion», «Dienstleistungen», «Gastgewerbe» und «Andere». Die folgende Darstellung zeigt, dass die kritischsten Antworten aus der Kategorie «Industrie und Produktion» stammen. Die höchsten Zustimmungen erhält die Kategorie «Dienstleistungen».

### D 3.4: Qualität der Beratungen bei KMU nach Branchen

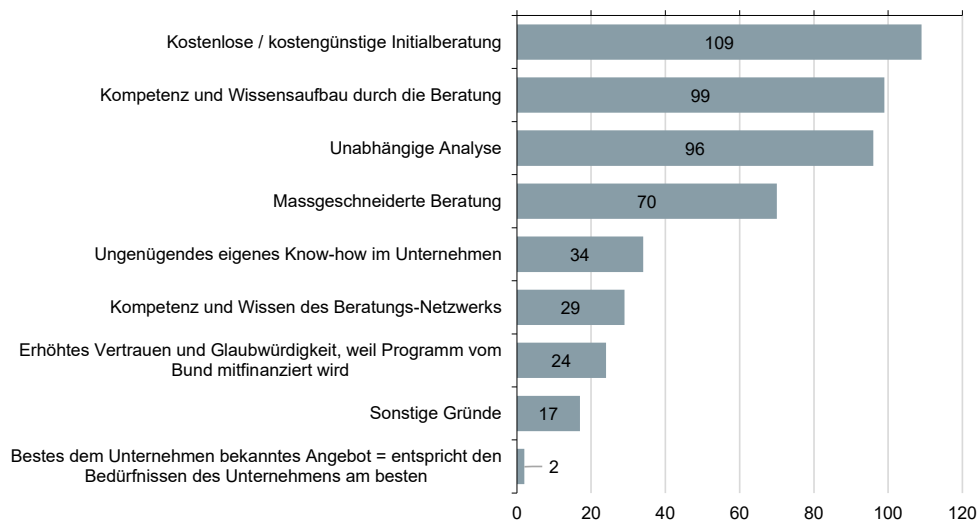


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie ist Ihre Zustimmung zu folgenden Aussagen?». Die Anzahl Antwortenden (n) variiert nach Branche.

Die Darstellung D 3.5 zeigt, aus welchen Gründen KMU eine Beratung in Anspruch genommen haben. Demnach sind die wichtigsten Argumente die kostenlose/kostengünstige Beratung, die Kompetenz der Reffnet-Experten/-innen sowie die Sicht von aussen für eine unabhängige Analyse.

### D 3.5: Gründe von KMU für eine Reffnet-Beratung

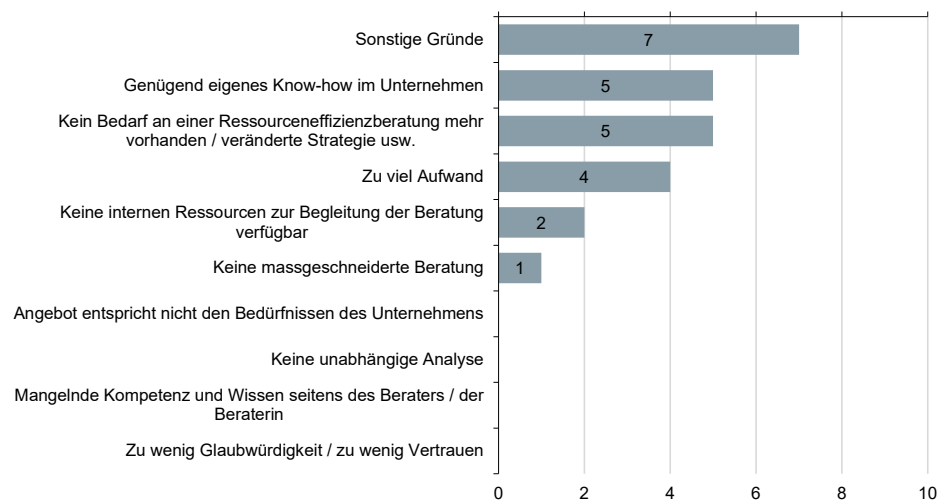


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Weshalb haben Sie sich für eine Ressourceneffizienz-Beratung entschieden?». Mehrfachnennungen möglich, N = 80.

Die KMU, die keine Beratung in Anspruch genommen haben, nannten in ihren Rückmeldungen Gründe gegen die Inanspruchnahme einer Beratung und was sie allenfalls vermissen oder was ihre Bedenken sind (siehe Darstellung D 3.6). Demnach sind neben sonstigen Gründen primär genügend eigenes Know-how im KMU vorhanden, es ist kein Bedarf mehr vorhanden oder der Aufwand wird als zu hoch eingeschätzt.

### D 3.6: Gründe von KMU gegen eine Reffnet-Beratung



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Weshalb haben Sie keine Ressourceneffizienz-Beratung zur Steigerung der Ressourceneffizienz in Anspruch genommen?». Mehrfachnennungen möglich, N = 4.

66 Prozent der an der Online-Befragung teilnehmenden KMU (N = 79) würden Reffnet uneingeschränkt und 23 Prozent eher weiterempfehlen. Nur 6 Prozent würden dies eher nicht tun. Der Rest ist unentschieden.

Die jüngst steigende Nachfrage nach den Reffnet-Beratungen im Jahr 2024 (Reffnet 2025) zeigen zudem, dass die Beratungen weiterhin einem Bedürfnis von KMU entsprechen.

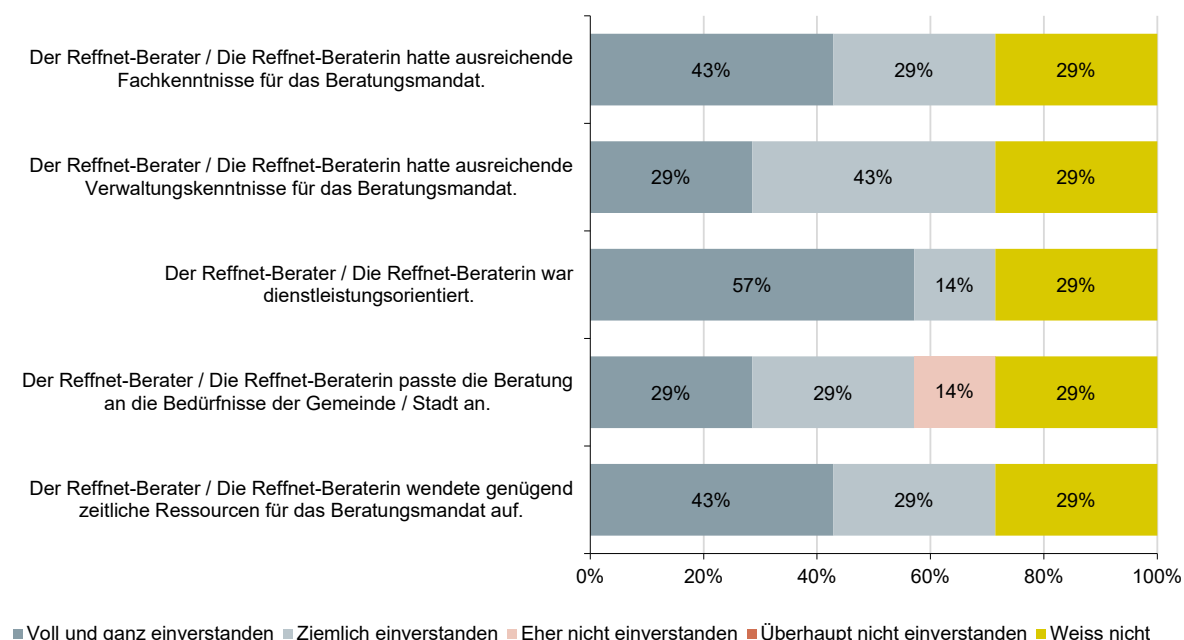
Neun antwortende KMU geben in der Online-Befragung Auskunft über die Gründe für *abgebrochene* Beratungen. Dies sind in abnehmender Wichtigkeit: mangelnde personelle Ressourcen im Unternehmen, zu hohe Kosten für die Umsetzung, absehbare technische Hürden oder ein geringes finanzielles Einsparpotenzial.

Der Aufwand für die Beratung beurteilten 81 Prozent der teilnehmenden KMU (N = 80) als angemessen und 11 Prozent als zu hoch.

### I Gemeinden

Bei den Gemeinden fällt die Beurteilung der Beratungen in der Online-Befragung zwar grundsätzlich positiv aus, ist aber etwas kritischer als bei den KMU. Am kritischsten werden nicht ausreichende Verwaltungskenntnisse der Reffnet-Experten/-innen und die ungenügende Anpassung der Beratung an die Bedürfnisse der Gemeinde beurteilt, wie die folgende Darstellung D 3.7 aufzeigt (siehe 2. und 4. Zeile). Zu beachten ist die geringe Zahl der Teilnehmenden (7 Gemeinden).

**D 3.7: Qualität der Beratungen bei Gemeinden**



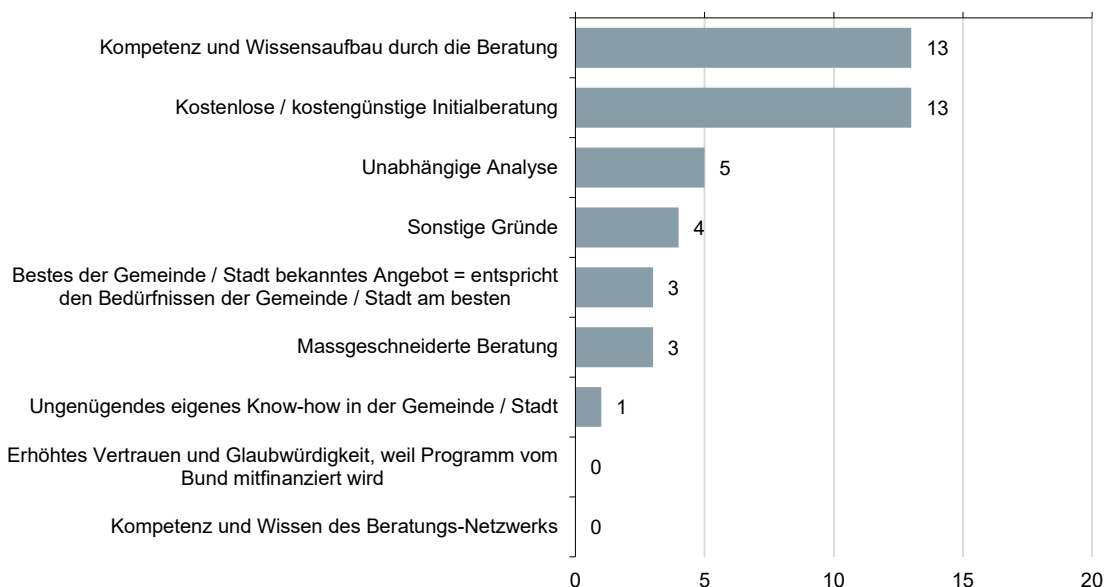
Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie ist Ihre Zustimmung zu folgenden Aussagen?». N = 7.

Folgende Darstellung D 3.8 zeigt, aus welchen Gründen die Gemeinden Reffnet in Anspruch genommen haben. Wie bei den KMU sind auch hier Kostenargument und die Kompetenz der Reffnet-Experten/-innen die wichtigsten beiden Argumente. Die massgeschneiderte Lösung wird bei den Gemeinden als etwas wichtiger beurteilt als die unab-

hängige Analyse. Trotzdem sind die wichtigsten vier Argumente dieselben wie bei den KMU.

**D 3.8: Gründe von Gemeinden für eine Reffnet-Beratung**



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Weshalb haben Sie sich für eine Ressourceneffizienz-Beratung entschieden?». Mehrfachnennungen möglich, N = 7.

Die Frage, wieso *keine* Beratung in Anspruch genommen wurde, wurde von keiner der teilnehmenden Gemeinden beantwortet.

Drei von sieben teilnehmenden Gemeinden würden Reffnet sicher, drei eher weiterempfehlen. Eine Gemeinde ist diesbezüglich unentschlossen. Zu den Gründen von abgebrochenen Beratungen wurden keine Rückmeldungen gemacht.

Den Aufwand für die Beratung beurteilten fünf Gemeinden als angemessen und zwei Gemeinden (29%) als zu hoch. Dies ist prozentual eine kritischere Einschätzung als bei den KMU – von den beurteilten nur 11 Prozent den Aufwand als zu hoch (bei 80 Antwortenden). Allerdings ist auch hier zu beachten, dass die Aussagen der Gemeinden wegen der geringen Anzahl von nur sieben teilnehmenden Gemeinden nicht sehr belastbar sind.

Die Frage, ob die erreichten Einsparungen und Optimierungen auch mit weniger Aufwand seitens Gemeinde hätten erreicht werden können, antworteten zwei Gemeinden mit «Ja» (29%). Auch dies ist prozentual mehr als bei den KMU, wo dies nur 8 Prozent so sehen (bei 80 Teilnehmenden). Nur zwei Gemeinden (29%) verneinten dies (58% bei den KMU). Drei Gemeinden konnten keine Antwort geben.

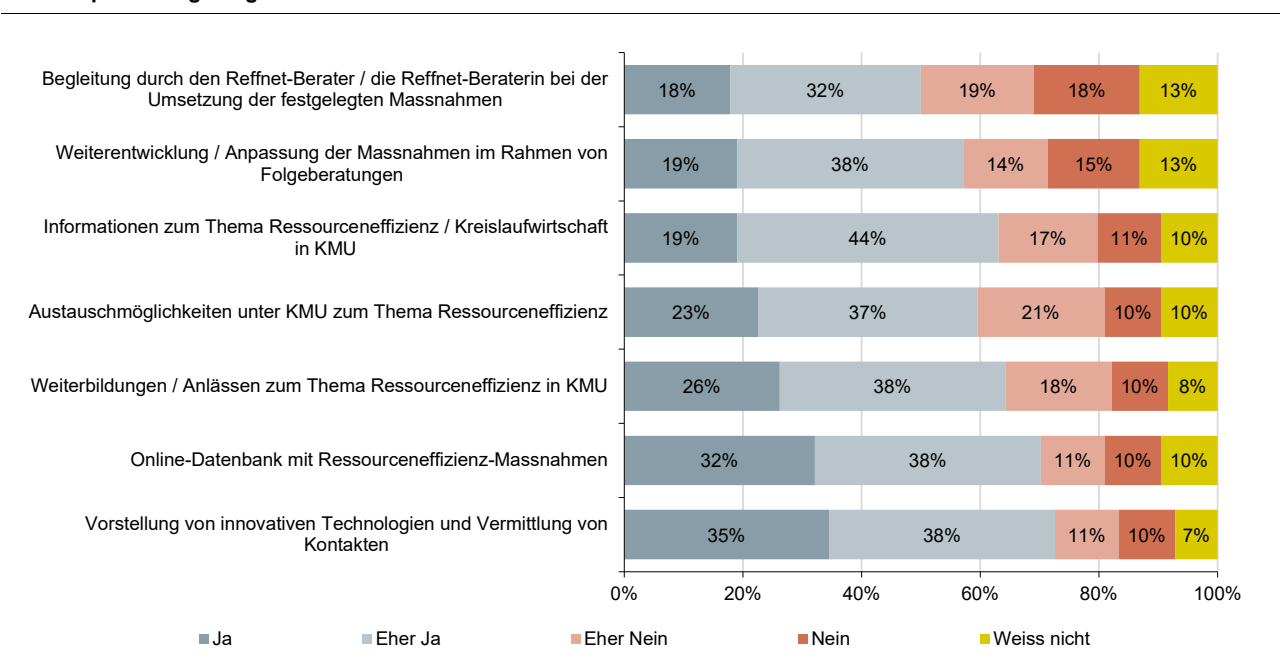
### 3.1.2 Erwünschte Weiterentwicklungen der Reffnet-Beratungen

Im Rahmen der Online-Befragung der KMU und der Gemeinden wurde auch erhoben, welche Weiterentwicklungen und Optimierungen der Reffnet-Beratungen erwünscht sind. Die Ergebnisse dazu sind im Folgenden dargelegt.

### I Optimierungsmöglichkeiten aus Sicht der KMU

Folgende Darstellung D 3.9 zeigt, welche Optimierungen des Beratungsangebots bei den KMU auf die grösste Resonanz stossen. Die untersten Zeilen erhielten von den KMU die grösste Zustimmung, die obersten Zeilen die tiefsten. Die grösste Zustimmung erhielt demnach die Option, dass im Rahmen von Beratungsangeboten innovative Technologien vorgestellt und Kontakte vermittelt werden könnten.

**D 3.9: Optimierungsmöglichkeiten aus Sicht KMU**



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Was müsste sich beim Beratungsangebot von Reffnet ändern, damit es noch wirkungsvoller würde? Was müsste verbessert werden, damit die Ressourceneffizienz bei Unternehmen gesteigert werden könnte?». N = 84.

Auf die offene Frage, an welchen weiteren Angeboten die KMU sonst noch interessiert wären und was sich beim Beratungsangebot von Reffnet sonst noch ändern müsste, wurden folgende Rückmeldungen gegeben (N = 20):

- *Branchenspezifische Unterstützung*: Wunsch nach stärkerer Ausrichtung der Beratung auf branchenspezifische Herausforderungen.
- *Kurzformate und niederschwellige Angebote*: Vorschläge für kurze Webinare (30–60 Minuten) und unkompliziertes 1:1-Coaching.
- *Klarere Zieldefinition und Anpassung*: Bedarf an präziseren Zielen und deren Anpassung im Beratungsprozess.
- *Fahrplan für die Zeit nach der Beratung*: Erwartung eines konkreten Anschlussplans inklusive finanziell tragbarer Optionen.
- *Methodische Unterstützung*: Interesse an Tools wie einem LCA-Tool zur besseren Analyse.
- *Transparenz und Sichtbarkeit*: Wunsch nach klarer Kommunikation der von Reffnet erbrachten Leistungen.
- *Guidance zu komplexen Themen*: Bedarf an Unterstützung bei Themen wie Scope-3-Emissionen und UBP-Reduktion.
- *Austausch mit ähnlichen Unternehmen*: Interesse an Peer-Learning und Vergleichbarkeit von Massnahmen. Wunsch nach Vernetzungsmöglichkeiten mit öffentlichen Stellen.

- *Intensivere Begleitung bei der Massnahmenfindung*: Erwartung einer engeren Unterstützung im Prozess zur Auswahl geeigneter Massnahmen.

#### *Erwünschte weitergehende Unterstützungsleistungen*

Die Befragung der KMU zeigt, dass KMU für die Steigerung der Ressourceneffizienz in ihrem Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse für weitergehende, über Reffnet hinausgehende Unterstützungen haben. Auf Basis von 39 offenen Antworten lassen sich folgende Aspekte mit ungefähren Häufigkeitsangaben zusammenfassen (Mehrfachnennungen möglich, gerundet)<sup>24</sup>:

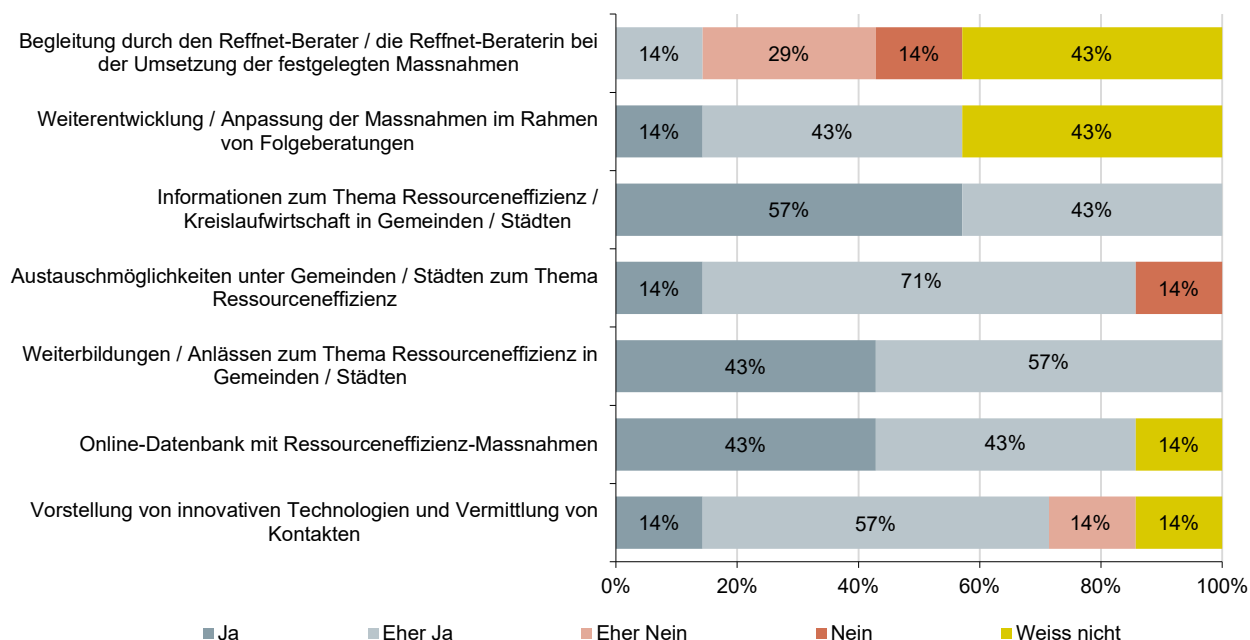
- *Praxisnahe, zielgerichtete Beratung (11 Nennungen)*: Bedarf an konkreter, umsetzungsnaher Beratung zu Prozessen, Kreislaufwirtschaft, End-of-Life-Optionen, branchenspezifischen Fragestellungen sowie individuellen statt standardisierten Lösungen.
- *Finanzielle Unterstützung/zusätzliche Ressourcen (10 Nennungen)*: Wunsch nach Fördermitteln, zusätzlichem Budget, Finanzierungsmöglichkeiten oder Entlastung bei knappen personellen und finanziellen Ressourcen.
- *Klare und verlässliche regulatorische Rahmenbedingungen (7 Nennungen)*: Bedarf an klareren gesetzlichen Vorgaben, Normen, stabilen Rahmenbedingungen sowie Anpassungen in der Anrechnung von Emissionen und Lieferkettenvorgaben.
- *Mess-, Analyse- und Monitoring-Unterstützung (6 Nennungen)*: Bedarf an LCA-Tools, Quantifizierung von UBP, Benchmarks, ISO-konformen Instrumenten und regelmässigem Monitoring.
- *Sensibilisierung im Unternehmen (6 Nennungen)*: Unterstützung bei Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Management sowie beim internen Umdenken und der Umsetzung über mehrere Standorte hinweg.
- *Markt- und Systembedingungen (4 Nennungen)*: Bedarf an ausreichender Verfügbarkeit von Rezyklaten, Zulassungen (z.B. für Lebensmittelverpackungen) sowie funktionierenden Sammel- und Verwertungssystemen.
- *Sensibilisierung und Akzeptanz bei Kunden/-innen (3 Nennungen)*: Notwendigkeit, Kunden für Kosten, Toleranzen und den realen Aufwand von Kreislaufwirtschaft zu sensibilisieren.
- *Kein zusätzlicher Unterstützungsbedarf/Desinteresse (8 Nennungen)*: Ein Teil der Befragten sieht aktuell keinen zusätzlichen Bedarf, ist gut versorgt, setzt seine Prioritäten anderweitig oder steht Förderprogrammen grundsätzlich kritisch gegenüber.

#### **I** Optimierungsmöglichkeiten aus Sicht der Gemeinden

Auch die Gemeinden sehen im Beratungsangebot von Reffnet Optimierungsmöglichkeiten (siehe folgende Darstellung D 3.10). Der grösste Handlungsbedarf liegt demnach bei den Informationen zum Thema Ressourceneffizienz/Kreislaufwirtschaft (Zeile 3), bei Weiterbildungen und Anlässen zum Thema (Zeile 5) und einer Online-Datenbank mit Ressourceneffizienzmassnahmen (Zeile 6).

<sup>24</sup> Zusammenfassung und Quantifizierung der Antworten mit KI (M365 Copilot).

### D 3.10: Optimierungsmöglichkeiten aus Sicht der Gemeinden



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Was müsste sich beim Beratungsangebot von Reffnet ändern, damit es noch wirkungsvoller würde? Was müsste verbessert werden, damit die Ressourceneffizienz bei Gemeinden/Städten gesteigert werden könnte?». N = 7.

#### Erwünschte weitergehende Unterstützungsleistungen

Auch Gemeinden machen Rückmeldungen zu ihren Bedürfnissen für weitergehende Unterstützungen. Die fünf teilnehmenden Gemeinden gaben zusammengefasst folgende Bedürfnisse an (offene Antworten):

- Vereinfachung des Monitoring-Tools (UBP) und Unterstützung in der kontinuierlichen Erhebung
- Schulungs-/Kursangebote für die Exekutive und die Verwaltung
- Individuelle Beratungen

#### 3.1.3 Beurteilung der durchgeführten Beratungen

In diesem Abschnitt wird eine Beurteilung der Reffnet-Beratungen anhand der Beurteilungskriterien der Evaluation vorgenommen (Angemessenheit der erbrachten Leistungen, leistungsbezogene Effizienz).

##### I Beratungen für die KMU

Die Reffnet-Beratungen für die KMU werden wie folgt beurteilt:

##### Zielwerte zur Anzahl der durchgeführten Beratungen grösstenteils erreicht

Die Ziele zur Anzahl durchgeführter Beratungen konnten in Reffnet 1.0 knapp nicht erreicht werden. Allerdings war das Ziel mit 255 abgeschlossenen Beratungen recht ambitiös. Dass während der Aufbauphase unter Reffnet 1.0 total 217 Beratungen abgeschlossen werden konnten, beurteilen wir daher trotzdem als positiv. Der Zielwert für Reffnet 2.0 war deutlich tiefer. Es standen in dieser Phase weniger Finanzmittel zur Verfügung und es wurde eine Wirkungsmessung aufgebaut, die ebenfalls Ressourcen benötigten. Zudem war die Anerkennung einer Beratung als abgeschlossene Beratung mit der Bedingung verknüpft, dass das beratene KMU den Massnahmenplan aus der

Beratung genehmigte. Dies im Gegensatz zur Phase 1, wo eine Potenzialanalyse genügte. Ausserdem fiel die Covid-Pandemie in die Phase von Reffnet 2.0, was einen Rückgang von Beratungen zu Folge hatte. Vor diesem Hintergrund sind die tieferen Zielwerte und die niedrigeren Fallzahlen in Reffnet 2.0 aus Sicht der Evaluation nachvollziehbar und angemessen.

#### *Hohe Qualität der Beratungen*

Die Qualität der durchgeführten Beratungen der KMU beurteilen wir als sehr gut. Die Rückmeldungen der KMU, die eine Reffnet-Beratung in Anspruch genommen haben, sind zum grössten Teil positiv bis sehr positiv. Leichte Kritik kommt insbesondere zu den Branchenkenntnissen der Reffnet-Experten/-innen, die in 12 Prozent der Antworten als ungenügend eingestuft wurden. Zudem würden 89 Prozent der Teilnehmenden Reffnet weiterempfehlen oder eher weiterempfehlen. Die genannten Gründe gegen eine Reffnet-Beratung oder die Gründe für einen Abbruch der Beratung richten sich zudem nicht gegen die Qualität oder das Konzept der Beratung. Der Aufwand der KMU für die Beratung wurde als angemessen beurteilt (81%). Die meisten sind nicht der Meinung, dass sie die erreichten Einsparungen und Optimierungen auch mit weniger Aufwand hätten erreichen können.

#### *Beratungskosten als Herausforderung*

Die Kosten pro Beratung inklusive Eigenleistungen konnten von Reffnet 1.0 (16'185 Franken/Beratung) zu Reffnet 2.0 (15'213 Franken pro Beratung) zwar gesenkt werden (siehe Darstellung D 3.2). Das bewerten wir als positiv. Unter Reffnet 3.0 stiegen die Kosten pro Beratung in den ersten beiden Jahren allerdings wieder an (18'729 Franken pro Beratung). Damit konnte das Ziel, über die Einführung standardisierter Beratungen die Kosten weiter zu senken, in Reffnet 3.0 bisher noch nicht erreicht werden. Hierzu sind weitere Anstrengungen notwendig, wie etwa die breitere Anwendung von Fallpaketen, wie sie unter Reffnet 3.0 im Jahr 2023 eingeführt wurden.

Die Angaben zu den Beratungskosten sind mit Vorsicht zu verwenden, weil darin auch die Eigenleistungen von Reffnet, der KMU und der Reffnet-Experten/-innen enthalten sind. Aussagekräftiger sind die Ansätze, die den Reffnet-Experten/-innen durch das BAFU pro Beratung abgegolten werden. Diese liegen je nach Fallgrösse zwischen 4'000 und 7'000 Franken (siehe Darstellung D 2.2) und sind darauf ausgelegt, im Durchschnitt drei Arbeitstage der Reffnet-Experten/-innen zu decken. Gemäss Aussagen am Workshop mit Reffnet-Experten/-innen decken diese Kosten nicht für alle Beratungen alle Aufwendungen ab. Genauere Angaben zu den betriebswirtschaftlichen Kosten einer Reffnet-Beratung liegen unseres Wissens nicht vor.

#### *Lösungen mit Multiplikationseffekten konnten nicht etabliert werden*

Gemäss Konzeption von Reffnet (BAFU 2014) sollten über die Unterstützung einzelner KMU hinaus vor allem Lösungen mit einem Multiplikationseffekt für andere Unternehmen unterstützt werden. Dieser Multiplikationseffekt – so die Absicht – würde sich durch die Zusammenarbeit mit Branchenverbänden (Breitenwirkung) sowie bei der Optimierung ganzer Produkte und Prozessketten ergeben (BAFU 2014). Im Rahmen der durchgeführten Evaluation konnten wir keine solche Lösungen mit Multiplikationseffekten erkennen (siehe dazu auch den Abschnitt «Sondier- und Entwicklungsprojekte»). Die Erwartungen konnten diesbezüglich nicht erfüllt werden.

#### **I** Gemeinden

Bis Ende 2024 wurden 25 Gemeinden beraten. Im Jahr 2024 konnten durch eine Intensivierung und Fokussierung auf die Gemeinden elf Gemeinden beraten werden (siehe Abschnitt 2.2.1). Das ist eine deutliche Steigerung im Vergleich zu den Vorjahren. Für

die Gemeinden wurde kein Zielwert für die Anzahl durchzuführender Beratungen festgelegt.

#### *Qualität der Gemeinde-Beratungen weniger gut beurteilt als jene der KMU*

Die Gemeinden beurteilen die erhaltenen Reffnet-Beratungen kritischer als die KMU, aber immer noch grundsätzlich positiv. Am kritischsten werden die mangelnden Verwaltungskenntnisse und die mangelnde Anpassung der Beratungen an die Bedürfnisse der Gemeinden beurteilt. Zudem würden nur drei der teilnehmenden sieben Gemeinden Reffnet sicher weiterempfehlen, weitere drei würden Reffnet eher weiterempfehlen. Auch wird der Aufwand von prozentual mehr Gemeinden als zu hoch beurteilt, als dies bei den KMU der Fall ist. Zudem sind zwei der sieben Gemeinden der Ansicht, dass die erreichten Einsparungen und Optimierungen auch mit weniger Aufwand hätten erreicht werden können.

Auch wenn die Datenlage mit sieben antwortenden Gemeinden etwas dünn ist, so ist doch ersichtlich, dass das Beratungsangebot für die Gemeinden nicht die gleiche Qualität aufweist wie das Beratungsangebot für die KMU. Diese Ergebnisse bestätigen die Beurteilung im Abschnitt 2.2.1, wonach für die Beratung der Gemeinden keine grundlegenden oder neue konzeptionelle Überlegungen zum Beratungsangebot gemacht wurden, sondern dass das bestehende Konzept für KMU für die Gemeinden verwendet wurde.

### 3.2 Umgesetzte Wirkungsmessung

Zu den Produkten und Leistungen der Wirkungsmessung zählen wir gemäss Wirkungsmodell die systematische Erfassung der definierten Massnahmen im Rahmen einer Beratung und die darauf aufbauenden Berechnungen der prognostizierten Auswirkungen (z.B. geplante potenzielle Einsparung an Umweltbelastung, ausgedrückt in UBP; geschätzte Investitionskosten und geschätzte finanzielle Einsparungen). Seit 2018 wird zudem nach Abschluss einer Beratung während fünf Jahren jährlich der Stand der Massnahmenumsetzung in den KMU und Gemeinden erhoben und damit deren potenziell realisierten UBP-Reduktionen berechnet.

#### **I Monitoring der effektiv potenziell eingesparten UBP**

Für die Messung der effektiv erzielten potenziellen Einsparung an UBP wird von der für die Wirkungsmessung verantwortlichen Person bei EBP im Herbst jedes Jahres ein Check durchgeführt, welche Fälle noch innerhalb der Wirkungsmessungsdauer von fünf Jahren liegen. Alle KMU und Gemeinden, die ihre Massnahmenumsetzung vor weniger als fünf Jahre gestartet haben, werden per E-Mail kontaktiert und nach dem Umsetzungsstand der beschlossenen Massnahmen gefragt. Die KMU und Gemeinden tragen ihren Stand der Massnahmenumsetzung im Reffnet-Erfassungstool ein. In der Folge können die erreichten potenziellen Wirkungen der umgesetzten Massnahmen berechnet werden.

Die Rücklaufquote der angeschriebenen KMU zum Stand ihrer Massnahmenumsetzung sank über die letzten Jahre stetig (Reffnet 2025). In den Jahren 2023 und 2024 lag die Rücklaufquote noch bei 18 respektive 19 Prozent. Dies liegt einerseits daran, dass für viele Fälle die Beratung länger zurückliegt und somit das Engagement des KMU für Reffnet sinkt. Andererseits können die Verantwortlichen der Wirkungsmessung bei insgesamt steigenden Fallzahlen und bei gleichbleibenden Ressourcen bei prozentual immer weniger KMU individuell nachfragen.

Um den rückläufigen Antworten zum Monitoring zu begegnen, wurde das Vorgehen angepasst und es wurden Optimierungen beschlossen (Reffnet 2025). So wurde beispielsweise der Mailserver auf einen Microsoft-Azure-Server gewechselt, um weniger

anfällig für Spam zu sein. Zudem wurde der Zugang der KMU zum Online-Tool vereinfacht, damit sie ihre Rückmeldungen einfacher erfassen können.

In Interviews Ende Reffnet 2.0 mit beratenen Unternehmen zum Monitoring wurde festgestellt<sup>25</sup>, dass sich bei ungefähr einem Drittel der Massnahmenpläne in der Umsetzung so viel verändert, dass die Quantifizierung über das Reffnet-Monitoring nicht mehr möglich ist.

#### I Geplante und realisierte potenzielle Reduktion der UBP

Die prognostizierten und die realisierten UBP-Reduktionen pro Reffnet-Phase sind in der Darstellung D 3.1 aufgeführt und mit den vertraglich festgelegten Zielwerten verglichen.

Demnach konnten Massnahmen identifiziert werden, die bei einer vollständigen Umsetzung zu einer prognostizierten Reduktion von 1'214 Mrd. UBP-Punkten führen würden. Damit konnten alle Ziele und das Zwischenziel für Reffnet 3.0 erreicht werden. In Reffnet 1.0 wurde das Ziel zu den prognostizierten UBP-Reduktionen sehr deutlich übertroffen.

Seit der Einführung des Monitorings in Reffnet 2.0 konnte eine realisierte potenzielle Reduktion der Umweltbelastung von 66 Mrd. UBP abgeleitet werden. Per Ende 2023 war das vertraglich gesetzte Ziel von 50 Mrd. UBP für Reffnet 2.0, das bis Ende 2027 zu erreichen ist, noch nicht erreicht. In Reffnet 3.0 konnte das rechnerische Zwischenziel per Ende 2024 von ca. 13 Mrd. UBP<sup>26</sup> mit berechneten 43 Mrd. UBP deutlich übertroffen werden.

#### I Prognostizierte Netto-Finanz einsparungen

Um die finanziellen Auswirkungen der festgelegten Massnahmen zu beurteilen, werden von den KMU und den Gemeinden im Rahmen des Beratungsprozesses einerseits die zu erwartenden Investitionskosten für die Umsetzung der Massnahmen geschätzt. Ab Reffnet 2.0 werden auch die zu erwartenden Umsetzungskosten für die KMU geschätzt. Andererseits werden die zu erwartenden zukünftigen Einsparungen geschätzt, die durch die Umsetzung der Massnahmen erzielt werden können. Die Reffnet-Beratung legt den Fokus auf die Quantifizierung der Umweltwirkung und weniger auf die finanziellen Aspekte. Zudem ist die Erfassung der Schätzungen im Reffnet-Erfassungstool für die KMU optional. Daher sind die Finanzausgaben im Reffnet-Erfassungstool weniger belastbar.<sup>27</sup> Die folgende Darstellung D 3.11 zeigt das Verhältnis dieser geschätzten Ausgaben und Einsparungen gemäss Reffnet-Erfassungstool. Demnach war die geschätzte potenzielle Netto-Einsparung in Reffnet 1.0 mit 325 Mio. Franken sehr hoch. Unter Reffnet 2.0 wurden die Ausgaben um über 10 Mio. Franken höher geschätzt als die erwarteten Einsparungen.

<sup>25</sup> Schriftliche Mitteilung von Lucien Schriber vom 3.3.2026.

<sup>26</sup> Annahme: Laufzeit von Reffnet 3.0 von vier Jahren plus fünf Jahre Zeit für die Umsetzung ergibt eine totale Laufzeit bis zum Abschluss des letzten «Monitoringjahres» von neun Jahren. Geht man einfachheitshalber von einer linearen Zielerfüllung aus, ergibt sich ein Jahresziel von 6,7 Mrd. UBP.

<sup>27</sup> Schriftliche Rückmeldung von Lucien Schriber vom 3.3.2026.

**D 3.11: Geschätzte prognostizierte Netto-Einsparungen (finanzielle Mittel)**

| Einsparungen Brutto     | Investitionen KMU (CHF) | Kosten KMU (CHF)  | Netto-Einsparung (CHF) |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|------------------------|
| Reffnet 2.0 (2018–2022) |                         |                   |                        |
| 46'956'000              | 55'669'000              | 1'676'000         | - 10'389'000           |
| Reffnet 1.0 (2014–2017) |                         |                   |                        |
| 400'000'000             | 75'000'000              | nicht ausgewiesen | 325'000'000            |

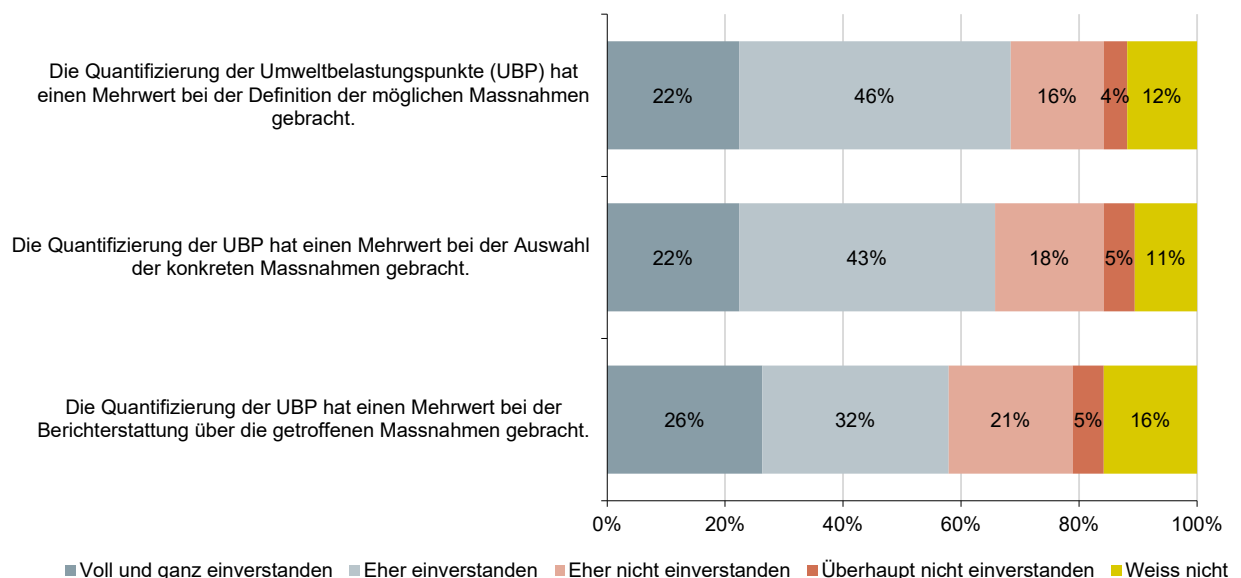
Quellen: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet, undatiert b; Reffnet, undatiert c.

Die Unterschiede bei den Finanzaufgaben zwischen Reffnet 1.0 und Reffnet 2.0 lassen sich mit mehreren Gründen erklären.<sup>28</sup> So verwendete Reffnet 1.0 ein anderes Beratungsmodell als Reffnet 2.0 und 3.0 (siehe Abschnitt 2.2). Zudem existierte in Reffnet 1.0 noch kein Erfassungportal; die Fälle fokussierten auf Grosse mit grossen Entwicklungsvorhaben und die Fälle wurden sehr individuell behandelt. Erst ab Reffnet 2.0 wurde eine einheitliche Wirkungslogik, Qualitätssicherung und Monitoring für die Fälle eingeführt und im Fallerfassungsportal verwaltet.

**3.2.1 Beurteilung der durchgeführten Wirkungsmessung durch die Beraterinnen**

Zwei Drittel der an der Online-Befragung teilnehmenden KMU beurteilten den potenziellen Mehrwert der Wirkungsmessung als positiv oder eher positiv (siehe folgende Darstellungen D 3.12). Zwischen 22 und 26 Prozent der teilnehmenden KMU sehen in der Quantifizierung allerdings keinen Mehrwert, wobei diese Ansicht in den Industrie- und Produktionsbetrieben am meisten verbreitet ist (siehe Darstellung D 3.13).

**D 3.12: Mehrwert der Quantifizierung der UBP aus Sicht der KMU**

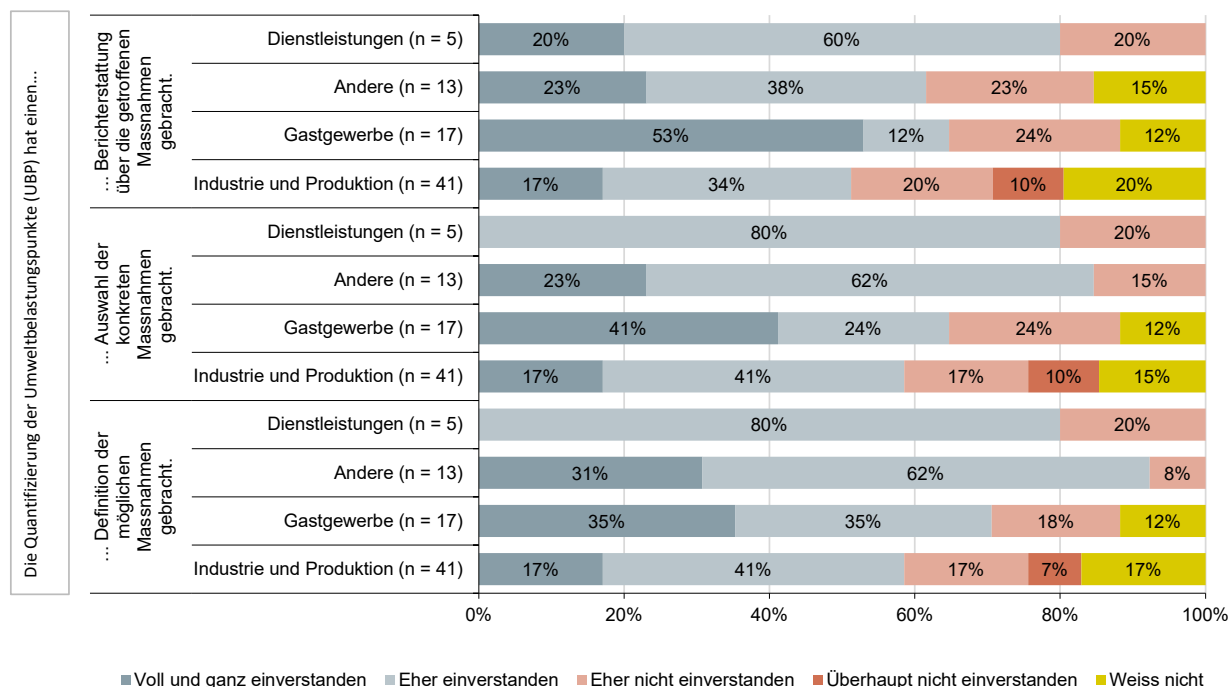


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte der Beratung?». N = 76.

<sup>28</sup> Schriftliche Mitteilung von Lucien Schriber vom 3. März 2026.

### D 3.13: Mehrwert der Quantifizierung der UBP aus Sicht der KMU nach Branchen



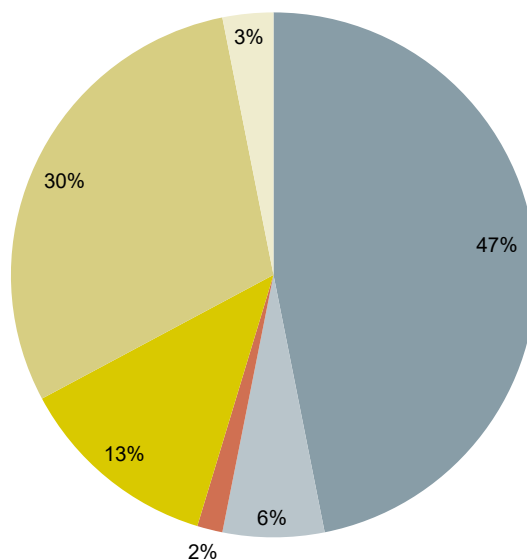
Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte der Beratung?».

Das Monitoring der Massnahmenumsetzung wird von den KMU nur in ganz wenigen Fällen (2%) als ungenügend beurteilt. 47 Prozent beurteilen das Monitoring als gut (siehe folgende Darstellung D 3.14).

### D 3.14: Beurteilung des Monitorings durch KMU

- Gut, ich habe mir nichts Zusätzliches gewünscht oder erhofft.
- Genügend, aber es gäbe noch Verbesserungspotenzial.
- Ungenügend.
- Es hat kein Monitoring stattgefunden.
- Da seit der Beratung noch kein Jahr vergangen ist, hat noch kein Monitoring stattgefunden.
- Es hat ein anderes Monitoring stattgefunden.

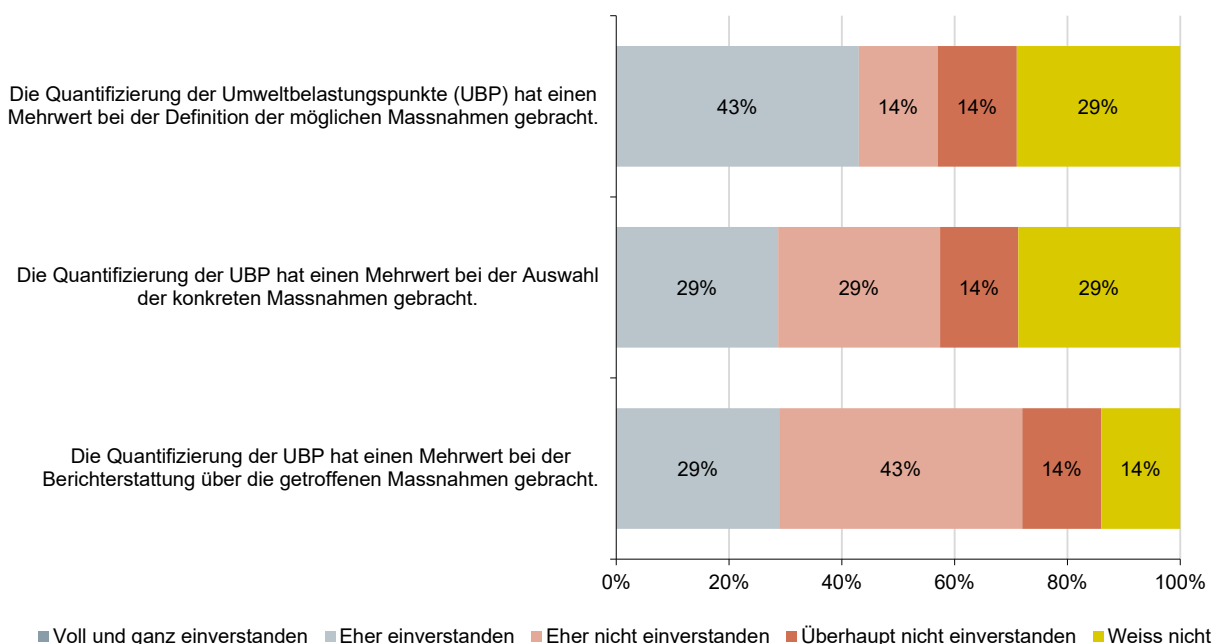


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie beurteilen Sie das Monitoring der Massnahmenumsetzung im Anschluss an die Beratung?». N = 64.

Der Mehrwert der Quantifizierung der UBP wird durch die Gemeinden deutlich kritischer beurteilt als durch die KMU. So waren die Gemeinden mit den Aussagen zum Mehrwert der Quantifizierung der UBP viel weniger einverstanden als die KMU (siehe folgende Darstellung D 3.15). Die Mehrheit (4 Gemeinden) war zum Beispiel nicht einverstanden mit der Aussage, dass die Quantifizierung der UBP einen Mehrwert für die Berichterstattung bringen würde.

**D 3.15: Mehrwert der Quantifizierung der UBP aus Sicht der Gemeinden**



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte der Beratung?». N = 7.

Bei der Frage, wie die Gemeinden das Monitoring der Umsetzung der Massnahmen im Anschluss an die Beratung beurteilen, beurteilte eine Gemeinde das Monitoring als gut, eine Gemeinde als ungenügend. Eine Gemeinde führte aus, dass sie die Methode der UBP für Gemeinden und deren Entscheidungsträger als ungeeignet betrachte, um als transparentes und direktes Entscheidungsinstrument dienen zu können. Gewünscht werden von dieser Gemeinde einheitlichere und direkt messbare Indikatoren zur Ressourcennutzung, die klare Handlungsanleitungen bieten. Drei Gemeinden gaben an, dass kein Monitoring stattgefunden habe.

### 3.2.2 Beurteilung der umgesetzten Wirkungsmessung

In diesem Abschnitt wird eine Beurteilung der Wirkungsmessung anhand der Beurteilungskriterien der Evaluation vorgenommen (Angemessenheit der erbrachten Leistungen, leistungsbezogene Effizienz).

#### I Gute Qualität der quantitativen Wirkungsmessung mit Mehrwert

Aus Sicht des Evaluationsteams sind die Prozesse und Abläufe zur Durchführung der Wirkungsmessung gut. Die Qualität der Arbeit durch die verantwortliche Person bei EBP beurteilen wir als professionell. Die Unterstützung und Begleitung durch EBP wurde von den Experten/-innen in den Workshops als gut bewertet.

Der Mehrwert der Wirkungsmessung mit der Methode der UBP liegt in der Quantifizierung der potenziellen Wirkung. Sie kann bei der Definition und Auswahl möglicher Massnahmen unterstützen und ist für die externe Berichterstattung von Reffnet von Bedeutung. Allerdings sehen nicht alle KMU und Gemeinden den Mehrwert der Wirkungsmessung.

#### I Umgang mit tiefer Rücklaufquote

Die Qualität der Zahlen zur potenziellen Reduktion der Umweltbelastung gemessen in UBP hängt stark von der Rücklaufquote der KMU und Gemeinden im Monitoring ab. Da die Rücklaufquote in den letzten Jahren unter 20 Prozent gefallen ist, ist davon auszugehen, dass die realisierten potenziellen Reduktionen der UBP unterschätzt werden. Vor diesem Hintergrund wäre es hilfreich auszuweisen, wie hoch die Zielerreichung bei den KMU und Gemeinden ist, die das Monitoring ausgefüllt haben. Dadurch liessen sich Rückschlüsse ziehen auf die Reduktionen der Nicht-Teilnehmenden KMU und Gemeinden. Hilfreich wäre es auch, die Kosten der potenziell realisierten Reduktionen zu berechnen und auszuweisen für diejenigen Fälle, die am Monitoring teilgenommen haben.

### 3.3 Umgesetztes Marketing und Kommunikation

In diesem Abschnitt wird die Umsetzung folgender Kommunikationsmassnahmen beschrieben: Website, Veranstaltungen, LinkedIn-Auftritt und Publikationen.

#### I Website

Die Homepage enthält folgende Informationen (Stand Januar 2026):

- Direkte Links zu den Beratungsangeboten
- Informationen zur Wirkung in Zahlen
- Informationen und Links zu Vernetzungsmöglichkeiten und Mitgliedschaften
- Sieben Aktuell-Beiträge, davon drei Fallbeispiele
- Links und Informationen zu Veranstaltungen
- Fünf Video-Testimonials aus dem Netzwerk

Die Hauptrubriken der Website sind:

- *Beratung für KMU*: Beschreibung der Angebote und Best-Practice-Beispiele in Bereichen Materialeffizienz, Kreislaufwirtschaft, Energiemanagement, Food-Save, Hotellerie, Energie, Impulsberatungen (Eco-Check, Öko-Kompass und Workshops zur verantwortungsvollen Ressourcennutzung)
- *Beratung für Gemeinden*: Beschreibung der Angebote und Best-Practice-Beispiele in den Bereichen Abfallmanagement, Beschaffung, Büro/Verwaltung, Food Waste, Hoch- und Tiefbau, Kreislaufwirtschaft und Wassermanagement
- *Veranstaltungen*: Hinweise auf Seminare, Webinare und Tagungen zu Energie- und Ressourceneffizienz, Hinweis auf mögliche Zusammenarbeit bei Veranstaltungen
- *Best Practice*: Fallbeispiele und Aktuelles mit Beispielen aus der Praxis, Neuigkeiten und Materialien (z.B. Merkblätter) sowie Beantwortung von FAQ
- *Über uns*: Informationen zu Experten/-innen, Partnerschaften und der Organisation von Reffnet.ch (Verein, Vorstand, Mitglieder, Geschäftsstelle)

Die Website ist auf Deutsch, Französisch und Italienisch verfügbar.

Nutzungsverhalten der Website-Besuchenden

Eine Auswertung des Nutzungsverhaltens der Website-Besuchenden im Zeitraum Januar 2025 bis Januar 2026 zeigt Folgendes:<sup>29</sup>

- Die allermeisten neuen Besuchenden kamen direkt auf die Reffnet-Website (1'753), ca. 900 via Suchmaschinen und 50 über LinkedIn.
- Kommunikationsmassnahmen über externe Partner (KMU-Newsletter, Newsletter Wirtschaftsförderung Basel-Landschaft) haben kaum Leads (kontaktierbare potenzielle Neukunden) generiert.

Zu beachten ist bei diesen Zahlen, dass sich heute Nutzende bei Suchanfragen für Informationen zu einem Thema häufig mit den KI-generierten Antworten der Suchmaschinen begnügen. Dies führt dazu, dass generell weniger Websites aufgerufen werden.

Veranstaltungen

Gemäss Jahresberichten war Reffnet zwischen 2014 und 2024 an ca. 147 praxisorientierten Workshops, Fachanlässen und Webinaren für KMU präsent. Eine Auflistung der Veranstaltungen mit Präsenz von Reffnet (Teilnahme oder eigene Durchführung) gemäss den Angaben in den Jahresberichten ist in Darstellung D 3.16 ersichtlich.

D 3.16: Veranstaltungen mit Präsenz von Reffnet (Teilnahme an Anlässen oder eigene Durchführungen)

| Jahr | Anzahl Veranstaltungen | Teilnehmende (ca.) | Format                                                   | Zielgruppen                    |
|------|------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 2014 | 49                     | 2'700              | Kick-off-Anlass, Workshops, Teilnahme an Fachanlässen    | KMU, Öffentlichkeit            |
| 2015 | 31                     | 2'600              | Workshops Ressourceneffizienz, Teilnahme an Fachanlässen | KMU, Partnerorganisationen     |
| 2016 | 33                     | 2'800              | Workshops für KMU, Teilnahme an Fachanlässen             | KMU, Branchenpartner           |
| 2017 | 30                     | 7'300              | Workshops, Teilnahme an Fachanlässen                     | KMU, Vereinsmitglieder         |
| 2018 | 8                      | k. A.              | Workshops, Teilnahme an Fachanlässen                     | KMU                            |
| 2019 | 10                     | k. A.              | Workshops, Teilnahme an Fachanlässen                     | KMU                            |
| 2020 | 6                      | k. A.              | Online-Workshops (Corona)                                | KMU, Online-Teilnehmende       |
| 2021 | 12                     | k. A.              | Workshops, Corona-Aktionsformate                         | KMU, Branchenpartner           |
| 2022 | 6                      | k. A.              | Branchen-Workshops, hybride Formate                      | KMU, Hotellerie, Bauwirtschaft |
| 2023 | k. A.                  | k. A.              | Teilnahme an Fachanlässen, Workshops                     | KMU, Hotellerie                |
| 2024 | 11                     | k. A.              | Workshops in Sprachregionen, Teilnahme an Fachanlässen   | KMU, Branchen, Öffentlichkeit  |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Auswertung der Reffnet-Jahresberichte.

Legende: k. A. = keine Angabe.

Gemäss den Reffnet-Jahresberichten wurden von Reffnet im Verlauf der Jahre ungefähr rund vier eigene Veranstaltungen pro Jahr durchgeführt. Damit wurden durchschnittlich pro Jahr rund 170 Teilnehmende erreicht. Inhaltliche Schwerpunkte waren Ressour-

<sup>29</sup> Mitteilung von Sprachwerk GmbH vom 21.1.2026.

ceneffizienz, Kreislaufwirtschaft, Materialoptimierung, Beschaffung, Hotellerie, Bauwirtschaft, Lebensmittelindustrie, Informationen für KMU und Branchenakteure. Die Zielgruppen der Reffnet-eigenen Anlässe waren KMU, branchenspezifische Partner (Hotellerie, Bau, Lebensmittel, Metall) sowie NGO, Verbände und die interessierte Öffentlichkeit.

#### I LinkedIn

Reffnet ist auf LinkedIn seit Januar 2021 mit einem Auftritt präsent.<sup>30</sup> Innerhalb eines Jahres (Januar 2025 bis Januar 2026) wurden 52 Beiträge verfasst.<sup>31</sup> Die Beiträge werden in den Landessprachen Deutsch, Französisch und teilweise Italienisch publiziert.

Am 12. Januar 2026 hatte Reffnet rund 1'100 Follower/-innen. Innerhalb eines Jahres konnten bis zu diesem Zeitpunkt rund 220 neue Follower/-innen hinzugewonnen werden<sup>32</sup>. Im gleichen Zeitraum fanden auf der Plattform 690 Interaktionen statt (Reaktionen, Kommentare, geteilte Beiträge) und es wurden rund 30'000 Impressionen (Aufrufe und Anzeigen) gezählt. Im Jahr 2022 hatte Reffnet 340 Follower/-innen.

#### I Newsletter

Seit 2024 werden pro Jahr drei Newsletter versandt. Die Anzahl Abonnenten/-innen und die Aufteilung nach Sprachen ist in folgender Darstellung D 3.17 ersichtlich.

**D 3.17: Kennzahlen zum Reffnet-Newsletter**

| <i>Abonnenten/-innen und Verhalten</i>                                                               | <i>2024</i> | <i>2025</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Anzahl Abonnenten/-innen Deutsch                                                                     | 144         | 354         |
| Anzahl Abonnenten/-innen Französisch                                                                 | 39          | 263         |
| Anzahl Abonnenten/-innen Italienisch                                                                 | 53          | 45          |
| Durchschnittliche Öffnungsrate                                                                       | 33%         | 43%         |
| Durchschnittliche Klickrate                                                                          | 10%         | 10%         |
| Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Zusammenstellung von Sprachwerk GmbH vom 21.1.2026. |             |             |

Die Steigerung der Anzahl Abonnenten/-innen wurde einerseits durch das Anschreiben der Teilnehmenden am Reffnet-Jubiläumsevent im Jahr 2024 erreicht. Zudem wurden alle KMU angeschrieben, die einmal eine Beratung erhalten hatten.<sup>33</sup>

#### I Publikationen

Gemäss den Jahresberichten und einer Zusammenstellung von Reffnet für die Jahre 2023 bis 2025 gab es in den Jahren 2014 bis 2024 verschiedene Publikationen, Veröffentlichungen von Dokumenten und mediale Berichterstattungen über Reffnet. Eine Auflistung der wesentlichsten Publikationen und Medienbeiträgen über Reffnet ist in der folgenden Darstellung D 3.18 ersichtlich. Daneben hat Reffnet verschiedene interne Dokumente erstellt, die sich beispielsweise an die Reffnet-Experten/-innen richten. Diese sind hier nicht aufgeführt.

<sup>30</sup> Mitteilung von Sprachwerk GmbH vom 10.2.2026.

<sup>31</sup> Mitteilung von Sprachwerk GmbH vom 21.1.2026.

<sup>32</sup> Mitteilung von Sprachwerk GmbH vom 21.1.2026.

<sup>33</sup> Mitteilung von Sprachwerk GmbH vom 21.1.2026.

**D 3.18: Von und über Reffnet publizierte Publikationen**

| <i>Jahr</i> | <i>Von Reffnet erstellte Publikationen</i>                                                                 | <i>Medienbeiträge über Reffnet (Zeitungsartikel, Fachartikel, Radiointerviews, Oline-Berichterstattung etc.)</i> |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014        | Informations-Flyer (Deutsch)                                                                               | –                                                                                                                |
| 2015        | Informations-Flyer (Französisch und Italienisch); Factsheets                                               | 34 Beiträge                                                                                                      |
| 2016        | Praxisbeispiele (Best Practice)                                                                            | 44 Beiträge                                                                                                      |
| 2017        | k. A.                                                                                                      | 98 Beiträge                                                                                                      |
| 2018        | Infoblatt (als Ersatz für bisherigen Flyer; Deutsch)                                                       | k. A.                                                                                                            |
| 2019        | Infoblatt (Französisch und Italienisch)                                                                    | 9 Beiträge                                                                                                       |
| 2020        | Flyer «Beratungsprogramm Ressourceneffizienz» komplett überarbeitet (Deutsch, Französisch und Italienisch) | 4 Beiträge                                                                                                       |
| 2021        | k. A.                                                                                                      | 2 Beiträge                                                                                                       |
| 2022        | k. A.                                                                                                      | 2 Beiträge                                                                                                       |
| 2023        | k. A.                                                                                                      | 6 Beiträge                                                                                                       |
| 2024        | k. A.                                                                                                      | 3 Beiträge                                                                                                       |

Quellen: Darstellung Interface, basierend auf Reffnet-Jahresberichten von 2014 bis 2024 und schriftlicher Zusammenstellung von Reffnet zu Medienberichten in den Jahren 2023 bis 2024.

Legende: k. A. = keine Angabe.

**3.3.1 Beurteilung des umgesetzten Marketings und Kommunikation**

In diesem Abschnitt wird eine Beurteilung der Reffnet-Kommunikation anhand der Beurteilungskriterien der Evaluation vorgenommen (Angemessenheit der erbrachten Leistungen, leistungsbezogene Effizienz).

**I Website**

Die Website enthält die im Konzept definierten, relevanten Informationen zu Beratung, Wirkung, Expertise und Vernetzung.

Beurteilt auf Basis der relevanten Dimensionen nach dem Handlungsmodell *Wollen-Können-Tun* (Artho et al. 2012) sind die Dimensionen «Können» und «Tun» auf der Website von Reffnet gut abgedeckt: Mit den direkten Links zu den jeweiligen Beratungsangeboten besteht ein klarer Call-to-Action. Dies lädt zu einer Handlung ein. Die Rubriken und Informationen zur Wirkung zeigen den Erfolg der Beratung kurz, aber klar auf. Dies ist im Sinne des «Könnens» einzuordnen. Gleichermassen ist die zentrale Integration von Testimonials und Fallstudien positiv zu bewerten. Auch sie zeigen die Machbarkeit von Projekten zur Ressourceneffizienz auf und verdeutlichen die soziale Unterstützung der Arbeit von Reffnet durch das Netzwerk. Dies dient ebenfalls der Wahrnehmung des «Könnens» und schafft gleichzeitig Vertrauen, was im B2B- oder B2G-Kontext zur Risikominimierung besonders relevant ist (Friebe et al. 2022).

Die Testimonials tragen zudem auch zum «Wollen» bei. Sie zeigen – mit Stimmen von Vertretern/-innen von KMU und Gemeinden, Experten/-innen sowie weiteren Partnern/-innen – dass Reffnet gut abgestützt ist.

Aktuell wird Reffnet bei Suchen mit dem Stichwort «Beratungen» in Kombination mit «Foodwaste», «Ressourceneffizienz», «Kreislaufwirtschaft» und «Materialeffizienz» in der KI-Zusammenfassung angezeigt.

#### I Veranstaltungen

Mit der Durchführung von rund vier Reffnet-eigenen Veranstaltungen mit ca. 170 Teilnehmenden pro Jahr und der Teilnahme an durchschnittlich über 30 Anlässen pro Jahr in den ersten vier Jahren und danach an durchschnittlich rund neun Anlässen pro Jahr konnte Wissen vermittelt, verschiedene Zielgruppen erreicht und Vernetzungsmöglichkeiten geboten werden. Dies ist in guter Übereinstimmung mit den Zielen aus den Konzepten und damit positiv zu bewerten. Ebenfalls positiv zu bewerten ist die Übereinstimmung von Veranstaltungen mit grundsätzlich zielführenden Marketingmassnahmen im B2B-Bereich (Friebe et al. 2022).

#### I LinkedIn

LinkedIn ist für den B2B-Bereich ein zentraler Kanal. Mit diesem Kanal kann – wiederum in Übereinstimmung mit den in den Kommunikationskonzepten festgehaltenen Zielen – Expertise und Wirkung gezeigt werden. Ebenfalls positiv zu bewerten ist die gebotene Möglichkeit der Vernetzung im digitalen Raum. Mit mehr als 1'000 Followern hat der Kanal eine gute Abstützung in der Community. Damit kann wiederum Sichtbarkeit und Vertrauen geschaffen werden, das im B2B-Kontext relevant ist.

Für das Jahr 2025 wurde von Reffnet eine Steigerung der Anzahl Follower/-innen von 20 Prozent angestrebt. Erreicht werden konnten 17 Prozent. Damit wurde das quantitative Ziel knapp nicht erreicht.

#### I Publikationen

Reffnet war im Evaluationszeitraum in verschiedenen Medien präsent. In der Anfangsphase waren dies grosse Tageszeitungen, danach Fachpublikationen, die sich durch eine gezieltere thematische Ausrichtung auszeichneten. Ab 2019 verlagerte sich die Medienpräsenz auf Online-Publikationen. Diese Entwicklung entspricht der Entwicklung des Mediennutzungsverhalten vieler Zielgruppen – auch von Zielgruppen im B2B-Bereich. Die Präsenz in thematisch ausgerichteten Fachpublikationen ist positiv zu bewerten, da damit das interessierte Zielpublikum gut erreicht wird.

### 3.4 Fazit zu erbrachten Produkten und Leistungen

Auf Basis der vorangehenden Abschnitte zieht das Evaluationsteam für die Umsetzung der vom BAFU unterstützten Produkte und Leistungen folgendes Fazit:

#### I Quantitative Ziele bei den Beratungsleistungen grösstenteils erfüllt

Die Analyse zeigt, dass die meisten quantitativen Zielwerte erreicht oder übertroffen worden sind. Die Anzahl der abgeschlossenen Beratungen lag in Phase 1.0 leicht unter dem Zielwert, in den Phasen 2.0 und 3.0 jedoch im Soll. In den Phasen 1.0 und 2.0 konnten die angestrebten Zielwerte für die potenziell reduzierten Umweltbelastungspunkte (UBP) deutlich erfüllt werden. In der Phase 3.0 wurde das Zwischenziel im Jahr 2024 übertroffen.

### I Hohe Qualität der Beratungen

Die Beratungen für KMU werden von den Teilnehmenden überwiegend als qualitativ hochwertig beurteilt. Fachkompetenz, Dienstleistungsorientierung und Verständlichkeit werden besonders hervorgehoben. Die Weiterempfehlungsrate liegt bei über 80 Prozent. Kritikpunkte betreffen vor allem die mangelnden Branchenkenntnisse einzelner Reffnet-Experten/-innen. Bei den Gemeinden fällt die Bewertung kritischer aus. Hier werden Anpassungen der Beratung an die spezifischen Bedürfnisse der Gemeinden und an die Verwaltungsprozesse als unzureichend beurteilt. Dies deutet darauf hin, dass die Überführung des Beratungskonzeptes für KMU auf Gemeinden nicht vollständig gelungen ist.

### I Beratungskosten konnten nicht wie angestrebt reduziert werden

Trotz einer Senkung der Kosten von Phase 1.0 zu Phase 2.0 stiegen die Beratungskosten zu Beginn der Phase 3.0 wieder an und lagen im den Jahren 2023 und 2024 im Durchschnitt bei knapp 19'000 Franken pro Beratung mit Massnahmenplan (inkl. Eigenleistungen, siehe Darstellung D 3.2). Die Angaben zu den Beratungskosten sind allerdings mit grosser Vorsicht zu interpretieren und können nicht mit anderen Beratungsleistungen verglichen werden. Dies, weil in diesen Kosten auch die Eigenleistungen von Reffnet, die Eigenleistungen der Unternehmen und die Eigenleistungen der Reffnet-Experten/-innen enthalten sind.

Im Rahmen der Evaluationsarbeiten konnten bei der Geschäftsstelle und bei den involvierten Gremien und Akteuren (z.B. Experten/-innen) ein hohes Kostenbewusstsein beobachtet werden. Dies rührt vermutlich auch daher, dass die Beiträge des BAFU (Grundbeiträge, Leistungsbeiträge) nur einen Teil der für das BAFU erbrachten Leistungen abdecken, insgesamt nicht allzu hoch sind und durch Eigenleistungen ergänzt werden müssen. Dies deutet grundsätzlich auf ein gutes Verhältnis von Ressourceneinsatz und Leistungserbringung hin.

### I Hohe Qualität der Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung von Reffnet weist eine hohe fachliche Qualität auf und bietet mit der UBP-Methodik einen Mehrwert für die Quantifizierung potenzieller Umweltentlastungen. Sie kann sowohl die Auswahl geeigneter Massnahmen als auch die externe Berichterstattung unterstützen. Der Nutzen wird jedoch von den KMU und Gemeinden als unterschiedlich gross eingeschätzt.

### I Zu tiefer Rücklauf im Monitoring

Das von Reffnet durchgeführte Monitoring der Massnahmenumsetzung in den KMU während fünf Jahre nach Abschluss einer Beratung ist ein wichtiger Pfeiler einer glaubwürdigen Umsetzung. Die Aussagekraft leidet jedoch in den letzten Jahren unter einer geringen Rücklaufquote von teilweise unter 20 Prozent. Vor diesem Hintergrund sind Massnahmen notwendig, um den Rücklauf zu steigern

### I Professionelles Marketing und Kommunikation

Die Kommunikationsmassnahmen sind professionell umgesetzt und orientieren sich an den Anforderungen einer B2B-Organisation. Die Nutzung digitaler Kanäle wie LinkedIn und die Durchführung von Veranstaltungen tragen zur Sichtbarkeit bei. Die Inhalte sind auf die Vermittlung von Nutzen und Wirkung ausgerichtet. Verbesserungspotenzial besteht in der stärkeren Betonung von Expertise und Umsetzungsunterstützung. Die Kommunikation mit Gemeinden könnte ausgebaut werden, um deren spezifische Bedürfnisse besser zu adressieren.

**I Gesamtbewertung**

Reffnet erfüllt die meisten seiner quantitativen Zielvorgaben und bietet insbesondere für KMU Beratungen von hoher Qualität an, während die Übertragung des Ansatzes auf Gemeinden noch Optimierungspotenzial zeigt. Die Wirkungsmessung mit der Berechnung von potenziellen Reduktionen der Umweltbelastung anhand von UBP ist ein Alleinstellungsmerkmal, weist jedoch methodische Schwächen auf (Berücksichtigung von Recyclingprozessen, Abbildung von Negativemissionen, Einordnung der Einsparungen im Verhältnis zum Ressourcenverbrauch des Gesamtunternehmens). Herausforderungen bestehen bei der Reduktion der Beratungskosten sowie dem unzureichenden Monitoring-Rücklauf, der die Aussagekraft der Umsetzungsergebnisse negativ beeinträchtigt.

## 4. Erreichte Wirkungen bei den Zielgruppen

Beratungen lösen bei den KMU in vielen Fällen eine Verhaltensänderung aus. Für eine grössere Wirkung sind jedoch mehr Beratungen notwendig und die Umsetzungsquote der Massnahmen sollte erhöht werden.

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Wirkungen bei den Zielgruppen erreicht werden konnte mit den vom BAFU finanziell unterstützten Leistungen von Reffnet. Gemäss Wirkungsmodell (siehe Abschnitt 1.1) handelt es sich dabei um das Element «Outcome».

#### 4.1 Reichweite

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Zielgruppen erreicht werden konnten.

*Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Welche Relevanz hat Reffnet für die Zielgruppen beziehungsweise welche Unternehmen hat das Angebot von Reffnet vor allem erreicht?  
Beurteilungskriterium: Wie gross ist die Reichweite und wie ist die Beurteilung der Leistungen durch Zielgruppe?

In folgender Darstellung D 4.1 ist die Anzahl der von Reffnet kontaktierten KMU pro Branche dargestellt. Dadurch wird ersichtlich, welche Zielgruppen mit einem Beratungsangebot erreicht werden konnten. Deutlich am meisten Beratungen angeboten wurden in den Branchen «Industrie und Produktion», gefolgt von «Gastgewerbe», Dienstleistungen», «Andere» und «Bau».

Die Gruppierung der Branche erfolgte auf Basis der bestehenden Einteilung der Reffnet-Fälle von 32 Kategorien. Die 32 Kategorien haben wir in die fünf aufgelisteten Gruppen zusammengefasst.

**D 4.1: Anzahl der von Reffnet kontaktierten KMU nach Branche (geordnet nach abnehmender Häufigkeit)**

| <i>Branche gruppiert</i> | <i>Anzahl Beratungen</i> |
|--------------------------|--------------------------|
| Industrie und Produktion | 631                      |
| Gastgewerbe              | 138                      |
| Dienstleistungen         | 119                      |
| Andere                   | 53                       |
| Bau                      | 46                       |
| <i>Total</i>             | <i>987</i>               |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf dem Datenauszug aus der Reffnet-Monitoring-Datenbank, Stand vom 19.6.2025.

Legende: Abgedeckter Zeitraum: 1.1.2014–19.6.2025.

In der Schweiz waren im Jahr 2023 642'219 KMU registriert.<sup>34</sup> Wenn die Anzahl der registrierten Reffnet-Kontakte mit KMU der letzten elf Jahre (sowohl erfolgreiche als auch abgebrochene Beratungen; 987 Fälle) ins Verhältnis mit der Gesamtzahl der KMU gesetzt wird, so ergibt sich ein Wert von 1,5 Promille. Dies bedeutet, dass von 2'000 KMU drei KMU beraten worden sind oder mindestens ein Kontakt vorhanden war. Dies bedeutet, dass Reffnet für die KMU-Landschaft in der Schweiz bisher nur eine geringe Relevanz aufweist.

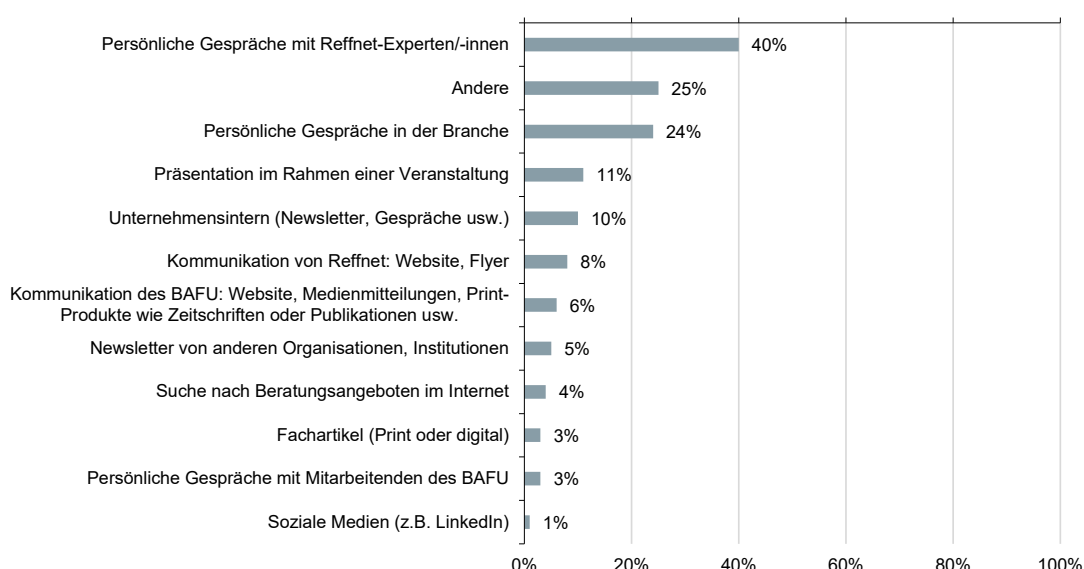
In der Schweiz gab es im Jahr 2024 2'131 Gemeinden.<sup>35</sup> Bis Ende 2024 wurden von Reffnet 25 Gemeinden beraten. Das ergibt eine Beratungsquote von etwas mehr als 1 Prozent. Dies bedeutet, dass Reffnet auch für die Gemeinden in der Schweiz bisher nur eine geringe Relevanz aufweist.

#### I Wie die KMU und Gemeinden von Reffnet erfahren

Im Zusammenhang mit der Reichweite ist es relevant zu wissen, wie die KMU vom Reffnet-Angebot erfahren haben. Dies ist in folgender Darstellung D 4.2 für die KMU und in Darstellung D 4.3 für die Gemeinden abgebildet.

Demnach sind bei den KMU die persönlichen Gespräche mit Reffnet-Experten/-innen und die persönlichen Gespräche mit anderen KMU innerhalb der Branche unter den drei wichtigsten Kanälen. Dies trotz starker Kommunikationstätigkeit der Reffnet-Geschäftsstellen (siehe Abschnitt 3.3), die deutlich weniger genannt werden. Zusammengefasst erreichen aber auch die Aktivitäten der Reffnet-Geschäftsstelle (Präsentation im Rahmen einer Veranstaltung, Website und Flyer, Fachartikel, Soziale Medien) einen Wert von 22 Prozent. Soziale Medien wie LinkedIn werden mit nur 1 Prozent als letzter Kanal genannt. Offensichtlich scheint dieser Kanal (allein) wenig geeignet, um neue KMU für Reffnet-Beratungen zu gewinnen.

**D 4.2: Kanäle, über die Reffnet bei den KMU bekannt wurde**



Quelle: Darstellung Interface.

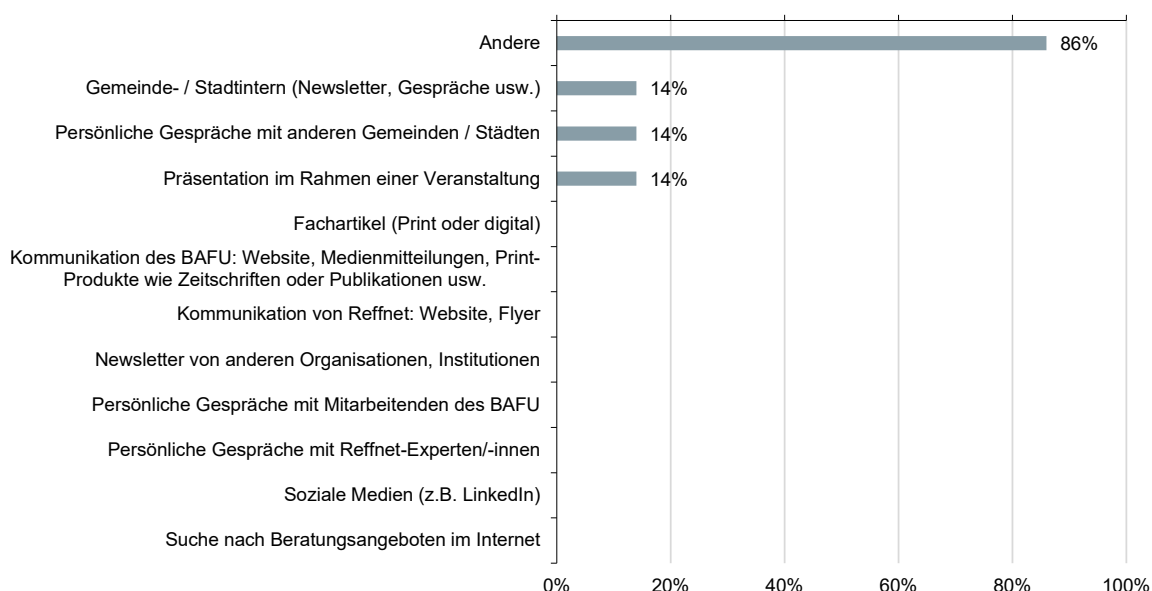
Legende: Die Frage lautete: «Wie haben Sie von den Reffnet-Beratungen erfahren?». Mehrfachnennungen möglich, N = 80.

<sup>34</sup> Vgl. [www.bfs.ch](http://www.bfs.ch), Zugriff am 19.9.2025.

<sup>35</sup> Vgl. [www.bfs.ch](http://www.bfs.ch), Zugriff am 19.9.2025.

Bei den Gemeinden sind die Unterschiede zwischen den Kommunikationskanälen deutlich weniger ausgeprägt. Nur über vier etablierte Kanäle konnte auf Reffnet aufmerksam gemacht werden. Bei den meistgenannten «Anderen» Kanäle wurde genannt, dass der jeweilige Kanton (55%), der Gemeindeverband (11%) oder PUSCH (11%) auf das Angebot aufmerksam gemacht hätten.

#### D 4.3: Kanäle, über die Reffnet in den *Gemeinden* bekannt wurde



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie haben Sie von den Reffnet-Beratungen erfahren?». Mehrfachnennungen möglich, N = 7.

## 4.2 Verhaltensänderungen

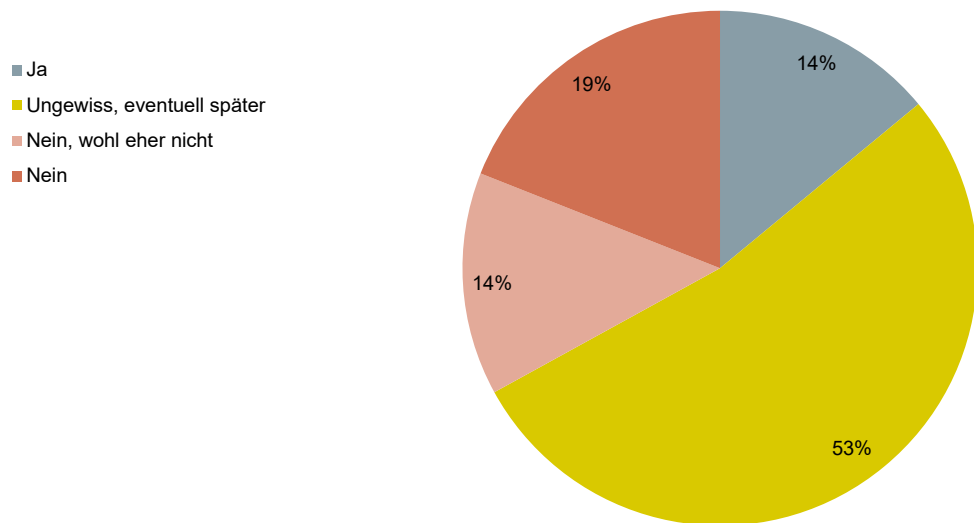
In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Verhaltensänderungen bei den Zielgruppen beobachtet werden konnten.

### Evaluationsfrage zu den Verhaltensänderungen

- Welche Veränderungen konnten bei den Zielgruppen durch das Projekt erreicht werden? Inwiefern haben sich die Verhaltensweisen oder das Wissen der Zielgruppen verändert?

Sowohl die KMU als auch die Gemeinden stehen unter vielfältigen Einflüssen (siehe auch Abschnitt 2.6). Daher ist es eine Herausforderung zu eruieren, inwiefern ihre Anstrengungen, sich ressourcenschonender zu verhalten, ausschliesslich auf Reffnet zurückzuführen sind (Additionalität). Ein Hinweis darauf geben die Antworten auf die Frage, ob die beratenen KMU auch ohne finanzielle Unterstützung eine Beratung in Anspruch genommen hätten (siehe Darstellung D 4.4). Demnach hätten nur 14 Prozent der Teilnehmenden eine Beratung in Anspruch genommen, wenn sie diese selbst hätten finanzieren müssen. Ein Drittel der KMU gab an, dass sie unter diesen Umständen keine oder eher keine Beratung in Anspruch genommen hätten. Bei gut der Hälfte der Teilnehmenden (53%) ist dies ungewiss und sie hätten eine solche Beratung eventuell später durchführen lassen. Die Antworten zeigen, dass die Teilfinanzierung der Beratungen durch die Öffentlichkeit eine Wirkung bei den Beratenen entfaltet hat. Ohne die (Teil-) Finanzierung hätte die Mehrheit der Teilnehmenden keine Beratung in Anspruch genommen oder dies möglicherweise erst später gemacht und damit wahrscheinlich weniger Massnahmen zur Ressourceneffizienz umgesetzt.

## D 4.4: Additionalität der Reffnet-Beratung



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Hätten Sie sich für eine Beratung entschieden, auch wenn Sie hierfür keine finanzielle Unterstützung erhalten hätten?». N = 79.

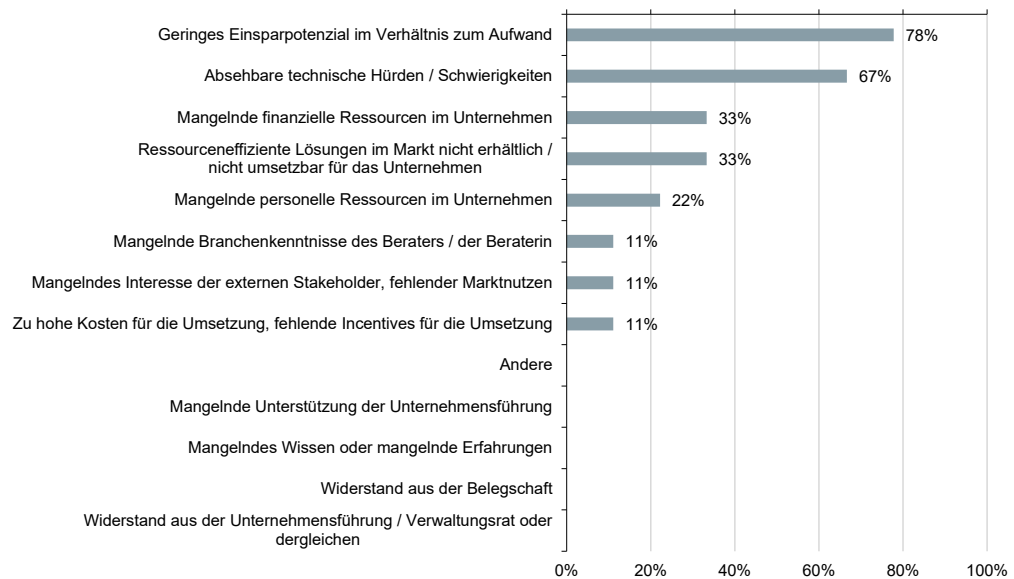
Allerdings sind diese Zahlen der Online-Befragung zum Umsetzungsgrad vermutlich zu positiv, da KMU, die keine Massnahmen vereinbart haben und die Massnahmen nicht umgesetzt haben, in der Online-Befragung untervertreten sind. Gemäss Einschätzung einer Reffnet-verantwortlichen Person würden die vereinbarten Massnahmen in den KMU weniger konsequent umgesetzt, als dies die Befragungsergebnisse zeigen. Etwa ein Drittel der KMU realisiere die Massnahmen demnach nicht. Gründe seien Personalwechsel, veränderte Prioritäten oder fehlende Ressourcen. Ein weiteres Drittel der KMU stosse auf erhebliche Schwierigkeiten. Interne Konflikte, technische Probleme und organisatorische Hürden verzögerten die Umsetzung oft über die angestrebten fünf Jahre hinaus, so die Einschätzung. Lediglich ein Drittel setze die geplanten Massnahmen vollständig und innerhalb der angestrebten Frist um.

#### Evaluationsfrage zur Weiterentwicklung der Stakeholder

- Welche Rolle spielt das Netzwerk in ihrem Engagement für ressourceneffiziente Praktiken?

Von 79 teilnehmenden KMU gaben 81 Prozent an, Massnahmen zur Verbesserung der Ressourceneffizienz vereinbart zu haben. Nur 11 Prozent der Teilnehmenden haben keine Massnahmen vereinbart.

#### D 4.5: Gründe, weshalb keine Massnahmen vereinbart wurden



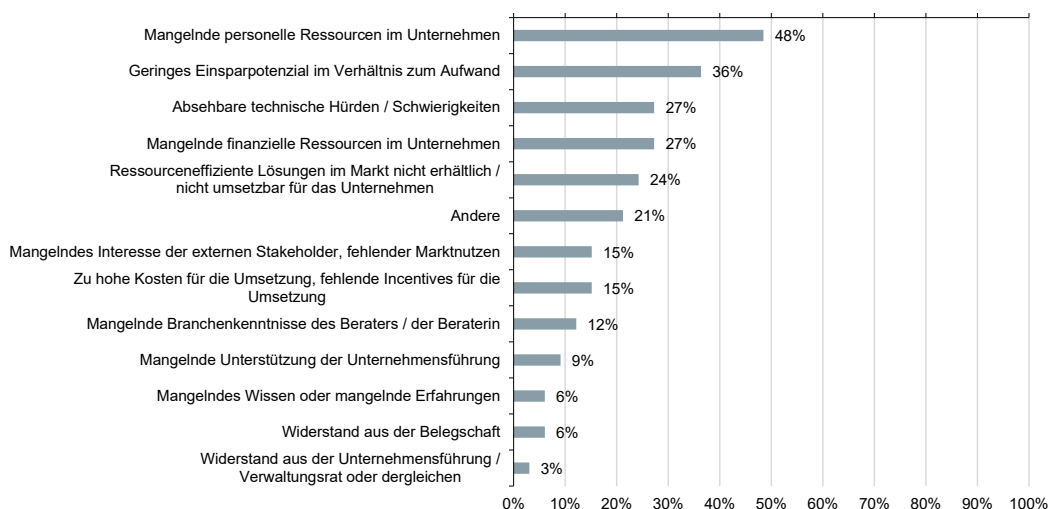
Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wieso wurden keine Massnahmen vereinbart?». Mehrfachnennungen möglich, N = 9.

Von 66 teilnehmenden KMU gab die Hälfte (48%) an, dass sie die vereinbarten Massnahmen umgesetzt hat oder daran ist, diese umzusetzen. 44 Prozent gaben an, die vereinbarten Massnahmen teilweise umzusetzen. 8 Prozent gaben an, dass sie keine der vereinbarten Massnahmen umsetzen.

Die Gründe, wieso vereinbarte Massnahmen nicht umgesetzt werden, sind vielfältig (siehe Darstellung D 4.6).

#### D 4.6: Gründe, weshalb Massnahmen nicht umgesetzt werden



Quelle: Darstellung Interface.

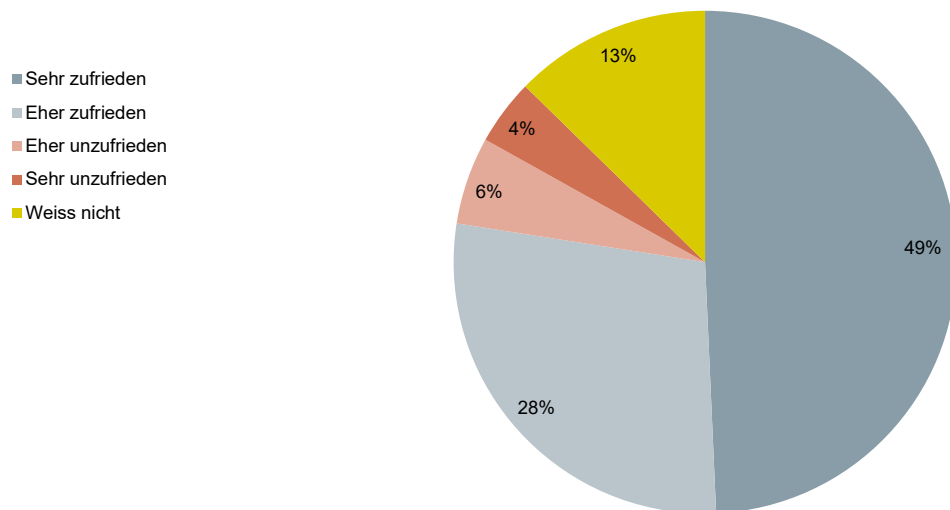
Legende: Die Frage lautete: «Weshalb haben Sie die vereinbarte Massnahme(n) nicht umgesetzt?». Mehrfachnennungen möglich, N = 33.

**Evaluationsfrage zur erreichten Wirkung**

- Inwiefern hat Reffnet tatsächlich die beabsichtigten Wirkungen auf die Zielgruppen erzielt?
- Welche konkreten Auswirkungen hat Reffnet auf die Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen sowie auf ihre Umweltbelastung und Rohstoffabhängigkeit?

Etwas mehr als drei Viertel der teilnehmenden KMU (N = 71) sind mit den Auswirkungen der Reffnet-Beratung auf die Verbesserung der Ressourceneffizienz ihres KMU sehr zufrieden (49%) oder zufrieden (28%; siehe Darstellung D 4.7). Nur 6 Prozent sind eher unzufrieden und 4 Prozent sind sehr unzufrieden. Gründe bei den Unzufriedenen (total 6 Antworten) waren: fehlende Fachkompetenz des Beraters/der Beraterin, ungenügende Beeinflussbarkeit durch das KMU, ungenügendes Marktangebot, Umsetzung der Massnahmen war nicht «umwelteffizient» möglich, ungenügende neue Erkenntnisse aus der Beratung.

**D 4.7: Zufriedenheit**

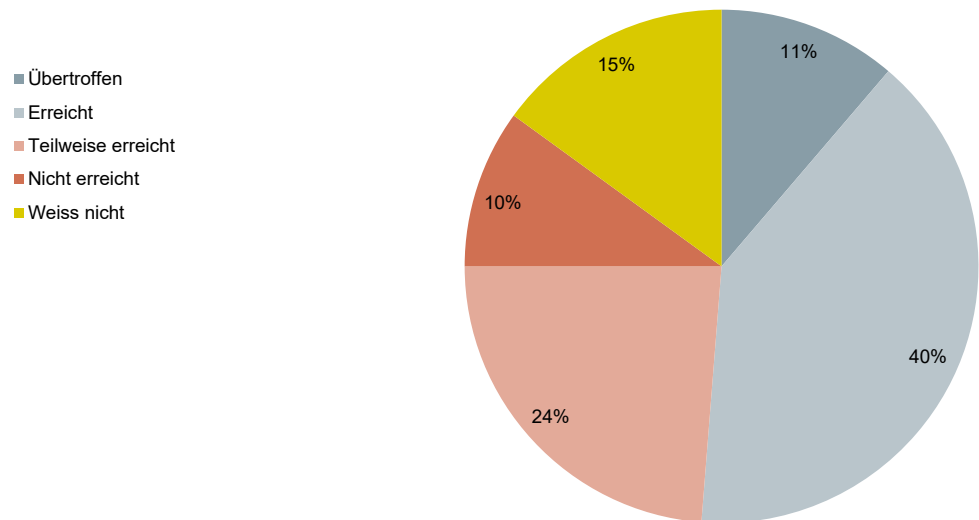


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Sind Sie zufrieden mit den Auswirkungen der Beratung auf die Verbesserung der Ressourceneffizienz Ihres Unternehmens?». N = 71.

Drei Viertel der teilnehmenden KMU (N = 80) gaben an, dass die Ziele, die sie sich im Vorfeld der Beratung gesetzt hatten, übertroffen (11%), erreicht (40%) oder teilweise erreicht wurden (24%, siehe Darstellung D 4.8). Gründe, wieso Ziele (noch) nicht erreicht werden konnten, lassen sich zum Teil auf noch laufende oder auf langfristige Verbesserungsprozesse zurückführen, die noch mehr Zeit benötigen. Zudem wurden zum Teil schon früher Massnahmen umgesetzt und daher bestand nur noch begrenztes zusätzliches Potenzial. Einschränkungen ergaben sich zudem durch fehlende Zeit, Daten, Infrastruktur oder interne Ressourcen sowie durch noch nicht abgeschlossene Analysen und Prozesse. Teilweise wurde der Nutzen der Beratung zudem nicht ausreichend erkannt oder als zu wenig konkret, überzeugend beziehungsweise relevant für die eigenen Business Cases eingeschätzt.

## D 4.8: Zielerreichung

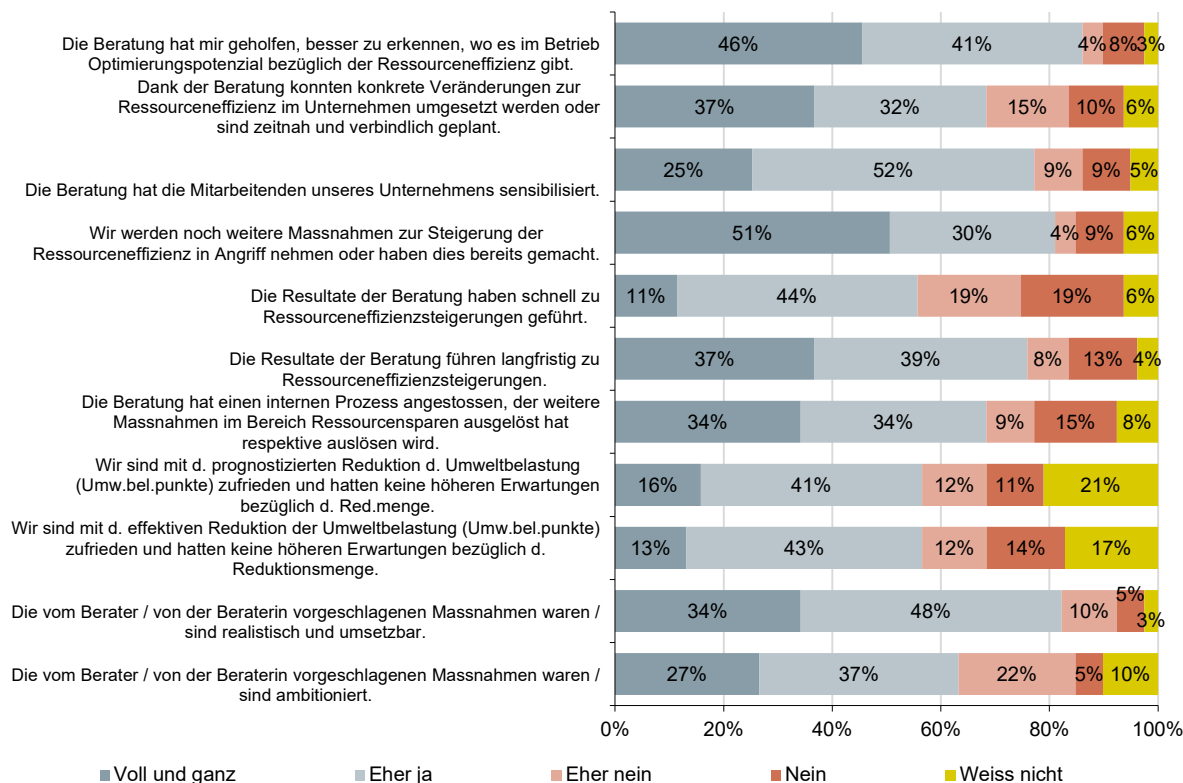


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wurden die Ziele erreicht, die Sie sich im Vorfeld der Beratung gesetzt haben?». N = 80.

Die von den Reffnet-Experten/-innen vorgeschlagenen Massnahmen wurden von 27 Prozent der Teilnehmenden (N = 79) als ambitioniert und von 37 Prozent als eher ambitioniert beurteilt (siehe letzte Zeile in der Darstellung D 4.9). 27 Prozent waren hingegen der Ansicht, dass die Massnahmen nicht oder eher nicht ambitioniert waren. 34 Prozent gaben an, dass die vorgeschlagenen Massnahmen realistisch sind, 48 Prozent gaben an, dass sie eher realistisch sind. 15 Prozent sind der Ansicht, dass die Massnahmen nicht oder eher nicht realistisch sind (siehe zweitunterste Zeile).

#### D 4.9: Bewertung unterschiedlicher Aspekte



Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte der Beratung?». N = 79, d = der; Umw.bel.punkte = Umweltbelastungspunkte; Red.menge = Reduktionsmenge.

#### Evaluationsfrage zu weiterführenden Aktivitäten der KMU

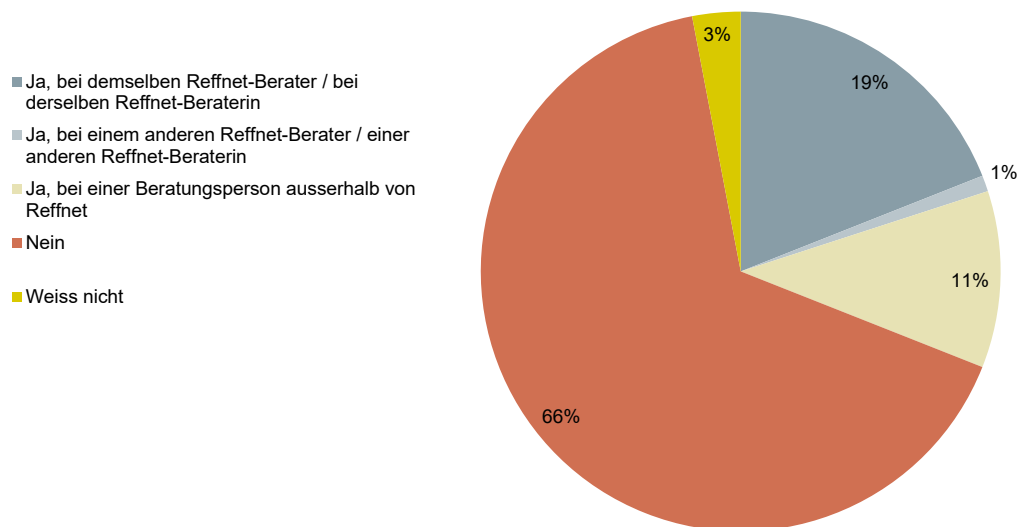
- Beziehen beratene KMU nach Abschluss der Reffnet-Beratungen weitergehende Folgeberatungen, um ihre Ressourceneffizienz weiter zu verbessern?
- Gibt es Hinweise dazu, inwieweit die bisherigen Wirkungen von Reffnet langfristig Bestand haben und inwiefern beziehungsweise in welchen Unternehmen Reffnet nachhaltig zur Förderung der Ressourceneffizienz beiträgt?

Eine Reffnet-Beratung soll auch als Sprungbrett dienen, damit das KMU/die Gemeinde später aus eigenem Antrieb und ohne finanzielle Unterstützung von Reffnet zusätzliche Abklärungen tätigt oder tätigen lässt und damit weitere (grössere) Ressourceneinsparungen im KMU/in der Gemeinde erreicht werden können.<sup>36</sup>

Gemäss Darstellung D 4.10 hat rund ein Drittel der Teilnehmenden der Online-Befragung (31%) eine Folgeleistung eines Beraters/einer Beraterin zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Anspruch genommen. Allerdings ist davon auszugehen, dass dieser Anteil über demjenigen in der Realität liegt. Der Grund dafür ist, dass in dieser Hinsicht weniger «aktive» KMU in der Online-Befragung untervertreten sein dürften. Diese Einschätzung wird gestützt durch Rückmeldungen aus den Experten-Workshops, wonach Folgeleistungen durch den gleichen Reffnet-Berater/die gleiche Reffnet-Beraterin wenig vorkommen.

<sup>36</sup> Gemäss mündlichen Aussagen und E-Mail-Verkehr mit den für Reffnet verantwortlichen Personen beim BAFU (D. Zürcher, U. Frei).

#### D 4.10: Folgeleistungen nach der Reffnet-Beratung

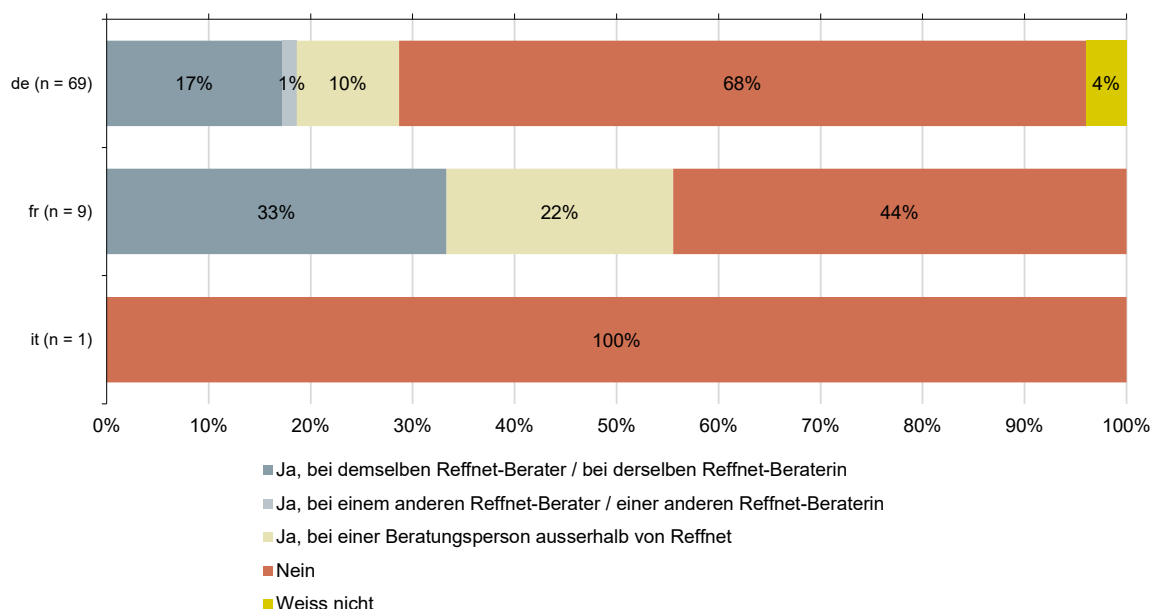


Quelle: Darstellung Interface.

Legende: Die Frage lautete: «Haben Sie Folgeleistungen in Anspruch genommen, um die Ressourceneffizienz in Ihrem Unternehmen zu steigern?». N = 79.

Die Aufteilung der bezogenen Folgeleistungen nach den unterschiedlichen Sprachregionen ist in folgender Darstellung D 4.11 dargestellt. Demnach finden in der Romandie prozentual mehr Folgeberatungen statt als in der Deutschschweiz. Für die italienisch sprechende Schweiz hat nur ein KMU geantwortet. Daher sind für diese Sprachregion keine Aussagen möglich.

#### D 4.11: Folgeleistungen nach der Reffnet-Beratung nach Sprachregion



Quelle: Darstellung Interface.

Vier Fünftel (80%) der KMU, die eine weitergehende Ressourceneffizienzberatung in Anspruch genommen haben (N = 25), gaben an, zusätzliche Ressourceneffizienzmassnahmen getroffen zu haben. Die zusätzlichen Massnahmen liegen betreffend den poten-

ziellen Reduktionen in 17 Prozent der Fälle unter dem Umfang der Reffnet-Beratung und bei 28 Prozent der Fälle darüber. 56 Prozent der Teilnehmenden (N = 18) konnten zum Umfang der zusätzlichen Einsparungen keine Aussagen machen.

#### Evaluationsfrage zur Effizienz

- Wie ist das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen und tatsächlich erzielter Verhaltensänderung bei der Zielgruppe/n?
- Hätte die Verhaltensänderung auch ressourcenschonender erreicht werden können?

Den Aufwand für die *Umsetzung der Massnahmen* beurteilten 75 Prozent der teilnehmenden KMU (80) als angemessen. 16 Prozent beurteilten den Aufwand für die Umsetzung als zu hoch.

Die Frage, ob die erreichten *Einsparungen und Optimierungen* auch mit weniger Aufwand seitens Unternehmen hätten erreicht werden können, bejahten nur 8 Prozent der Teilnehmenden (N = 80). 58 Prozent verneinten dies explizit, 31 Prozent konnten keine Antwort geben. 4 Prozent sind der Ansicht, der Berater/die Beraterin hätte ihren Aufwand reduzieren können. Als Einsparungspotenzial wurden genannt, dass die Massnahmen auf der Hand gelegen hätten und daher vertiefende Analysen oder Effizienzberechnungen hätten weggelassen werden können.

Einen Hinweis auf die Effizienz von Beratungen geben die geplanten potenziellen UBP-Reduktionen pro Fall. Die folgende Darstellung D 4.12 zeigt die durchschnittlichen Werte für die untersuchten Branchen. Die geplanten potenziellen UBP-Reduktionen gemäss Monitoring-Datenbank von Reffnet liegen pro Fall in der Branche «Bau» im Durchschnitt bei 0,72 Mrd. UBP pro Beratung und in der Branche «Industrie und Produktion» bei 0,64 Mrd. UBP pro Beratung. Leicht höhere Werte erreicht die Gruppe «Andere» (z.B. öffentliche Verwaltungen, Bergbahnen, Veranstaltungen) mit 0,75 Mrd. UBP pro Beratung. In den Branchen «Dienstleistungen» (0,16 Mrd. UBP pro Fall) und «Gastgewerbe» (0,08 Mrd. UBP pro Fall) liegen die geplanten potenziellen Reduktionen pro Fall hingegen deutlich tiefer.

**D 4.12: Durchschnittlich prognostizierte UBP-Reduktion pro Beratung nach Branche (Reihenfolge: abnehmende Durchschnittswerte)**

| <i>Branche gruppiert</i> | <i>Anzahl Beratungen</i> | <i>Durchschnittlich prognostizierte UBP-Einsparungen pro Beratung (in Mrd. UBP)</i> |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Andere                   | 53                       | 0,75                                                                                |
| Bau                      | 46                       | 0,72                                                                                |
| Industrie und Produktion | 631                      | 0,64                                                                                |
| Dienstleistungen         | 119                      | 0,16                                                                                |
| Gastgewerbe              | 138                      | 0,08                                                                                |

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf dem Datenausgang aus der Reffnet-Monitoring-Datenbank, Stand vom 19.6.2025.  
Abgedeckter Zeitraum: 1.1.2014–19.6.2025.

Unabhängig von diesen Werten wird das Einsparungspotenzial der unterschiedlichen KMU-Branchen in der Schweiz als unterschiedlich gross eingeschätzt. Das Einsparungspotenzial der KMU-Branchen wird dabei mit abnehmender Bedeutung wie folgt

eingeschätzt<sup>37</sup>: Bau- und Baustoffindustrie; Maschinen-, Elektro-, Metall-Industrie; Chemie- und Kunststoffindustrie; Lebensmittel- und Getränkeproduktion (inkl. Landwirtschaft); Holz-, Papier- und Möbelindustrie, Handel, Gastgewerbe und Tourismus, Dienstleistungen.

Die Auflistung der Branchen entlang der durchschnittlich prognostizierten UBP-Einsparungen pro Beratung in Darstellung D 4.12 deckt sich im Wesentlichen mit dieser Reihenfolge.

### 4.3 Beurteilung der Wirkung bei den Zielgruppen

In diesem Abschnitt werden die beobachteten Verhaltensänderungen beurteilt.

#### *Evaluationsfrage zur Wirkung bei den Zielgruppen*

- Als wie wirksam werden die Leistungen von Reffnet beurteilt (qualitativ) bezüglich Beeinflussung der Zielgruppe?
- Wie gross ist die Übereinstimmung zwischen beabsichtigter und tatsächlich eingetretener Verhaltensänderung bei der Zielgruppe/n?

#### **I Reichweite noch tief**

Nach zehn Jahren Beratung ist Reffnet etabliert. Die Reichweite von beratenen 1,5 Promille der KMU und von beratenen 1 Prozent der Gemeinden ist allerdings noch tief. Die Anzahl Beratungen muss deutlich erhöht werden, um eine angemessene Reichweite zu erreichen. Die Erhöhung der Anzahl Beratungen muss sich dazu von der Unterstützungsleistung des BAFU entkoppeln, da diese begrenzt ist. So war zum Beispiel im Jahr 2025 die Nachfrage nach Reffnet-Beratungen höher als die zur Verfügung stehenden Fördermittel des BAFU und nachgefragte Beratungen konnten nicht vergünstigt mit einer Teilfinanzierung des BAFU geboten werden.

#### **I Deutliche Verhaltensänderungen sicht- und messbar**

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass seit Einführung der Wirkungsmessung im Jahr 2018 78 Prozent der kontaktierten Unternehmen konkrete Massnahmen festgelegt haben.<sup>38</sup> Bei den Teilnehmenden der Online-Befragung liegt dieser Anteil nur ganz leicht höher bei 80 Prozent.

Die festgelegten Massnahmen werden gemäss den Ergebnissen der Online-Befragung zum grösseren Teil vollständig (48%) oder teilweise (44%) umgesetzt. Das ist ein sehr guter Wert. Allerdings zeigen diese Zahlen aus der Online-Befragung zum Umsetzungsgrad vermutlich ein positiveres Bild, als dies in der Realität der Fall ist, da man davon ausgehen muss, dass KMU, die ihre Massnahmen nicht umgesetzt haben, in der Online-Befragung eher untervertreten sind.

So gehen Schätzungen von Interviewten davon aus, dass rund ein Drittel der KMU ihre Massnahmen nicht umsetzen. Das würde bedeuten, dass rund die Hälfte (51%<sup>39</sup>) aller durchgeführten Beratungen zu umgesetzten Massnahmen führen dürften. Hinzu kommt,

<sup>37</sup> ChatGPT mit Prompt: «Welche KMU-Branchen haben in der Schweiz das grösste Potenzial für die Einsparung von Ressourcen (Stichworte: Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft)? Ordne die Auflistung mit abnehmender Wichtigkeit bezüglich des möglichen Umfangs der Einsparungen.»

<sup>38</sup> Quelle: Datenauszug aus der Reffnet-Monitoring-Datenbank, Stand vom 19. Juni 2025. Abgedeckter Zeitraum: 1.1.2014–19.6.2025.

<sup>39</sup> Massnahmen werden gemäss Reffnet-Datenbank in 78 Prozent der Fälle festgelegt und gemäss Schätzung in zwei Drittel der Fälle (66%) umgesetzt.

dass gemäss den Erfahrungen aus dem Monitoring rund ein Drittel der KMU mehr Zeit benötigt als die angestrebten fünf Jahre. Zahlen zu den prognostizierten und den eingesparten UBP gemäss Wirkungsmessung sind in den Abschnitten 3.1 und 3.4 ersichtlich.

#### **I Finanzielle Unterstützung wichtiger Grund zur Durchführung der Beratung**

Ein Drittel der teilnehmenden KMU (33%) gab an, ohne die finanzielle Unterstützung keine oder eher keine Reffnet-Beratung zur Ressourceneffizienzsteigerung in Anspruch genommen zu haben. Gut die Hälfte der teilnehmenden KMU gab zudem an (53%), dass die Inanspruchnahme einer Beratung ohne finanzielle Unterstützung ungewiss gewesen wäre und sie dies nur eventuell zu einem späteren Zeitpunkt getan hätten. Damit hätten diese KMU (zusammengenommen 86%) vermutlich auch keine gezielten Massnahmen zur Ressourceneffizienzsteigerung ergriffen oder erst zu einem späteren Zeitpunkt.

Aufgrund der Resultate kann insgesamt gefolgert werden, dass bei einer knappen Mehrheit der beratenen KMU (51%) eine konkrete Verhaltensänderung ausgelöst werden konnte, indem sie Massnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz umgesetzt haben. Die finanzielle Unterstützung war ein wichtiger Grund zur Durchführung einer Beratung. Allerdings ist das nicht der einzige Treiber für die beobachtete Verhaltensänderung bei den KMU. Weitere Treiber sind die absehbaren finanziellen Einsparungen, gesellschaftliche und politische Erwartungen sowie gesetzliche Anforderungen (siehe dazu auch Abschnitt 2.6).

#### **4.4 Fazit zu Wirkungen bei den Zielgruppen**

Auf Basis der vorangehenden Abschnitte ziehen wir für die vom BAFU unterstützten Produkte und Leistungen bezüglich Wirkungen bei den Zielgruppen folgendes Fazit:

##### **I Finanzielle Unterstützung als zentrale Auslöser**

Die finanzielle Unterstützung ist ein zentraler Auslöser einer Verhaltensänderung bei den KMU: 86 Prozent der KMU hätten ohne Förderung keine, eher keine oder erst später eine Beratung in Anspruch genommen.

##### **I Reichweite gering, Nachfrage nach Beratungen aber hoch**

Reffnet hat in den gut elf Jahren ihres Bestehens viel geleistet. Insgesamt wurden knapp tausend KMU und Gemeinden von Reffnet kontaktiert und in 564 Fällen wurde eine Beratung zur Verbesserung der Ressourceneffizienz abgeschlossen. 25 der abgeschlossenen Beratungen erfolgten für Gemeinden. Die Anzahl kontaktierter KMU und Gemeinden entspricht allerdings nur 1,5 Promille der Schweizer KMU und rund 1 Prozent der Schweizer Gemeinden. Die Reichweite ist damit niedrig. Um eine für die Schweiz relevante Wirkung zu erzielen, muss die Anzahl der Beratungen deutlich steigen.

Die Nachfrage nach Reffnet-Beratungen ist hoch. Das Angebot der Reffnet-Beratungen konnte in jüngster Zeit aber nicht mit der Nachfrage von KMU mithalten. Die Nachfrage überstieg die verfügbaren Fördermittel des BAFU für die festgelegten Beratungen. Um die Reichweite zu erhöhen, muss das Beratungsangebot mittelfristig von den Fördergeldern des BAFU entkoppelt werden. Dazu sind neue Finanzierungsmodelle zu entwickeln und/oder neue Geldgeber zu erschliessen.

##### **I Zu viele Massnahmen werden nicht umgesetzt**

Rund die Hälfte der im Rahmen der Reffnet-Beratungen festgelegten Massnahmen werden nicht realisiert. Genannte Gründe sind abnehmende Wichtigkeit, mangelnde personelle Ressourcen im Unternehmen, zu hohe Kosten für die Umsetzung, absehbare technische Hürden oder ein geringes finanzielles Einsparungspotenzial. Um die Wirksamkeit der Beratungen zu erhöhen, muss die Umsetzungsquote erhöht werden.

### I Hohe Zufriedenheit bezüglich der Zielerreichung bei den KMU

Gut drei Viertel der teilnehmenden KMU (77%) sind zufrieden mit den Auswirkungen der Beratung. Drei Viertel gaben zudem an, ihre im Vorfeld der Beratung gesetzten Ziele übertroffen, erreicht oder mindestens teilweise erreicht zu haben. Gründe für nicht erreichte Ziele sind fehlende Zeit, fehlende Ressourcen oder begrenztes Potenzial. Die vorgeschlagenen Massnahmen werden von den KMU überwiegend als realistisch und ambitioniert bewertet.

### I «Sprungbrett» funktioniert teilweise

Rund ein Drittel der Teilnehmenden der Online-Befragung (31%) gaben an, eine Folgeleistung eines Beraters/einer Beraterin zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Anspruch genommen zu haben. Allerdings dürfte der effektive Wert über alle beratenen KMU tiefer liegen. Bei den KMU mit einer Folgeberatung funktioniert das Sprungbrett erwartungsgemäss gut: 80 Prozent dieser KMU setzten zusätzliche Massnahmen zur Ressourceneffizienzsteigerung um.

### I Angemessener Aufwand für die Massnahmenumsetzung bei unterschiedlichem Einsparungspotenzial

Den Aufwand für die Umsetzung der Massnahmen beurteilten 75 Prozent der teilnehmenden KMU als angemessen. Nur wenige sehen Einsparpotenzial beim Aufwand. Die prognostizierte Umweltwirkung variiert allerdings stark nach Branche: «Industrie und Produktion» und «Bau» erzielen hohe UBP-Reduktionen, während die Branchen «Gastgewerbe» und «Dienstleistungen» deutlich geringere Werte erreichen.

### I Gesamtbewertung

Reffnet löst bei der Hälfte der beratenen KMU eine Verhaltensänderung aus. Dies trägt zur Steigerung der Ressourceneffizienz bei. Die Gesamtwirkung ist jedoch durch die geringe gesamtschweizerische Reichweite begrenzt. Für eine stärkere Gesamtwirkung sind mehr Beratungen notwendig. Zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität sollte zudem die Umsetzungsquote der Massnahmen erhöht werden. Zu prüfen ist vor diesem Hintergrund eine strategische Fokussierung auf Branchen mit grossem Einsparpotenzial, mit spezifischen Beratungsbedürfnissen oder mit einer hohen Zahlungsbereitschaft für Beratungen.

## 5. Erreichte Wirkungen in der Umwelt

Reffnet erzielt Umweltwirkungen, deren Umfang jedoch im nationalen Kontext begrenzt bleibt. Das Monitoring liefert wertvolle Schätzungen der Reduktion der Umweltbelastung, ist jedoch aufgrund tiefer Rücklaufquoten nur eingeschränkt aussagekräftig.

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Wirkungen in der Umwelt erreicht werden konnten mit den vom BAFU finanziell unterstützten Leistungen von Reffnet. Gemäss Wirkungsmodell (siehe Abschnitt 1.1) handelt es sich um dabei um das Element «Impact».

*Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:*

- Welche konkreten Auswirkungen hat Reffnet auf die Belastung der Umwelt?
- Welche konkreten Auswirkungen hat Reffnet auf die Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen sowie auf ihre Umweltbelastung und Rohstoffabhängigkeit?

### 5.1 Bedeutung der erreichten Wirkung im nationalen Kontext

Die Einführung der Wirkungsmessung und des Monitorings in Phase 2.0 von Reffnet ab 2018 ermöglicht bis zu einem gewissen Grad eine Abschätzung der potenziellen Wirkungen in der Umwelt: Die Berechnungen zeigen die potenzielle Reduktion der Umweltbelastung, ausgedrückt in UBP, bei einer Umsetzung der geplanten Massnahmen im Vergleich zu einem Referenzszenario (business as usual). Das Monitoring der Massnahmenumsetzung erhebt danach während fünf Jahren den Umsetzungsstand der geplanten Massnahmen in den KMU und berechnet die realisierte potenzielle Reduktion der Umweltbelastung (im Vergleich zum Referenzszenario). Der Stand der Massnahmenumsetzung wird durch die KMU selbständig erfasst. Dadurch können Berechnungen zu den geplanten und zu den umgesetzten potenziellen UBP-Reduktionen durchgeführt werden.

#### I Potenziell reduzierte UBP im nationalen Kontext

Unter Reffnet wurde bis 2024 in elf Jahren Massnahmen definiert mit einer prognostizierten potenziellen Reduktion von insgesamt 992 Mrd. UBP (siehe Darstellung D 3.1). Eine in der Schweiz lebende Person verursachte in den Jahren 2014 (Start von Reffnet) bis 2022 (neuere Daten sind noch nicht verfügbar) durchschnittlich 26,7 Mio. UBP pro Jahr.<sup>40</sup> Damit könnte rein rechnerisch während der elf Jahre der UBP-Verbrauch von rund 3'377 Personen eingespart werden. Dies unter der Annahme, dass alle definierten Massnahmen vollständig umgesetzt und die kontrafaktischen Szenarien wie festgelegt auch eintreffen würden.

Gemäss den Ergebnissen der Evaluation müssen wir aber davon ausgehen, dass nur rund die Hälfte (51%) der Massnahmen auch umgesetzt werden (siehe Abschnitt 4.3). Dadurch reduzieren sich die tatsächlich realisierten Reduktionen auf 506 Mrd. UBP. Damit liesse sich während elf Jahren noch der UBP-Verbrauch von rund 1'722 Personen einsparen.

<sup>40</sup> Vgl. <https://www.bafu.admin.ch/de/indikatoren>, → Gesamtumweltbelastungs-Fussabdruck, Zugriff am 5.12.2025.

Aktuell konnte unter Reffnet 3.0 innerhalb von nur zwei Jahren eine Reduktion von 222 Mrd. prognostizierten UBP erreicht werden. Dies ist eine Steigerung gegenüber der vorhergehenden Programmphase. Diese Reduktion würde dem jährlichen UBP-Verbrauch von rund 4'160 Personen entsprechen, wenn die Massnahmen vollständig umgesetzt würden und von rund 2'122, wenn die Hälfte der Massnahmen (51%) umgesetzt würde.

Die in der Schweiz wohnhafte Bevölkerung verursachte von 2014 bis 2024 (im Inland und im Ausland) insgesamt 2'478'316 Mrd. UBP<sup>41</sup>. Setzt man diese Zahl ins Verhältnis mit den unter Reffnet insgesamt prognostizierten UBP-Reduktionen von 992 Mrd. UBP, zeigt sich, dass nur rund 0,4 Promille der gesamten UBP-Belastung der Schweiz potenziell reduziert werden können. Dies unter der Annahme, dass alle Massnahmen umgesetzt würden. Wenn wir aber davon ausgehen, dass nur rund die Hälfte der Massnahmen umgesetzt wird (51%), können wir damit rechnen, dass effektiv rund 0,2 Promille der gesamten UBP-Belastung der Schweiz potenziell reduziert wurden.

#### I Berechnete potenzielle Reduktionen gemäss Monitoring

Seit der Einführung des Monitorings in Reffnet 2.0 konnten anhand der Rückmeldungen der KMU und Gemeinden zur Massnahmenumsetzung zwischen 2018 und 2024 insgesamt 66 Mrd. UBP-Einsparungen effektiv quantifiziert werden (siehe Darstellung D 3.1, Stand Ende 2023 für Reffnet 2.0-Daten). Das deckt eine Dauer von sieben Jahren ab. Effektiv ausgewiesen konnte demnach eine Reduktion, die den jährlich verursachten UBP von 353 Personen während sieben Jahren entsprechen. Die Zahlen sind im Vergleich zu den prognostizierten UBP-Reduktionen so tief, weil die Massnahmen einerseits noch nicht alle abgeschlossen sind (das Monitoring erhebt die Massnahmenumsetzung während fünf Jahren) und andererseits, weil die Mehrheit der KMU das Monitoring zur Massnahmenumsetzung nicht ausfüllt und daher dazu Zahlen fehlen.

#### Evaluationsfrage zur Wirkungseffizienz

- Wie ist das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen und eingetretener Wirkung (inkl. ökonomische Komponente bei Unternehmen)?

Zwar werden die Kosten für die erbrachten Beratungen ausgewiesen (siehe Abschnitte 2.5 und 3.1). Die Kosten beinhalten aber mehrere «Kostenstellen» (z.B. Eigenleistungen des Vereins Reffnet.ch, Eigenleistungen der Reffnet-Experten/-innen, Eigenleistungen der beratenen KMU), die sich nicht weiter aufschlüsseln lassen. Zudem fehlen Zahlen zu den personellen und finanziellen Aufwendungen der KMU und Gemeinden, die sie für die Umsetzung der festgelegten Massnahmen einsetzen. Daher kann keine Aussage dazu gemacht werden, wie hoch die Wirkungseffizienz der Reffnet-Leistungen und der umgesetzten Massnahmen in der Realität effektiv ist.

Ein Hinweis dazu, dass die KMU an eine positive Wirkungseffizienz glauben, zeigt das Resultat der Online-Befragung – 56 Prozent der KMU (N = 79) gaben an, dass sie die Ressourceneffizienz in ihrem Unternehmen verbessern wollen, weil sie eine Kostenreduktion (Betrieb, Rohstoffe) erreichen wollen. Neben der Reduktion der Umweltbelastung als noch wichtigere Motivation (82%) ist das Kostenargument damit die zweitwichtigste Motivation.

<sup>41</sup> Vgl. <https://www.bafu.admin.ch/de/indikatoren> → Gesamtumweltbelastungs-Fussabdruck, Zugriff am 5.12.2025. Für die Jahre 2023 und 2024 wurden als Annahme die gleichen Werte wie 2022 verwendet.

Im Vertrag für die erste Reffnet-Phase (BAFU 2014) ist als Ziel festgehalten, dass die verrechenbaren Kosten gegenüber dem BAFU bei 2'350 Franken pro Milliarde reduzierte UBP (ab 2016/2017) sein soll. Werden die gegenüber dem BAFU verrechenbaren Kosten der Reffnet-Beratungen der Reffnet-Phase 2.0 von 897'786 Franken (siehe Abschnitt 2.5) den potenziellen UBP-Reduktionen von 216 Mrd. UBP gegenübergestellt (siehe Abschnitt 3.1), so liegt der Wert bei 4'156 Franken pro Milliarde reduzierte UBP. In den ersten zwei Jahren von Reffnet 3.0 lag der Wert bei 3'668 Franken pro Milliarde reduzierte UBP (814'000 Franken für 222 Mrd. UBP; Reffnet 2025; Reffnet 2024b). Damit konnte zwar eine Verbesserung erreicht werden, die Werte liegen aber noch immer über dem Zielwert.

#### I Auch die Sensibilisierung hat eine Bedeutung

Die Wirkungsmessung und das Monitoring können nur einen Teil der Wirkungen erfassen. Nicht erfasst wird damit die Sensibilisierung der KMU, die Reffnet durch die zahlreichen Kommunikationsmassnahmen und die durchgeführten Beratungen bewirkt. Aber auch die Sensibilisierung ist ein Mosaikstein unter den weiteren Entwicklungen und Prozessen, die auf die KMU einen Einfluss haben können. Der Anteil von Reffnet an dieser Sensibilisierung konnte im Rahmen der Evaluation nicht gemessen werden.

### 5.2 Fazit zu erreichten Wirkungen in der Umwelt

Auf Basis der vorangehenden Abschnitte ziehen wir für die vom BAFU unterstützten Produkte und Leistungen bezüglich Wirkungen in der Umwelt folgendes Fazit:

#### I Umweltwirkung belegbar, im nationalen Kontext jedoch gering

Für die unter Reffnet festgelegten Massnahmen lassen sich geplante und umgesetzte potenzielle Umweltentlastungen berechnen. Doch selbst bei vollständiger Umsetzung der geplanten Massnahmen entspräche die potenzielle Reduktion von UBP lediglich rund 0,4 Promille der gesamten schweizweiten konsumbedingten Umweltbelastung. Aufgrund der realen Umsetzungsquote der Massnahmen von geschätzten 51 Prozent sinkt dieser Wert auf etwa 0,2 Promille. Die Umweltwirkung ist daher im nationalen Kontext gering.

#### I Monitoring liefert wertvolle Daten, aber mit eingeschränkter Aussagekraft

Seit 2018 konnten durch das Monitoring potenziell 66 Mrd. UBP-Reduktion ausgewiesen werden, was den verursachten UBP von 353 Personen in diesem Zeitraum entspricht. Die geringe Teilnahmequote der KMU am Monitoring sowie noch laufende Massnahmen begrenzen jedoch die Vollständigkeit der erfassten Wirkung. Dadurch bleibt die tatsächliche Umsetzung vieler Massnahmen unklar, was die Grössenordnung der Umweltwirkungsanalyse beeinträchtigt.

#### I Wirkungseffizienz bleibt unklar, Zielwerte noch nicht erreicht

Mangels detaillierter Daten zu den eingesetzten Ressourcen der KMU für die Massnahmenumsetzung und der erzielten Verbesserungen kann die Wirkungseffizienz (Verhältnis von eingesetzten Ressourcen zur eingetretenen Wirkung) nicht beurteilt werden. Die Erwartungen der KMU, bei Ressourceneffizienzsteigerungen Kosten reduzieren zu können, zeigt aber, dass viele von einer positiven Wirkungseffizienz ausgehen.

Die Kosten des BAFU pro Milliarde reduzierter UBP liegen trotz Verbesserungen (in den ersten zwei Jahren von Reffnet 3.0 lag der Wert bei 3'668 Franken pro Milliarde reduzierte UBP) weiterhin über dem ursprünglich gesetzten Zielwert von 2'350 Franken pro Milliarde reduzierte UBP. Wesentliche ungenutzte Effizienzpotenziale in der Umsetzung von Reffnet konnten im Rahmen der Evaluation allerdings nicht eruiert werden.

Dies könnte darauf hindeuten, dass der damals festgelegte Zielwert zu ambitioniert gewesen ist.

#### I Gesamtbewertung

Durch Reffnet-Beratungen konnten potenzielle Umweltwirkungen erreicht werden, deren Umfang jedoch im nationalen Kontext begrenzt bleibt. Das Monitoring liefert wertvolle Einblicke in die umgesetzten potenziellen Reduktionen, ist jedoch aufgrund tiefer Rücklaufquoten nur eingeschränkt aussagekräftig. Gleichzeitig bleibt die Wirkungseffizienz unklar, da zentrale Kostendaten zu den Massnahmenumsetzungen von Reffnet nicht erhoben werden. Daneben hat Reffnet mit seinem Beratungsprogramm und der dazugehörigen Kommunikation zur Sensibilisierung im Bereich der Ressourceneffizienz in Unternehmen und Gemeinden beigetragen.

## 6. Gesamtfazit und Empfehlungen

Reffnet hat in zehn Jahren viel geleistet und einiges erreicht. Der massnahmenorientierte Ansatz der Reffnet-Beratungen ist allerdings nur begrenzt wirksam. Die Instrumente des Bundes zur Erreichung der Netto-Null-Ziele sollten sich konzeptionell weiterentwickeln.

Das Gesamtfazit baut auf den vorangehenden Faziten der einzelnen Stufen des Wirkungsmodells auf. Neben dem Gesamtfazit hat die Evaluation für jede untersuchte Ebene ein eigenes Fazit gezogen. Diese finden sich in den einzelnen Kapiteln und in der Zusammenfassung zu Beginn des Berichtes.

Als Gesamtfazit kann festgehalten werden, dass Reffnet viel geleistet und einiges erreicht hat. In zehn Jahren wurden 564 Beratungen zur Verbesserung der Ressourceneffizienz abgeschlossen, 25 davon waren Gemeinden. Durch Informationen und Veranstaltungen wurden KMU und Gemeinden schweizweit zum Thema Ressourceneffizienz sensibilisiert. Die Qualität der Reffnet-Leistungen (Beratungen, Informationen, Wirkungsmessung usw.) ist hoch und wird von den Beratenen zum grössten Teil geschätzt. Die Methodik der Wirkungsmessung wurde für den von Reffnet verfolgten massnahmenorientierten Ansatz aufgebaut und liefert methodisch belastbare Ergebnisse. Die Reffnet-Beratungen sind in einem begrenzten Kreis von Beratenen etabliert. Wenn die Beratung gelingt (richtiger Zeitpunkt im KMU, richtige Person im KMU), ist sie für KMU ein effizientes Instrument, um die Ressourceneffizienz zu steigern.

#### **I Massnahmenorientierung der Beratung reicht für die Zukunft nicht mehr aus**

Trotz dem Erreichten ziehen wir als Gesamtfazit den Schluss, dass es im heutigen Diskurs über planetare Grenzen und Netto-Null-Ziele der Klimapolitik nicht (mehr) ausreicht, «nur» effizienter zu werden. Denn Effizienzsteigerungen bedeuten nicht automatisch absolute Reduktionen von Umweltbelastungen. Phänomene wie der Rebound-Effekt können Effizienzgewinne sogar kompensieren. Moderne Nachhaltigkeitsansätze fordern daher klare Reduktionspfade anstelle von punktuellen Verbesserungen. Relevant ist, ob und um wieviel ein KMU seinen absoluten Beitrag zur Überschreitung globaler Belastungsgrenzen reduzieren kann.

#### **I Weiterentwicklung der Instrumente des Bundes notwendig**

Aus Sicht des Evaluationsteams stellt sich daher die Grundsatzfrage, inwiefern es für den Bund gerechtfertigt ist, weiterhin Beratungen mit einem einzelmassnahmenorientierten Ansatz finanziell zu unterstützen, während andere Beratungen durch deren Ausrichtung an absoluten Reduktionszielen eines KMU einen umfassenderen Ansatz verfolgen (z.B. Science based Targets) und breiter zugänglich sind. Die Massnahmen des Bundes zur Erreichung der Netto-Null-Ziele, zur Etablierung der Kreislaufwirtschaft und zum Schutz der Umwelt sollten sich daher aus Sicht des Evaluationsteams konzeptionell weiterentwickeln, um grössere Wirkungen zu erreichen. Im Abschnitt 6.2 machen wir Empfehlungen dazu.

## 6.1 Fazit zum Marketing und zur Kommunikation

In diesem Abschnitt ziehen wir ein Fazit zum Marketing und zur Kommunikation.

### I Solide Kommunikationsstrategie

Die Kommunikationskonzepte aus den Jahren 2015 und 2023 sind umfassend und beschreiben die Kommunikationsstrategie von Reffnet entlang der relevanten Dimensionen. Die definierten Inhalte für die Kommunikationsziele, Zielgruppen und Massnahmen sind in Übereinstimmung mit Grundlagen aus dem B2B-Marketing. Verbesserungspotenzial zeigt sich in Bezug auf die Hervorhebung von Expertise und die Unterstützung bei der Umsetzung («Können» und «Tun» gemäss dem Handlungsmodell nach Artho et al. 2012).

### I Starke B2B-Kommunikation mit klaren Botschaften und wachsender digitaler Präsenz

Reffnet kommuniziert über verschiedene Kanäle mit den Zielgruppen. Für die vorliegende Evaluation wurden die Website, die Veranstaltungen, der LinkedIn-Auftritt sowie die Publikationen einbezogen. Grundsätzlich sind dies geeignete Kanäle im Kontext der B2B-Kommunikation. Die für die Evaluation beigezogenen Botschaften und Inhalte stimmen mit den Zielen überein und vermitteln Expertise, zeigen Umsetzungs- und Handlungsmöglichkeiten auf, öffnen Möglichkeiten für Vernetzung und nutzen Partnerschaften und Case Studies für das Schaffen von Vertrauen. Damit sind die für diese Art der Kommunikation wichtigen Dimensionen entlang des Handlungsmodells für «Wollen» und «Können» gemäss Artho et al. (2012) gut abgedeckt. Der über die Jahre verstärkte Einsatz von digitalen Medien (LinkedIn, Newsletter, inhaltlich nicht Teil dieser Evaluation) ist zeitgemäss und kann weiter ausgebaut werden. Eingesetzte Testimonials schaffen Vertrauen und dienen der Vernetzung.

### I Hohe Wirksamkeit direkter Interaktionen im Vergleich zu digitalen und medialen Kanälen

Die Teilnehmenden der Online-Befragung sehen die grösste Wirksamkeit bei den persönlichen Gesprächen mit Reffnet-Experten/-innen. Die genannten digitalen Kanäle spielen aus Sicht der KMU und der Gemeinden eine untergeordnete Rolle. Trotzdem können diese Kommunikationskanäle eine Rolle bei der Entscheidung für eine Beratung spielen, indem sie an die Möglichkeit erinnern, Vertrauen schaffen und unterstützend Informationen liefern. Der Befund bestätigt aber auch Erkenntnisse aus dem B2B-Marketing, die besagen, dass persönliche Kontakte von grosser Bedeutung sind.

### I Kommunikation für Gemeinden zu wenig auf deren Besonderheiten ausgerichtet

Die Leistungen und Produkte von Reffnet für Gemeinden unterscheiden sich von Leistungen für Unternehmen und können als Business-to-Government-Beziehungen (B2G) beschrieben werden (siehe Abschnitt 1.5). Diese Art der Geschäftsbeziehung hat einige Besonderheiten, die sie von typischen B2B-Beziehungen unterscheidet. Die Kommunikation von Reffnet für die Gemeinden berücksichtigt diese Besonderheiten aus Sicht der Evaluation zu wenig. So sind die Gemeinden zum Beispiel üblicherweise weniger auf LinkedIn vertreten als Unternehmen und können über diesen Kanal weniger angesprochen werden.

## 6.2 Empfehlungen an das BAFU

In diesem Abschnitt formulieren wir Empfehlungen an das BAFU, die sich aus der Evaluation ergeben.

**Folgende Evaluationsfragen stehen im Zentrum:**

- Welche Massnahmen können ergriffen werden beziehungsweise wie muss das Angebot angepasst werden, um die Effektivität von Reffnet zu steigern und die beabsichtigten Wirkungen auch in Zukunft zu verstärken?
- Wie können bestehende Ressourcen und Partnerschaften effizienter genutzt werden, um die Ziele des Projekts effektiver zu erreichen?
- Welche neuen Ansätze oder Bereiche sollten in Betracht gezogen werden, um das Potenzial von Reffnet vollständig auszuschöpfen und die gewünschten Veränderungen auf Outcome-Ebene zu bewirken?

#### **I Auslegeordnung zu bestehenden Förderprogrammen, laufenden politischen Prozessen und privatwirtschaftlichen Instrumenten**

Einerseits bestehen nationale Förderprogramme in den Bereichen Energie, Klima und Ressourceneffizienz. Andererseits sind neue Bestimmungen hinzugekommen, wie etwa der Art. 10h<sup>42</sup> zur Schonung der natürlichen Ressourcen und Stärkung der Kreislaufwirtschaft im Umweltschutzgesetz (USG, SR 814.01). Zudem bestehen nationale und internationale Initiativen und Methoden, die Unternehmen Möglichkeiten bieten, ihre Umweltbelastungen zu messen und zu reduzieren (z.B. SBTi, Ecoentreprise).

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, eine Auslegeordnung der relevanten Programme zu erstellen, um Synergien, allfällige Überschneidungen und Lücken unter den Förderprogrammen darzulegen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung zu formulieren. Die Auslegeordnung sollte dabei insbesondere auch die unterschiedlichen Zielgruppen berücksichtigen, die die Förderprogramme adressieren (z.B. Art und Grösse der Firmen). Die Arbeiten sind unter den betroffenen Ämtern zu koordinieren (BAFU, BFE) und bevorstehende politische Prozesse sind zu berücksichtigen (z.B. CO<sub>2</sub>-Gesetz nach 2030).

#### **I Entwicklung von stärker verpflichtenden Regelungen zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs**

Aufbauend zur Auslegeordnung sind Regelungen zu erarbeiten (und durch den Bundesrat und das Parlament im politischen Prozess zu prüfen), wie Unternehmen stärker und verbindlicher (z.B. durch gesetzliche Vorgaben zu Scope 3, umfassendere Berücksichtigung von Umweltaspekten) dazu gebracht werden können, ihren Ressourcenverbrauch zu reduzieren. Dabei soll bei der Umsetzung in den Unternehmen der Fokus auf bestehenden Grundlagen und Instrumenten liegen, die etabliert sind, sich auf die Zielebene von Unternehmen beziehen und die vor- und nachgelagerten Emissionen der Wertschöpfungskette (Scope 3) umfassen.

Sollten Förderbeiträge an Beratungen oder finanzielle Aspekte generell weiterhin eine Rolle spielen, so wäre zu prüfen, ob Unternehmen auch unabhängiger vom bisher von Reffnet verwendeten Ansatz zur Wirkungsabschätzung mit UBP unterstützt werden könnten. Beispielsweise indem die Unternehmen aus einer Auswahl von unterschiedlichen und geeigneten Wirkungsabschätzungsansätzen wählen könnten (z.B. Netto-Null-Fahrplan inkl. Scope 3). Nicht zu vergessen ist dabei auch der einfache Zugang von KMU zu Krediten, um Massnahmen umsetzen zu können.

#### **I Weiterentwicklung der Reffnet-Wirkungsmessung**

Auf Grundlage der vorangehenden Arbeitsschritte ist zu prüfen, wie die Reffnet-Wirkungsmessung weiterentwickelt und unterhalten werden kann. Im Vergleich zu anderen Instrumenten stehen dabei Umweltaspekte im Vordergrund, die bei bestehenden

<sup>42</sup> Eingefügt durch Ziff. I des BG vom 15. März 2024, in Kraft seit 1.1.2025 (AS 2024 648; BBl 2023 13, 437).

Instrumenten nicht oder zu wenig berücksichtigt werden (z.B. Boden, Wasser, Biodiversität, Scope 3). Dazu sollte die Reffnet-Wirkungsmessung vom BAFU weiterhin finanziell unterstützt und zu einem zielorientierten Ansatz für das ganze Unternehmen weiterentwickelt werden (siehe dazu im Abschnitt 6.3 auch die Abschnitte «Beratung und Monitoring auf Emissions-Ziele eines Unternehmens ausrichten» und «Weiterentwicklung der Wirkungsmessung»).

#### **I Rahmenbedingungen schaffen und Ausstieg aus der Finanzierung von Reffnet-Beratungen planen**

Für das BAFU muss es das Ziel sein, dass sich die Reffnet-Beratungen mittelfristig ohne Gelder des Bundes auf dem Beratungsmarkt etablieren können. Die Reffnet-Beratungen sollten sich für die Unternehmen genügend lohnen, so dass sie auch finanziell profitieren und bereit sind, Beratungskosten zur Verbesserung der Ressourceneffizienz selbst zu tragen. Dazu sind *die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen* (z.B. gesetzliche Anforderungen zu Scope 3). Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass die befragten KMU gemäss unseren Erhebungen zu 86 Prozent angaben, dass die finanzielle Unterstützung ein zentraler Grund für die Durchführung einer Reffnet-Beratung war. Wenn die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen sind, empfehlen wir dem BAFU, aus der Finanzierung der einzelnen Reffnet-Beratungen auszusteigen. Ein Ausstieg des BAFU aus der Finanzierung der einzelnen Reffnet-Beratungen *ohne* begleitende Massnahmen wäre ein Rückschritt und würde dazu führen, dass gesetzte Ziele noch weniger erreicht würden.

Wenn die Reffnet-Beratungen von den BAFU-Geldern erfolgreich entkoppelt werden können, ist eine grössere Anwendung und Reichweite des Instrumentes möglich. Der Ausstieg der BAFU-Finanzierung sollte so geplant werden, dass das Wissen und die Erfahrungen von Reffnet erhalten und in die Zukunft geführt werden können.

### **6.3 Empfehlungen an den Verein Reffnet.ch**

In diesem Abschnitt formulieren wir Empfehlungen an den Verein Reffnet.ch. Die Evaluationsfragen sind dieselben wie im Abschnitt 6.2 dargelegt. Wir empfehlen Reffnet.ch, grundsätzliche konzeptionelle Überlegungen anzustellen, um das Reffnet-Angebot weiterzuentwickeln.

#### **I Beratungen thematisch fokussieren**

Die Nachfrage nach Reffnet-Beratungen ist hoch. Die Nachfrage überstieg im Jahr 2025 die verfügbaren Fördermittel des BAFU für die Anzahl der festgelegten Beratungen. Daneben muss Reffnet davon ausgehen, dass sich das BAFU mittelfristig aus der Finanzierung von Reffnet-Beratungen zurückziehen könnte.

Ziel von Reffnet.ch sollte es sein, sein Wissen und seine Erfahrungen zu bewahren und in die Zukunft zu führen, auch ohne Gelder des BAFU. Um auf dem Beratungsmarkt bestehen zu können und weiterhin Beratungen anbieten zu können, schlagen wir eine thematische Fokussierung und Spezialisierung der Reffnet-Beratungen auf Branchen mit spezifischen Beratungsbedürfnissen und/oder mit einer hohen Zahlungsbereitschaft vor.

So zeigen Rückmeldungen aus den Interviews, dass die Beratungsbedürfnisse in den unterschiedlichen Branchen unterschiedlich sind. Das Wissen und die Bedürfnisse in der Hotellerie oder der Restauration sind anders als etwa im Bauwesen. Im Bauwesen ist die Ressourceneffizienz bereits ein wichtiger Aspekt, Teil von SIA-Normen und es gibt viele andere Akteure, die in diesem Bereich Beratungen anbieten. Die Konkurrenz ist dementsprechend gross.

Mit einer Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen sollen auch Kräfte gebündelt und Synergien genutzt werden, um weiter bestehen zu können.

#### *Mögliche Kriterien für eine strategische Fokussierung auf Zielgruppen*

Für eine Fokussierung der Reffnet-Beratungen sehen wir aus den Resultaten der Evaluation folgende mögliche Kriterien:

- Thematische Fokussierung nach bestimmten Branchen (z.B. «Industrie und Produktion», «Restauration/Food»). Die Fokussierung auf gewisse Branchen könnte zum Beispiel anhand folgender Kriterien erfolgen:
  - Potenzial und Bereitschaft einer Branche (Bottom-up) inklusive Zahlungsbereitschaft  
In welchen Branchen existieren KMU, die die Ressourceneffizienz erhöhen wollen und bereit sind, Massnahmen zu erarbeiten und selbst zu finanzieren? Gemäss den Evaluationsergebnissen ist dies im Gastrobereich zu beobachten, wo der Eigenfinanzierungsgrad für die Reffnet-Beratungen höher ist als bei den anderen Beratungen und wo (trotzdem) viele Beratungen durchgeführt werden konnten.
  - Politische Unterstützung und Finanzierungsbereitschaft  
Für welche Branchen sind politische Gremien (Bund, Kantone, Gemeinden) oder Verbände/Organisationen/Unternehmen bereit, Massnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz zu finanzieren? Welche Gemeindetypen (z.B. kleinere Gemeinden) könnten am meisten von Reffnet-Beratungen profitieren?
  - Wirkungspotenzial (Hebel) einer Beratung  
In welchen Branchen kann pro Beratung durchschnittlich mehr bewirkt werden? Gemäss den Evaluationsergebnissen sind dies die Branchen «Bau», «Industrie und Produktion» sowie «Andere».
- Regionale Fokussierung inklusive Zahlungsbereitschaft
  - In welchen Gebieten bestehen finanzstarke Organisationen/KMU/Kantone, die bereit sind, Massnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz zu finanzieren? Ein Beispiel ist die Zürcher Kantonalbank, die Ressourceneffizienz-Massnahmen für ihre Kunden (im Raum Zürich) mitfinanziert.

#### **I** Beratung und Monitoring auf Emissions-Ziele eines KMU ausrichten

Parallel zur Weiterführung und thematischen Fokussierung der Reffnet-Beratungen empfehlen wir, die Reffnet-Beratung grundsätzlich weiterzuentwickeln. Die Reffnet-Beratung sollte aus Sicht des Evaluationsteams neu die Emissionsziele des KMU umfassen und nicht ausschliesslich einzelne Massnahmen (siehe dazu auch Abschnitt 6.2). Dabei sollen wie bisher auch die vor- und nachgelagerten Produktionsprozesse (Scope 3) berücksichtigt werden. Die Weiterentwicklung sollte sich zudem an den Entwicklungen für die nächste Periode des CO<sub>2</sub>-Gesetzes (ab 2030) orientieren, wo KMU zur Reduktion ihrer Emissionen allenfalls stärker in die Pflicht genommen werden könnten.

Vor diesem Hintergrund ist auch das Monitoring für die Zielerreichung und die Massnahmenumsetzung weiterzuentwickeln. Dieses sollte einerseits verbindlicher werden. Andererseits sollten die Attraktivität und die Vorteile des Monitorings für die Zielgruppen verbessert werden. Denkbar sind:

- die Erstellung von (automatisierten) Monitoringberichten und Kennzahlen, die die KMU einfach in ihrer Kommunikation nach innen und aussen verwenden können.
- eine stärkere Begleitung und Unterstützung der KMU im Monitoringprozess, beispielsweise mit regelmässiger Kontaktaufnahme mit den KMU

### I Begleitung der KMU in der Umsetzung

Denkbar wäre zudem das Anbieten von Dienstleistungen für die Begleitung der Umsetzung und die Weiterentwicklung der Massnahmen. Diese könnten beispielsweise folgendermassen aufgebaut sein:

- Begleitungsmodul 1 (kostenpflichtig): Begleitung und Unterstützung bei der Erhebung der Zielerreichung und Massnahmenumsetzung durch einen Reffnet-Experten/eine Reffnet-Expertin (vor Ort oder online).
- Begleitungsmodul 2 (kostenpflichtig): ein jährliches Gespräch mit dem Reffnet-Experten/der Reffnet-Expertin zum Stand der Zielerreichung und zur Umsetzung, zu Herausforderungen und zu möglichen Lösungsansätzen, zur Weiterentwicklung der Massnahmen (vor Ort oder online).

### I Weiterentwicklung der Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung muss sich entsprechend der konzeptionellen Überlegungen und Entscheiden weiterentwickeln. Gemäss Empfehlungen des Evaluationsteams sollte die Wirkungsmessung neu auch die Emissionsziele der KMU umfassen.

Auch auf technischer Ebene sollte die Methodik der Reffnet-Wirkungsmessung weiterentwickelt werden. Damit soll erreicht werden, dass die berechneten Einsparungen (UBP, CO<sub>2</sub>-Äquivalente) möglichst präzise sind. Zu klären ist etwa der Umgang mit Recyclingprozessen oder die Berücksichtigung von Verarbeitungsaufwänden oder Beschichtungen bei verwendeten Materialien. Zudem ist der Umgang mit allfälligen Negativemissionen von KMU zu klären und ein Vorgehen dazu festzulegen.

Die Reffnet-Wirkungsmessung sollte zudem kompatibel und anschlussfähig bleiben zu anderen etablierten Instrumenten zur Reduktion von Emissionen in KMU (z.B. Scope 3 in Netto-Null-Fahrplänen).

### I Weiterentwicklung des Finanzierungsmodells von Reffnet

Mittelfristig ist aus unserer Sicht zu überlegen, ob und wie eine weiterentwickelte Reffnet-Methodik auf dem Beratungsmarkt breiter etabliert werden kann, ohne dass öffentliche oder private Geldgeber die einzelnen Beratungsleistungen unterstützen. Denkbar wäre beispielsweise, dass (wie heute) akkreditierte Reffnet-Experten/-innen die weiterentwickelte Methodik relativ selbständig anwenden, dies aber über ihre eigene Firma abwickeln ohne finanzielle Unterstützung/Beteiligung durch Reffnet. Die akkreditierten Experten/-innen bezahlen für ihre Akkreditierung einen jährlichen Grundbeitrag und eventuell einen gewissen Beitrag pro abgeschlossenen Fall. Für die Umsetzung eines solchen Modells wäre allenfalls eine geeignete Qualitätssicherung zu etablieren, wenn beispielsweise die aktuell praktizierte Begleitung der Reffnet-Experten/-innen durch Reffnet für die Wirkungsmessung und das Monitoring reduziert werden sollte.

Ein solches Finanzierungsmodell könnte insbesondere dann möglich werden, wenn eine weiterentwickelte Reffnet-Methodik zur Verfügung steht (Bezug auf die Zielebene eines Unternehmens) und im Rahmen der CO<sub>2</sub>-Gesetzgebung nach 2030 die Pflicht für Unternehmen steigen würde, Absenkpfade inklusive Scope 3 auszuarbeiten und umzusetzen und Umweltaspekte breiter zu berücksichtigen.

### I Reffnet und PEIK konzeptionell zusammenführen

Die Synergien zwischen den Themen Energie, Klima und Ressourceneffizient sind in den Beratungen besser zu nutzen. KMU sollten für die unterschiedlichen Aspekte nicht verschiedene Beratungen angeboten bekommen.

Um die konzeptionelle Zusammenführung der Programme Reffnet und PEIK voranzutreiben, schlagen wir folgende Massnahmen vor:

- Prüfung der Gouvernance im Vorstand von Reffnet.ch:
  - Die Co-Präsidenten/-innen oder der Präsident des Vereins Reffnet.ch sollten keine zentrale ausführende Funktionen im Beratungsprogramm von Reffnet (= Geschäftsstelle) oder PEIK (= act) innehaben. Damit soll gewährleistet werden, dass die oberste Führung von Reffnet.ch möglichst unabhängig agiert. Dies würde bedeuten, dass act (setzt PEIK für den Verein Reffnet.ch um) das Amt als Co-Präsident abgeben müsste.
  - Die unterschiedlichen Interessen von Reffnet sollten im Vorstand so vertreten sein, dass einzelne Bereiche oder Themen im Gremium nicht übervertreten sind. Damit soll sichergestellt werden, dass bestmögliche Entscheide für den Verein Reffnet.ch gefällt werden können, ohne dass Direktbetroffene solche Entscheide überstimmen könnten. Dieser Aspekt wurde in der Evaluation nicht analysiert und es kann daher dazu keine Empfehlung für die Umsetzung formuliert werden.
- Der Auftraggeber von PEIK (EnergieSchweiz) – und, falls das BAFU sein Engagement für Reffnet weiterführen sollte, auch das BAFU – knüpft seine weiteren Unterstützungsleistungen an die Konzeption und die Umsetzung eines ambitionierten Weiterentwicklungsprogramms zur Optimierung der Synergien von Reffnet und EnergieSchweiz.
- Zu prüfen: Eine vollständige Zusammenführung der beiden Beratungsprogramme und die Abwicklung unter einer «Marke».

#### **I Angebot für die Gemeinden überprüfen**

Wir empfehlen Reffnet.ch, sich konzeptionelle Gedanken zur Beratung von Gemeinden zu machen. Zu prüfen ist, wie gut die Reffnet-Beratung, die auf KMU ausgerichtet ist, sich in dieser Form auch für Gemeinden eignet und ob dazu konzeptionelle Anpassungen notwendig sind. EnergieSchweiz hat diverse Angebote für Gemeinden entwickelt und verfügt über gute Kontakte (siehe z.B. <https://www.energieschweiz.ch/gemeinden/>). Synergien könnten für beide Seiten von Interesse sein. Wenn eine Weiterentwicklung des Angebots für Gemeinden verfolgt werden soll, könnte geprüft werden, ob dafür finanzielle Unterstützung von Gemeindeverbänden oder einem Kanton gefunden werden kann. Aufgrund des Fokus' der Evaluation auf die KMU, können für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Angebots für Gemeinden keine genaueren Empfehlungen formuliert werden.

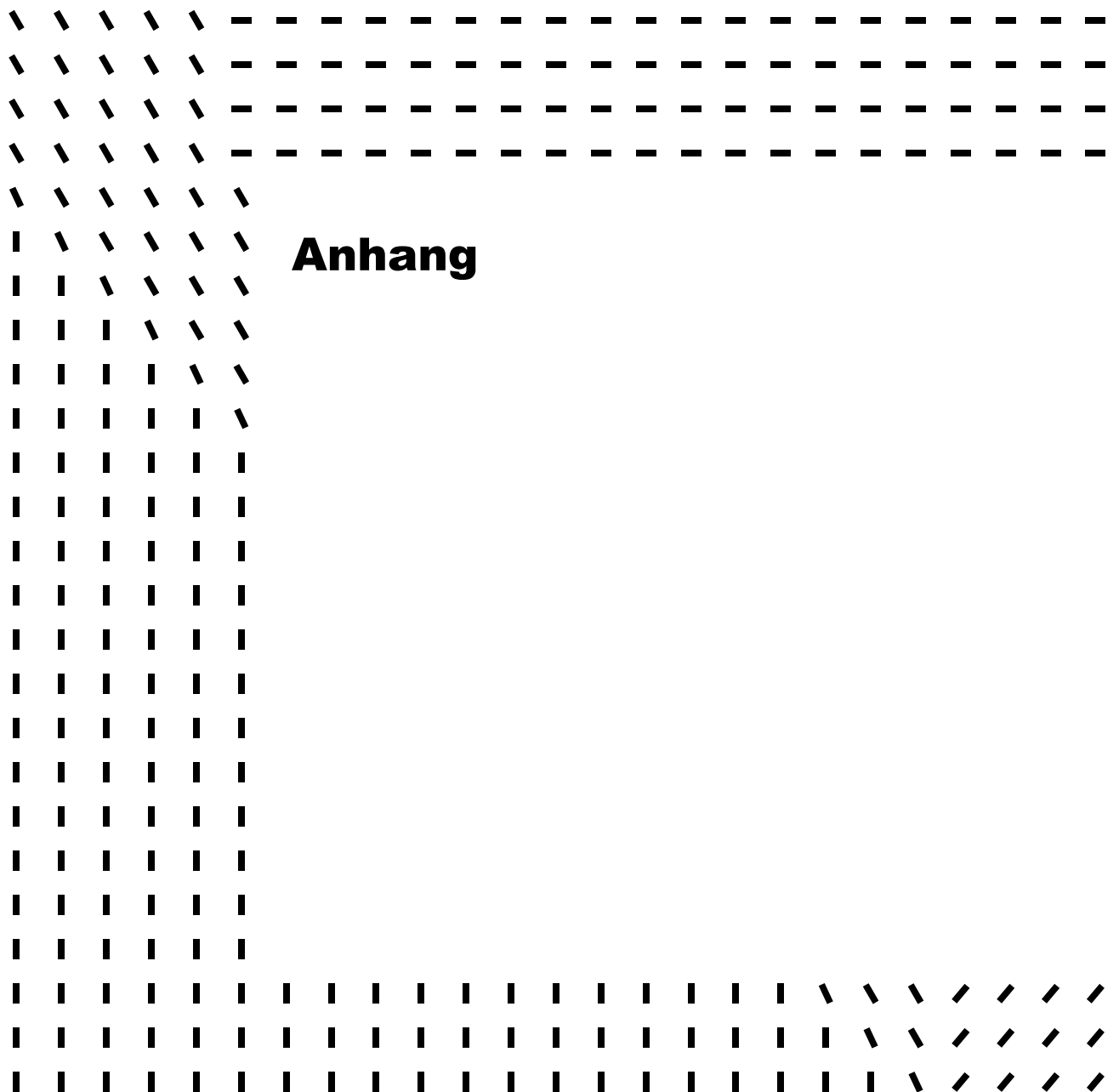
#### **I Betriebswirtschaftliche Kennzahlen erheben**

Genauere Angaben zu den betriebswirtschaftlichen Kosten und zum finanziellen Nutzen (finanzielle Einsparungen) einer Reffnet-Beratung oder der Durchführung des Monitorings liegen unseres Wissens nicht vor. Solche Angaben könnten helfen, die Leistungen und Wirkungen (finanzieller Nutzen) von Reffnet monetär sichtbar zu machen und besser zu vermarkten, zum Beispiel gegenüber Firmenkunden oder gegenüber möglichen Geldgebern. Damit liesse sich zudem vergleichen, wie sich Reffnet-Beratungen finanziell gegenüber anderen Beratungsleistungen positionieren.

### 6.3.1 Empfehlungen zu Marketing und Kommunikation

Zur Optimierung des Marketings und der Kommunikation empfehlen wir folgende Massnahmen:

- Auf eine konsistente Dokumentation der Kommunikationsstrategie achten und dabei möglichst die gleiche Struktur beibehalten, so dass Entwicklungen ersichtlich werden und Anpassungen dokumentiert sind.
- Kommunikationsziele noch stärker auf die Vermittlung von Expertise und die Unterstützung bei der Umsetzung (Fokus auf «Können» und «Tun») auslegen.
- Weiterhin auf Kanäle zur Wissensvermittlung (Website und Newsletter) mit Vernetzungspotenzial (LinkedIn, Veranstaltungen) setzen.
- Die Kommunikation über digitale Medien kann weiter ausgebaut werden. Eine ideale Vernetzung der Inhalte auf Website, Newsletter und Social Media ermöglicht Synergien.
- Für die Erfolgsmessung der Website-Nutzung sollten die Indikatoren in Zukunft an dieses neue Nutzungsverhalten angepasst werden.
- Zentrale Überzeugungsstrategien mit Testimonials und Fallstudien weiterhin umsetzen. Diese schaffen Vertrauen und zeigen Wirkung und Handlungsmöglichkeiten auf.
- Gemeinden stärker über «ihre» Kanäle anzusprechen versuchen. Zum Beispiel könnten die Kantone als Mittler für Reffnet gewonnen werden oder auch der Gemeindeverband. Die Erfahrungen von EnergieSchweiz könnten diesbezüglich hilfreich sein.
- Persönliche Kommunikation zwischen Reffnet-Experten/-innen und KMU und Gemeinden fördern (Veranstaltungen, Trainings usw.)



## A 1 Literaturverzeichnis

Artho, Jürg; Jenny, Annette; Karlegger, Annelies (2012): Wissenschaftsbeitrag. Energieforschung Stadt Zürich. Bericht Nr. 6, Forschungsprojekt FP-1.4, 223 S.

BAFU (2014): Schweizer Netzwerk zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Unternehmen (Kurztitel: Reffnet.ch). Vertrag zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft, vertreten durch das Bundesamt für Umwelt (BAFU, Auftraggeber) und dem Verein Reffnet.ch, Netzwerk Ressourceneffizienz Schweiz. c/o Institut WERZ.

BAFU (2018): Schweizer Netzwerk zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Unternehmen Phase 2 (Kurztitel: Reffnet 2.0). Vertrag zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft, vertreten durch das Bundesamt für Umwelt (BAFU) (Beitragsgeber) und dem Verein Reffnet. c/o WERZ.

BAFU (Hrsg.) 2021: Ökofaktoren Schweiz 2021 gemäss der Methode der ökologischen Knappheit. Methodische Grundlagen und Anwendung auf die Schweiz. Bundesamt für Umwelt, Bern. Umwelt-Wissen Nr. 2121: 260 S.

BAFU (2022): Schweizer Netzwerk zur Verbesserung der Ressourceneffizienz in Unternehmen Phase 3 (Kurztitel: Reffnet 3.0). Vertrag zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft, vertreten durch das Bundesamt für Umwelt (BAFU) (Beitragsgeber) und dem Verein Reffnet. c/o WERZ.

Bundesrat (2013): Grüne Wirtschaft: Berichterstattung und Aktionsplan.

Flick, Uwe (2008): Triangulation: Eine Einführung. 2. Auflage. VS Verlag, Wiesbaden.

Friebe, Paul; Michel, Stefan; Portmann, Christoph; Thrier, Daniela (2022): Marketingkonzept, Marktanalyse und Marktleistung für Marketing- und Verkaufsverantwortliche. 2., überarb. Aufl. St. Gallen: Compendio Bildungsmedien AG.

Reffnet (2015): Kommunikationskonzept von Reffnet. Genehmigt durch B. Oberle (Direktor des BAFU), 1.4.2025.

Reffnet (2022): Statuten Verein Reffnet.ch – Netzwerk Ressourceneffizienz Schweiz.

Reffnet (2023a): Handbuch Qualitätssicherung Reffnet.ch. Version September 2023.

Reffnet (2023b): Geschäftsreglement Verein Reffnet.ch – Netzwerk Ressourceneffizienz Schweiz.

Reffnet (2024a): Expert:Innen-Konzept Reffnet.ch. Version vom Januar 2024.

Reffnet (2024b): Jahresbericht 2023. Zug, 15.3.2024.

Reffnet (2025): Jahresbericht 2024. Zug, 13.3.2025.

Reffnet, EBP (2023): Leitfaden für die Erfassung von Reffnet-Fällen im Erfassungsportal. Oktober 2023. <https://portal.reffnet.ch/de/Home/ReffnetGuideDocument>

Reffnett (undatiert a): Internes Handbuch Geschäftsstelle Reffnet.ch.

Reffnet (undatiert b): Abschlussbericht Reffnet 2.0.

Reffnet (undatiert c): Schlussbericht Reffnet 1.0. Stand der Daten: 28.02.2018.

Sprachwerk (2025): Reffnet-Kommunikationskonzept 2025. Word-Datei von drei Seiten.

WERZ, Sprachwerk (2023): Kommunikationskonzept Reffnet. Power-Point-Präsentation mit 19 Folien.

## A 2 Fragestellungen und Evaluationskriterien

Im Folgenden sind die Fragestellungen mit den Kriterien für die Beurteilung entlang des Wirkungsmodells dargestellt und es ist aufgelistet, mit welchen Methoden die Fragestellungen beantwortet wurden. Der Schwerpunkt der Erhebungen lag gemäss dem Evaluationsgegenstand bei der erzielten Wirkung bei den Zielgruppen (Outcome)

**DA 1: Fragestellungen, Evaluationskriterien und angewandte Methoden zur Beantwortung der Fragestellungen.**

| <i>Stufe des Wirkungsmodells</i> | <i>Fragestellungen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <i>Evaluationskriterien für die Beurteilung</i>             | <i>Angewandte Methoden zur Beantwortung der Fragen</i>                     |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Input, Aktivitäten               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liegen Konzepte vor für die vom BAFU unterstützten Leistungen von Reffnet?</li> <li>– Wie geeignet waren die Konzepte zur Erreichung der festgelegten Ziele?</li> </ul>                                                                                                        | Qualität des konzeptionellen Designs der Reffnet-Leistungen | Dokumentenanalyse, Interviews, Online-Befragung, Workshops, Expertenwissen |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche finanziellen Mittel, personellen Ressourcen und Sachmittel wurden eingesetzt?</li> <li>– Waren die bereitgestellten Ressourcen ausreichend?</li> </ul>                                                                                                                  | Umfang der Ressourcen (finanziell/personell)                | Dokumentenanalyse, Interviews                                              |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Aktivitäten wurden durchgeführt, um die Zielsetzungen des Projekts zu erreichen?</li> <li>– Wurden die geplanten Massnahmen wie vorgesehen umgesetzt?</li> <li>– Inwieweit entsprechen die umgesetzten Massnahmen den ursprünglichen Zielen und Erwartungen?</li> </ul> | Fortschritt und Qualität                                    | Dokumentenanalyse, Interviews                                              |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Herausforderungen wurden identifiziert und wie wurden sie bewältigt?</li> <li>– Inwiefern haben sich die Rahmenbedingungen seit Beginn des Projekts verändert, und inwiefern wurden diese Veränderungen berücksichtigt?</li> </ul>                                      | Erfolgte Reaktionen auf Veränderungen                       | Dokumentenanalyse, Interviews, Workshops                                   |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Entwicklungen/andere Massnahmen/Umfstände haben die Zielerreichung unterstützt/vermindert?</li> </ul>                                                                                                                                                                   | Einfluss anderer Entwicklungen                              | Online-Befragung, Workshops, Expertenwissen                                |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Weisen Leistungen von Reffnet eine verbindliche Erfolgskontrolle auf? Falls ja: Ist die vorgesehene Erfolgskontrolle zielführend und im Sinne der Projektumsetzung?</li> </ul>                                                                                                 | Umfang/Qualität der Erfolgskontrolle                        | Dokumentenanalyse, Expertenwissen                                          |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Produkte und Leistungen wurden durch Reffnet erzielt?</li> <li>– Entsprechen diese den angestrebten Zielwerten (Umfang, Qualität)?</li> </ul>                                                                                                                           | Angemessenheit der erbrachten Leistungen                    | Dokumentenanalyse, Interviews, Expertenwissen                              |
| Output                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wieviel Ressourcen wurden pro Output investiert?</li> <li>– Ist das Verhältnis von Ressourceneinsatz und Leistungserbringung angemessen?</li> </ul>                                                                                                                            | Leistungsbezogene Effizienz                                 | Dokumentenanalyse, Interviews, Workshops                                   |

| <i>Stufe des Wirkungsmodells</i> | <i>Fragestellungen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Evaluationskriterien für die Beurteilung</i>            | <i>Angewandte Methoden zur Beantwortung der Fragen</i>  |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Outcome                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Relevanz hat Reffnet für die Zielgruppen beziehungsweise welche KMU hat das Angebot von Reffnet vor allem erreicht?</li> <li>– Wie werden die Outputs durch die Zielgruppe/n beurteilt?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Reichweite und Beurteilung der Leistungen durch Zielgruppe | Dokumentenanalyse, Online-Befragung                     |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Veränderungen konnten bei den Zielgruppen durch das Projekt erreicht werden? Inwiefern haben sich die Verhaltensweisen oder das Wissen der Zielgruppen verändert?</li> <li>– Wie haben sich die beteiligten Stakeholder durch die Zusammenarbeit mit Reffnet weiterentwickelt, und welche Rolle spielt das Netzwerk in ihrem Engagement für ressourceneffiziente Praktiken?</li> <li>– Inwiefern hat Reffnet tatsächlich die beabsichtigten Wirkungen auf die Zielgruppen erzielt?</li> <li>– Beziehen beratene KMU nach Abschluss der Reffnet-Beratungen weitergehende Folgeberatungen, um ihre Ressourceneffizienz weiter zu verbessern?</li> <li>– Welches sind die Gründe, die das Verhalten der Zielgruppen positiv/negativ beeinflusst haben?</li> <li>– Gibt es Hinweise, inwieweit die bisherigen Wirkungen von Reffnet langfristig Bestand haben und inwiefern beziehungsweise in welchen KMU Reffnet nachhaltig zur Förderung der Ressourcen-effizienz beiträgt?</li> </ul> | Erfolgte Verhaltensänderungen                              | Dokumentenanalyse, Online-Befragung                     |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Als wie wirksam werden die Leistungen von Reffnet beurteilt (qualitativ) bezüglich Beeinflussung der Zielgruppe?</li> <li>– Wie gross ist die Übereinstimmung zwischen beabsichtigter und tatsächlich eingetretener Verhaltensänderung bei der Zielgruppe/n?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Höhe der Wirksamkeit                                       | Dokumentenanalyse, Online-Befragung, Workshops          |
| Impact                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie ist das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen und tatsächlich erzielter Verhaltensänderung bei der Zielgruppe/n?</li> <li>– Hätte die Verhaltensänderung auch ressourcenschonender erreicht werden können?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Höhe der wirkungsbezogenen Effizienz                       | Dokumentenanalyse, Online-Befragung, Workshops          |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche konkreten Auswirkungen hat Reffnet auf die Belastung der Umwelt?</li> <li>– Welche konkreten Auswirkungen hat Reffnet auf die Ressourceneffizienz in KMU sowie auf ihre Umweltbelastung und Rohstoffabhängigkeit?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Einfluss der umgesetzten Massnahmen                        | Interviews, Online-Befragung, Workshops, Expertenwissen |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie ist das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen und eingetretener Wirkung? (inkl. ökonomische Komponente bei KMU)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Höhe der wirkungsbezogenen Effizienz                       | Dokumentenanalyse, Online-Befragung                     |

| <i>Stufe des Wirkungsmodells</i> | <i>Fragestellungen</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Evaluationskriterien für die Beurteilung</i> | <i>Angewandte Methoden zur Beantwortung der Fragen</i>                     |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Optimierungspotenzial            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Massnahmen können ergriffen werden beziehungsweise wie muss das Angebot angepasst werden, um die Effektivität von Reffnet zu steigern und die beabsichtigten Wirkungen auch in Zukunft zu verstärken?</li> <li>– Wie können bestehende Ressourcen und Partnerschaften effizienter genutzt werden, um die Ziele des Projekts effektiver zu erreichen?</li> <li>– Welche neuen Ansätze oder Bereiche sollten in Betracht gezogen werden, um das Potenzial von Reffnet vollständig auszuschöpfen und die gewünschten Veränderungen auf Outcome-Ebene zu bewirken?</li> </ul> | Gesamtbeurteilung                               | Dokumentenanalyse, Interviews, Online-Befragung, Workshops, Expertenwissen |

Quelle: Darstellung Interface.

### A 3 Steckbriefe zu Reffnet-ähnlichen Beratungsdienstleistungen

#### DA 2: Steckbrief Ökokompass

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kurzbeschreibung                          | Der Öko-Kompass ist ein Beratungsangebot der Stadt Zürich und unterstützt Unternehmen dabei, ihren Betrieb nachhaltig auszurichten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ziele                                     | Im Rahmen des Öko-Kompass werden die Umweltpotenziale der Unternehmen überprüft, Tipps für kosteneffiziente und einfach umsetzbare Sofortmassnahmen verteilt und Informationen zu weiterführenden Angeboten, Förderungen und Dienstleistungen vermittelt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Organisationsstruktur                     | Der Öko-Kompass ist eine Dienstleistung der Stadt Zürich und wird von einer externen Geschäftsstelle koordiniert. Die Beratungen führen unabhängige Fachleute für Stadt-Zürcher Unternehmen durch. Das Programm ist in Form eines Public-Private-Partnerships organisiert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gründungsjahr                             | 2009                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Angebot                                   | <p>Themenfelder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Energie und Gebäude</li> <li>– Mobilität</li> <li>– Material</li> <li>– Information und Qualität</li> </ul> <p>Beratungsablauf für Stadt-Zürcher KMU</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durchführung einer Analyse von Infrastruktur und Prozessen durch unabhängige Fachperson</li> <li>2. Aufzeigen der Optimierungspotenziale und Vorschläge für pragmatische Massnahmen durch die beratende Fachperson</li> <li>3. Vermittlung von Informationen zu weiterführenden Angeboten, Förderungen und Dienstleistungen. Dazu gehören heute über 70 Angebote zum betrieblichen Umweltschutz, beispielsweise Reffnet und ÖKOPROFIT. Die KMU entscheiden bei Interesse selbst, welche Massnahmen und Angebote weiterverfolgt werden.</li> </ol> |
| Entwicklung/Etablierung                   | <p>Der Öko-Kompass ist ein Beratungsangebot der Stadt Zürich und wurde 2009 vom Umwelt- und Gesundheitsschutz der Stadt Zürich lanciert. Seither entstanden in verschiedenen weiteren Regionen Öko-Kompass-Regionalzentren, die von der Stadt Zürich inhaltlich unterstützt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stadt Luzern: Impuls Umwelt</li> <li>– Stadt Uster: Öko-Kompass</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kosten                                    | kostenlos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Finanzierung                              | keine Angabe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Involvierte Akteure                       | <p>act Cleantech Agentur Schweiz AG kümmert sich um Fragen und Bedürfnisse rund um die Beratungstätigkeit, insbesondere Akquise, Beratung von und in KMU, Informations- und Wissenstransfer in Zusammenarbeit mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– improov gmbh, Intep – Integrale Planung GmbH</li> <li>– Sinnform AG</li> <li>– Stiftung myclimate – The Climate Protection Partnership</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Anforderungen für den Zugang zur Beratung | Der Öko-Kompass berät kleine und mittlere Unternehmen mit Standort in der Stadt Zürich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Aufwand                                   | Die Öko-Kompass-Beratung findet im Betrieb statt und dauert rund 1,5 Stunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bemerkung                             | –                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Quelle                                | <a href="https://www.stadt-zuerich.ch/de/stadtleben/wirtschaft-und-gewerbe/angebote-fuer-unternehmen/oeko-kompass.html">https://www.stadt-zuerich.ch/de/stadtleben/wirtschaft-und-gewerbe/angebote-fuer-unternehmen/oeko-kompass.html</a> , Zugriff am 24.03.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Quelle: Darstellung Interface.        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>DA 3: Steckbrief EcoEnterprise</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kurzbeschreibung                      | Das Programm EcoEnterprise, Version 2013, besteht aus Checkliste und Zertifizierungen für die nachhaltige Entwicklung und das Einhalten sozialer Verantwortung von Unternehmen, Fachverbänden und andere Körperschaften des öffentlichen Rechts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ziele                                 | Seit dem Jahr 2015 ist das Programm für die gesamte Schweiz anwendbar. Es folgt einem modularen Ansatz und bezieht soziale Verantwortung mit ein. Die Implementierung nachhaltiger Entwicklung soll in einer vorgegebenen Umgebung und mit Unternehmensmanagement durch Pionierprojekte gefördert werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Organisationsstruktur                 | Als Herausgeberin/Besitzerin des Handbuchs und der Zertifizierung nach EcoEnterprise ist die Vereinigung Ecoparc eine gemeinnützige, unabhängige und neutrale Organisation. Die Schweizerische Normen-Vereinigung (SNV) ist für die Verbreitung in der Deutschschweiz und im Tessin verantwortlich. Globalité Management ist die zuständige Einheit in der Westschweiz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Gründungsjahr                         | 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Angebot                               | <p>Abonnement EcoEnterprise</p> <p>Im Lieferumfang von EcoEnterprise sind folgende Komponenten enthalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zugang zur Checkliste EcoEnterprise (durch sichere Online-Verbindung)</li> <li>– schlüsselfertiges Managementsystem (durch sichere Online-Verbindung)</li> <li>– E-Mail- oder Telefon-Hotline für weitere Auskünfte (über Online-System), Informationen über Weiterentwicklungen des Programms EcoEnterprise</li> <li>– Informationen/Einladung: EcoEnterprise-Events (Veranstaltungen, Workshops, Fortbildungen usw.)</li> <li>– Unterstützung der Vereinigung Ecoparc («Nachhaltige Entwicklung konkret»)</li> </ul> <p>Ablauf Audit und Zertifizierung nach EcoEnterprise</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durchführung eines unabhängigen externen Audits von unabhängigen Zertifizierungsstellen</li> <li>2. Bestätigung der Konformität des Unternehmens mit den Anforderungen der EcoEnterprise-Standards</li> <li>3. Verleihung eines Zertifikats mit einer Gültigkeit von drei Jahren</li> <li>4. Aufwertung der Kommunikation der eigenen Leistungen für nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung</li> </ol> <p>Zertifizierungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– EcoEnterprise-Zertifikat für Nachhaltige Entwicklung</li> <li>– EcoEnterprise-Zertifikat für Nachhaltige Entwicklung – Soziale Verantwortung</li> <li>– EcoEnterprise-Zertifikat «Exzellenz»</li> </ul> |
| Entwicklung/Etablierung               | <p>Das Programm EcoEnterprise ist in der Schweiz zur Referenz für die beschleunigte Umsetzung von Konzepten Nachhaltige Entwicklung – Soziale Verantwortung mit oder ohne Zertifizierung geworden.</p> <p>Darüber hinaus steht die Zertifizierung nach EcoEnterprise auf konkrete und glaubwürdige Weise für das Engagement des Unternehmens für nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung. Das betrifft:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

- ... öffentliche Beschaffungswesen. EcoEntreprise ist die einzige Zertifizierung, die zurzeit alle Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt. ISO 14001 (System für Umweltmanagement) oder OHSAS 18001 (Gesundheit & Arbeitssicherheit) bleiben sektorielle Normen.
- ... die Privatwirtschaft. Die Unternehmen geben zunehmend Anforderungen bezüglich nachhaltiger Entwicklung und sozialer Verantwortung in ihren eigenen Ausschreibungen weiter. So sieht es das Managementsystem ISO 14001 für zertifizierte Unternehmen vor.
- Schliesslich ist EcoEntreprise das einzige Programm, das sich an alle Marktakteure richtet.

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kosten                                    | <p>Kostenlose 30-Tage-Testversion des EcoEntreprise-Abonnements.</p> <p>Preise richten sich nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unternehmensgrösse = Anzahl der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente, VZÄ)</li> <li>– Anzahl der Unternehmensstandorte (Einzel-, Mehrbenutzerabonnement)</li> <li>– Anzahl der verwendeten Checklisten (siehe alle verfügbaren Checklisten auf OKpilot.com)</li> </ul> <p>Die Gebühren für ein Jahresabonnement EcoEntreprise (komplette Bewertungs- und Managementfunktionalitäten, Zugang zum Referenzhandbuch EcoEntreprise oder andere) beginnen bei 600 Franken/Jahr.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Finanzierung                              | <p>Folgende Einrichtungen bieten direkte Unterstützung für Unternehmen bei der Umsetzung des Programms «Nachhaltige Entwicklung» nach EcoEntreprise auf der Grundlage von speziellen Bedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kanton Freiburg (Wirtschaftsförderung – Cleantech Fribourg)</li> <li>– Kanton Waadt (Wirtschaftsförderung)</li> <li>– Kanton Jura</li> </ul> <p>Die Klimastiftung Schweiz bietet finanzielle Unterstützung für KMU, die ein Energiespar- oder Klimaschutzprojekt mithilfe des Diagnosetools für nachhaltige Entwicklung nach EcoEntreprise durchführen wollen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Involvierte Akteure                       | <p>Entwicklung und Aktualisierungen des Programms EcoEntreprise stützen sich auf ein Experten-Netzwerk, insbesondere in den Revisions-/Beratungsphasen, und werden vom Bund unterstützt wie auch von zahlreichen anderen öffentlichen und privaten Partnern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bundesamt für Raumentwicklung ARE</li> <li>– Bundesamt für Umwelt BAFU</li> <li>– Staatssekretariat für Wirtschaft SECO</li> <li>– Klimastiftung Schweiz</li> <li>– Kantone Waadt, Bern, Neuenburg und Jura</li> <li>– Wirtschaftliche Förderung der Kantone Bern, Waadt und Neuenburg</li> <li>– Westschweiz Konferenz - Abteilungen für Umweltschutz (VD, GE, FR, VS, NE, JU, BE)</li> <li>– Städte Lausanne und Neuenburg</li> <li>– UBS, EOS Suisse, Varo Energy und Lotterie Romande</li> <li>– Avenir21</li> <li>– BIRD – RDS SA</li> <li>– GLOBALITE Management</li> <li>– Innobridge</li> <li>– PME durable</li> <li>– SPHERES Consulting</li> <li>– STEM Conseil</li> <li>– the green team</li> <li>– TQE Techniques Qualité Environnement</li> </ul> |
| Anforderungen für den Zugang zur Beratung | <p>Das Programm EcoEnterprise ist für alle Unternehmen in der Schweiz gedacht, die nachhaltige Entwicklung beziehungsweise soziale Verantwortung einführen, ausbauen oder verbessern möchten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

ten, unabhängig von Unternehmensgrösse oder Branche. Insbesondere werden folgende Einheiten angesprochen:

- Unternehmen/KMU (Dienstleistungsunternehmen/Produktionsunternehmen)
- Grosskonzerne/Gruppe
- Firmen-Netzwerke
- Fachverbände
- Körperschaften des öffentlichen Rechts

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aufwand                        | Je nach Grösse, Komplexität der Aktivitäten und Entwicklungsstand des Unternehmens kann in einigen Stunden oder Tagen ein klares Bild der Stärken und Schwächen und die Potenziale für eine Optimierung aufgezeichnet werden, um das erforderliche Niveau ihrer Ziele oder Anforderungen zu erreichen. In wenigen Wochen oder Monaten wird ein komplettes Managementsystem erarbeitet und ein Audit kann organisiert werden. |
| Bemerkung                      | Bereits mehr als 150 Unternehmen haben das Zertifikat von EcoEnterprise erhalten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Quelle                         | <a href="https://ecoentreprise.ch/de/">https://ecoentreprise.ch/de/</a> , Zugriff am 21.10.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Quelle: Darstellung Interface. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

#### DA 4: Steckbrief PEIK Energieberatung für KMU

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kurzbeschreibung        | PEIK, die professionelle Energieberatung für KMU, ist ein Programm von EnergieSchweiz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ziele                   | Die PEIK-Beratenden unterstützen kleinere und mittlere Unternehmen darin, energieeffizienter zu werden und dadurch Kosten zu sparen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Organisationsstruktur   | PEIK ist ein Programm von EnergieSchweiz, das wiederum selbst ein Programm des Bundesamts für Energie ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Gründungsjahr           | 2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Angebot                 | Themenfeld: Energie<br><br>Beratungsablauf für KMU <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vermittlung von passenden Experten/-innen aus der entsprechenden Region des Unternehmens</li> <li>– Situationsanalyse (gratis)</li> <li>– detaillierte Analyse- und Massnahmenbericht</li> <li>– Unterstützung bei der Umsetzung der Massnahmen (Offertanfragen, Anträge für Fördermittel, Betriebsoptimierung oder als Bauherrenvertretung)</li> </ul> |
| Entwicklung/Etablierung | keine Angabe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kosten                  | Im Durchschnitt kostet die Beratung 5'000 Franken, wobei das Erstgespräch kostenlos ist.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Finanzierung            | 50 Prozent der Beratungskosten werden durch PEIK übernommen, jedoch maximal 2'500 Franken. Wiederum 50 Prozent der Kosten für die Umsetzung von Massnahmen werden ebenfalls durch PEIK übernommen, jedoch auch hier mit einem Maximalbetrag von 3'000 Franken.                                                                                                                                                                                      |
| Involvierte Akteure     | Über 200 akkreditierte Energieberater mit langjähriger Erfahrung sind für PEIK in der ganzen Schweiz tätig. Zu den 200 Energieberatern gehören unter anderem: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bycon GmbH</li> <li>– Amstein + Walthert AG</li> <li>– Energie Zukunft Schweiz AG</li> <li>– Planair SA</li> <li>– SuisseEnergie Sàrl</li> </ul>                                                                                             |

- EBP Schweiz AG
- Encon GmbH
- ek-energieklinik AG
- Hefti.Hess.Martignoni
- Ingenieurbüro Aegerter & Bosshardt AG
- EK Energiekonzepte AG
- CO2 Energie AG
- Energieberatung Müller GmbH
- Intep – Integrale Planung GmbH
- Helion Energy AG

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anforderungen für den Zugang zur Beratung | <p>Die Teilnahmeberechtigung richtet sich nach folgenden Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle Rechtsformen und Tätigkeitsbereiche sind zugelassen, einschliesslich Gewerbe und Landwirtschaft.</li> <li>- Unternehmen aus allen Wirtschaftssektoren können teilnehmen.</li> <li>- Kleine Betriebe (unter 100 MWh Strom- oder 500 MWh Wärmeverbrauch) sind nicht die Hauptzielgruppe, können aber freiwillig teilnehmen.</li> <li>- Öffentliche Betriebe (ausser «Energie-Vorbild Bund») können PEIK nutzen, sofern es nicht nur um Wohn- oder Bürogebäude geht. Besonders geeignet für Spitäler, Hallenbäder, Kunsteisbahnen usw.</li> <li>- Filialen oder Einzelstandorte grösserer Unternehmen können einzeln oder als Gruppe teilnehmen, wobei die Förderung pro Antrag, nicht pro Standort erfolgt.</li> </ul> <p>Folgende Kriterien führen zu einem Ausschluss von der Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen, die unter den Grossverbraucherartikel der Kantone fallen.</li> <li>- Betriebe, die CO<sub>2</sub>-Abgaben oder Netzzuschläge erstattet bekommen.</li> <li>- Energieberatungen, die bereits durch ein Bundesprogramm gefördert werden (z.B. Energiestädte, EnergieSchweiz).</li> <li>- Bundesnahe Betriebe im Programm «Energie-Vorbild Bund» (z.B. SBB, Swisscom, ETH, Bundesverwaltung).</li> <li>- Unternehmen, die primär Büro- oder Wohngebäude optimieren möchten – in diesem Fall ist eine GEAK-Analyse besser geeignet.</li> </ul> |
| Aufwand                                   | Der Aufwand für das Erstgespräch beträgt 1 bis 2 Stunden. Hinzu kommen 4 bis 8 Stunden für weitere Tätigkeiten, insgesamt beträgt der Aufwand 5 bis 10 Stunden innerhalb von 3 bis 6 Monaten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Bemerkung                                 | –                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Quelle                                    | <a href="https://peik.ch/">https://peik.ch/</a> , Zugriff am 21.10.2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Quelle: Darstellung Interface.            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

#### A 4 Interviews

Im Rahmen der Reffnet-Evaluation wurde mit den in Darstellung DA 5 aufgelisteten Personen ein Interview durchgeführt.

**DA 5: Interviewte Personen**

| Name                                 | Vorname    | Rolle                                                  | Arbeitgeber                             |
|--------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Explorative Interview</i>         |            |                                                        |                                         |
| Michaud                              | Frédéric   | Geschäftsführer Reffnet                                | Institut WERZ, Fachhochschule Ost       |
| <i>Leitfadengestützte Interviews</i> |            |                                                        |                                         |
| Michaud                              | Frédéric   | Geschäftsführer Reffnet                                | Institut WERZ, Fachhochschule Ost       |
| Badertscher                          | Christophe | Koordinationsstelle Reffnet Romandie                   | Terreo                                  |
| Pampuri                              | Luca       | Koordinationsstelle Reffnet Tessin                     | Associazione TicinoEnergia              |
| Frei                                 | Ursula     | Verantwortliche Mitarbeiterin für Reffnet seitens BAFU | BAFU, Abteilung Ökonomie und Innovation |
| Zürcher                              | Daniel     | Verantwortlicher Sektionschef für Reffnet seitens BAFU | BAFU, Abteilung Ökonomie und Innovation |
| Schriber                             | Lucien     | Verantwortlicher für die Wirkungsmessung bei Reffnet   | EBP                                     |
| Bachmann                             | Beat       | Energieberater ausserhalb von Reffnet                  | Emch und Berger                         |
| Santschi                             | Andreas    | EnAW-Berater ausserhalb von Reffnet                    | Eicher+Pauli                            |

#### A 5 Workshops

Im Rahmen der Reffnet-Evaluation wurden verschiedene Workshops mit den in Darstellung DA 6 aufgelisteten Personen durchgeführt.

**DA 6: Teilnehmende an den Workshops**

| Funktion                                                           | Vorname   | Funktion, Organisation                            |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------|
| <i>Experten-Workshop Deutschschweiz, (physisch)</i>                |           |                                                   |
| Lehmann                                                            | Martin    | Reffnet-Experte, Stiftung myclimate               |
| Pabst                                                              | Alexander | Reffnet-Experte, Foodways Consulting GmbH         |
| Ruckstuhl                                                          | Jonas     | Reffnet-Experte, Lemon Consult AG                 |
| Wiprächtiger                                                       | Maja      | Reffnet-Experte, Realcycle GmbH                   |
| <i>Experten-Workshop Romandie und Tessin (digital)</i>             |           |                                                   |
| Facchinetti                                                        | Giovanni  | Positive Organizations Sagl (IT), Reffnet-Experte |
| Perrocheau                                                         | Florent   | Alterna Sàrl (FR), Reffnet-Experte                |
| Legende: (FR) = Sprachregion Romandie; (IT) = Sprachregion Tessin. |           |                                                   |

### A 6 Online-Befragung bei KMU und Gemeinden

Vom 10. September 2025 bis am 1. Oktober 2025 (drei Wochen) wurden zwei Online-Befragungen durchgeführt. Eine richtete sich an alle KMU, die seit Bestehen von Reffnet im Jahr 2014 in Kontakt mit einem Reffnet-Experten / einer Reffnet-Expertin standen. Die andere Online-Befragung richtet sich an alle Gemeinden, die in Kontakt mit einem Reffnet-Experten / einer Reffnet-Expertin standen. Die Teilnehmenden wurden vor dem Versand des Links zur Online-Befragung durch das BAFU informiert. Unternehmen oder Gemeinden, die nicht wollten, dass ihre Adresse für die Evaluation weitergegeben wird, konnten dies melden. Nach der Hälfte der Befragungslaufzeit wurde den Adressaten eine Erinnerung zur Teilnahme an der Befragung gesendet. Die Online-Befragung wurde in drei Sprachen (Deutsch, Französisch und Italienisch) durchgeführt.

Der Rücklauf der Online-Befragung lag bei den KMU bei 12 Prozent (N = 102) und bei den Gemeinden bei 29 Prozent (N = 8). Diese Quoten berücksichtigen jedoch nicht, dass bei 181 KMU und zehn Gemeinden allgemeine «info@...»-Adressen durch Interface generiert wurden und somit nicht die für die Verbesserung der Ressourceneffizienz im Rahmen der Reffnet Beratung verantwortliche Person erreicht wurde. Bei der Auswertung der Online-Erhebungen haben wir nur jene Teilnehmenden berücksichtigt, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Die Daten wurden entsprechend bereinigt. Den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben 84 KMU (10%) und sieben Gemeinden (25%). Weitere Ausführungen zum Rücklauf sind in der Darstellung DA 7 ersichtlich.

**DA 7: Rücklaufstatistik Online-Befragung**

|                                                                                       | KMU                     |            | Gemeinden              |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|------------------------|-------------|
|                                                                                       | Anzahl                  | Prozent    | Anzahl                 | Prozent     |
| Effektiv erreichte Kontakte mit der Online-Befragung (inkl. Ergänzung mit «info@...») | <b>833<sup>43</sup></b> | <b>100</b> | <b>28<sup>44</sup></b> | <b>100</b>  |
| Rücklaufquote effektiv alle Antwortenden                                              | <b>102<sup>45</sup></b> | <b>12</b>  | <b>8<sup>46</sup></b>  | <b>28,6</b> |
| Rücklaufquote effektiv vollständig ausgefüllte Fragebogen                             | <b>84</b>               | <b>10</b>  | <b>7</b>               | <b>25</b>   |
| Erreichte Kontakte gemäss Reffnet-Datenbank (ohne Ergänzung mittels «info@...»)       | 652                     | –          | 23                     | –           |

<sup>43</sup> Berechnung: Anzahl angeschriebene *minus* Fehlermeldung *plus* Anzahl «info@...» *minus* Fehlermeldung «info@...».

<sup>44</sup> Berechnung: Anzahl angeschriebene *minus* Fehlermeldung *plus* Anzahl «info@...» *minus* Fehlermeldung «info@...».

<sup>45</sup> Inklusive der Umfragen, die noch in Bearbeitung sind. 84 Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

<sup>46</sup> Inklusive der Umfragen, die noch in Bearbeitung sind. Sieben Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

|                                     | <i>KMU</i>                                                                   |                                                                     | <i>Gemeinden</i>              |                                                                  |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Anzahl Kontakte gemäss Reffnet      | Total 1'003 <sup>47</sup>                                                    | –                                                                   | 31 <sup>48</sup>              | –                                                                |
| Anzahl angeschriebene Kontakte      | total 987<br>D: 774; F: 177; I: 36                                           | -                                                                   | total 33<br>D: 33; F: 0; I: 0 | 100 Prozent                                                      |
| Fehlermeldungen                     | total 335<br>D: 270; F: 60; I: 5                                             | 34 Prozent der<br>Kontakte konnten<br>nicht angeschrieben<br>werden | total: 10                     | 30 Prozent der<br>Kontakte konnten nicht<br>angeschrieben werden |
| Anzahl kontaktierte «info@...»      | total 302                                                                    | –                                                                   | 10                            | –                                                                |
| Fehlermeldung «info@...»            | 121                                                                          | 60 Prozent der<br>«info@...» haben<br>eine Person erreicht          | 5                             | 50 Prozent der<br>«info@...» haben eine<br>Person erreicht       |
| Rückmeldung von «info@...»          | 43 (davon 42 nicht<br>abgeschlossen, eine<br>Umfrage komplett<br>ausgefüllt) | 1 Prozent                                                           | 0                             | –                                                                |
| Darstellung: Darstellung Interface. |                                                                              |                                                                     |                               |                                                                  |

<sup>47</sup> Nicht alle der erfassten Kontakte hatten E-Mail-Angaben (keine oder x@y.ch) und konnten kontaktiert werden.

<sup>48</sup> Reffnet hat 31 Kontaktdaten geliefert, zwei weitere Gemeinden wurden ergänzt, weil diese im Rahmen der Testläufe von einer Reffnet-Beraterin kontaktiert und über die Online-Befragung kontaktiert wurden.