

# Zusammenfassung

EnergieSchweiz unterstützt heute sieben Energienetzwerke in den Bereichen *Sonne, Holz, Wärmepumpen, Wind, Geothermie, Kleinwasserkraftwerke* und *Biomasse*. Die Aufgabe der Energienetzwerke besteht vereinfacht gesagt darin, die Interessen der Marktakteure in ihrem Bereich zu bündeln, gemeinsame Aktionen zu planen und im Sinne eines Marketings umzusetzen. Damit soll die Verbreitung von erneuerbaren Energien gefördert werden.

Das Bundesamt für Energie hat 2002 bei Interface eine Evaluation der Aktivitäten der Energienetzwerke in Auftrag gegeben. Der vorliegende Bericht gibt die Ergebnisse der Studie wieder. Die Evaluation soll den Verantwortlichen von EnergieSchweiz Entscheidungsgrundlagen liefern im Hinblick auf die Weiterführung und Weiterentwicklung der Netzwerke. Entsprechend liegt der Schwerpunkt bei einer summativen Evaluation. Daneben soll die Untersuchung auch formativ wirksam werden und Hinweise für die Verbesserung von Funktionsweise und Wirkung der Netzwerke erarbeiten.

Die folgende Zusammenfassung der Evaluation ist dreiteilig: Im ersten Teil werden die Zielsetzungen, die Methode sowie das Vorgehen beschrieben. Anschliessend präsentieren wir in Teil zwei die wichtigsten empirischen Ergebnisse der Untersuchung. Schliesslich werden in Teil drei die Empfehlungen im Hinblick auf eine Weiterentwicklung der Netzwerkstrategie zusammengefasst.

## *I. Ziele, Vorgehensweise und Methode der Evaluation*

Die Evaluation verfolgt vier Zielsetzungen:

- Erstens sollen die Strukturen und die interne Arbeitsweise der Netzwerke untersucht werden,
- zweitens gilt es, die von den Netzwerkverantwortlichen eingesetzten Konzepte (insbesondere im Marketingbereich) zu analysieren,
- drittens sollen für ausgewählte Bereiche (Information und Beratung) die Wirkungen im Sinne von Impacts (Reaktionen der Zielgruppen) überprüft und schliesslich
- viertens allgemeine Überlegungen zu den Einsatzmöglichkeiten von Netzwerken im politischen Umfeld angestellt werden.

Für das Vorgehen der Evaluation wird folgendes Wirkungsmodell verwendet. In der ersten Spalte sind die Gegenstände der Evaluation aufgeführt. Daneben werden die wichtigsten Kriterien aufgeführt, welche die Evaluation verwendet. Die letzte Spalte enthält Angaben zu den empirischen Arbeiten.

*Wirkungsmodell zur Analyse der Netzwerke von EnergieSchweiz*

| <b>Evaluationsgegenstand</b>  | <b>Evaluationskriterien</b>  | <b>Empirische Analysen</b>   |
|---|--|--|
| Konzeption der Netzwerke  | <b>Konsistenz</b> der Konzeption der Netzwerke (Ziele, Massnahmen, Mittel usw.), Einbettung in übergeordnete Strategien (EnergieSchweiz, AEE, Kantone)                     | Analyse von Dokumenten<br>23 Interviews mit Vertretern von Netzwerken, BFE und Kantonen  |
| Funktionsweise der Netzwerke (Vollzug)                              | <b>Interaktion</b> der Akteure, Mittelverteilung, Interaktion der Netzwerke mit Kantonen, AEE und BFE  | Netzwerkanalyse (schriftliche Umfrage bei den wichtigsten Akteuren der Netzwerke), Interviews  |
| Realisierung von Massnahmen (Output)                                | Beurteilung der <b>Umsetzung</b> von Massnahmen durch die Netzwerke, Output der Netzwerke, Mitteleinsatz, Verteilung der Outputs, Umfang usw.                              | Analyse von Dokumenten, insbesondere der Jahrespläne und Jahresberichte der Netzwerke  |
| Wirkungen von Information und Beratung bei den Zielgruppen (Impact) | <b>Reichweite</b> der Massnahmen, <b>Reaktion</b> der Zielgruppen, Einfluss auf die Zahl der Anlagen, positive und negative Einflussfaktoren auf die Wirkung der Netzwerke | Umfrage bei Besitzerinnen und Besitzern von Gebäuden sowie Mittlern (Ingenieuren, Planern, Handwerkern, Architekten)<br>Umfrage bei einer Kontrollgruppe |
| Langfristige Wirkung der Netzwerke                                  | <b>Verankerung</b> der Netzwerke im Markt und ihre Rolle im Gesamtkontext staatlicher Massnahmen   | Dokumentenanalyse, Interviews  |

AEE: Agentur für Erneuerbare Energien und Energieeffizienz; BFE: Bundesamt für Energie

## II Empirische Ergebnisse

Die folgende Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse wird in fünf Abschnitte gegliedert. Zunächst beschreiben wir die Resultate der Überprüfung von Struktur und Massnahmen der Netzwerke. Ein separater Abschnitt widmet sich der Rolle der Agentur für Erneuerbare Energien AEE sowie derjenigen des BFE. Danach wird auf die Bewertung der Marketingaktivitäten sowie auf die Befunde aus der Befragung der Zielgruppen im Bereich Information und Beratung eingegangen. Am Schluss finden sich einige grundsätzliche Erwägungen zum Einsatz der Netzwerkstrategie.

## Ergebnis der Überprüfung von Struktur und Massnahmeneinsatz der sieben Energienetzwerke

Unter dem Begriff Struktur und Massnahmeneinsatz fassen wir den inneren Aufbau der Netzwerke (Organisationsstruktur), die Vernetzung der Mitglieder der Netzwerke, den eingesetzten Massnahmenmix sowie die Verankerung der Netzwerke in der Romandie zusammen. In der Untersuchung haben wir geprüft, inwiefern die genannten Elemente marktfähig sind und sich eignen, das Handeln wichtiger Akteure zu bündeln und damit eine möglichst hohe Wirkung zu erzielen. Geordnet nach Netzwerken kommen wir zu folgenden Schlüssen:

- Insgesamt schneidet das Netzwerk *Wärmepumpen* hinsichtlich der Struktur, der Zusammenarbeit der Akteure und des Massnahmeneinsatzes am besten ab. Die Organisationsstruktur ist stabil und in der Romandie gut verankert. Der Massnahmenmix stimmt, klare Schwerpunkte sind zu beobachten. Die Kontakte zwischen den Mitgliedern sind eng und kaum mit Konflikten belastet. Der Netzwerkmanager der Fördergemeinschaft Wärmepumpe Schweiz FWS ist dauerhaft und zentral in der Szene verankert. Einziger Wermutstropfen in dieser Bilanz: Obwohl der Renovationsmarkt bereits 1996 als eine Hauptstossrichtung galt, steht die Erschliessung dieses Marktsegments heute offenbar immer noch am Anfang. Hauptgrund sind nach wie vor die hohen Kosten im Vergleich zu anderen Heizsystemen wie Öl.
- Das Netzwerk *Sonne* kämpft seit seiner Entstehung mit den gleichen Problemen: Die Akteure lassen sich nur schwer in eine gemeinsame Strategie einbinden. Zwar ist die Vernetzung der Akteure hoch, die Zusammenarbeit ist aber mit vielen Konflikten belastet. Dies schwächt unter anderem die Verankerung in der Romandie, die heute organisatorisch auf schwachen Füßen steht. Klare Fortschritte gegenüber den 90er Jahren sind im Bereich Marketing erzielt worden. Bezeichnenderweise ist dies aber auf eine Auslagerung an eine Werbeagentur zurückzuführen. Demgegenüber ist bei den direkt von Swissolar verwalteten Geldern eine Tendenz zur Verzettelung zu erkennen. Dies hängt weniger mit der Arbeit des Netzwerkmanagers als mit den Ansprüchen der einzelnen Partner des Netzwerks zusammen. Insgesamt ist die Bilanz des Netzwerks nach fast zehn Jahren Laufzeit ernüchternd: Zentrale Ziele, nämlich die Einigung der wichtigen Akteure und die Umsetzung einer einheitlichen Strategie, wurden bisher nicht erreicht.
- Das Netzwerk *Holz* ist seit seinem Start von einer starken Konzentration der Tätigkeiten auf die Geschäftsstelle in Zürich geprägt. Die Struktur von Holzenergie Schweiz gleicht daher eher einem Stern als einem Netz. Dies hat einerseits den Vorteil einer hohen Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit. Die damit verbundenen Gefahren (Geschäftsstelle als Flaschenhals) sind aber nicht von der Hand zu weisen und wurden bereits in der 1997 vorgelegten Evaluation aufgezeigt. Gegenmassnahmen sind erst in jüngster Zeit mit der neuen Vorstandsstruktur eingeleitet worden. Wie gut sich diese bewähren, bleibt abzuwarten. Der Massnahmenmix im Netzwerk stimmt, notwendige Schwerpunkte sind gesetzt. Mit den Kantonen besteht in der Deutschschweiz eine gute bis sehr gute Zusammenarbeit, Schwächen sind eher in der Romandie zu beobachten. Ähnlich wie im Netzwerk *Wärmepumpen* ist der Bereich der kleinen Feuerungsanlagen (z.B. für Ein- und Mehrfamilienhäuser) schon lange ein wichtiges Tätigkeitsfeld. Trotzdem stehen die Massnahmen hier noch am Anfang.
- Die Voraussetzungen im Netzwerk *Biomasse* für den Einsatz der Netzwerkstrategie scheinen gegeben. Das Netzwerk ist ziemlich dicht, jedoch konnte sich der Netzwerkmanager bisher noch zu wenig etablieren. Angesichts der kurzen Laufzeit des Auftrages und der Startschwierigkeiten in der Romandie ist dies nachvollziehbar. Auffallend ist die grosse Zahl von Konflikten im Netzwerk. Diese bedürfen einer näheren Analyse. Der Massnahmenmix wurde anfänglich sehr breit angelegt, bereits nach dem ersten Jahr aber sinnvollerweise stark gestrafft.
- In den Bereichen *Wind* und *Geothermie* kann nicht von eigentlichen Netzwerken gesprochen werden. Die Netzwerkstrategie ist auf Grund der Struktur der Zielgruppen (punktuelle Grossanlagen) und der Art der Akteure (primär rund um einzelne Objekte bestehende Interessengruppen) nicht der richtige Ansatz. Vielmehr drehen sich alle Bemühungen um die Betreuung ausgewählter

Projekte. Auf diesem Hintergrund erscheint die eingeschlagene Strategie mit einem breiten Massnahmenmix nicht angemessen. Das gilt besonders für das Netzwerk *Geothermie*.

- Im Bereich *Wind* ist gegenwärtig die Auseinandersetzung mit dem Landschaftsschutz der entscheidende Faktor, welcher über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Das Netzwerk hat hier Anstrengungen unternommen respektive ist gegenwärtig mit einem nationalen Konzept immer aktiv in dieser Richtung. Gegenwärtig sind leider noch keine Lösung gefunden worden. Da die Opposition gegen Windanlagen nicht im Netzwerk eingebunden ist, sind Lösungen nunmehr auf der politischen Ebene zu suchen.
- Im Bereich *Kleinwasserkraftwerke* ist, ähnlich wie bei der *Geothermie* und beim *Wind*, die Netzwerkstrategie nach Ansicht der Evaluatoren nicht der richtige Ansatz. Die Stärke der heutigen Struktur besteht in der Fachkompetenz des Netzwerkmanagers. Die Schwächen liegen im chronischen Geldmangel, in einer Verzettlung der Kräfte (zu viele Massnahmen, Aufteilung Deutschschweiz – Romandie) und in einer mangelhaften Organisationsstruktur. Die Vorgehensweise in diesem Bereich muss grundsätzlich überprüft werden. Hier ist nicht nur von der Netzwerkstrategie Abstand zu nehmen, es stellt sich auch die Frage, ob und wie in Zukunft Beratung und Unterstützung für Kleinwasserkraftwerke angeboten werden soll.

### **Rolle der Agentur für Erneuerbare Energien, der Kantone und des Bundesamtes für Energie**

Die *Agentur für Erneuerbare Energien AEE* hat die selbst gesteckten Ziele (Lobbying und Dachmarketing) nur teilweise erreicht. Zwar ist es ihr gelungen, ein gemeinsames Marketing im Bereich des Ökostroms aufzubauen, das Lobbying auf der politischen Ebene voranzutreiben und eine gewisse Koordinationsfunktion zwischen den Netzwerken wahrzunehmen. Neben diesen Erfolgen leidet die AEE aber an einer mangelnden Akzeptanz bei einzelnen Netzwerken. Diese betrachten die Agentur und ihre Marketinganstrengungen eher kritisch. Es ist der Agentur zudem nicht gelungen, sich als Scharnier zu den Kantonen zu etablieren. So konnte den Anliegen der erneuerbaren Energien in den jüngsten Gesetzesvorhaben nicht zum Durchbruch verholfen werden. Obwohl dies sicher nicht allein der AEE anzulasten ist, ist es ihr bisher nur teilweise gelungen, die in ihr zusammengeschlossenen Akteure auf der politischen Ebene zu bündeln.

Die Zusammenarbeit der Netzwerke mit den *Kantonen* hat überall dort geklappt, wo es den Netzwerken gelungen ist, ihre Massnahmen an die Bedürfnisse und Strategien der Kantone anzupassen (z.B. im Bereich Marketing von *Sonne*, *Holz* und *Geothermie*). Sobald sich die Strategien der Netzwerke und der Kantone nicht ergänzen oder aus Sicht der Kantone keine Schnittmengen erkennbar sind, gibt es keine Zusammenarbeit. Ein gemeinsamer Auftritt von Netzwerken und Kantonen setzt zwingend eine flexible Anpassung der Netzwerkaktivitäten voraus.

Schliesslich lassen sich die Ergebnisse zur *Führungsrolle des BFE* zusammenfassen. Gegenwärtig versuchen die Verantwortlichen einen Spagat zwischen der Nähe zur operativen Ebene der Netzwerke (die es erlaubt, Impulse zu setzen und auf bestimmte Massnahmen direkt Einfluss zu nehmen) und einer kritischen Distanz (die für ein Controlling der Netzwerke notwendig ist). Diese Position ist schwer auszufüllen und auf Dauer wohl nicht durchzuhalten. Ferner sind die Führungsaufgaben des BFE mit den heutigen Führungsinstrumenten (Jahrespläne und Jahresberichte) kaum zu leisten. Deren Qualität ist ungenügend: Zu heterogen präsentieren sich die einzelnen Dokumente und Berichte, welche die Netzwerke dem Bundesamt einreichen.

### **Beurteilung im Bereich Marketing**

Bei der Beurteilung des Marketings muss zwischen der Konzeption und den Instrumenten unterschieden werden. Die Qualität der Instrumente (Informationsmittel) ist generell hoch, was das Erscheinungsbild, die technische Ausführung und die Umsetzung des Corporate Designs von EnergieSchweiz angeht. Insofern sind die Marketinganstrengungen zu loben.

Die Schwächen liegen auf der Ebene der Konzepte. Die älteren Marketingkonzepte in den Bereichen *Holz*, *Sonne* und *Wärmepumpen* tragen dem Wertewandel, der sich in den 90er Jahren vollzogen hat,

noch zu wenig Rechnung. Bei den „neuen“ Netzwerken sind die Konzeptionen oftmals auf verschiedene Dokumente verteilt respektive nur implizit vorhanden. Schliesslich fehlt die Bereitschaft zu einem Perspektivenwechsel, das heisst der Versuch, die Leistungen der Netzwerke primär aus Kundensicht zu betrachten, diese zu segmentieren und daraus Folgerungen für die Gestaltung der Instrumente abzuleiten.

Gegenwärtig sind in den zwei Netzwerken *Sonne* und *Holz* sowie auf der Ebene der AEE Bestrebungen im Gang, auf breiter Front mit einer Imagekampagne für die erneuerbaren Energien zu werben. Es muss aber befürchtet werden, dass sich diese Kampagnen an ähnliche, wenn nicht dieselben Zielgruppen richten und daher Doppelspurigkeiten erfolgen. Eine Konzentration und stärkere Koordination tut not, indem die Kampagnen mindestens auf der operativen Ebene (Auswahl und Kontaktierung der Zielgruppen) zusammengelegt werden. Eine inhaltliche Zusammenarbeit wäre im Verbund mit dem Netzwerk Wärmepumpen denkbar.

### **Beurteilung der Wirkungen im Bereich Information und Beratung**

Die Evaluation hat die zwei wichtigsten Zielgruppen (Hausbesitzerinnen und Hausbesitzer sowie Planer, Handwerker und Installateure) der Informations- und Beratungstätigkeiten der Netzwerke *Holz*, *Sonne* und *Wärmepumpen* befragt. Ziel dabei war, die Wirksamkeit der Netzwerkaktivitäten zu überprüfen.

Die Befragungen haben erstens gezeigt, dass die Netzwerke bei den Mittlern (Planer, Installateure, Handwerker usw.) einen grossen Bekanntheitsgrad besitzen, und dass die Dienstleistungen von dieser Zielgruppe auch genutzt werden. Dies darf als Erfolg gewertet werden.

Zweitens kann auf Grund der Umfrageergebnisse festgehalten werden, dass die Qualität der gebotenen Leistungen stimmt: Bei allen Befragten überwogen die positiven Antworten hinsichtlich der Nützlichkeit von Information und Beratung sowie der Dienstleistungsqualität (Erreichbarkeit, Verständlichkeit, Freundlichkeit, Reaktionszeiten auf Anfragen usw.). Nur in einem Fall konnte eine quantitativ substantielle Kritik festgestellt werden.

Drittens erzielen die Netzwerke dort, wo sie Hausbesitzerinnen und Hausbesitzer erreichen, effektiv eine Wirkung im intendierten Sinne: Der Kaufentscheid wird zugunsten erneuerbarer Energien beeinflusst, wobei Information und Beratung der Netzwerke als Verstärker wirkt. Dieser Effekt ist vor allem bei einer Zielgruppe zu beobachten, die umweltpolitisch sensibel ist, ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau aufweist und dem Preis der Heizanlage und des Brennstoffs eine geringe Bedeutung beimisst.

Als negatives Ergebnis muss die kleine Reichweite von Information und Beratung bei den Besitzerinnen und Besitzern von Gebäuden gewertet werden. Diese liegt im Schnitt kaum an der 10-Prozent-Marke, in der Regel weit darunter. Die Infostellen sind offenbar wenig wirkungsvoll bei Laien, die sich mit dem Kauf oder der Sanierung einer Heizanlage beschäftigen und keine überdurchschnittliche Sensibilität in umweltpolitischen Fragen aufweisen.

Als mangelhaft muss schliesslich das Handling der Adressdaten bei den Netzwerken *Sonne* und *Holz* bezeichnet werden, wie es sich bis Ende 2002 präsentiert hat. Wo vorhanden, ist die elektronische Erfassung mangelhaft, eine systematische Aufbereitung fehlt gänzlich. Damit ist eine Nachbearbeitung von Anfragen und eine Bewirtschaftung von Kundendaten nicht möglich.

### **Bewertung des Netzwerkansatzes im Kontext anderer möglicher Massnahmen**

Netzwerkstrategien stellen eine vergleichsweise neue Form der Einflussnahme der öffentlichen Hand auf einen Politikbereich dar. Der Grundansatz beruht nicht auf einem direkten Eingriff in einen Politikbereich (z.B. mittels Vorschriften oder Subventionen), sondern es wird eine *indirekte Beeinflussung* angestrebt. Die Unterstützung von Energienetzwerken mit finanziellen Mitteln, welche an Zielvorgaben gekoppelt sind, entspricht einer solchen indirekten Steuerung. Es stellt sich allerdings die Frage, ob Netzwerke im Bereich der erneuerbaren Energien tatsächlich die angemessene Vorgehensweise

darstellen oder ob nicht mit traditionellen Instrumenten wie Subventionen, Verboten und Geboten, welche durch die Verwaltung direkt umgesetzt werden, bessere Ergebnisse zu erzielen wären.

Diese Fragestellung wurde zunächst theoretisch erörtert, indem die sieben Energiebereiche anhand von vier Kriterien auf ihre Eignung für den Einsatz der Netzwerkstrategie überprüft wurden (die vier Kriterien sind die Existenz einer Mehrebenenstruktur bei den Akteuren, die Zahl organisierter Akteurguppen, die Interessenlage wichtiger Akteurguppen sowie die Höhe der vorhandenen Ressourcen). Werden diese Kriterien angewendet, so ist aus theoretischer Sicht die Netzwerkstrategie in den Bereichen *Holz*, *Sonne*, *Wärmepumpen* und *Biomasse* zu begrüssen. Hier sind gut organisierte Akteure vorhanden, welche Interessen von Zielgruppen bündeln können, die sich grundsätzlich Vorteile aus einer Zusammenarbeit im Netzwerk versprechen (z.B. die Hersteller von Anlagen) und welche zudem eine Mehrebenenstruktur aufweisen, die eine operative Zusammenarbeit ermöglicht.

Im Bereich *Wind* ist der Netzwerkansatz aus theoretischer Sicht kaum erfolgversprechend. Erstens können sich die an einem Projekt interessierten Akteure primär wenig Nutzen aus dem Erfolg eines anderen Projektes versprechen. Zweitens ist der wesentliche Hemmschuh der Konflikt um den Landschaftsschutz. Die hier angesprochenen Akteure sind nicht im Netzwerk integriert, somit kann das Problem auch nicht vom Netzwerk gelöst werden. Es handelt sich um einen Konflikt von Wertvorstellungen: Die Politik muss entscheiden, ob Energiepolitik oder Landschaftsschutz Priorität erhalten soll. Zwar ist ein solcher Interessengegensatz bei vielen Energieformen vorhanden. Im Falle der Windenergie ist er aber viel stärker ausgeprägt als etwa bei Holz, Sonne oder Wärmepumpen. Der Interessenkonflikt übersteigt die Kräfte des Netzwerkes und muss daher hierarchisch (d.h. im Rahmen der ordentlichen politischen Entscheidungsprozesse) gelöst werden. Bleibt ein solcher Entscheid aus, sind operativ kaum wesentliche Fortschritte im Sinne von mehr Anlagen zu erwarten.

In den Bereichen *Geothermie*, *Wind* und *Kleinwasserkraftwerke* ist die Branche nicht dergestalt organisiert, dass ein Netzwerkansatz grossen Erfolg verspricht. Die Akteure sind zu wenig organisiert und zu dispers, als dass sie indirekt im Hinblick auf die Marktbearbeitung eingesetzt werden könnten.

Insgesamt bestätigen die theoretischen Überlegungen grösstenteils die Ergebnisse der Analyse. Demnach ist der Einsatz von Netzwerken in den Bereichen *Holz*, *Sonne*, *Wärmepumpen* und *Biomasse* angemessen, nicht aber beim *Wind*, bei der *Geothermie* und den *Kleinwasserkraftwerken*.

Neben den theoretischen Überlegungen wurden summarisch die möglichen Alternativen zum Einsatz von Netzwerken im Bereich der erneuerbaren Energien geprüft, nämlich Subventionen für Anlagenbesitzer und eine Reglementierung des Marktes. Die Evaluatoren kommen zum Schluss, dass die Netzwerke nicht deshalb eingesetzt werden, weil sie den klassischen Instrumenten grundsätzlich überlegen wären. Vielmehr ist es so, dass die Netzwerke als zweitbeste Lösung gewählt wurden, weil andere, hierarchische Instrumente (Subventionen oder Vorschriften) schlichtweg nicht zur Verfügung standen respektive bei der Entstehung scheiterten.

### *III Empfehlungen*

Analog zu den Ergebnissen gliedern wir unsere Empfehlungen in die Bereiche Struktur und Massnahmen, Rolle der AEE und des BFE, Marketing sowie Information und Beratung.

#### **Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Struktur und Massnahmen**

- Die Strukturen des Netzwerks *Wärmepumpen* haben sich weitgehend bewährt. Wesentliche Änderungen drängen sich vor diesem Hintergrund nicht auf. Die gegenwärtige Netzwerkstrategie ist weiterzuführen. Im Bereich Marketing ist die Zusammenarbeit mit den anderen Netzwerken zu intensivieren. Der Massnahmenmix ist konsequent auf den Renovationsmarkt auszurichten. Entsprechende Schritte sind bereits eingeleitet. Der Schwerpunkt bei Information und Beratung ist ebenfalls in diesem Segment zu setzen.
- Im Netzwerk *Sonne* hat sich das Vorgehen im Bereich Marketing nach dem Konzept von Linder Kommunikation bewährt. Diese Linie gilt es in Zukunft noch weiter auszubauen und konsequent

umzusetzen. Die Massnahmen sind stärker zu konzentrieren. Das BFE muss hier Forderungen an das Netzwerk stellen und klare Schwerpunkte bei den Jahresprogrammen verlangen. Auf der Ebene der Organisation sind dringend Massnahmen erforderlich. Der Netzwerkmanager muss entscheidend gestärkt werden. Ob dies mit der heutigen Struktur gelingt, ist fraglich. Die Rolle des Netzwerkmanagers Swissolar muss nach Ansicht der Evaluatoren neu definiert oder aber die Aufgaben neu verteilt werden. So ist beispielsweise zu prüfen, ob nicht der durch Fusion von Promes und Sofas neu gegründete Fachverband Solar diese Rolle besser ausfüllen kann. Sicher ist, dass die Netzwerkstrategie in der Praxis bei der Einigung der Marktakteure scheiterte. Es braucht Druck vom BFE, um diese Strukturen zu ändern. Gelingt dies nicht, muss über eine grundsätzliche Neuverteilung der Mittel nachgedacht werden, die bis hin zu einer Auflösung des gegenwärtigen Netzwerk gehen kann.

- Im Netzwerk *Holz* sind die ergriffenen Massnahmen zur Verbreiterung der Spitze des Netzwerkes konsequent weiterzuführen. Die Massnahmen des Netzes sind in Zukunft konsequent auf die kleinen Anlagen zu konzentrieren, um in diesem Markt Fuss fassen zu können. Gleichzeitig muss die heute starke Position bei den grossen Anlagen gehalten werden. In der Romandie gilt es die Zusammenarbeit mit den Kantonen zu verbessern und auf das gleich hohe Niveau anzuheben, wie es in der Deutschschweiz der Fall ist.
- Das Netzwerk *Biomasse* ist noch nicht vollständig etabliert, wofür ihm noch etwas Zeit eingeräumt werden muss. Die eingeschlagene Netzwerkstrategie muss weiter ausgebaut werden. Wesentliche strukturelle Änderungen drängen sich momentan nicht auf. In den nächsten zwei bis drei Jahren muss sich zeigen, ob der Netzwerkmanager sich in der Szene behaupten kann. Die bisherigen Arbeiten lassen vermuten, dass dies durchaus gelingen kann. Die eingeschlagene Konzentration der Mittel ist weiterzuführen.
- In den Bereichen *Wind* und *Geothermie* ist von der Netzwerkstrategie abzurücken. Es sind keine organisierten Marktakteure vorhanden, die es zu koordinieren gälte. Vielmehr konzentrieren sich die Interessen der Beteiligten rund um konkrete Vorhaben. Wir empfehlen daher, die knappen Mittel primär für die Betreuung von Standorten zu verwenden (was heute bereits zu einem guten Teil in beiden Netzwerken der Fall ist). Die Netzwerkmanager würden die Rolle von Kompetenzzentren übernehmen, die ausgewählte Projekte aktiv managen und coachen. Auf breite Marketingaktivitäten (dezentrale Beratung, Ausbildung, Qualitätssicherung, Marketing für Ökostrom usw.) soll verzichtet werden.
- Was das Netzwerk *Wind* betrifft, ist die Frage des Landschaftsschutzes nach Meinung der Evaluatoren kein technisch-operatives Problem mehr. Es ist politischer Natur und muss auf dieser Ebene angegangen werden. Somit ist weniger das Netzwerk, als vielmehr das BFE und das UVEK gefordert. Diese müssen auf der politischen Ebene die Frage der Windenergie thematisieren, so dass ein Grundsatzentscheid für oder gegen grössere Anlagen gefällt werden kann. In der heutigen Situation wird zwar operativ gute Arbeit geleistet, deren Erfolg wird durch die Unsicherheit auf politischer Ebene aber dauernd in Frage gestellt. Das ist auf Dauer kein akzeptabler Zustand, weder für die Arbeit der Netzwerkakteure noch für das BFE, welches seine knappen Mittel möglichst effizient einsetzen muss.
- Im Bereich der *Kleinwasserkraftwerke* werden zwei Varianten einer zukünftigen Entwicklung zur Diskussion gestellt. Die erste Variante sieht vor, dass sich das BFE selber den *Kleinwasserkraftwerken* widmet. Es übernimmt die Betreuung der Projekte und kauft die Kompetenzen des heutigen Netzwerkmanagers nach Bedarf ein. In der zweiten Variante wird das Netzwerk in eine reine Beratungsstelle umgewandelt, welche von Dritten geführt wird. Es gilt zu prüfen, ob die Beratungsstelle bei einem grösseren Verband (z.B. dem Wasserwirtschaftsverband) angesiedelt werden könnte.

### **Empfehlungen im Bereich AEE, Zusammenarbeit mit den Kantonen und BFE**

Für die Weiterentwicklung der AEE formulieren wir folgende Empfehlung:

- Die Führungsstruktur der *Agentur für Erneuerbare Energien* ist von den übrigen Netzwerken abzukoppeln und die Personalunion zwischen Swissolar und AEE aufzugeben. Dies könnte die Akzeptanz bei den Netzwerken insgesamt erhöhen und deren Angst, von der Agentur vereinnahmt zu werden, entgegenwirken. Gemäss den zwei Zielsetzungen der AEE gilt es eine Doppelspitze mit der Führung der Agentur zu beauftragen. Die eine Person muss sich um das politische Lobbying kümmern, die andere um das Dachmarketing. Die Agentur soll für die drei Netzwerke *Sonne*, *Wärmepumpen* und *Holz* das Dachmarketing übernehmen. Hier müssen die knappen Mittel konzentriert werden. Hingegen ist es angezeigt, dass sich die AEE aus dem Bereich des Strommarketings zurückzieht (vgl. unten). Wenn die drei Netzwerke Sonne, Holz und Wärmepumpen sich nicht auf ein Dachmarketing einigen können respektive die dazu notwendigen Mittel fehlen, so muss diese Aufgabe aus dem Pflichtenheft der AEE gestrichen werden und sie hat sich einzig auf das politische Lobbying zu konzentrieren.

In Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Kantonen und Energienetzwerken lässt sich die folgende Empfehlung abgeben:

- Netzwerke, welche auf die Kooperation mit den Kantonen angewiesen sind und diese explizit suchen, müssen flexible Angebote entwickeln. Diese sind im Extremfall auf jeden Kanton anzupassen. Nur auf diese Weise ergeben sich erfolgreiche Kooperationen. Wenn ein Netzwerk standardisierte Angebote verwendet, müssen diese direkt an die Zielgruppen herangetragen werden. Eine Multiplikatorwirkung über die Kantone dürfte in solchen Fällen kaum Aussicht auf Erfolg haben.

Hinsichtlich der Stärkung der Führungsfunktion des BFE formulieren wir folgende Empfehlungen:

- Um seine Führungsrolle besser wahrnehmen zu können, sollte das *Bundesamt für Energie BFE* dringend die Führungsinstrumente (Jahrespläne und Jahresberichte) vereinheitlichen. Insbesondere die Finanzaufstellungen sind in allen Netzwerken nach der gleichen Systematik darzustellen. Nur so ist ein Vergleich zwischen den Netzwerken möglich und eine strategische Steuerung durchführbar.
- Das BFE muss prüfen, wie gross die Distanz zur operativen Führung der Netzwerke sein muss und kann. Gegenwärtig nehmen einige Bereichsleiter sehr starken Einfluss auf die operativen Geschäfte, andere beobachten eher aus der Distanz. Hier ist eine klare Position der Verantwortlichen des BFE zu definieren.
- Das BFE muss seine Anforderungen an die kleinen Netzwerke reduzieren. Anstatt eine möglichst breite Palette von Massnahmen zu fordern, ist eine Konzentration der Mittel anzustreben. Wenn die oben empfohlene Neuorientierung in den Bereichen *Geothermie*, *Wind* und *Kleinwasserkraftwerke* erfolgen soll, ist eine Differenzierung der Vorgaben auf jeden Fall notwendig.

### Empfehlungen im Bereich Marketing

Bezüglich des operativen Einsatzes der einzelnen *Instrumente* lassen sich folgende Empfehlungen aussprechen:

- Die älteren Informationsmaterialien mit nicht mehr kompatibelem Erscheinungsbild sollten aus dem Verkehr gezogen und die Zahl der Logos reduziert werden. Das Erscheinungsbild der neuen Instrumente zeigt hier den Weg auf.
- Für das Dachmarketing gilt es zu prüfen, ob das Erscheinungsbild der einzelnen Netzwerke nicht stärker aufgenommen werden kann, um den Wiedererkennungseffekt zu steigern.
- Marketingmassnahmen mit unterkritischen Budgets sollten zugunsten von Schwerpunkten aufgegeben werden. Wenige und dafür qualitativ hochwertige Informationsmittel sollten das Ziel sein.

Betrachten wir die *Marketingkonzepte*, so sehen wir folgende Ansatzpunkte, welche zu einer Stärkung der Konsistenz beitragen könnten:

- Die älteren Konzepte der Netzwerke *Holz* und *Wärmepumpen* sind zu aktualisieren. Dabei muss dem seit den 90er Jahren vollzogenen Wertewandel Rechnung getragen werden. Die Konzepte sind schriftlich festzuhalten. Dies erleichtert die Vereinheitlichung und Kommunikation der Marketingstrategie unter den Akteuren im Netz, aber auch zwischen den Netzwerken. Die Schriftlichkeit ist nicht Selbstzweck, vielmehr erlaubt sie eine Überprüfung der Umsetzung.
- Die neuen Netzwerke sollten ihre Konzeption explizit festhalten und die heute auf Jahresprogramme und Teilkonzepte verteilten Elemente des Marketings bündeln.
- Die Marketingkonzeptionen aller Netzwerke sind noch stärker aus der Perspektive der Zielgruppen zu überprüfen. Es gilt zu fragen, ob die Angebote wirklich auf die Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen abgestimmt sind. Die Verwendung von Konzepten aus der Lebensstil- und Milieuforschung in den Marketingkonzepten sollte geprüft werden.
- Eine Zusammenlegung der geplanten Kampagnen, die sich an Besitzerinnen und Besitzer von Gebäuden richten, ist zu prüfen. Angesprochen sind hier die Netzwerke *Wärmepumpen*, *Sonne* und *Holz*. Ziel der Kampagne müsste es sein, Besitzerinnen und Besitzer von Gebäuden generell auf die erneuerbaren Energien hinzuweisen. Reaktionen auf die Kampagne im Sinne einer Punkt-zu-Punkt Kommunikation müssten die bestehenden Beratungsstellen der einzelnen Netzwerke auffangen.
- Die Kampagne für den Bereich Ökostrom ist mittelfristig aufzugeben. An ihrer Stelle sollen Bemühungen treten, den heute uneinheitlichen Marktauftritt der Anbieter von Ökostrom unter dem Label naturemade zu vereinheitlichen. Die eigentliche Werbung für Ökostrom muss über die Elektrizitätswerke erfolgen. Eine solche Arbeitsteilung würde der Kampagne im Bereich *Wärmepumpen* insofern entgegenkommen, als dass sich die frei werdenden Mittel teilweise dort einsetzen liessen.

### **Empfehlungen zur Umsetzung von Informations- und Beratungsaktivitäten**

Ausgehend von den Ergebnissen der Umfrage formulieren wir folgende Empfehlungen:

- Die Angebote im Bereich der Mittler (Ingenieure, Planer, Installateure) sind bereits erfolgreich und müssen auf demselben Niveau gehalten und allenfalls intensiviert werden.
- Die Reichweite bei der direkten Zielgruppe (Besitzerinnen und Besitzer von Gebäuden) ist auch nach zehn Jahren Tätigkeit bei allen drei untersuchten Netzwerken gering. Nach Ansicht der Evaluatoren muss entschieden werden, ob diese Zielgruppe überhaupt noch bedient werden soll. Es ergeben sich zwei Varianten: Erstens eine Konzentration der Informations- und Beratungsaktivitäten auf die Mittler. Zweitens könnte eine echte Push-und-Pull-Strategie angewendet werden. Damit aber eine solche aufgeht, braucht es eine grössere Reichweite bei den Besitzerinnen und Besitzern von Gebäuden. Dies ist nur durch einen höheren Mitteleinsatz zu leisten. Wenn es gelingt, eine gemeinsame Marketingkampagne von *Holz*, *Sonne* und *Wärmepumpen* bei den Hausbesitzern zu lancieren (vgl. oben), stehen die Chancen gut.
- Die *Informations- und Beratungsdienstleistungen* sind immer im Kontext zum allgemeinen Marketing zu sehen. Insofern ist eine Zusammenlegung und Intensivierung des Basismarketings nur dann sinnvoll, wenn auf der Ebene der Informations- und Beratungstätigkeiten die notwendigen Kapazitäten bereitgestellt werden. Das eine ohne das andere macht keinen Sinn.
- Die Adressbearbeitung in den Beratungsstellen von Swissolar und Holzenergie Schweiz muss dringend auf den neusten Stand gebracht werden. Die heutigen Mittel sind nicht mehr zeitgemäss. Ideal wäre, wenn beide Informationsstellen mit den gleichen EDV-Mitteln arbeiten würden. Auf diese Weise könnten Infrastrukturkosten gespart und eine gemeinsame Adressbewirtschaftung aufgebaut werden. Wie die Umfrage gezeigt hat, haben die Netzwerke bereits heute einen identischen Kundenstamm: Dieser könnte gemeinsam bearbeitet werden.