

12. August 2002

Bilanzkonferenz Juni 2002 in Burgdorf

Ergebnisse der Workshops und
Resultate der Tagungsevaluation

Auftraggeber:

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern

Auftragnehmer:

Institut für Politikstudien Interface GmbH
Kapellgasse 1, 6004 Luzern

Autoren:

Dr. Andreas Balthasar
Dr. Stefan Rieder

Dieser Bericht wurde im Rahmen von EnergieSchweiz erstellt. Für den Inhalt ist alleine der Auftragnehmer verantwortlich.

EnergieSchweiz

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

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Bereiche von EnergieSchweiz	5
2.1	Industrie und Dienstleistungen	5
2.2	EnergieSchweiz für Gemeinden (Bereich Gebäude, öffentliche Hand)	7
2.3	Erneuerbare Energien	8
2.4	Mobilität	11
2.5	Geräte	12
3	Querschnittsaufgaben	15
3.1	Marketing	15
3.2	MIS, Controlling, Wirkungsanalyse	16
3.3	Evaluation	18
4	Tagungsevaluation	20

1 Einleitung

EnergieSchweiz führte am 20. und 21. Juni 2002 in Burgdorf seine erste Bilanzkonferenz durch, welche in erster Linie die Aktivitäten des Jahres 2001 thematisierte. Den Kern der Veranstaltung bildeten acht themenspezifische Workshops. Am ersten Tag der Konferenz wurden die Bereiche Industrie und Dienstleistungen, Gebäude/öffentliche Hand, erneuerbare Energien, Mobilität sowie Geräte thematisiert. Am zweiten Tag fand je ein Workshop zu den Themen Marketing, Controlling/Wirkungsanalyse/Managementinformationssystem MIS sowie Evaluation statt. Teilnehmende an den Workshops waren die Bereichsverantwortlichen, die betroffenen Partner von EnergieSchweiz sowie externe Koreferenten und Experten.

Die Diskussionsgrundlage für die Workshops bildeten die für die Bereiche entwickelten Strategiepapiere sowie die bereichsspezifischen Jahresberichte. Den einzelnen Workshops standen rund zwei Stunden zur Verfügung. Der Ablauf der Workshops folgte einer einheitlichen Vorgabe: Einleitend stellten die BFE-Verantwortlichen oder die BFE-Beauftragten die Bereichsprogramme vor. Daran anschliessend folgte ein Koreferat durch einen externen Experten. Den Hauptteil der Workshops stellte die Diskussion der Bereichsprogramme sowie der Koreferate dar. Die Diskussion wurde durch aussenstehende Moderatorinnen oder Moderatoren geleitet. Zum Abschluss der Workshops erarbeitete ein Ausschuss der Arbeitsgruppen bestehend aus der BFE-Bereichsleitung, dem Koreferenten, dem/der ModeratorIn und gegebenenfalls dem privaten BFE-Beauftragten Schlussfolgerungen zuhanden der Programmleitung. Der vorliegende Bericht stellt in erster Linie diese Schlussfolgerungen zusammen.

Da sich die betreffenden Aktivitäten von EnergieSchweiz im Untersuchungszeitraum vorwiegend in der Aufbauphase befanden, standen die Konzepte und die ersten Umsetzungsschritte im Zentrum der Diskussion. Die Vorgabe betreffend die Struktur der Koreferate orientierte sich an der Evaluation von Politikkonzepten. Es sollte geprüft werden, ob die Bereichsaktivitäten so angelegt sind, dass sie zielwirksam sein können. Politikwissenschaftlich lassen sich fünf konstitutive Elemente eines Programms unterscheiden, nämlich: Ziel(e), Erfolgsindikatoren, Massnahmen, Ressourcen sowie Organisation und Vernetzung.¹ In den Koreferaten soll geprüft werden,

- ob diese Elemente in geeigneter Weise vorhanden sind und ob sie konsistent sind,
- ob die für das erste Aktivitätsjahr gesetzten Ziele erreicht wurden und
- ob die gelieferten Jahresberichte und Dokumente genügen, um die Leistungen der Bereiche zu würdigen.

Der vorliegende Kurzbericht fasst die Ergebnisse der Workshops der ersten Bilanzkonferenz von EnergieSchweiz zusammen. Im Wesentlichen sind die Schlussfolgerungen und Empfehlungen aufgeführt, wie sie vom Ausschuss der Workshopteilnehmenden erarbeitet und von den Koreferenten dokumentiert wurden.

Nachfolgend gehen wir zunächst auf die Ergebnisse zu den fünf Bereichen von EnergieSchweiz ein und präsentieren anschliessend das Resultat aus den Workshops der Querschnittaufgaben. Den Abschluss des Berichts bildet eine Zusammenstellung der Ergebnisse der Tagungsevaluation.

¹ In Anlehnung an: Knoepfel, Peter und Weidner, Helmut, in: Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich; Knoepfel, Peter (1997): Einführung in die Politikevaluation, Basel/Frankfurt am Main, S. 69ff.

2 Bereiche von EnergieSchweiz

2.1 Industrie und Dienstleistungen

Am Workshop zum Bereich Industrie und Dienstleistungen nahmen folgende Personen teil: G. Hildesheimer, OeBU (Moderation); A. Mörikofer, BFE (Bereichsleiter); A. Balthasar, Interface Politikstudien (Koreferat) sowie M. Zürcher, EnAW; Chr. Muggli, EnAW; M. Gergey, Swisscontracting; A. Burkardt, BUWAL; R. Iten, Infrac; P. Kähr Consulting + System; HP. Nützi, BFE; G. Spicher, cemsuisse; F. Vuille EPFL. Die nachfolgenden Ausführungen wurden von A. Balthasar rapportiert.

In der einleitenden Diskussion wurde deutlich, dass im Bereich Industrie und Dienstleistungen mit der Energieagentur für die Wirtschaft (EnAW) einiges in Bewegung gekommen ist. Positiv hervorgehoben wurde insbesondere die Konkretisierung der Partnerschaft zwischen Wirtschaft und BFE. Vereinbarungsprozesse sind in Gang gekommen; einzelne stehen kurz vor dem Abschluss. Die Wirtschaft übernimmt Selbstverantwortung. Dabei wurden klare Ziele formuliert und die Art der Überprüfung festgelegt. Auf der anderen Seite wurde auf den sehr langwierigen und komplizierten Prozess aufmerksam gemacht. Verschiedentlich wurde auch das Engagement der Wirtschaft selbst in Frage gestellt und auf grosse Motivationsprobleme hingewiesen.

Es bestand übereinstimmend die Ansicht, dass der Jahresbericht dieses Sektors verbessert werden kann und muss. Die nachfolgenden Verbesserungsvorschläge werden im Jahresbericht 2002 umgesetzt, soweit der Bericht 2001 nicht noch entsprechend angepasst werden kann.

Ziele

Der Jahresbericht des Bereichs sollte für das Berichtsjahr wie auch für einen grösseren Aktivitätszeitraum Ziele für den Bereich Industrie und Dienstleistungen enthalten. Dabei soll zwischen Output- und Outcomeziele unterschieden werden. Ein Beispiel für Outputziele ist die Anzahl von Energiemodell-Gruppen, welche in einem bestimmten Jahr gegründet werden sollen. Die Outcomeziele leiten sich von den politischen Zielen, die im CO₂-Gesetz enthalten sind, ab. Gemäss Agenturvertrag sollen 40 Prozent des Gesamtenergieverbrauchs der Wirtschaft mittels Zielvereinbarungen eingebunden sein und auf diesem Weg realisiert werden. Der Erfolg der EnAW wird an quantifizierten Vorgaben betreffend Energieeffizienz und CO₂-Begrenzung gemessen. Offen ist, ob der Bund konkrete Ziele für den Bereich Industrie und Dienstleistungen formulieren kann und soll. Die EnAW argumentiert, dass die Ziele von der Wirtschaft, welche sich in Vereinbarungen einbinden lässt, festgelegt werden müssen. Die Gegenseite ist der Ansicht, dass sich aus den gesetzlichen Vorgaben auch Ziele für den Bereich Industrie und Dienstleistungen ableiten lassen.

Indikatoren

Es besteht dahingehend Einigkeit, dass der Bereich sehr gute Grundlagen für das Monitoring und die Wirkungskontrolle erarbeitet hat. Für das Jahr 2002 werden erstmals effektive Zahlen über die erzielten Wirkungen verfügbar sein. Die Angaben werden wesentlich zuverlässiger sein als beim Vorläuferprogramm Energie 2000. Sie beruhen auf Angaben der Firmen und müssen klaren Vorgaben genügen und einer unabhängigen Revision standhalten können. Probleme bereitet jedoch nach wie vor die „Baseline“, welche als Ausgangspunkt für die Erfolgsmessung dienen kann.

Massnahmen

Im Jahresbericht wird zu wenig deutlich, dass das Energiemodell ergänzt worden ist. Insbesondere wurden die Vorgaben des CO₂-Gesetzes integriert. Zudem wurden Tools für den Zielfindungsprozess erarbeitet. Der Erfolg der Gruppen wird in hohem Masse von der Qualität der Moderatoren abhängen. Aus diesem Grund ist es richtig und wichtig, dass die EnAW der Qualitätssicherung der Moderatorentätigkeit grösste Aufmerksamkeit schenkt. In der Diskussion wurde deutlich gemacht, dass sich die EnAW bisher auf die Bildung von Gruppen und den Abschluss von Vereinbarungen

konzentriert hat. Mehr haben die verfügbaren Ressourcen nicht zugelassen. Es wurde daher die Ansicht vertreten, dass in der nächsten Phase Dienstleistungen, welche die Firmen bei der Zielerreichung unterstützen, mehr Gewicht erhalten müssen.

Das Benchmarkmodell ist noch in der Erprobung, der Erfolg ist keineswegs gesichert. Der Jahresbericht erweckt den Eindruck, dass gruppendynamische Effekte – ähnlich wie im Energiemodell – generiert werden sollen. Richtig ist, dass die Zusammenarbeit mit den Branchenverbänden gesucht wird. Die Absicht ist es, mit geeigneten Verbänden Verpflichtungen zu vereinbaren. Dabei sollen auch Chancen im Bereich öffentliche Hand wahrgenommen werden.

Der Jahresbericht sollte klarer darlegen, dass die weiteren Massnahmen Instrumente zur Umsetzung des Energiemodells und des Benchmarkmodells sind. Wichtig ist, dass die bestehenden wie auch neue Produkte nachfrage-orientiert (weiter-)entwickelt werden.

Ressourcen

Es besteht kein Zweifel darüber, dass der Jahresbericht die verfügbaren Ressourcen aufzeigen sollte. Es muss deutlich werden, für welche Aktivitäten welche Mittel mit welchen Effekten eingesetzt wurden. Gegenwärtig scheinen noch unterschiedliche Zahlen betreffend der verfügbaren Mittel zu bestehen. Teilweise erscheinen die Angaben, welche Infras in ihrer Wirkungsanalyse verwendet, nicht nachvollziehbar. Diese Divergenzen müssen geklärt werden. Es dürfen keine unterschiedlichen Zahlen veröffentlicht werden.

Organisation und Vernetzung

Der Jahresbericht sollte das Netzwerk des Bereichs darstellen und zeigen, welche Aufgaben die Beauftragten und die Partner übernehmen. Heute ist die EnAW klar der zentrale Partner des Bereichs Industrie und Dienstleistungen. Daneben gibt es noch einige wenige Beauftragte, welche einzelne Projekte bearbeiten. Weiter verfügt der Bereich über ein Netzwerk mit zahlreichen Partnern, das unter anderem der Generierung von Produktideen im Bereich Wirtschaft dient.

Berichterstattung

Die gegenwärtige Berichterstattung wird als eindeutig verbesserungsfähig klassifiziert. Neben dem Jahresbericht sollte auch eine verständliche Bereichsstrategie veröffentlicht werden. Es wurde in die Diskussion eingebracht, dass die gegenwärtig verfügbaren Dokumente ungenügend deutlich machen, welche Strategie der Bereich konkret verfolgt.

Die Erarbeitung des Jahresberichts sollte intensiv redaktionell begleitet werden, damit alle Bereiche von EnergieSchweiz über ähnlich aufgebaute und ähnlich aussagekräftige Jahresberichte verfügen. Auf diese Weise wird es gelingen, Jahresberichte zu haben, welche auch in der Kommunikation eingesetzt werden können. In diesem Sinne sollte pro Bereich nur ein Bericht veröffentlicht werden. Auf eine Veröffentlichung der Jahresberichte von Beauftragten und Partnern (z.B. EnAW) durch das BFE sollte verzichtet werden.

Alle Beteiligten waren der Ansicht, dass sowohl der Bereich Industrie und Dienstleistungen wie auch die EnAW ein Defizit im Bereich Kommunikation haben. Insbesondere wird über die Grundlagen und die Mechanismen der Zielvereinbarungen zu wenig und zu wenig klar informiert. Auch soll die Rolle der EnAW als Brücke zwischen Bund und Betrieben hervorgehoben und mit Dienstleistungen zu Gunsten der Betriebe untermauert werden. Dieses Defizit ist im kommenden Jahr unbedingt zu beheben, wenn die Industrie und Dienstleistungsbetriebe zur verbindlichen Mitarbeit motiviert werden sollen.

2.2 EnergieSchweiz für Gemeinden (Bereich Gebäude, öffentliche Hand)

Am Workshop zum Bereich Gebäude und öffentliche Hand nahmen gemäss Programmunterlagen folgende Personen teil: P. Stucki, Amt für Umweltschutz und Energie, Liestal (Moderation); N. Zimmermann, BFE (Bereichsleitung); P. Knoepfel, IDHEAP (Koreferat) sowie F. Beyeler, Minergie; D. Brunner, BFE; C. Caccia, SvizzeraEnergia; P. Chuard, energho; A. Eckmanns, BFE; K. Egger, ARGE EnergieSchweiz für Gemeinden; T. Jud, BFE; H. Kunz, Kanton Zürich; G. Schnyder, energho; R. Vuilleumier, energho; S. Wiederkehr, BFE.

Die Diskussion in diesem Workshop drehte sich vorwiegend um das Programm EnergieSchweiz für Gemeinden. Die anderen Bereiche wie etwa Minergie und energho wurden nur am Rande diskutiert, weshalb sich die folgenden Ausführungen primär auf das Programm EnergieSchweiz für Gemeinden mit dem Hauptprodukt Energiestadt konzentrieren.

Im einleitenden Koreferat hob Herr Knoepfel das Label Energiestadt, die problemlose Binnenkommunikation unter den Programmbeteiligten und die beachtliche Übererfüllung der Jahreszielsetzungen als Stärken von EnergieSchweiz für Gemeinden hervor. Als Schwächen taxierte er den als Monitoringinstrument ungeeigneten Jahresbericht, die mangelhafte Aussenkommunikation (insbesondere gegenüber anderen Bereichen von EnergieSchweiz sowie gegenüber den Aktivitäten im Rahmen von Agenda-21-Prozessen) und den Umstand, dass im Programmvollzug infolge eingeschliffener technischer Routinen die politische Komponente etwas zu kurz zu kommen scheint.

Auf Grund der vom Koreferenten vorgetragenen Stärken und Schwächen wurde im Workshop insbesondere diskutiert, wie die (allseits befürwortete) Neupositionierung von EnergieSchweiz für Gemeinden im Rahmen von EnergieSchweiz (territorialer, das gesamte Gemeindegebiet umfassender Ansatz) noch besser mit dem funktionalen Ansatz der verschiedenen Bereiche (Minergie, energho, erneuerbare Energien usw.) koordiniert werden könnte. Auf diese Weise liesse sich der heterogen anmutende Aussenaufttritt von EnergieSchweiz insgesamt reduzieren. Das Programm soll eine einheitlichere Sprache sprechen und nicht mit einer Mehrzahl von Akteuren auftreten, deren Zugehörigkeit zu ein und dem selben Programm nicht immer ersichtlich ist. So liesse sich auch das „Zuviel“ an Botschaften reduzieren, das die Aussenkommunikation gegenwärtig nach Auffassung einiger Teilnehmer des Workshops erschwert. Diese Anliegen decken sich mit den Forderungen der Steuergruppe von EnergieSchweiz für Gemeinden (bestehend aus Vertretern von Bund, Kantonen und Gemeinden), welche die Energieberater von EnergieSchweiz für Gemeinden als „Guichet unique“ sehen, die bei spezifischen Problemen die anderen Netzwerke von EnergieSchweiz miteinbeziehen. Die ARGE EnergieSchweiz für Gemeinden hat hierzu schon diverse Schritte eingeleitet (u.a. regelmässiger Informationsaustausch, Produktebörse). Nachfolgend fassen wir die Verbesserungsvorschläge für die Themen Ziele, Indikatoren, Organisation und Berichterstattung zusammen:

Ziele

EnergieSchweiz für Gemeinden formuliert eindeutige, nachprüfbare Zielsetzungen in Gestalt quantitativer Angaben über die anzustrebende Zahl neuer Gemeinden mit dem Label „Energiestadt“. Mittels Re-Audits und über jährliche Erfolgskontrollen werden mit den Energiestädten regelmässig Kontakte aufrecht erhalten. Die Zielsetzungen erscheinen realistisch; im ersten Jahr wurden sie vermutlich bewusst konservativ angesetzt, sodass sie in praktisch allen Bereichen deutlich übertroffen wurden.

Bekanntlich ist der Umstand, dass Gemeinden zu Energiestädten werden, ein langer Prozess. Auch unterscheiden sich die dabei eingesetzten „Produkte“ (= Massnahmen) oft deutlich von einer Stadt zur andern. Es wäre daher überprüfenswert, ob bereits auf der Ebene der Formulierung der Massnahmen eine genauere Qualifizierung der zu bearbeitenden Gemeinden vorgenommen werden

könnte (Agglomerationsstadt, ländliche Gemeinde, Gemeinde, in der vor allem Verkehrsprobleme reguliert werden, usw.).

Indikatoren

Der mehrschichtige Ansatz erschwert auch das Monitoring und die Wirkungsanalyse. Es wird nicht ersichtlich, wie weit an EnergieSchweiz für Gemeinden Produkte zugerechnet werden können, die von anderen Bereich von EnergieSchweiz initiiert oder mitunterstützt werden. Im Reporting sind Erklärungen dafür notwendig, weshalb die Indikatoren praktisch in allen Fällen eine Übererfüllung der Zielsetzungen ausweisen. Müssen deshalb die Zielsetzungen für das nächste Jahr angepasst (angehoben) werden? Handelte es sich um ein ausgesprochenes „Ausnahmejahr“, wie es in der Diskussion im Workshop anklang? Der Indikator der Programmwirkungen in Terrajoule ist in der verwendeten Weise nicht einfach nachvollziehbar. Transparenter wären Angaben zu den verwendeten Produkten, wie sie für jede Stadt offenbar verfügbar sind.

Organisation

Im Jahresbericht von EnergieSchweiz für Gemeinden sollte bezüglich der Organisation mit einem entsprechenden Organigramm, der Kontext zum Gesamtprogramm von EnergieSchweiz aufgezeigt werden. Bekanntlich verwendet EnergieSchweiz für Gemeinden teilweise auch Produkte, die von anderen Bereichen von EnergieSchweiz „produziert“ werden. Positiv zu vermerken ist, dass offenbar die früheren Spannungen zwischen der deutschen Schweiz und der Suisse romande abgebaut werden konnten.

Berichterstattung

Die zur Verfügung gestellte Vorlage für den Jahresbericht ist nach Auffassung vieler Teilnehmenden des Workshops wenig brauchbar. Der Bericht ist weder eine – lesbare – Visitenkarte des Programms, noch ein umfassendes „tableau de bord“, das nutzbringend für die Programmsteuerung einsetzbar wäre. In diesem Zusammenhang kritisierten einige Workshop-Teilnehmer das in der Vormittagssitzung vorgelegte Management- und Informationssystem (MIS). Die Einschätzung betraf insbesondere den als zu hoch empfundenen Detaillierungsgrad und den Umstand, dass daraus das Bild einer wahren Akteurexplosion mit hochkomplexen Strukturen und Mehrfachfunktionen entstehe, was einem einheitlichen Aussenaufttritt des Programms wiederum schlecht bekäme. Kritisiert wurde auch die ungenügende „visual identity“ des Programms, die unter anderem der Verwendung einer Vielzahl unterschiedlicher Logos zuzuschreiben sei.

Der Empfehlung, das Programm EnergieSchweiz im Allgemeinen und EnergieSchweiz für Gemeinden im Besonderen einfacher und leichter kommunizierbar zu strukturieren, um die Zahl der Schnittstellen zwischen den Bereichen zu reduzieren, stimmte eine Mehrheit der Workshop-Teilnehmer zu. EnergieSchweiz für Gemeinden hat diesbezüglich schon verschiedene Massnahmen eingeleitet.

2.3 Erneuerbare Energien

Am Workshop zum Bereich erneuerbare Energien nahmen gemäss Programmunterlagen folgende Personen teil: HP. Eicher, Eicher & Pauli (Moderation); HU. Schärer, BFE (Bereichsleitung); St. Rieder, Interface Politikstudien (Koreferat) sowie H. Angele, BiomassEnergie; R. Beck, FWS; G. Danioth, Vertreter EnFK; S. Frauenfelder, Linder Kommunikation AG; H. Gorhan, Elektrowatt-Ekono AG; S. Gyger, BFE; R. Horbaty R., ENCO GmbH; R. Pulli, Infrac; F. Rognon, BFE; C. Rutschmann, AEE und VHe; D. Stickelberger, AEE und Swissolar; C. Voirol, BFE; U. Wolfer, BFE.

Der vorliegende Bericht spiegelt den Diskussionsverlauf wider und ist von einem Ausschuss (HP. Eicher, HU. Schärer, G. Danioth, St. Rieder) gestaltet und von St. Rieder rapportiert worden.

Einleitend wird auf die wichtigsten Stärken des Bereichs hingewiesen: Erstens wurde die grundsätzliche Strategie des Bereichs – nämlich der Netzwerkansatz – als wichtige Stärke beurteilt: Angesichts knapper Ressourcen und einer schwachen Ausstattung des Staates mit Instrumenten stellt die indirekte Förderung über die Netzwerke eine sinnvolle Alternative dar. So lassen sich Ressourcen des Marktes für die Zielsetzungen des Staates einbinden. Die zweite Stärke stellt die offene Zielformulierung dar, die keine Fixierung auf einzelne Energieträger vorsieht. Zusammen mit den in der Strategie 2000 bis 2010 fixierten Kriterien besteht daher im Prinzip ein flexibles Instrument zur Steuerung der Netzwerke respektive der Ressourcen.

Die erste Schwäche des Bereichs besteht in der Gefahr der Verzettelung der Kräfte. Grundsätzlich stehen die sieben Netzwerke nicht zur Diskussion. Hingegen führt eine simultane Bearbeitung mit vielen verschiedenen Massnahmen zu einer Unübersichtlichkeit und „unterkritischen“ Budgets auf Ebene der Massnahmen. Eine zweite Schwäche besteht im Zusammenspiel Agentur-Netzwerke und Kantone. Hier haben sich die Prozesse, namentlich der Austausch mit den Kantonen noch nicht eingespielt.

Auf Grund der Diskussion im Workshop wurden im Ausschuss folgende Hauptempfehlungen definiert:

- Konzentration der Agentur für Erneuerbare Energien (AEE) auf Lobbying, Kontakte mit den Kantonen und bereichsübergreifende Massnahmen bei gleichzeitiger Stärkung der Geschäftsleitung;
- Abstimmung der Ressourcenverteilung über die Netzwerkkonferenzen unter Verwendung der im Konzept definierten Kriterien;
- Konzentration der Massnahmen innerhalb der Netzwerke auf jene Massnahmen, die den grössten Erfolg versprechen, Vermeidung von unterkritischen Massnahmenbudgets.

Nachfolgend werden die Ergebnisse des Workshops anhand folgender Punkte dargestellt: Ziele, Indikatoren, Massnahmen, Ressourcen, Organisation und Berichterstattung.

Ziele

Die Gesamtkonzeption von EnergieSchweiz im Bereich erneuerbare Energien weist eine Globalzielsetzung auf. Es werden keine spezifischen Ziele für die Netzwerke festgelegt. Dies schafft Handlungsspielraum und ermöglicht eine flexible Verteilung der Mittel, die sich grundsätzlich nach der Wirksamkeit richten müssen. Alle Teilnehmer des Workshops begrüssen diese allgemeine Form der Zielsetzung.

Die Gesamtkonzeption von EnergieSchweiz bei den erneuerbaren Energien sieht eine Reihe von Kriterien für die Mittelverteilung vor (Eigenfinanzierungsgrad, Erfolgsaussichten, bereichsübergreifende Aktionen usw.). Gegenwärtig werden diese Kriterien nur teilweise angewendet. Insbesondere wird die verstärkte Berücksichtigung der Wirkungen bei der Mittelvergabe offensichtlich nicht konsequent umgesetzt, da sie innerhalb der Netzwerke sehr umstritten ist.

Insgesamt sind die Workshopteilnehmer der Meinung, dass die Netzwerke gegenwärtig im intendierten Sinne funktionieren und angesichts knapper Ressourcen den richtigen Ansatz darstellen. Dennoch ist ein Optimierungsbedarf vorhanden, der in den folgenden Punkten angesprochen wird.

Indikatoren

Die Erfassung der Outputindikatoren ist insgesamt ausreichend und recht ausführlich. Die Netzwerke berichten in ihren Jahresberichten detailliert über die durchgeführten Arbeiten. Im Rahmen des MIS werden diese Angaben in Zukunft systematisiert. Heute ist die Darstellung noch stark zufällig und nicht einheitlich.

Die Netzwerke liefern neben den Outputdaten zumeist auch Monitoringdaten ab. So wird etwa über die Entwicklung der Zahl von Anlagen oder die Menge der produzierten erneuerbaren Energie berichtet. Die Darstellung dieser Daten sind an sich nicht umstritten, dienen sie doch der Überwachung des Marktes und sind für die Planung von Aktivitäten notwendig.

Problematisch ist die Lücke, welche zwischen Output- und Monitoringdaten klafft. Es ist heute unklar, welchen Beitrag die Netzwerke zur Entwicklung der Anlagen leisten. Aus einer steigenden Zahl von Anlagen kann nicht automatisch auf einen Erfolg der Netzwerke geschlossen werden. Ziel soll es in Zukunft sein, diese Lücke zu füllen. Dies kann einerseits geschehen, indem über die Wirkungszusammenhänge reflektiert wird und auf Grund der Erfahrung der Netzwerkteilnehmer Plausibilitätsüberlegungen über die Wirksamkeit der Massnahmen der Netzwerke angestellt und im Jahresbericht diskutiert werden. Andererseits ist in bestimmten Abständen (z.B. Laufzeit der Leistungsverträge) mittels Evaluationen die Wirksamkeit auch empirisch zu überprüfen. Damit allfällige Plausibilitätsüberlegungen mehr oder weniger einheitlich erstellt werden, sollten Hilfestellungen erarbeitet werden. Beispielsweise könnten Kriterien entwickelt werden, die erfüllt sein müssen, damit eine Wirkung einem Netzwerk zugeschrieben werden kann.

Massnahmen

Sowohl die Zahl der Netzwerke, wie auch jene der Massnahmen innerhalb der Netzwerke ist hoch im Vergleich zu den verfügbaren Finanzmitteln. In verschiedenen Fällen darf vermutet werden, dass die Budgets eine unterkritische Höhe aufweisen. Das heisst, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln lassen sich kaum oder nur marginale Wirkungen erzielen.

Konsequenterweise müsste angesichts dieser Situation die Diskussion um die Zahl der Netzwerke und Massnahmen geführt werden. Eine Reduktion der Netzwerke wurde im Workshop allerdings einhellig abgelehnt. Die Netzwerke würden eine spezifische Zielgruppe bedienen und seien momentan optimal an die jeweilige Marktstruktur angepasst und daher unverzichtbar.

Hingegen wird eine Konzentration der Kräfte innerhalb der Netzwerke begrüsst und gefordert. Das heisst, bei gleichbleibenden Mitteln müssen diese auf jene Massnahmen konzentriert werden, welche den grössten Nutzen versprechen. Diese Forderung ist in den Aktionsplänen für das kommende Jahr bereits zu berücksichtigen.

Ressourcen

Wie bereits bei den Massnahmen festgehalten, besteht bei gleichbleibenden Ressourcen ein Verteilproblem. Es muss in Zukunft darum gehen, unterkritische Budgets bei einzelnen Massnahmen zu vermeiden.

Die Teilnehmer des Workshops sind sich einig, dass bei global gleichbleibendem Ressourceneinsatz die Wirkungen auf heutigem Niveau bei allen Netzwerken stagnieren werden. Es zeichnen sich keine Multiplikatorwirkungen ab, die in Zukunft höhere Effekte bei gleichbleibenden Mitteln erwarten lassen.

Organisation

Die Agentur für Erneuerbare Energien (AEE) als Dachorganisation der Netzwerke muss in Zukunft verstärkt an Profil gewinnen. Die Strategie, welche eine Konzentration auf das politische Lobbying vorsieht, ist zu verstärken. Ebenso muss die AEE stärker mit bereichsübergreifenden Massnahmen in Erscheinung treten. Diese sind heute nur marginal ausgeprägt.

Die Diskussion hat gezeigt, dass heute nur ein loser Kontakt zwischen den Netzwerken und den Kantonen besteht. Dies ist insofern ungenügend, weil die Kantone mit ihren finanziellen Förderstrategien im gleichen Segment aktiv werden wie die Netzwerke. Die indirekten Massnahmen der Netzwerke (Marketing) und die direkten Fördermassnahmen der Kantone (Subventionen) müssen besser abgestimmt werden. Die AEE soll ihren Kontakt mit den Kantonen daher trotz aller

Schwierigkeiten intensivieren. Es sollte geprüft werden, ob das BFE allenfalls regelmässige Kontakttreffen einberufen könnte.

Berichterstattung

Die Jahresberichte in der heutigen Form sind uneinheitlich bezüglich Inhalt, Struktur und Darstellung. Um als Führungsinstrumente wirksam zu werden, braucht es erhebliche Verbesserungen. Es muss in Zukunft eine einheitliche Struktur und eine einheitliche Berichterstattung vor allem bei der Zielerreichung geben. Gerade in diesem Bereich klaffen die Inhalte zwischen den Netzwerken stark auseinander. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die relevanten Statistiken jeweils erst im Mai vorliegen.

2.4 Mobilität

Am Workshop zum Bereich Mobilität nahmen folgende Personen teil: M. Berg, Factor Consulting + Management AG (Moderation); H. Scherrer, BFE (Bereichsleitung); U. Haefeli Interface Politikstudien (Koreferat) sowie A. Biadici, Assovel; W. Blum, e'mobile; J. Emmenegger, Mobility; P. Gasser, Citec; M. Jegen, BFE; H. Kuppelwieser, SBB; P. Marti, Metron; A. Müller, Ecoplan; G. Rechtsteiner, Les électriciens romands; E. Reinhardt, ecoprocess; C. Purro, BFE; N. Schranz, ASTRA; M. Stettler BFE; M. Tschannen, EnergieSchweiz für Gemeinden.

Die nachfolgend dargestellten Schlussfolgerungen wurden anschliessend an den Workshop einer Gruppe (Haefeli, Berg, Gasser, Marti, Scherrer, Stettler) erarbeitet. Verantwortlich für die Berichterstattung war Ueli Haefeli.

Ziele

Mehrheitlich wurde gefordert, dass die Ziellücke zwischen den Kyoto-Zielen und den gemäss Strategie Marktbericht angestrebten Effekten offensiver zu kommunizieren sei, um dadurch den Handlungsbedarf in- und ausserhalb von EnergieSchweiz deutlich zu machen. Dies nicht zuletzt auf Grund verkehrspolitischer Weichenstellungen des UVEK in jüngster Zeit, welche den Zielen von EnergieSchweiz zum Teil entgegenlaufen (LSVA-Gelder führen zu Infrastrukturschub, Swiss-Finanzierung, Avanti-Gegenvorschlag).

Die strategische Ausrichtung gemäss Portfolio-Analyse wurde begrüsst. Dasselbe gilt für die Fokussierung auf Mobilitätsketten und ihre Schnittstellen.

Indikatoren

Es bestand weitgehend Konsens, dass alle Projekte ihre energetische Wirkung beziehungsweise die CO₂-Emissionsreduktion auszuweisen haben. Da dies als methodisch sehr schwierig betrachtet wurde, sollten allerdings nicht allzu hohe Ansprüche an die Genauigkeit dieser Abschätzungen gestellt werden.

Kritisiert wurde, dass auf Grund der vorliegenden Bewertungsmaßstäbe kurzfristig erfolgreiche Massnahmen gegenüber langfristig potenziell wirksameren favorisiert werden. Der pragmatische Einbezug von Nachhaltigkeitsindikatoren als sekundäre Entscheidungskriterien bei der Auftragserteilung wurde begrüsst.

Massnahmen

Die vom Koreferenten monierte Ziellücke (Massnahmen reichen nicht aus, um die Ziele zu erreichen) wurden bestätigt. Die neu ergriffenen Massnahmen wurden teilweise als „peanuts“ bezeichnet, teilweise aber auch als sinnvolle Ansätze begrüsst.

Kein Konsens bestand bezüglich der Frage, inwieweit das BFE selber Projektausschreibungen vornehmen solle. Befürworter meinten, nur so sei die Ausrichtung auf die Strategie zu erreichen, Kritiker wandten ein, es bestehe die Gefahr, vom Markt nicht getragene Projekte zu fördern, was zwangsläufig zu Fehlschlägen führe.

Ressourcen

Die personellen Ressourcen des Bereichs scheinen im Verhältnis zur Bedeutung des Verkehrs als grösstem CO₂-Emittent zu gering. Die finanziellen Ressourcen erlauben gegenwärtig keine Objektförderung. Daher ist es sinnvoll, primär indirekte Förderung über das Marketing zu betreiben. Dafür sind die Mittel ausreichend, die Engpässe liegen hier an anderen Orten (neue Ideen für indirekte Massnahmen).

Organisation

Als organisatorischer Mangel wird die zu geringe Vernetzung zwischen den BFE-internen Bereichen genannt (Technologiebereich, Marktbereich, Label, EWG). Wichtige Themen (bspw. grundlegendere Untersuchungen zum Mobilitätsverhalten) drohen unter den Tisch zu fallen und die Kommunikation zwischen den Akteuren innerhalb des Amtes scheint aus einer Aussenperspektive ungenügend. Ebenso ist die bessere Vernetzung zwischen den Bundesämtern wünschenswert. Die Vernetzung ist komplex, die Abstimmung zwischen den Ämtern aber noch verbesserungswürdig.

Noch nicht geklärt ist die Frage, ob direkt mit einzelnen Importeuren oder ausschliesslich mit dem Verband (Auto-Schweiz) kommuniziert werden soll. Die Meinungen sind hier geteilt.

Berichterstattung

Die Berichterstattung vermag gegenwärtig nicht zu befriedigen. Der Jahresbericht enthält zwar die wichtigsten Angaben zu den Aktivitäten des Marktbereichs. Es fehlen aber die verkehrsrelevanten Aspekte aus den Bereichen Energiepolitik und EWG, die sinnvollerweise ebenfalls in diesem Bericht enthalten sein sollten. Zudem sind die Berichte der einzelnen Projekte teilweise wenig aussagekräftig. Von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite sollte diesem wichtigen Controlling-Instrument mehr Beachtung geschenkt werden. Das Projekthandbuch soll hier Abhilfe schaffen. Angeregt wurde ferner eine breitere Streuung der Jahresberichte als wichtiges Kommunikationsinstrument.

2.5 Geräte

Am Workshop zum Bereich Geräte nahmen folgende Personen teil: B. Aebischer, cepe ETHZ (Moderator); P. Cunz, BFE (Vertretung der Bereichsleitung); E. Sangra, CEEP Genf (Koreferent) sowie H. Beer, SWICO; L. Frey, Federas; B. Oldani, SWICO – IBM; M. Pfister, Geschäftsstelle eae; P. Schneider, S.A.F.E.; G. Schriber, BFE.

Die nachfolgend dargestellten Schlussfolgerungen wurden von den Herren Aebischer, Cunz, Schneider, Beer und Sangra erarbeitet. Verantwortlich für die Berichterstattung war E. Sangra.

Einleitend gilt es festzuhalten, dass die Bilanz im Bereich Geräte unvollständig bleiben muss, da die Verträge zwischen dem BFE und den Agenturen „energie agentur elektrogeräte“ (eae) und „Schweizerische Agentur für Energieeffizienz“ (S.A.F.E.) (Hersteller und Importeure bzw. Umwelt und KonsumentInnenverbände) erst im Mai 2002 abgeschlossen wurden. Die von den Fachverbänden, dem Schweizerischen Elektrotechnischen Verein (SEV) und dem KonsumentInnenforum (kf) zusammen mit dem BFE ausgearbeiteten Strategien, Ziele und Massnahmen waren deshalb nicht Teil der Bilanzkonferenz 2001.

Ziele

Das gegenwärtige Globalziel (Reduktion des Verbrauchszuwachses auf 5%) wird von den Beteiligten skeptisch beurteilt. Eine präzisere Zieldefinition für den Bereich Geräte und Typen von Geräten ist gegenwärtig in Erarbeitung und wird im November 2002 vorliegen. Für das Berichtsjahr gab es weder eine klare Zielhierarchie noch war klar, wie die Ziele mit den vorhandenen Massnahmen erreicht werden können. Mit den im Mai 2002 unterzeichneten Verträgen hat sich diese Situation allerdings verändert. In der Präambel des Rahmenvertrags wird festgehalten: „Bei den serienmässig hergestellten elektrischen Geräten (...) soll dank energieeffizienterer Geräte und dem sparsamen Nutzen aller Geräte der Zusatzbedarf als Folge der Mengenausweitung mindestens kompensiert werden.“

Auf strategischer Ebene wurde die internationale Einbindung der Massnahmen diskutiert. Soll die Vorreiterrolle der Neunzigerjahre beibehalten werden oder ist ein Nachvollzug der EU-Vorschriften angezeigt? Die Mehrheit der Diskussionsteilnehmer fand, dass sich die Schweiz – gerade auch in Anbetracht der Ziele von EnergieSchweiz – an der Entwicklung in Europa beteiligen muss. Allerdings ist der Handlungsspielraum, über welchen die Schweiz angesichts der WTO-Richtlinien verfügt, nur in Umrissen bekannt. Die „energie agentur elektrogeräte“ (eae) geht davon aus, dass dieser sehr gering ist. Die proaktive Mitwirkung der Schweiz an den internationalen Entwicklungen und der Informationstransfer ins Programm EnergieSchweiz sind Bestandteile eines Projekts der eae. Wie am Workshop und auch an der Strategiekonferenz vom 10. Juli mehrmals betont wurde, ist diese internationale Einbindung der Massnahmen ein wichtiger Teil der Strategie.

Ein Manko besteht hinsichtlich der Informationen über den Markt: Notwendig sind insbesondere Informationen zum Absatz neuer Geräte, zu den Kenntnissen der Bevölkerung betreffend Energieeffizienz von Geräten sowie zum Verhalten von Unternehmungen und Privatpersonen bei der Beschaffung von (energieeffizienten) Geräten. Um diese Lücke zu schliessen, hat das BFE 2002 der eae einen Auftrag erteilt.

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass im Bereich Geräte eine Zielhierarchie fehlt. Es ist unklar, welche Ziele zuerst konkretisiert werden sollen und welche zuerst in Angriff genommen werden sollen. Zudem wird die „graue Zone“ kritisiert, welche zwischen den generellen Zielen und den konkreten Aktionen besteht. Gegenwärtig ist die Strategie, mit welcher die Ziele erreicht werden sollen, in Erarbeitung. Dabei muss eng mit den interessierten Akteuren der Branche und den Umweltverbänden zusammengearbeitet werden. In diesem Zusammenhang gilt es auch festzulegen, welche Zielgruppen mit welchen Informationsaktivitäten erreicht werden sollen.

Indikatoren

Da keine klaren Zielsetzungen vorhanden sind, lassen sich auch kaum entsprechende Indikatoren definieren. Einzig die Verbreitung der Energiekennzeichnung ist gegenwärtig als Indikator definiert und lässt sich messen. Die fehlenden Marktinformationen tragen ihrerseits dazu bei, dass sich Indikatoren nur sehr schwer definieren lassen.

Die bis 1998 erhobenen Daten sind unvollständig und daher als Basis wenig aussagekräftig. Eine verbesserte Statistik, um die Auswirkungen von neuen Aktivitäten zu messen, wird gegenwärtig aufgebaut.

Massnahmen

Das Energiegesetz von 1998 erlaubt den Einsatz von Informationen, Vereinbarungen mit Importeuren und finanziellen Anreizen zur Förderung energieeffizienter Geräte. Daneben sind aber auch regulative Massnahmen (Vorschriften) möglich. Gegenwärtig dominiert die erste Gruppe von Massnahmen.

Bis heute wurden folgende nicht-regulative Massnahmen umgesetzt:

- Entwicklung eines Energiesparlabels, unter anderem um zu vermeiden, dass elektronische Geräte im Bereitschaftsmodus zu viel Energie verbrauchen;
- Informationskampagne zur Verbreitung des Energiesparlabels;
- Information über den Energieverbrauch von Geräten auf dem Internet (Top-Ten der S.A.F.E.);
- Abfassung von Zeitschriftenartikeln;
- Wettbewerb „Goldener Stecker“ (S.A.F.E.);
- Aufbereitung von Informationsmaterial betreffend Energiemanagement von PCs;
- Unterstützung bei der Übersetzung einer Broschüre, welche sich mit dem Energieverbrauch von Geräten befasst.

Auf der Ebene der regulativen Massnahmen müssen elektrische Haushaltgeräte, wie Kühlschränke, Gefriertruhen, Waschmaschinen, Tumbler und Lampen seit dem 1. Januar 2002 mit einer Etikette ausgestattet sein, welche über den Energieverbrauch Auskunft gibt. Zudem wurden Grenzwerte für Kühlschränke und Gefriertruhen vorgeschrieben.

In der Gruppe, welche die Ergebnisse des Workshops zusammenfasste, war umstritten, welche Wirkung die nicht-regulativen Massnahmen haben können. Die gegensätzlichen Auffassungen zwischen Personen, welche sich auf freiwillige Massnahmen der Branche beschränken möchten, und Personen, die staatliche Vorschriften fordern, waren an der Konferenz nicht zu überbrücken. Dieser Gegensatz trat auch bei der Diskussion der Rolle der Schweiz im weltweiten Wirtschaftsraum zu Tage.

Ressourcen

Die Mittel zur Vergabe von externen Aufträgen und zum Abschluss von Vereinbarungen sind ausreichend vorhanden. Hingegen sind die personellen Ressourcen innerhalb des BFE zur Begleitung und Umsetzung der Massnahmen sehr knapp. Das BFE hat daher die Informationsbeschaffung über die Entwicklung in der EU an die Agenturen delegiert und diese beauftragt, sich in internationalen Gremien zu engagieren. Offen ist jedoch, wie das in diesem Zusammenhang von den Agenturen erarbeitete Wissen an das BFE und dessen Partner kommuniziert werden soll.

Organisation

Die Organisation zwischen BFE und den zwei Partnern (S.A.F.E., eae) ist klar strukturiert und basiert jeweils auf einer Vereinbarung respektive einem Mandat. Auf organisatorischer Ebene müsste der Informationsfluss, namentlich über die Entwicklung in der EU, verbessert werden.

Berichterstattung

Die Berichterstattung des BFE ist sehr allgemein gehalten und gibt wenig Aufschluss über die eingeleiteten Massnahmen. Es gilt, den Detaillierungsgrad der Berichterstattung auszubauen und eine Harmonisierung der Unterlagen von BFE, eae und S.A.F.E. anzustreben.

3 Querschnittsaufgaben

3.1 Marketing

Am Workshop zum Thema Marketing nahmen gemäss Programmunterlagen folgende Personen teil: St. Michel Fachhochschule Zentralschweiz (Moderation); HP. Nützi, BFE (Bereichsleitung); K. Götz, Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH, Frankfurt am Main (Koreferat) sowie H. Beer, SWICO; S. Burlet, HEV Schweiz; P. Chuard, energho; P. Filliger, BUWAL; R. Horbaty, ENCO GmbH; M. Kaufmann, naturaqua; H. Kuppelwieser, SBB; C. Muggli EnAW; M. Pfister, eae; C. Purro, BFE; U. Ritschard, BFE; S. Wiederkehr, BFE; M. Zehnder, ecoprocess. Die Ergebnisse des Workshops, wie sie nachfolgend zusammengefasst werden, wurden von K. Götz rapportiert.

Beim Marketing gilt es, zwischen der Kommunikationsstrategie und dem Label EnergieSchweiz zu unterscheiden. Die beiden Elemente des Marketings werden bei jedem Punkt separat behandelt.

Ziele

Das Dachmarketing (Kommunikation) von EnergieSchweiz verfügt über klare Ziele. Ebenso sind die Vorgaben zu den Labels klar definiert (Anerkennung als wertsteigernder Faktor, Beeinflussung der Kaufentscheidung, Entstehung von Nachfragedruck, Imagetransfer zum BFE).

Die Ziele sind insgesamt etwas hoch, vor allem der Anspruch im Bereich der Verhaltensänderung ist beachtlich. Wesentlich für die Beurteilung der Erfolgskriterien wären Bekanntheitswerte von anderen vergleichbaren Programmen.

Für das Label dürfte die Zielerreichung durch die Flut von existierenden Labels stark erschwert werden. Das Einzigartige am Label EnergieSchweiz muss daher noch klarer herausgestellt werden.

Das Ziel „Bekanntheit“ allein garantiert noch keinen Erfolg. Wichtiger ist das Image von EnergieSchweiz und die Akzeptanz der Ziele von EnergieSchweiz. Zudem kann eine Strategie in Richtung Massenmarkt (mit dem Kriterium „Bekanntheit“) in einen gewissen Zielkonflikt mit der Priorisierung und Fokussierung von Zielgruppen oder Zielgruppensegmenten geraten.

Indikatoren

Indikatoren liegen bei der Kommunikation in Form der Messung der Bekanntheit und der Verhaltens-Wirksamkeit vor. Beide Indikatoren sind sinnvoll.

Beim Label hingegen sind die Indikatoren nicht klar erkennbar: Es liessen sich aber solche entwickeln zum Beispiel im Sinne von „Anzahl der Label-Nehmer“ oder „Prozentsatz im Verhältnis zu Gesamtheit der potenziellen Nehmer“.

Massnahmen

Die Kommunikationsmittel für die Dachkommunikation sind insgesamt gut gelungen. Sie wirken optimistisch, verbreiten gute Laune, arbeiten mit frischen, modernen Farben. Alle Anklänge an Öko-Biederkeit und Umwelt-Traditionalismus werden vermieden. Fehler, die wir aus anderen Projekten dieser Art (z.B. in Deutschland) kennen, werden nicht gemacht.

Soweit durch die Kommunikationsmittel auch einzelne Zielgruppensegmente angesprochen werden sollen, könnte noch genauer gearbeitet werden. Im Workshop wurde angeregt, entsprechende Modelle (Lebensstile, Wertorientierungen, psychologische Karte der Schweiz) darauf hin zu überprüfen, ob nicht die Akzeptanz von EnergieSchweiz im Zusammenhang mit den entsprechenden Indikatoren in einer preiswerten Bus-Untersuchung mit abgefragt werden sollte.

Auch die Massnahmen im Bereich Label sind grundsätzlich positiv zu werten, was Gestaltung, Anmutung und Wording angeht. Ob sie allerdings wie geplant auf die Zielgruppen wirken, dazu fehlen Kriterien der Abschätzung. Aus dem Jahresbericht wird nicht richtig ersichtlich, welche Aktivitäten zur Verbreitung des Labels unternommen wurden. Der Zwischenschritt zwischen Zielgruppe und Umsetzung ist damit nicht ersichtlich.

Ressourcen

Die Ressourcen sind mit 1,5 Millionen Franken knapp bemessen. Allerdings kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden, welche Synergien sich aus den Mitteln von je 3,5 Millionen Franken der anderen Bereiche ergeben.

Im Workshop wurde darauf hingewiesen, dass in Wirklichkeit durch Sponsoring und Eigenaktivitäten der Partner mehr Mittel vorhanden seien als die oben genannten 1,5 Millionen Franken. Es könnte aber sein, dass diese Mittel durch die breite Streuung zum Teil wenig effektiv eingesetzt werden.

Was fehlt, sind die Mittel für eine Marktforschung, die sich auf Motive, Einstellungen, Entscheidungsgründe der „Gelegenheitsinvestoren“ beziehungsweise auf eine Segmentation der „breiten Öffentlichkeit“ bezieht. Mit anderen Worten: Es fehlt ein Übersetzungs-Schritt zwischen einem sehr avancierten wissenschaftlich fundierten Marketing- Konzept und der Umsetzung.

In der Marketing-Strategie wird ausgeführt, dass Marktsegmentationen aus Kundensicht erarbeitet werden müssen. Dem ist zwar voll zuzustimmen, bisher sind die entsprechenden Massnahmen aber nur unzureichend geleistet worden.

Organisation

Im Workshop wurden die Vernetzung, die Schnittstellen und die vielen Mitsprache-Ebenen als die gravierendsten Problematiken im Hinblick auf Kommunikation und Marketing eingeschätzt: Partner werden selbst „kreativ“ und setzen sich – ohne Not – einfach über Brand-Design und Dachmarken-Strategie hinweg, Partner aus der (Gross-)Industrie wollen ihr eigenes Profil im Vordergrund behalten, Partner verstehen EnergieSchweiz (falsch) als staatliche und nicht als gemeinsame Kampagne.

Aus dem mittelständischen Sektor wurde aber auch signalisiert, dass es als sehr erfreulich empfunden werde, dass es ein übergreifendes Corp-Design und eine Dachmarke gäbe. So werde das Terrain vorbereitet und man könne dann mit spezifischen Aktionen nachziehen.

Die Problematik der vielen Akteure lässt sich nicht lösen. Wo die finanziellen Zuwendungen des Programms es erlauben, soll das Design durchgesetzt werden. Wo das finanzielle Engagement gering ist, ist dafür zu sorgen, dass eine Seite den Auftritt bestimmt und keine undurchschaubaren Vermischungen stattfinden. Schliesslich muss in der Kooperation mit den (industriellen) Partnern mit sehr viel Fingerspitzengefühl, Diplomatie und kommunikativer Kompetenz gearbeitet werden.

Berichterstattung

Die Jahresberichte sind zu knapp und zu sehr verdichtet. In der Kürze liegt zwar die Würze, aber man war sich darin einig, dass 18 Seiten als Jahresbericht doch zu dicht in der Darstellung seien, um wirklich nachvollziehen zu können, was im Berichtszeitraum geschah.

3.2 MIS, Controlling, Wirkungsanalyse

Am Workshop zum Thema Managementinformationssystem MIS, Controlling und Wirkungsanalyse nahmen gemäss Programmunterlagen folgende Personen teil: HL. Schmid, BFE (Moderation); G. Schriber (Bereichsleitung); A. Müller, Ecoplan (Koreferent) sowie St. Hammer, Infrac; R. Iten, Infrac; Th.

Nordmann, TNC; A. Burkardt, BUWAL; C. Caccia, SvizzeraEnergia; A. Eckmanns, BFE; H. Gorhan, SVG; J. Häberli, ASTRA; H. Kuppelwieser, SBB; P. Marti, Metron; R. Pull, Infrac; P. Schneite, S.A.F.E.; C. Voirol, BFE; R. Vuilleumier, energho; U. Wolfer, BFE.

An diesem Workshop wurden an sich drei unterschiedliche Querschnittsaufgaben diskutiert. Der Ergebnisbericht zu diesem Workshop wurden von A. Müller erstellt und fasst die Ergebnisse pro Aufgabe zusammen.

Managementinformationssystem MIS

Die Notwendigkeit eines Managementinformationssystems war im Workshop unbestritten. Aus heutiger Sicht liegt eine Stärke von MIS darin, dass alle Akteure „gezwungen“ werden, ihre Projekte hinsichtlich dem Hauptziel von EnergieSchweiz – nämlich der Energieeinsparung beziehungsweise erhöhten Energieeffizienz – auszurichten und zu beurteilen. Gefördert werden auch die Vereinheitlichung der Berichterstattung und die Transparenz.

Die konkrete Umsetzung des MIS wurde dagegen verschiedentlich kritisiert. So wurde moniert, dass es zu Doppelspurigkeiten mit den Agenturen komme, welche teilweise eigene Systeme aufgebaut haben. Auch wurden die Kosten der Erstellung des MIS als hoch beurteilt, ebenso der Aufwand zur Erfassung der Daten. Die Datenerfassung gilt als zu unflexibel. Insgesamt führen diese Kritikpunkte zu einem Akzeptanzproblem bei einem Teil der Anwender.

Eine Schwäche des MIS bildet das nicht transparent dargelegte Konzept: Die MIS-Ziele waren nicht allen Teilnehmenden klar: Einigermassen nachvollziehbar ist das Ziel, MIS als Input für die Wirkungsanalyse zu benutzen. Inwieweit mit MIS Controlling-Funktionen wahrnehmbar sind (insbesondere bei den Agenturen), wurde unterschiedlich beurteilt. Es fehlen beispielsweise Zielvorgaben zum MIS-Aufwand pro Projekt. Ferner ist nicht abschliessend klar, welche Auswertungen mit MIS gemacht werden und welchen Nutzen diese bringen.

Einzelne Kritikpunkte betreffen die Aufbauphase des MIS und dürften bei erfolgreicher Einführung verschwinden. Für die Zukunft lassen sich folgende Empfehlungen festhalten:

- Der Nutzen von MIS muss besser dargelegt werden.
- Die Zielvorgaben von MIS sind zu konkretisieren, insbesondere ist eine Vorgabe über den akzeptablen Aufwand für die Erfassung pro Projekt notwendig.
- Die Zusammenarbeit mit den Nutzern ist zu verstärken, um Doppelspurigkeiten zu minimieren und für Spezialprojekte angepasste Lösungen zu finden.
- Das MIS soll sich auf die „EnergieSchweiz-Akteure“ fokussieren und primär deren Bedürfnisse befriedigen.

Controlling

Auch das Controlling wurde als zu aufwändig kritisiert. Auch sei es zu zentralistisch angelegt, und es fehle an personellen Ressourcen für die Umsetzung beim BFE. Darüber hinaus sei unklar, welches der Einfluss des Controllings auf die Programmsteuerung sei.

Das grundsätzliche Verfahren ist allerdings klar geregelt. Aus heutiger Sicht legen die Controlling-Prozesshandbücher in transparenter und nachvollziehbarer Weise dar, wer welche Aufgabe bis wann zu erfüllen hat. Modifikationen bei Mängeln, wie sie in der Kritik angesprochen werden, sind möglich. Die Akzeptanz für das Controlling insgesamt scheint gegeben.

Eine Schwäche des Controllings liegt nicht in der Konzeption, sondern in der Kommunikation. Für gewisse Akteure ist der Nutzen aus dem Controlling nicht ersichtlich, beziehungsweise zu wenig

transparent und konkret dargestellt. Weiter fehlen auch hier wie schon beim MIS konkrete Zielvorgaben beispielsweise über die Kosten des Controllings.

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung lassen sich folgende Empfehlungen formulieren:

- Die Häufigkeit der Berichterstattung ist zu prüfen, allenfalls kann die Kandenz der Zwischenberichte reduziert werden. Für die Zwischenberichte sind dann entsprechende Zwischenziele zu definieren, was das Herunterbrechen der übergeordneten Ziele voraussetzt.
- Die notwendigen Ressourcen für die Bewältigung des Controlling-Aufwands sind bereitzustellen.
- Die Schnittstelle zwischen Controlling, Wirkungsanalyse und Programmsteuerung muss transparent darlegt werden.
- Es wird die Schaffung eines Gefässes für „Weiches/Unvorhergesehenes“ empfohlen, damit diffuse, nicht messbare Programmwirkungen berichtet werden können.

Wirkungsanalyse

Mit der Wirkungsanalyse soll aufgezeigt werden, welche Auswirkungen durch die verschiedenen Aktivitäten auf Energie, Umwelt und Beschäftigung ausgelöst werden. Dazu wurden zwei Kritikpunkte aufgeführt: Einerseits sind die Ergebnisse für die Akteure von EnergieSchweiz nicht nachvollziehbar. Andererseits wird die Plausibilität der Ergebnisse in Zweifel gezogen (Doppelzählungen, Mitnahmeeffekte, zu hohe Hebelwirkung bei Subventionen).

Insgesamt wird die gewählte Methodik aber akzeptiert, insbesondere weil sie erlaubt, verschiedenartigste Massnahmen miteinander zu vergleichen und weil die Resultate bei geeigneter Darstellung nachvollziehbar sind. Hier liegt gegenwärtig aber noch eine Schwäche, da das Schwergewicht auf der Aggregation der Daten liegt, welche nicht direkt mit den Zielen der Agenturen, Sektoren oder Bereiche zu verknüpfen sind.

Die Empfehlungen lassen sich in zwei Punkten zusammenfassen:

- Erstens sollten die Wirkungen einzelner Produkte sowohl Bottom-up als auch Top-down geschätzt werden.
- Zweitens sollte die Plausibilität durch eine transparentere Berichterstattung verbessert werden. Insbesondere sensitive Annahmen wie Mitnahmeeffekte, Hebelwirkungen usw. sind im Bericht darzulegen und zu begründen. Eine Kommentierung auf Produkt- beziehungsweise Marktbereichsebene ist vor allem dann angezeigt, wenn diese aus dem üblichen Rahmen fallen (unerwartet grosse oder kleine Wirkungen). Ferner sollte der Unschärfebereich der Ergebnisse abgeschätzt werden.

3.3 Evaluation

Am Workshop zum Thema Evaluation nahmen gemäss Programmunterlagen folgende Personen teil: St. Rieder, Interface Politikstudien (Moderation); L. Frey, Federas (Bereichsleitung); F. Gerheuser, POLIS (Koreferent) sowie R. Beck, FWS; A. Biadici, ASSOVEL2; D. Brunner, BFE; P. Dürr, Klima Suisse; M. Gergey, Swisscontracting; M. Jegen, BFE; A. Mörikofer, BFE; G. Schnyder, energho; N. Zimmermann, BFE. Die Ergebnisse des Workshops wurden von einem Ausschuss in den folgenden fünf Punkten zusammengefasst, welche F. Gerheuser rapportierte.

Strategische Ausrichtung der Evaluationen

Die Evaluationen müssen auf die Strategie von EnergieSchweiz ausgerichtet sein. Dazu muss jedoch die strategische Ausrichtung des Gesamtprogramms von EnergieSchweiz klar und einleuchtend sein. Die Synthese zwischen Vollzugsstrategie und Zielerreichungsstrategie ist nicht einfach.

Noch scheint es hier gewisse Unsicherheiten zu geben. Zwischen der Gesamtkonzeption und den Bereichsstrategien gibt es zudem Brüche – soweit die Bereichsstrategien und die Strategien der einzelnen Energieagenturen bisher ausformuliert sind. Die konzeptionelle Konsistenz der verschiedenen Strategie-Ebenen ist jedoch Voraussetzung für die strategische Ausrichtung der Evaluationen.

Zukunftsorientierung der Evaluationen

Evaluationen brauchen eine Langfristspektive, die über die einzelnen, evaluierten Massnahmen hinausreicht. Ihr Zeithorizont ist zunächst das Abschlussjahr von EnergieSchweiz im Jahr 2010. Ihr Zeithorizont muss allenfalls darüber hinaus reichen, weil nachhaltige Massnahmen eine sehr lange Vorlaufzeit haben können, bis sie wirksam werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass auch von offizieller Seite betont wird, die ambitionösen Ziele von EnergieSchweiz liessen sich mit den gegenwärtigen Mitteln und den bisher umgesetzten Massnahmen des Programms nicht erreichen. Das liegt an den beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen des Programms, vor allem aber an den gegebenen wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Entsprechend stellen das Energie- und das CO₂-Gesetz zusätzliche Massnahmen wie die CO₂-Abgabe in Aussicht.

Dies Lücke zwischen den gesetzten Zielen und den gegenwärtig zur Verfügung stehenden Mitteln stellt spezifische Anforderungen an Evaluationen. Diese müssen einerseits den Erfolg der Massnahmen an den hohen Zielen von EnergieSchweiz messen, andererseits die Effekte auch ins Verhältnis mit den vorhandenen Ressourcen setzen.

Umsetzungsorientierung der Evaluationen

Evaluationen für EnergieSchweiz sollen wie bisher die Wirksamkeit von einzelnen Massnahmen und Teilprogrammen erhöhen helfen und dazu positive Lerneffekte auslösen.

Der Einsatz von Potenzialabschätzungen und ähnlichen Ex-ante-Evaluationen empfiehlt sich, um gezielt jene Massnahmen mit einer hohen Erfolgchance und grosser Wirksamkeit auszuwählen.

Des weiteren sollen die spezifischen Ziele und Messwerte, nach denen die Zielerreichung einer Massnahme beurteilt wird, gemeinsam mit den Bereichsleitern und Verantwortlichen festgelegt werden, auch um entsprechende Daten von Anfang an systematisch zu sammeln. Hier besteht ein Abstimmungsbedarf zwischen den Evaluationen, der Wirkungsanalyse und dem Controlling.

Umsetzung der Evaluationen

Die komplizierte Netzwerkstruktur von EnergieSchweiz stellt besondere Anforderungen an die Art und Weise, wie die Evaluationsresultate an den richtigen Stellen eingebracht und umgesetzt werden sollen. Das gilt für die operationelle Ebene der einzelnen, evaluierten Massnahmen ebenso wie für die strategische Ebene der Bereiche und der Gesamtleitung. Für die operativen Evaluationen ist die Programmleitung, für die strategischen Evaluationen die Strategiegruppe von EnergieSchweiz zuständig.

Die Stellung der Evaluationen im Gesamtzusammenhang von EnergieSchweiz

Die Evaluationen sind heutzutage im Rahmen von EnergieSchweiz etabliert. Ihre Durchführung ist eingespielt und bereitet kaum Schwierigkeiten. Kritischer ist hingegen die Einbettung in den

Gesamtzusammenhang des Programms, welche die Evaluation erst zu einem strategischen Führungsinstrument macht, das die wirkungsorientierte Fortentwicklung der Gesamtstrategie fördert. Somit gibt heute vor allem das Vorher und Nachher einer Evaluation Probleme auf, nicht aber die Durchführung.

4 Tagungsevaluation

Im Anschluss an die Veranstaltung wurden die Teilnehmenden mit einem kurzen Fragebogen gebeten, zur Qualität der Bilanzkonferenz Stellung zu nehmen. Von den 93 Personen, welche gemäss Teilnehmerliste vom 16. Juni 2002 an der Bilanzkonferenz teilnahmen, haben 51 den Fragebogen ausgefüllt.

Nachfolgend geben wir die Antworthäufigkeiten wieder. Zudem stellen wir die Vorschläge zur Verbesserung der Tagung in Listenform zusammen.

Frage 1: Weshalb haben Sie an dieser Veranstaltung teilgenommen? (Mehrere Antworten möglich)

- 70% aus beruflicher Verpflichtung
- 43% aus beruflichem Interesse
- 35% um Gedanken und Erfahrungen auszutauschen
- 35% um informelle Kontakte zu knüpfen
- 26% um Leute kennenzulernen
- 26% um Informationen aus erster Hand zu bekommen
- 6% anderes, nämlich: als Bereichsleiter; als Koreferent; um aus Kritiken zu lernen
- 0% aus Neugier

Frage 2: Zu welcher Teilnehmergruppe gehören Sie? (Mehrere Antworten möglich)

- 37% Beauftragte von EnergieSchweiz
- 29% Bundesamt für Energie
- 26% Vertreter eines Verbandes
- 18% privates Büro
- 10% anderes: IT-Branche; Partner; SBB; Vorstand Energiefachstellenleiter Konferenz
- 2% andere Bundesämter

Frage 3: Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen betreffend das Programm der Konferenz!

	ganz einverstand en				gar nicht einverstand en	keine Antwort
Das Programm war zu gedrängt!	0%	12%	20%	45%	20%	3%
Wir hätten uns mehr Zeit nehmen sollen!	0%	10%	20%	50%	20%	0%
Konferenz hat zu lange gedauert!	6%	17%	22%	35%	20%	0%
Ich würde eine eintägige Konferenz vorziehen!	27%	8%	8%	28%	24%	5%
Bilaterale Kontakte am Abend sind mir wichtig!	47%	18%	24%	4%	2%	5%
Die Tagungsräume waren sehr angenehm!	12%	16%	23%	31%	18%	0%
Die Organisation war ungenügend!	2%	10%	16%	31%	35%	6%

Frage 4: Wie zufrieden sind Sie mit der Konferenz insgesamt?

sehr zufrieden					sehr unzufrieden	keine Antwort
4%	35%	41%	12%	6%	0%	2%

Frage 5: Wie beurteilen Sie die Konferenz im Verhältnis zu vergleichbaren Veranstaltungen von Energie 2000 und der EnergieSchweiz-Konferenz in Vevey?

	besser		gleich gut		schlechter	keine Antwort
Diese Veranstaltung war besser, gleich gut, schlechter?	18%	26%	12%	4%	0%	41%

Frage 6a: Wie beurteilen Sie am Donnerstag die besuchten Workshops (zu den einzelnen Bereichen von EnergieSchweiz) bezüglich...

	sehr gut					sehr schlecht	keine Antwort
Qualität Bereichspräsentation?	12%	41%	25%	10%	4%	0%	8
Qualität Koreferat?	18%	33%	23%	8%	8%	4%	6%
Einbezug der Teilnehmenden?	20%	41%	23%	8%	4%	0%	4%
Gestaltung und Leitung Diskussion?	14%	37%	21%	12%	8%	0%	8%
Zufriedenstellung der Erwartungen?	2%	29%	23%	22%	12%	4%	8%

Frage 6b: Wie beurteilen Sie am Freitag die besuchten Workshops (zu den Querschnittsthemen von EnergieSchweiz) bezüglich...

	sehr gut					sehr schlecht	keine Antwort
Qualität Bereichspräsentation?	12%	21%	12%	4%	4%	0%	47%
Qualität Koreferat?	21%	16%	14%	2%	2%	0%	45%
Einbezug der Teilnehmenden?	23%	22%	8%	4%	4%	0%	39%
Gestaltung und Leitung Diskussion?	16%	29%	10%	2%	0%	0%	43%
Zufriedenstellung der Erwartungen?	8%	27%	16%	4%	2%	2%	41%

Frage 7: Haben Sie Vorschläge, wie die Konferenz verbessert werden kann?

Inhaltlich:

- Abstimmen mit Bereichskonferenzen
- Abstimmung mit Sektorkonferenz
- Allgemeine Referate noch mehr konzentrieren, Workshops pflegen
- Bessere Vor-/Basisinformationen
- Diskussion und Workshops sind in so kurzer Zeit immer problematisch
- Evtl. stärker fokussieren, strategischer ausrichten
- Fragestellung für Workshops enger fassen und allen Teilnehmern vorgängig zustellen. Damit klar ist, welche Fragen diskutiert werden sollen. Im Workshop öffentliche Hand brauchten wir 50% der Zeit um eine gemeinsame Fragestellung zu finden
- Konkrete Projekte/Zusammenarbeit der Organe
- Kürzere Konferenzen
- Liste der drei wichtigsten kritischen Fragen
- Nicht zu rasch Schlussfolgerungen aus Workshops erzwingen
- Themen, Probleme vorher sammeln
- Umsetzung Schlussfolgerung an die nächste Konferenz bringen: Ziele erreicht (oder nicht), wieso, welche Massnahmen wurden berücksichtigt.
- Vorstellung Marketing- und Kommunikationsziele sollten zu Beginn der Konferenz präsentiert werden, damit dies in den Workshops berücksichtigt wird.
- Weniger Wiederholungen von Bekanntem. Mehr kritische Auseinandersetzungen und Erfahrungsberichte
- Workshops in Ordnung, klare Fragestellung/Vorschläge nötig. max. 3 (Zeitfaktor)
- Zielerreichung 2010 (wenn möglich quantifizieren)
- Zukunfts-Visionen

Formal:

- Auf einen Tag reduzieren. Vorbereitung verbessern, direkt in Lösungsdiskussion einsteigen
- Raum schlecht geeignet, Mikrofon und Lautsprecher notwendig
- Bereichsverantwortliche sollten für Liste der Eingeladenen zuständig sein
- Der Plenumsraum war nicht optimal
- Ein Tag Konferenz, am Vorabend beginnen
- Geeignete Räumlichkeiten, so dass alle etwas sehen und hören können
- Grösseres Raumangebot, insbesondere im Plenumssaal
- Ich würde eine eintägige Konferenz von Mittag bis Mittag vorziehen
- Kleinere Workshops
- Längere Workshops, Ziele und Inhalte der Workshops besser kommunizieren
- Lautsprecher im Plenum
- Mehr Personen, die exekutiv verantwortlich sind. (Früher waren Direktionsmitglieder, GL-Vertreter)
- Mehr Zeitberücksichtigung für Themenworkshops
- Mikrofon für Referenten, Projektor für Workshops
- Mikrofon notwendig
- Open space, def. Fragestellung, durch BFE-Bereich/Auftraggeber
- Räume anders wählen oder Mikrofone installieren, Ausstattung WS-Räume teilweise ungenügend
- Straffung, Reduktion der Beiträge
- Workshop länger oder kleinere Gruppen, evtl. mehrere Gruppen zum selben Thema

Frage 8: Möchten Sie in die Festlegung des Inhalts der Workshops vor der Konferenz einbezogen werden?

- 47% Ja, um eigene Themen einbringen zu können!
- 37% Nein; die Verantwortlichen sollen in erster Linie ihre Bedürfnisse einbringen!
- 6% Weiss nicht/keine Antwort.

Frage 9: Sind Ihre Erwartungen an die Konferenz erfüllt worden oder nicht?

- 26% ja, voll und ganz
- 67% teilweise
- 7% nein, überhaupt nicht

Frage 10: Hier finden Sie Platz für Ihre Anregungen, Gedanken und Kritik!

- Bessere Dokumentation: Strategie EnergieSchweiz, Strategie Bereiche
- Die Präsentation der Resultate der Arbeitsgruppen vom Donnerstag, welche am Freitag Vormittag stattfand, war zu oberflächlich. Ausweichende Antworten bei Fragen anstelle das Wort weiterzugeben. Das Element Workshop ist gut. Schade, dass die Anregungen der Konferenz zu wenig aufgenommen wurden.
- Folgen, was beschlossen worden ist. Nicht nur: darüber sprechen, protokollieren und ablegen
- Eine Konferenz eines Bundesamtes braucht Konferenzräume (genügend Platz auch im Plenum, Lautsprecheranlagen usw.).
- Forschungsbereiche sollten auch eingeladen werden.
- Gibt es eine Möglichkeit, die Diskussion im Voraus zu strukturieren?
- Jeder soll vor der Konferenz schriftlich einbezogen werden.
- Meine Erwartungen sind nicht erfüllt worden, da keine kritische Auseinandersetzung. Zu Nummer 7: keine Ahnung, was mit den Inputs passiert.
- Organisation vorbildlich. Unbedingt mehr Zeit für Diskussionen der Teilnehmenden. Präsentation kurz halten, da viele Teilnehmende sich nur für einen Themenbereich interessieren. Allgemeine Infos per Post vorweg zustellen.
- Schönes Hotel - Schlechter Tagungsort! Koreferenten mit engerem Bezug zum Thema
- Standort: Konferenz sollte an einem ruhigen Ort stattfinden. Konferenzsaal für ca. 50 Leute ungeeignet, zu leise, zu niedrig. (Folien nicht vollständig sichtbar), am besten wäre ein Hörsaal. Workshop: Beibehalten, Koreferenten sollten aber mindestens den aktuellen Stand/Organisation des entsprechenden Bereiches kennen. Klare Fragestellungen sind aufzulegen. Auf Koreferenten verzichten oder nur 10 Minuten Zeit
- Strategie- und Bildungskonferenz zusammenlegen
- Von Jahr zu Jahr (rollend) Schwerpunktthemen, statt jedes Mal „Rundumschlag“. Inhaltlich wäre ich mit einer eintägigen Konferenz einverstanden, aber das Zeitbudget fehlt. Es hatte zuviel Strassenlärm. Ventilatorlärm im Keller. Leise Sprecher werden nicht verstanden.
- Wie sieht das Kosten-Nutzen-Verhältnis aus?
- Zu viele Tagungen mit ähnlichem Themenbereich
- Zu wenig massnahmenorientiert. Die Kritik an der Gestaltung des Jahresberichts hätte vorgängig erfolgen müssen. Aus der Evaluation erfolgten kaum konkrete Vorschläge für Steigerung der Wirkung. Die Zusammenfassung Workshop erster Tag nicht vollständig
- Zur Dauer der Konferenz: Ich würde eine (fakultative) Anreise am Vorabend (Pflege informeller Kontakte usw.) und eine konzentrierte Veranstaltung am Folgetag sehr befürworten. Den Referenten Mikrofone zur Verfügung stellen!
- Workshop (Tag 1/Bereich) in Bereichskonferenz im März integrieren mit breiterem Themenkreis. Resultate, Evaluation Bereiche vorstellen an Bilanzkonferenz. Präsentation der Highlights und neuere Produkte/Projekte je Bereich künftig mehr Zeit einräumen. Bilanzkonferenz und Strategiekonferenz zusammenlegen (1 ½ Tage sind dann gerechtfertigt).