



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und  
Kommunikation UVEK

**Bundesamt für Energie BFE**  
Sektion Nationale und internationale Energiepolitik

noviens gmbh, 15. Dezember 2007

---

# **Evaluation der Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz (AEE)**

Ergebnisse und Empfehlungen für eine weitere  
Positionierung der erneuerbaren Energien in der  
Schweiz

---

**Auftraggeber:**

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern

**Auftragnehmer:**

noviens gmbh, Leugrueb 10, 8126 Zumikon

**Autoren:**

Petra Schlatter-Schober

Andreas Schlatter

**Begleitgruppe:**

Kurt Bisang, Bundesamt für Energie BFE (Leitung)

Hans-Ulrich Schärer, Bundesamt für Energie BFE

David Stickelberger, Co-Geschäftsführer AEE

Arthur Wellinger, Co-Geschäftsführer AEE

Diese Studie wurde im Rahmen der Evaluationen des Bundesamts für Energie BFE erstellt.

Für den Inhalt ist allein der/die Studiennehmer/in verantwortlich.



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis.....	5
Zusammenfassung.....	7
Résumé.....	9
Vorwort.....	11
1 Grundlagen des vorliegenden Berichtes.....	13
1.1 Auftrag / Aufgabenstellung / Hintergrund.....	13
1.2 Vorgangsweise.....	14
1.2.1 Systemabgrenzung & Situationsmodellierung.....	14
1.2.2 Erhebung der Innen- und Aussenwahrnehmung der AEE durch Befragung.....	17
1.2.3 Dokumentenanalyse.....	18
1.2.4 Auswertung und Bericht.....	18
2 Aktuelle Situation und Resultate der Evaluation.....	19
2.1 Die Einbettung der AEE in EnergieSchweiz.....	19
2.1.1 Grundlagen der Zusammenarbeit im Sektor erneuerbare Energien.....	21
2.1.2 Die Rolle der AEE aus der Sicht der Befragten.....	23
2.1.3 Die veränderte Rolle der AEE durch die Strategie erneuerbare Energien 2004.....	25
2.2 Die Organisation AEE und ihre Aktivitäten.....	26
2.2.1 Struktur & Aufbau der AEE.....	27
2.2.2 Die AEE – Zweck, Strategie und Aufgaben.....	31
2.2.3 Konkrete Aktivitäten und Impact bei den Zielgruppen.....	41
2.2.4 Finanzierung und Ausgaben.....	52
3 Beurteilung.....	56
3.1 Fehlende Identität und Strategie als zentrales Problem der AEE.....	58
3.1.1 Die fehlende Identität der AEE und ihre Folgen.....	58
3.1.2 Planungsschwächen.....	60
3.2 Die strukturellen Schwächen der AEE – ein Resultat der fehlenden Strategie.....	61
3.2.1 Anmerkungen zur Mitgliederstruktur, Mitgliedereinbindung.....	61
3.2.2 Beurteilung des Vorstandes und seiner Aktivitäten.....	62
3.2.3 Beurteilung der Geschäftsführung.....	62
3.3 Kritische Anmerkungen zu den Aktivitäten der AEE.....	63
3.3.1 Beurteilung Dachmarketing der erneuerbaren Energien.....	63
3.3.2 Beurteilung der Lobbyarbeit.....	65
3.3.3 Beurteilung der Koordination und Vernetzung.....	65
3.3.4 Beurteilung der Geschäftsführungstätigkeit.....	66



4	Lösungsansätze zu Handen BFE und AEE .....	67
4.1	Die Aufgaben eines gemeinsamen Auftritts der erneuerbaren Energien als Basis für die organisationale Gestaltung .....	67
4.2	Organisationsvorschläge für einen gemeinsamen Auftritt der erneuerbaren Energien .....	70
4.2.1	Lösungsvorschlag 1: Neukonzeption Dachverband erneuerbare Energien .....	70
4.2.2	Lösungsvorschlag 2: Kompetenzzentrum erneuerbare Energien .....	75
4.2.3	Lösungsvorschlag 3: Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien .....	77
4.2.4	Hinweise aus den Nachbarländern .....	78
4.3	Empfehlungen und Allgemeine Hinweise .....	79
5	Anhang .....	81
5.1	Literatur .....	81
5.2	Liste der Interviewpartner .....	82
5.3	Fragenkatalog .....	83
5.4	Zuordnung der Fragen zu Interviewleitfäden .....	88
5.5	Grundlagendokumente Dokumentenanalyse .....	90
5.6	Mitgliederorganisationen der AEE .....	91
5.7	Kostenzusammenstellung einer Neuorganisation .....	92



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Innen- und Aussenbereiche der AEE .....	14
Abbildung 2:	Erwarteter Wirkungszusammenhang der AEE im Rahmen von EnergieSchweiz.....	16
Abbildung 3:	Die Struktur von EnergieSchweiz .....	20
Abbildung 4:	Struktur und Aufbau der AEE .....	27
Abbildung 5:	Finanzstruktur der AEE 2004-2007 (Basis Jahresplanung 2004-2007).....	53
Abbildung 6:	Mittelverwendung 2004-2007 (Quelle Jahresbudget 2004-2007) .....	54
Abbildung 7:	Wirkung der AEE im Rahmen von E-CH .....	56
Abbildung 8:	Aufgabenebenen und Aufgabenträger im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz .....	68
Abbildung 9:	Lösungsvorschlag 1 – Dachverband erneuerbare Energien .....	71
Abbildung 10:	Lösungsvorschlag 2 – Kompetenzzentrum erneuerbare Energien .....	75
Abbildung 11:	Lösungsvorschlag 3 – Fach- und Informationsstelle erneuerbare Energien.....	77

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Arbeitsschwerpunkte der AEE im Rahmen EnergieSchweiz 2001-2005.....	36
Tabelle 2:	Die Arbeitsschwerpunkte der AEE im Rahmen EnergieSchweiz 2006-2010.....	37
Tabelle 3:	Übergeordnete Ziele und Erfolgskontrolle 2003 bis 2007 im Vergleich .....	38
Tabelle 4:	Die Aufgabenschwerpunkte der AEE 2003-2010 im Überblick .....	39
Tabelle 5:	Grundsätzliche Einschätzung des Erfolges der Lobbyarbeit der AEE durch die Befragten .....	42
Tabelle 6:	Grundsätzliche Einschätzung des Erfolges des Dachmarketings der AEE durch die Befragten .....	43
Tabelle 7:	Nutzung der Website www.erneuerbar.ch 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006) .....	44
Tabelle 8:	Medienpräsenz der AEE 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006) .....	45
Tabelle 9:	Anzahl Ausgaben / Auflagen AEE AEE-Newsletter 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006).....	46
Tabelle 10:	Auflagen Argumentarien 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006) .....	46
Tabelle 11:	Medienecho auf die Ökostromumfrage 2003-2006 (Quelle Jahresberichte 2003-2006) .....	48
Tabelle 12:	Teilnehmerzahlen Energie Arena 2003-2005 (Quelle Jahresberichte 2003-2005).....	48
Tabelle 13:	Messepräsenz der AEE 2003-2006 (Quelle Jahresberichte 2005-2006).....	50
Tabelle 14:	Aufgaben zur Positionierung der erneuerbaren Energien in der Schweiz .....	69
Tabelle 15:	Chancen und Risiken des Lösungsvorschlages Dachverband erneuerbare Energien	73
Tabelle 16:	Chancen und Risiken eines Weiterbestandes der AEE .....	74
Tabelle 17:	Chancen und Risiken des Lösungsvorschlages Kompetenzzentrum erneuerbare Energien .....	76
Tabelle 18:	Chancen und Risiken der Lösung staatliche Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien .....	78





## Zusammenfassung

Die vorliegende Evaluation der Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz (AEE) wurde vom Bundesamt für Energie (BFE) in Auftrag gegeben. Sie soll eine Bilanz über die bisherigen Tätigkeiten und Wirkungen der AEE ziehen (summative Evaluation). Im Vordergrund steht der Zeitraum von 2004 bis 2006.

Insbesondere waren zu untersuchen:

- der strategische Ansatz, im Bereich der erneuerbaren Energien eine übergeordnete Agentur zu betreiben;
- die Wirkungen und Verdienste der Agentur und ihrer wichtigsten Dienstleistungen;
- die Festigung der AEE bei den Mitgliedern (AEE-Netzwerke), Partnern von EnergieSchweiz und weiteren Organisationen;
- die vom Bundesamt für Energie direkt mitfinanzierten Massnahmen und Projekte in den Bereichen Marketing und Vernetzung;
- Synergien bzw. Interessenkonflikte der politischen Lobbyarbeit (wobei die politische Lobbyarbeit selbst explizit nicht Bestandteil der Evaluation war).

Die Evaluation soll zu Händen des Bundesamts für Energie Empfehlungen formulieren, inwiefern der mit der Agentur verfolgte Ansatz und die Projekte weiter zu unterstützen oder strategisch neu auszurichten sind. Zu Händen der Geschäftsführung der Agentur sind nach Möglichkeit Empfehlungen für die Optimierung der Organisation und der Massnahmen/Projekte zu formulieren.

Die Evaluation zeigt, dass die Funktion einer vermittelnden Instanz zwischen den staatlich-politischen Aufgaben des Bundes und der privatwirtschaftlichen Interessen der Verbände im Bereich der erneuerbaren Energien notwendig ist. Insbesondere braucht es eine Organisation, die das Thema erneuerbare Energien losgelöst von Partikulärinteressen bearbeitet und vertritt.

Ebenso ist es sinnvoll und notwendig, dass die einzelnen erneuerbaren Energien sich zu einem starken Sprachrohr (Dachverband) zusammenschliessen, um im Markt genügend Gehör zu finden. Gute Beispiele dazu gibt es in Deutschland oder Österreich.

Die AEE war bisher als Dachorganisation jedoch nur bedingt erfolgreich. Zwar hat sich ihre Leistung seit 2004 gebessert, die Resultate sind aber nicht überzeugend. Eine Hauptkritik aus den Reihen der Anspruchsgruppen ist die mangelnde Strategie und Professionalität im Bereich Dachmarketing und Lobbyarbeit. Zudem wird die Koordinationsfunktion einer Dachorganisation nur bedingt erfüllt. In Summe lässt sich feststellen, dass die bisherigen Aktivitäten zu kurz greifen.

Der Vorstand der AEE hat einige der Probleme erkannt und versucht durch eine Neubesetzung der Geschäftsstelle Gegensteuer zu geben. Diese Neubesetzung ist – wenn auch im Kontext der Evaluation und ihrer Ergebnisse etwas zu früh – zu begrüssen.

Es ist zweifelsfrei notwendig

- von der Co-Geschäftsführung wegzukommen,
- eine neutrale Geschäftsführung, ohne eigene Netzwerkinteressen zu bestimmen und
- das Dachmarketing in professionelle Hände zu geben.

Die vorgesehene Neubesetzung der Geschäftsstelle wird die Probleme jedoch nicht lösen können, da die Schwäche der AEE keineswegs nur in der Führung der Geschäftsstelle begründet ist. Vielmehr



fehlen grundsätzliche strukturelle Voraussetzungen sowie klare strategische Vorgaben. Ohne diese dringenden und notwendigen Klärungen sowohl auf der staatlichen, wie auch auf der privatwirtschaftlichen Seite, bleibt das Projekt zum Scheitern verurteilt.

Die AEE sollte die Funktion eines Dachverbands für die erneuerbaren Energien erfüllen. Scheinbar sind sich aber die Mitgliedsverbände der Kraft eines gemeinsamen starken Dachverbands nicht bewusst. Auch scheinen divergierende Vorstellungen unter den Mitgliedern bezüglich der Funktion und des Werts dieser Organisation zu bestehen. Mit der in der Netzwerkkonferenz gemeinsam mit dem BFE erarbeiteten „Strategie Erneuerbare Energien 2004“ wurde der AEE auch der Boden als Dachverband entzogen, indem die Koordination der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren wieder in die Hände des BFE gegeben wurde.

Für die Organisation AEE selbst existiert keine eigene Strategie. Ihr Fokus liegt einzig auf den quantitativen Zielen des Programms EnergieSchweiz im Sektor erneuerbare Energien. Zusätzlich verursacht die mangelnde Performance der AEE Unsicherheit seitens BFE, welches seinerseits mit wechselnden Aufgabenzuweisungen an die AEE ein „moving target“ erzeugt. Insgesamt fehlt es unter allen diesen Partnern an einer gemeinsamen Vorstellung, was mit welchen Mitteln erreicht werden soll. Die AEE wurde in den letzten Jahren zum Spielball aller Beteiligten.

Als Lösung dieser Problematik sind vom BFE, den technologiespezifischen Verbände und allenfalls weiteren Interessenten der erneuerbaren Energien klare Vorstellungen über die Aufgaben (Strategie) und die Struktur, durch welche die erneuerbaren Energien in der Schweiz repräsentiert werden sollen, zu entwickeln. Damit können auch die Voraussetzungen geschaffen werden (Strategie, Aufgaben, Finanzierung, Verhältnis zwischen den Interessensgruppen), die für eine erfolgreiche Funktionserfüllung zwischen den staatlichen und privatwirtschaftlichen Interessen notwendig sind. Insbesondere ist eine Klärung der Aufgaben, die diese Organisation für die Technologien der erneuerbaren Energien sowie für das Programm EnergieSchweiz erfüllen soll, notwendig.

Der vorliegende Bericht dokumentiert diese vielfältigen Aspekte, unterlegt mit den Resultaten aus den durchgeführten Befragungen von Repräsentanten der unterschiedlichen Interessensgruppen. Nach der Beschreibung der Vorgehensweise in der Einleitung folgt eine eingehende Beschreibung der aktuellen Situation. In einem separaten Kapitel werden die verschiedenen Aspekte beurteilt. Zum Schluss erfolgt die Umsetzung der Evaluationsergebnisse in drei mögliche Lösungsansätze, welche die Erfüllung der Aufgaben:

1. Koordination der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren
2. Grundinformation zu den erneuerbaren Energien bis an die Basis
3. Neutrale Expertentätigkeit zum Thema erneuerbare Energien
4. Politische Meinungsbildung zum Thema erneuerbare Energien.

gewährleisten. Diese möglichen Lösungsansätze sind

- a) ein gestärkter und mit den entsprechenden Voraussetzungen ausgestatteter Dachverband
- b) eine neutrales und interessenunabhängiges Kompetenzzentrum für erneuerbare Energien
- c) eine staatliche Informationsstelle für erneuerbare Energien

Die abschliessende Diskussion der Vor- und Nachteile der drei möglichen Lösungsansätze ermöglicht den verschiedenen Interessensvertretern den Einstieg in einen gemeinsamen und konstruktiven Dialog zur Lösungsfindung. Dabei ist zu beachten, dass der Lösungsansatz Dachverband in erster Linie eine Entscheidung der technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren bedingt.





## Résumé

La présente évaluation de l'Agence des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (AEE) a été mandatée par l'Office fédéral de l'énergie (OFEN). Son objectif est de dresser un bilan des activités exercées et des effets induits jusqu'à présent par l'AEE (évaluation sommative). L'analyse a essentiellement porté sur la période de 2004 à 2006.

Pour ce faire, il a fallu examiner entre autres:

- l'approche stratégique consistant à exploiter une agence faîtière dans le domaine des énergies renouvelables;
- l'impact et les mérites de l'agence et de ses principales prestations;
- la consolidation de l'AEE auprès des membres (réseaux AEE), des partenaires de SuisseEnergie et d'autres organisations;
- les mesures et projets directement cofinancés par l'Office fédéral de l'énergie dans le marketing et la mise en réseau;
- les synergies ou conflits d'intérêts du travail de lobbying politique (le travail de lobbying politique proprement dit ne faisant pas explicitement partie de l'évaluation).

L'évaluation doit formuler des recommandations à l'intention de l'Office fédéral de l'énergie et lui indiquer s'il faut encore soutenir l'approche suivie par l'agence et ses projets ou s'il faut changer d'orientation stratégique. Il s'agit aussi d'émettre des recommandations pour l'optimisation de l'organisation et des mesures/projets à l'adresse de la direction de l'agence.

L'évaluation montre que la fonction d'une instance médiatrice entre les tâches politico-étatiques de la Confédération et les intérêts économiques privés des associations dans le domaine des énergies renouvelables est nécessaire. En particulier, une organisation qui traite et défende le thème des énergies renouvelables indépendamment des intérêts particuliers est indispensable.

Il faut également que les différentes énergies renouvelables se regroupent en une organisation faîtière puissante (porte-parole) qui puisse se faire entendre sur le marché. Des exemples en la matière existent en Allemagne et en Autriche.

Jusqu'à présent, l'AEE n'a pas connu de succès retentissants en tant qu'organisation faîtière. Si elle a amélioré ses performances depuis 2004, les résultats ne sont toutefois pas convaincants. Les intéressés lui reprochent en particulier son manque de stratégie et de professionnalisme dans le domaine du marketing commun et du travail de lobbying. Par ailleurs, elle ne remplit que partiellement la fonction coordinatrice d'organisation faîtière. En résumé, on constate que les effets induits par les activités actuelles sont insuffisants.

Le Comité de l'AEE ayant perçu certains problèmes, il tente de corriger le tir en nommant de nouveaux membres au secrétariat général. Même s'il est encore un peu prématuré pour juger des résultats dans le cadre de la présente évaluation, cette nouvelle composition est accueillie favorablement.

Il s'agit impérativement

- de renoncer à la codirection,
- de nommer une direction neutre qui n'ait pas d'intérêts propres au réseau et
- de confier le marketing commun à des professionnels.

Les nouveaux membres pressentis ne pourront pas résoudre tous les problèmes étant donné que la faiblesse de l'AEE ne réside pas seulement dans la gestion de son secrétariat. En fait, il manque des conditions structurelles de base ainsi que des directives stratégiques claires. Tant qu'on n'aura pas procédé à des analyses urgentes et indispensables, aussi bien du côté de l'Etat que de l'économie privée, le projet sera condamné à l'échec.



L'AEE devrait remplir la fonction d'organisation faîtière pour les énergies renouvelables. Apparemment, les associations membres ne sont pas conscientes du rôle important que peut jouer une solide organisation faîtière commune. Les membres semblent également avoir des opinions divergentes sur la fonction et la valeur de l'organisation. Avec la «Stratégie Energies renouvelables 2004» élaborée à la conférence des réseaux conjointement avec l'OFEN, l'AEE a été privée de son rôle d'organisation faîtière, puisque l'OFEN a repris la coordination des réseaux spécifiques aux technologies et des centres de compétence.

L'organisation de l'AEE n'a pas de stratégie propre. Elle se concentre exclusivement sur les objectifs quantitatifs du programme SuisseEnergie dans le secteur des énergies renouvelables. De plus, le manque de performances de l'AEE embarrasse l'OFEN qui, en modifiant les attributions des tâches à l'AEE, en fait une «cible mobile». Globalement, tous les partenaires n'ont pas le même avis sur l'objectif à atteindre et les moyens à utiliser. Au cours des dernières années, l'AEE est devenue le jouet de tous les participants.

Pour résoudre ces problèmes, l'OFEN, les différentes associations et éventuellement les autres parties intéressées aux énergies renouvelables doivent développer des idées claires sur la stratégie et la structure censées représenter les énergies renouvelables en Suisse. Cela permettra également de créer les conditions nécessaires (stratégie, tâches, financement, rapports entre les groupes d'intérêts) à un accomplissement réussi de la fonction entre les intérêts étatiques et les intérêts économiques privés. Il importe en particulier de définir les tâches que cette organisation doit remplir pour les différentes technologies des énergies renouvelables et pour le programme SuisseEnergie.

Le présent rapport documente ces aspects multiples en se fondant sur les résultats de sondages effectués auprès des représentants des divers groupes d'intérêts. La description de la procédure dans l'introduction est suivie d'une description détaillée de la situation actuelle. Les différents aspects seront évalués dans un chapitre séparé. La mise en œuvre des résultats de l'évaluation sous la forme de trois approches de solutions possibles pour garantir l'accomplissement des tâches sert de conclusion:

1. Coordination des réseaux spécifiques aux différentes technologies et des centres de compétence
2. Information fondamentale sur les énergies renouvelables jusqu'à la base
3. Activité neutre des experts sur le thème des énergies renouvelables
4. Formation d'une opinion politique sur le thème des énergies renouvelables.

Les solutions possibles se fondent sur

- a) une organisation faîtière renforcée et dotée des structures qui s'imposent
- b) un centre de compétence neutre pour les énergies renouvelables et indépendant des intérêts particuliers
- c) un service d'information de l'Etat pour les énergies renouvelables

La discussion finale sur les avantages et les inconvénients des trois approches possibles permet aux représentants des différents groupes d'intérêts d'entamer un dialogue commun et constructif en vue de trouver une solution. Il convient de noter que la solution basée sur une «organisation faîtière» nécessite en premier lieu une décision de la part des réseaux spécifiques aux technologies et des centres de compétence.



## Vorwort

Die Evaluation der Agentur Erneuerbare Energien und Energieeffizienz (AEE) wurde vom Bundesamt für Energie (BFE) veranlasst mit der Absicht, konkrete Ansatzpunkte für die notwendige Stärkung des Dachverbandes für erneuerbare Energien in der Schweiz zu gewinnen – für die Trägerschaft selber als auch für das BFE, das mit der AEE einen Leistungsauftrag des BFE im Programm EnergieSchweiz hat; die Zusammenarbeit zwischen AEE und BFE soll auf Grund der Evaluationsergebnisse überprüft und angepasst werden.

Das BFE und die AEE sind mit der Situationsanalyse, den daraus gezogenen, schonungslosen Schlüssen und den daraus abgeleiteten Verbesserungsvorschlägen im Wesentlichen einverstanden. Insbesondere wird die AEE mit klaren Vorstellungen über ihre Rolle als Dachverband und einer entsprechenden starken Strategie sowohl ihre heutigen als auch potenzielle neue Mitglieder aus der Wirtschaft, die Politik und Öffentliche Hand vom „Mehrwert“ für sie überzeugen müssen. Die Strategie muss unter anderem auch einen vom BFE definierten, noch konkreter zu formulierenden Leistungsauftrag enthalten und vor allem auch die geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Auf organisatorischer Ebene ist die innere Struktur, die Art der Zusammenarbeit der AEE mit ihren Mitgliederverbänden, aber auch mit EnergieSchweiz neu zu regeln; in diesem Zusammenhang wird das BFE auch die Rolle der bisherigen Netzwerk-Konferenzen überprüfen müssen.

Nur durch eine umfassende Renovation der AEE werden deren in der Evaluation zu Recht bemängelten schmalen Ressourcen auf eine überkritische Grösse gebracht und die AEE damit unter den neuen Rahmenbedingungen mit dem nötigen Gewicht handlungsfähig gemacht werden können.

Das BFE und die AEE haben bereits mit der Umsetzung der hauptsächlichen Empfehlungen der Evaluation begonnen: Externes Expertenwissen soll den noch im laufenden Jahr 2008 abzuschliessenden Prozess aktiv und Impulse gebend begleiten.

Bern, 16. Januar 2008

Hans Ulrich Schärer  
Leiter Sektor Erneuerbare Energien im Programm EnergieSchweiz, Bundesamt für Energie





# 1 Grundlagen des vorliegenden Berichtes

Die Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz (AEE) wurde 1998 ins Leben gerufen. Sie setzt sich im Auftrag des Bundes für eine Energieversorgung ein, die sich stärker auf CO<sub>2</sub>-neutrale, risikoarme und nachhaltige Quellen stützt und agiert als Dienstleister für die Agenturen von EnergieSchweiz. Die Aufgabenschwerpunkte der AEE sind Dachmarketing im Bereich erneuerbare Energien (z.B. durch Kampagnen Ökostrom, Strategie Ökowärme, AEE-Newsletter, Homepage, Veranstaltungen) und Lobbyarbeit. Die Tätigkeit der AEE wurde 2003 im Rahmen der Evaluation der Netzwerke EnergieSchweiz bereits einmal evaluiert. Nun wurde vom Bundesamt für Energie (BFE) eine neue, separate Evaluation in Auftrag gegeben.

## 1.1 Auftrag / Aufgabenstellung / Hintergrund

Mittels Evaluation der AEE soll eine Bilanz über die bisherigen Tätigkeiten und Wirkungen der AEE, insbesondere im Zeitraum 2004 bis 2006 gezogen werden. Aus dieser Bilanz sind

1. zuhanden des Bundesamtes für Energie Empfehlungen für den weiteren strategisch optimalen Einsatz der AEE und
2. zuhanden der Geschäftsleitung der AEE Empfehlungen für eine Optimierung der Organisation zu formulieren.

Insbesondere sollen im Zuge der Evaluation folgende Punkte speziell beleuchtet werden:

- Konzept und Umsetzung der AEE  
(Erfolg der Aufgabenteilung und Zusammenarbeit der AEE mit den Partnern von Energie Schweiz, den Kantonen und dem BFE? Nachvollziehbarkeit und Zweckmässigkeit von Zielsetzung, Projektauswahl interner Organisation und operativer Projektumsetzung? Rückblick auf die Strategieentwicklung und Ausblick auf Strategieanpassungen auf Grund anstehender gesetzlicher Änderungen? Erfolg der Kommunikationstätigkeit im Bereich Energieeffizienz?)
- Resonanz und Impacts bei Zielgruppen  
(Akzeptanz der AEE und Bekanntheitsgrad bei Mitgliedern und Partnern? Einfluss der AEE auf die Entwicklung von Ökostromprodukten?)
- Gesamtbeurteilung  
(Beitrag der AEE zur Förderung von erneuerbaren Energien? Wie weit gelingt es Interessen der unterschiedlichen erneuerbaren Energien und Synergien wahrzunehmen? Bewertung des Nutzens der AEE im Verhältnis zu den Kosten? Bewährt sich der strategische Ansatz einer übergeordneten Agentur? Ist eine andere Gewichtung der Projekte und Massnahmen sinnvoll? Welche Empfehlungen gibt es für den administrativ-organisatorischen Bereich?)

Dies bedingt neben einer überwiegenden Konzentration auf die Wahrnehmung der AEE durch ihre Stakeholder eine eingehende Betrachtung der organisatorischen Stärken und Schwächen der AEE.



## 1.2 Vorgangsweise

Die vorliegende Evaluation wurde im Zeitraum Mai bis November 2007 durchgeführt. Die Grundlage der nachfolgenden Darstellungen und Ergebnisse bilden folgende Schritte:

1. Systemabgrenzung & Situationsmodellierung
2. Erhebung der Innen- und Aussenwahrnehmung der AEE
3. Dokumentenanalyse
4. Auswertung & Beurteilung des Ist-Zustandes
5. Definition von Lösungsansätzen

### 1.2.1 Systemabgrenzung & Situationsmodellierung

Die Systemabgrenzung & Situationsmodellierung ist der Methodik des Systems Engineering entnommen. Sie ermöglichte ein umfassendes Grundverständnis der Ausgangslage sowie eine erste Einschätzung des Aktivitätsradius der AEE. Systemabgrenzung und Situationsmodellierung beruhen auf einer groben Analyse der vorliegenden Dokumente und Gesprächen mit den Geschäftsführern der AEE.

Die Systemabgrenzung macht deutlich, dass die Grenzen der AEE zu ihrem organisationalen Umfeld hin verschwimmen. Abbildung 1 zeigt die Zusammenhänge auf:

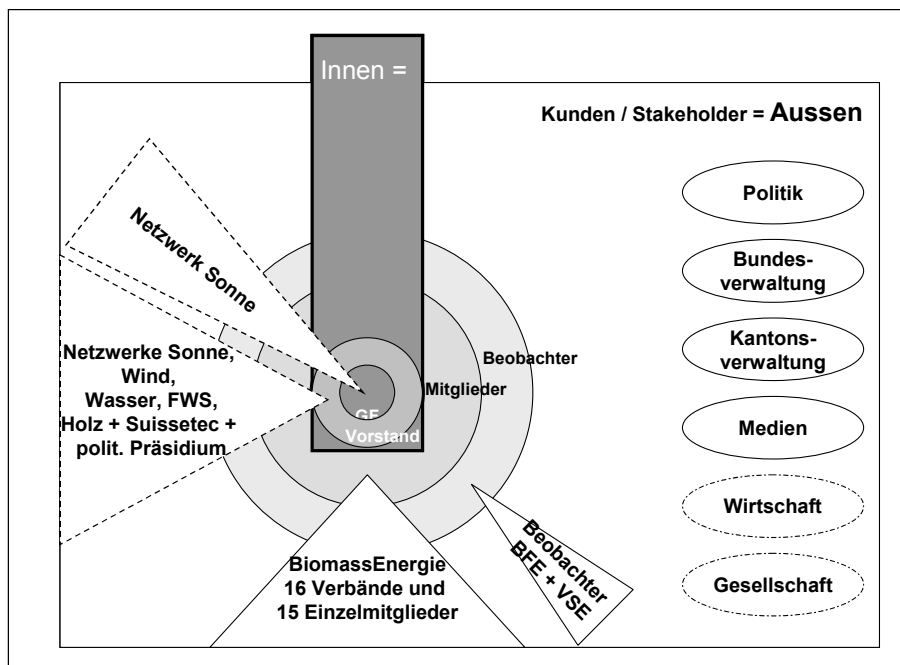


Abbildung 1: Innen- und Aussenbereiche der AEE



Zur AEE werden die Geschäftsführung, der Vorstand, die Mitglieder und die Beobachter gezählt:

- Die 2-köpfige Co-Geschäftsführung und der 8-köpfige Vorstand bilden den strategisch und operativ aktiven Kern der AEE. Diese Gruppe wurde in die Erhebung des Innenverhältnisses einbezogen.
- Im Weiteren wird die AEE aus Berufsverbänden (Vereinen) und Einzelmitgliedern gebildet. Da die Mitglieder, die Aktivitäten der AEE nur indirekt mitbestimmen (Beschluss der Generalversammlung), werden sie in der vorliegenden Evaluation als Kunden betrachtet. Ihre Sicht wird im Zuge der Analyse des Aussenverhältnisses betrachtet.
- Alle Organisationsmitglieder der Mitgliederorganisationen der AEE werden in der vorliegenden Evaluation als quasi Mitglieder bzw. als Kunden der AEE betrachtet. Sie reichen in das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld der AEE hinein.
- Eine ganz spezifische Rolle innerhalb der Mitglieder nehmen die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren von EnergieSchweiz ein. Ihre Mitgliederorganisationen sind zum einen Kunden der AEE, zum anderen nehmen Vertreter aller technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren Einsitz im strategisch operativen Kern der AEE.
- Die Betrachtung als Kunden der AEE gilt auch für die Beobachter, bei welchen das Innen- und Aussenverhältnis noch mehr verschwimmt. Beobachter können an den Vereinsaktivitäten der AEE (zB Generalversammlung) teilnehmen, besitzen aber keine Stimme.
- Erst dann folgt das Umfeld der AEE, welches insbesondere aus dem Auftraggeber EnergieSchweiz, der Politik, den Kantonen, der Wirtschaft und der Gesellschaft gebildet wird.

Die hier vorgenommene Systemabgrenzung bildet die Grundlage für die im Rahmen der Evaluation durchgeführte Befragung und die Auswertung der Ergebnisse.

Auf Basis der Situationsmodellierung lässt sich der in Abbildung 2 dargestellte Wirkungszusammenhang von AEE und EnergieSchweiz erwarten.

Das Programm EnergieSchweiz kann als Impulsgeber für die Stärkung der Energieeffizienz und der erneuerbaren Energien in die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft betrachtet werden. Im Sektor erneuerbare Energien geht es im Kern darum, den Einsatz der erneuerbaren Energien im privaten und öffentlichen Bereich zu steigern. Dieser Einsatz ist nicht nur ökologisch und energiepolitisch bedeutsam. Primär soll ein Wirtschaftsfaktor geschaffen werden. Davon profitieren die Hersteller im Bereich erneuerbare Energien, der Handel und das implementierende Gewerbe ebenso, wie Unternehmen, welche die „Produkte“ Ökostrom, Naturwärme oder umweltgerechte Mobilität verkaufen.

Als zusätzlicher Impulsgeber für die Marktentwicklung der erneuerbaren Energien sind die Kantone zu betrachten, da sie zum einen die kantonalen Rahmenbedingungen setzen, zum anderen als kantonale Energiefachstellen auch beratend tätig sind. Diese sind partnerschaftlich in EnergieSchweiz eingebunden.

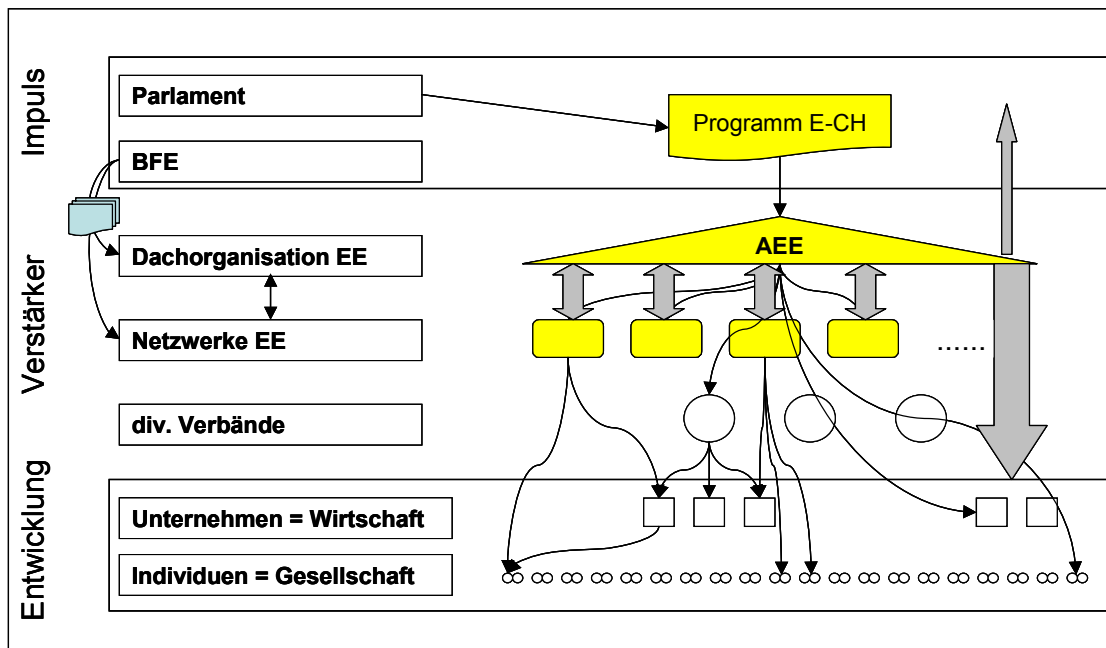


Abbildung 2: Erwarteter Wirkungszusammenhang der AEE im Rahmen von EnergieSchweiz

Die AEE, die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren und weitere Verbände bilden den Verstärker für diesen Impuls. Ihre zentralen Aufgaben liegen in der

- Steigerung der Bekanntheit der erneuerbaren Energien allgemein sowie der einzelnen Technologien,
- Qualitätssicherung innerhalb der einzelnen Technologien,
- Aus- und Weiterbildung des implementierenden Gewerbes (Installateure, Architekten, Planer) und des Handels,
- Weiterentwicklung der einzelnen Technologien, Suche nach kosteneffizienten Nutzungsmöglichkeiten und Erprobung in der Praxis,
- Einschätzung der technischen Machbarkeit und der optimalen Nutzungsmöglichkeiten für die einzelnen erneuerbaren Energien,
- sowie in politischen Anregungen für optimale Rahmenbedingungen für die Marktentwicklung.

Eine zentrale Herausforderung für den Erfolg von EnergieSchweiz ist die effizienzsteigernde Verteilung dieser Aufgaben zwischen der AEE und den einzelnen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren. Erst dann können die Aktivitäten der unterschiedlichen Akteure gemeinsam eine optimale Wirkung auf dem Markt zeigen.

Aus dem Impuls und den gebündelten Aktivitäten der Verstärker resultiert schliesslich die Nachfrage der Gesellschaft (d.h. der Privathaushalte, öffentlichen Einrichtungen, Baugenossenschaften, Investoren) und das Angebot der Wirtschaft (zB Handel und Implementierung der Technologien, Planung, Angebot von Strom, Wärme oder Mobilität auf Basis der erneuerbaren Energien). Wird durch Angebot und Nachfrage die Versorgung der Schweiz durch erneuerbare Energien von 2000 –2010 im Bereich Wärme um 3000GWh und im Bereich Elektrizität um 500GWh gesteigert, sind die Ziele von EnergieSchweiz im Sektor erneuerbare Energien erreicht. Der politisch gesetzte Impuls war erfolgreich.





Im Zuge der Evaluation ist es nicht möglich, die Wirkungsströme der AEE, der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren und eventueller Akteure ausserhalb EnergieSchweiz zu teilen und zu quantifizieren. Wohl ist es aber möglich, zu zeigen:

- welche Aufgaben die AEE übernehmen soll,
- welche sie übernommen hat,
- wohin die Wirkungsströme der AEE derzeit fließen und
- welche Wirkung sie verursachen.

### **1.2.2 Erhebung der Innen- und Aussenwahrnehmung der AEE durch Befragung**

Auf Basis der Systemabgrenzung und Situationsanalyse wurden 20 Personen als Gesprächspartner für eine Befragung ausgewählt. Die Auswahl wurde mit der Begleitgruppe abgestimmt. Die Befragung wurde den Interviewpartnern schriftlich angekündigt.

Im Zeitraum Juni bis Oktober 2007 wurden 19 Interviews mit internen und externen Stakeholdern der AEE durchgeführt. Die für diese Befragung ausgewählte Personengruppe repräsentiert

- den Vorstand der AEE (und die durch den Vorstand repräsentierten Mitgliedervereine)
- die Mitglieder der AEE (die nicht im Vorstand vertreten sind)
- die Beobachter der AEE
- die Auftraggeber der AEE
- weitere Kunden der AEE
- die Öffentlichkeit
- 

Ein Grossteil der befragten Personen hat die AEE schon seit Jahren begleitet bzw. beobachtet. Eine Liste der Interviewpartner findet sich im Anhang (siehe Anhang 5.2).

9 Interviews wurden direkt, 10 Interviews telefonisch durchgeführt. Die Gesprächsdauer betrug im Durchschnitt 75 Minuten bei direkten Interviews und 25 Minuten bei telefonischen Interviews.

Jedes Interview wurde auf Grundlage eines Interviewleitfadens geführt, welcher den Befragten einige Tage vor dem Interviewtermin übermittelt wurde. Der Interviewleitfaden wurde passend zur Rolle des Gesprächspartners definiert, d.h. für Präsidium, Vorstandsmitglieder, Vertreter der Mitglieder, Vertreter der Beobachter, Vertreter der Auftraggeber, weitere Kunden und die Repräsentanten der Öffentlichkeit wurden jeweils eigene, gruppenspezifische Fragen aus einem Gesamtkatalog (siehe Anhang 5.3) selektiert.

Dieser Gesamtfragenkatalog wurde mit der Begleitgruppe abgestimmt. Die Zuteilung der Fragen zu den einzelnen Interviewleitfäden erfolgte nach den Kriterien

- Betroffenheit des Befragten,
- Art des Interviews (telefonisch/persönlich direkt) und
- ausreichende Redundanz, um etwaige Widersprüche zu identifizieren.
- 

Eine Übersicht zur Fragenzuteilung findet sich in Anhang 5.4.



Der Fragenkatalog bzw. die den Personen gestellten Fragen sind in folgende Abschnitte gegliedert

- A Allgemeine Einstellung zu einer Dachorganisation der erneuerbaren Energien im Kontext von EnergieSchweiz
- B Allgemeine Einstellungen zur bzw. Erfahrungen mit der AEE
- C Strategie und Struktur der AEE
- D Mitgliedschaft bei der AEE
- E Kosten / Nutzen Einschätzung
- F Qualität der Leistungen der AEE

Der Fragenkatalog beinhaltet primär offene Fragen. Nur einige wenige Fragen erforderten Einschätzungen durch den Interviewpartner und konnten statistisch ausgewertet werden.

Die Antworten wurden protokolliert und die Protokolle ausgewertet. Aus Diskretionsgründen werden in der Darstellung der Evaluationsergebnisse (Kapitel 2) keine Aussagen wörtlich zitiert oder Namen genannt.

### **1.2.3 Dokumentenanalyse**

Parallel zu den Interviews wurde eine umfassende Analyse der leistungsrelevanten Dokumentation der AEE vorgenommen. Die entsprechenden Dokumente sowie sämtliche weiteren Unterlagen wurden im Rahmen der Kick-off Sitzung eingefordert und seitens der AEE für die Evaluation zur Verfügung gestellt. Eine Übersicht über die im Rahmen der Dokumentenanalyse verwendeten Unterlagen findet sich in Anhang 5.5.

Den ersten Schritt im Bereich der Dokumentenanalyse bildete die Klärung der Aufgabe der AEE, da ihre Leistung nur im Kontext der ihr gestellten Aufgaben bewertet werden kann. Im Weiteren wurde die verfügbare Dokumentation für die Analyse und Beurteilung der Aktivitäten der AEE herangezogen.

### **1.2.4 Auswertung und Bericht**

Im folgenden Kapitel 2 werden die Ergebnisse der Evaluation dargestellt.

Die Ergebnisse der Evaluation umfassen eine zusammenfassende Darstellung der Befragungsergebnisse und der Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse. Gemeinsam ergeben sie ein schlüssiges und aussagekräftiges Bild.. Eine Beurteilung dieses Bildes erfolgt in Kapitel 3.



## 2 Aktuelle Situation und Resultate der Evaluation

Die Darstellung der Ergebnisse der Evaluation der AEE beginnt mit einer Beschreibung ihres Umfeldes, wobei der Schwerpunkt der Ausführungen auf der Einbettung der AEE in das Programm EnergieSchweiz liegt (siehe Kapitel 2.1).

Diese ausführliche Umfeldanalyse im Vorfeld der eigentlichen Analyse der AEE ist einerseits wichtig, weil die AEE stark von aussen beeinflusst ist: Als Akteur in einem Politprogramm werden die Projekte der AEE mehrheitlich durch EnergieSchweiz finanziert, die Mitgliedervereine reichen in das Umfeld der AEE hinein und die Zielgruppen sind primär im Umfeld der AEE angesiedelt. Andererseits macht es die Umfeldanalyse möglich, Schwächen der AEE, die auf Grund der Einbettung in EnergieSchweiz entstehen, zu identifizieren.

Anschliessend werden in Kapitel 2.2 der Ist-Zustand der AEE und ihre Aktivitäten genauer beleuchtet. Es wird der Frage nach der Effizienz und Leistungsfähigkeit der AEE, insbesondere in den Jahren 2004 bis 2007, nachgegangen. Die Schwerpunkte für diese Betrachtung bilden die Themen Struktur, Strategie, Aktivitäten und Finanzen.

### 2.1 Die Einbettung der AEE in EnergieSchweiz

Im Januar 2001 wurde vom Schweizerischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation das Programm EnergieSchweiz mit einer Laufzeit bis 2010 als Nachfolgeprogramm von Energie 2000 lanciert. Die gesetzliche Grundlage des Programms bildet das Energie- und CO<sub>2</sub>-Gesetz<sup>1</sup>.

EnergieSchweiz ist ein Programm für Energieeffizienz und erneuerbare Energien des Bundes, dessen Leitung dem Bundesamt für Energie obliegt. Den Kern von EnergieSchweiz bildet die enge Zusammenarbeit von Bund, Kantonen und Gemeinden, Partnern aus Wirtschaft, Umwelt und Konsumentenorganisationen sowie öffentlichen und privaten Agenturen.

Die Ziele des Programms sind

- Reduktion des Verbrauchs fossiler Energien und der CO<sub>2</sub> Emissionen um 10% bis 2010, verglichen mit den Jahren 2000 bzw. 1990.
- Beschränkung des Elektrizitätsverbrauches auf einen Zuwachs von maximal 5% bis 2010.
- Erhaltung der Wasserkraft zur Stromerzeugung auch in einem liberalisierten Strommarkt.
- Zuwachs des Anteils erneuerbarer Energien um 1% bei der Stromerzeugung und um 3% bei der Wärmeerzeugung.

---

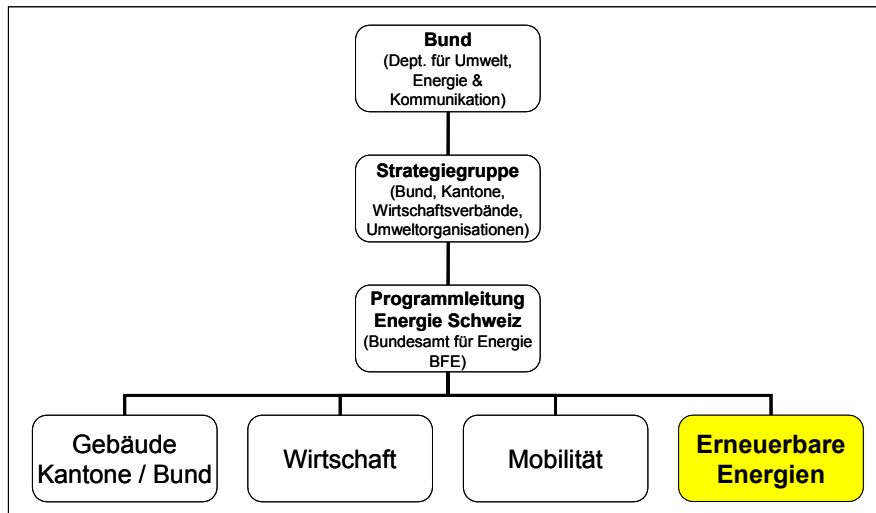
<sup>1</sup> Energiegesetz vom 26. Juni 1998 (EnG), Bundesgesetz vom 8. Oktober 1999 über die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen (CO<sub>2</sub>-Gesetz)



Diese Ziele sollen soweit als möglich durch freiwillige Massnahmen erreicht werden. Erst wenn das nicht möglich ist, sind gesetzliche Massnahmen vorgesehen. Mittlerweile ist die zweite Etappe von EnergieSchweiz 2006-2010 angebrochen. In diesem Zeitraum liegt die Konzentration der Kräfte auf folgenden 5 Schwerpunkten:

1. Gebäudemodernisierung,
2. Erneuerbare Energien,
3. Energieeffiziente Geräte/Motoren,
4. Rationelle Energie- und Abwärmenutzung sowie
5. Energieeffiziente und emissionsarme Mobilität.

Diese Schwerpunkte sind bereits seit der ersten Phase von EnergieSchweiz auf 4 Sektoren verteilt. Neben dem Sektor erneuerbare Energien gibt es im Weiteren die Sektoren Mobilität, Wirtschaft und Gebäude (Kantone/Bund). Abbildung 3 zeigt die Struktur von EnergieSchweiz.



**Abbildung 3: Die Struktur von EnergieSchweiz**

Im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz sollen bis 2010 folgende Ziele erreicht werden:

- Erstellen einer Roadmap für die erneuerbaren Energien für die nächsten 5 Jahre.
- Wärme: Erhöhung der Anteile der erneuerbaren Energien an der Wärmeproduktion um 3% gegenüber dem Jahr 2000 (+3000GWh).
- Elektrizität: Erhöhung der Anteile der erneuerbaren Energien (ohne Wasserkraft) an der Stromproduktion um 1% gegenüber dem Jahr 2000 (+500GWh), Schwerpunkte auf den direkt wirksamen Technologien (Holz, Biomasse).
- Wasserkraft: Thematisierung der Kleinwasser- und Wasserkraftwerke sowie Erhöhung des Anteils der Kleinwasserkraftwerke, um das Produktionsniveau von 2000/2001 zu steigern bzw. zu halten.
- Biomasse: Holz und Biomasse werden zu zentralen Themen.

Entsprechend dem 5. Jahresbericht von EnergieSchweiz lag der Zielerreichungsgrad im Sektor erneuerbare Energien 2005, d.h. nach der Hälfte der Programmdauer, im Bereich Wärme bei 42% und im Bereich Elektrizität bei 38,1%. Somit bleibt für die zweite Hälfte des Programms noch ca. 60% des ursprünglichen Ziels umzusetzen.



Um die vorgenannten Ziele zu erreichen, bedient sich das Programm EnergieSchweiz eines breiten Netzwerkes an privaten Organisationen, welche freiwillige Massnahmen auf Basis von Leistungsaufträgen umsetzen. Für die erneuerbaren Energien sind dies folgende Verbände bzw. technologiespezifische Netzwerke und Kompetenzzentren<sup>2</sup>

#### Netzwerke

1. Sonne (Netzwerkmanager: Swissolar)
2. Holz (Netzwerkmanager: Holzenergie Schweiz)
3. Wärmepumpen (Netzwerkmanager: Fördergemeinschaft Wärmepumpen Schweiz)
4. Biomasse (Mandat: BiomassEnergie)

#### Kompetenzzentren

5. Windenergie (Netzwerkmanager: Suisse Eole)
6. Geothermie ((Netzwerkmanager: Kompetenzzentrum Geothermie)
7. Kleinwasserkraft (Netzwerkmanager: Interessenverband Schweizer Kleinkraftwerkbesitzer)

als Vertreter der einzelnen erneuerbaren Energien, sowie deren Dachagentur die

8. Agentur für Erneuerbare Energie und Energieeffizienz,

deren Evaluation Gegenstand des vorliegenden Berichtes ist.

Mit der Kampagne „Finde den Unterschied“ wird seit 2006 seitens des Programmträgers eine allgemeine Basiskommunikation für EnergieSchweiz zur Verfügung gestellt.

### **2.1.1 Grundlagen der Zusammenarbeit im Sektor erneuerbare Energien**

Die Netzwerke und Kompetenzzentren sowie die Dachagentur AEE finanzieren sich laut Definition grundsätzlich selber. Der Bund kann sich aber an konkreten Projekten finanziell beteiligen. In Summe lagen die Gesamtausgaben des BFE für erneuerbare Energien im Rahmen von EnergieSchweiz im Jahr 2005 bei 10,67 Mio Franken, (2004 bei 13,9 Mio Franken), wovon 4,36 Mio in Projekte der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren (ohne Wasserkraft) und 279.000 Franken in Projekte der AEE „investiert“ wurden.

Die Beauftragung der beteiligten Organisationen erfolgt über Rahmenverträge für 5 Jahre sowie darauf aufbauende Jahresverträge, die mit dem BFE abgeschlossen werden. Die in den Verträgen enthaltenen Aufträge sind von den Netzwerken selber vorzuschlagen und zu definieren. Die Aufträge müssen zur Erreichung der Ziele von EnergieSchweiz beitragen. Im Rahmen der Interviews wurde diese Auftragsdefinition als eine Tätigkeit dargestellt, die derzeit nur beschränkt gut funktioniert.

Sind die Jahresaufträge vergeben, liegt die Realisierung der Aufträge allein bei den Auftragnehmern, d.h. bei den einzelnen technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren, bzw. bei der AEE. Das BFE hat keinen Einfluss mehr. Ihm obliegt erst wieder die Kontrolle der Auftragsumsetzung, welche über ein standardisiertes Controlling- und Reportingsystem sowie über externe Evaluationen erfolgt.

---

<sup>2</sup> Als technologiespezifische Netzwerke und Kompetenzzentren erneuerbare Energien werden alle Verbandszusammenschlüsse der einzelnen erneuerbaren Energien bezeichnet, d.h. Wärmepumpen, Sonne, Holz, Wind, Biomasse, Geothermie und Kleinwasserkraftwerke. Die Bezeichnung als Netzwerk oder Kompetenzzentrum variiert nach Grösse des Zusammenschlusses und nach Aufgabe der Organisationen. Jede erneuerbare Energie verfügt über eine Koordinationsstelle (quasi Dachverband), welcher als Netzwerkmanager und Auftragnehmer im Bereich EnergieSchweiz auftritt.



Zusammenfassend obliegen dem BFE folgende Tätigkeiten

- Formulierung der allgemeinen Zielvorgaben EnergieSchweiz
- Formulierung der allgemeinen Zielvorgaben Sektor erneuerbare Energien
- Sektorübergreifende Koordination von EnergieSchweiz
- Förderung, Bewilligung von Projekten und Finanzierung
- Controlling

Die Aktivitäten der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren konzentrieren sich auf branchen- bzw. technologiespezifische Information und Beratung, Imagewerbung, Marketing und Qualitätssicherung (zB Gütesiegel) sowie Ausbildung.

Gemäss der Strategie 2. Etappe<sup>3</sup> erfüllen diese Organisationen folgende technologiespezifische Aufgaben:

- Technologieentwicklung & -transfer
- technologiespezifische Ausbildung
- technologiespezifische QS
- Bekanntheitssteigerung der eigenen Technologie
- Information und Kommunikation technologiespezifische Netzwerke und Kompetenzzentren intern

Die Aufgabe der „Dachagentur“ wird in der Veröffentlichung: „EnergieSchweiz - Das Nachfolgeprogramm von Energie 2000“ wie folgt definiert *„Die Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz (AEE) wird u.a. eine gemeinsame Strategie ihrer Mitglieder definieren und sich für eine Harmonisierung der kantonalen Förderprogramme, das Dachmarketing, gemeinsame Projekte, für Information, Beratung und Qualitätssicherung einsetzen. Dabei kann sie sich auf bestehende Netzwerke (VHe, Swissolar, FWS, Biomasse Schweiz, Suisse-Eole, etc.) abstützen“*<sup>4</sup>.

Die Wahrnehmung der Koordinationsaufgabe bedingt ein sehr starkes Komittment der Agenturmitglieder, da die Definition einer gemeinsamen Strategie der erneuerbaren Energien durch die AEE einen erheblichen Eingriff in die Freiheit und Unabhängigkeit der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren darstellt. Zusätzlich kommt der AEE die Aufgabe zu, das Gemeinsame der einzelnen Technologien zu fördern und zu vermarkten. Dabei konzentriert sich die AEE seit 2004 auf die drei Aufgabenfelder Ökowärme, Ökostrom und Ökotreibstoff – die drei Produkte, die der Einsatz der unterschiedlichen Technologien hervorbringt.

Die eigentlichen Aktivitäten und die Zielgruppen der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren und der AEE sind aber ebenso ähnlich wie der Wunsch, einen möglichst hohen Anteil an finanziellen Projektzuschüssen zu erhalten. Damit ist die AEE ein bisschen Konkurrent unter Konkurrenten. Dennoch soll sie die um Marktanteile, politische Stimmen und Gelder aus EnergieSchweiz konkurrierenden technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren unter einen Hut bzw. ein Dach bringen.

Die Aufgabe, die sich die AEE gestellt hat, ist daher grundsätzlich schwierig. Aber sie ist energiepolitisch von grosser Bedeutung.

---

<sup>3</sup> BFE: EnergieSchweiz: Sektion erneuerbare Energien. Strategie 2. Etappe erneuerbare Energien. 2006-2010.

<sup>4</sup> EnergieSchweiz - Das Nachfolgeprogramm von Energie 2000. S. 27.



## 2.1.2 Die Rolle der AEE aus der Sicht der Befragten

Auch 80% der im Zuge dieser Evaluation befragten Personen waren sich einig, dass das gemeinsame Auftreten der erneuerbaren Energien in der Schweiz hohen bis sehr hohen Stellenwert besitzt, d.h.: Es braucht das gemeinsame Auftreten der erneuerbaren Energien in der Schweiz.

Weiter haben die durchgeführten Befragungen mehrheitlich zu folgenden Aussagen geführt:

- Innerhalb der Gruppe der befragten Personen besteht Einigkeit, dass es in einem energetisch mächtigen Umfeld von Öl, Gas und Atom den gemeinsamen Auftritt der erneuerbaren Energien braucht, um von Politik, Medien und Gesellschaft wahrgenommen zu werden. Dies wurde als zentraler Nutzen einer Dachorganisation für erneuerbare Energien im Kontext von EnergieSchweiz gewertet.
- Aus Sicht der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren bietet eine Dachorganisation vor allem die Chance, im politischen Umfeld konkurrenzfähig zu sein und die Rahmenbedingungen – insbesondere die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Aktionen und Finanzflüsse des BFE (Förderungen, Budget der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, Strategie EnergieSchweiz) mitbestimmen zu können. Der Zusammenhalt der erneuerbaren Energien im Rahmen der politischen Diskussion um die Einspeisevergütung und ihr Beschluss, wird – innerhalb der erneuerbaren Energien – als Erfolg eines gemeinsamen Auftritts gewertet. Ein Erfolg, der bestätigt, dass das gemeinsame Auftreten etwas bringt.
- Neben der Arbeit an den Rahmenbedingungen, steht die Aufgabe, die Bekanntheit der erneuerbaren Energien zu steigern (insbesondere die Medieninformation), an zweiter Stelle der genannten Aufgaben einer Dachorganisation. Die Dachorganisation soll eine gemeinsame Botschaft sicher stellen, wobei die technologiespezifische Fachinformation bei den Verbänden verbleiben muss.
- Wird nicht allgemein nach den Aufgaben einer Dachorganisation, sondern konkret nach den Aufgaben der AEE gefragt, sehen die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren ihre Dachorganisation auch als Träger eines gemeinsamen Marketing sowie als Dienstleister, der Arbeit an den Rahmenbedingungen leistet. Als mögliches Beispiel für diese Dienstleistungen wurde die Beurteilung von Gesetzen und Verordnungen aus der Sicht der erneuerbaren Energien oder die Vermittlung von Informationen zu den technischen Entwicklungen genannt.
- Seitens Politik und Kantonen wird es geschätzt, nur einen Ansprechpartner zu haben. Die Dachorganisation soll Fachkompetenzen und Botschaften bündeln, Widersprüche klären und politische Aktionen der einzelnen Netzwerke reduzieren. Die Wichtigkeit des Zusammenhalts der erneuerbaren Energien wird betont.
- Seitens EnergieSchweiz soll die Dachorganisation die erneuerbaren Energien koordinieren, ihren gemeinsamen Auftritt sowie widerspruchsfreie Botschaften sicher stellen und eine Strategie erneuerbare Energien für die Schweiz entwickeln. Sie soll strategische Fragen, wie zB die Gewichtung und den Einsatz der Technologien, beantworten.

Zusammenfassend lässt sich die innerhalb der Akteure EnergieSchweiz gewünschte Aufgabe der AEE mit Koordination, Dachmarketing und Lobbyarbeit subsumieren – Aufgaben denen die AEE seit Beginn ihrer Tätigkeit verpflichtet ist.



Entsprechend wurden diese Aufgaben bereits im Jahr 2003 im Rahmen der Evaluation der Netzwerke EnergieSchweiz einer Evaluation unterzogen<sup>5</sup>. Das Ergebnis dieser Evaluation war ernüchternd. Der Bericht stellte die erfolgreiche Umsetzung der Dachorganisationsaufgabe in Frage und stellte die Agentur als nur teilweise gefestigt dar. Zum einen wurde festgestellt, dass das Marketing auf Grund der knappen Budgets zu kurz greift, zum anderen, dass die Akzeptanz innerhalb der Netzwerke nicht gegeben ist.

4 Jahre nach der Evaluation stellt sich die Situation der AEE aus der Sicht der befragten Personen wie folgt dar:

### **Die Aussenwahrnehmung der erneuerbaren Energien**

Während zB in Deutschland die erneuerbaren Energien als gemeinsame Kraft wahrnehmbar sind, werden sie in der Schweiz nach wie vor als „Sack voller Flöhe“ wahrgenommen. Die Branchen gelten in Kultur, Auftreten und Mentalität als viel zu unterschiedlich, als dass sie wirklich unter einen Hut zu bringen wären. Von einem Interviewpartner wurde sogar eine Verschlechterung der Gemeinsamkeiten festgestellt.

Die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren gehen mit ihren Aktivitäten auf die selben Zielgruppen zu, wie die AEE. Dadurch fühlen sich beispielsweise die deutschsprachigen Kantone von den einzelnen Netzwerken bereits ausreichend versorgt. Die Basisinformationen der AEE sind kaum mehr nötig und erwünscht.

### **Die Aussenwahrnehmung der AEE**

Die Dachorganisation AEE wird als schwach verankert und halbe Sache beschrieben. Von mehreren Interviewpartnern wurde eine Solar- und Biomasselastigkeit festgestellt. Ein einheitlicher Auftritt wird selbst innerhalb der AEE nicht wahrgenommen. Die Arbeitsgruppen gelten bei einigen Mitgliedern als Austragungsort technologiespezifischer Konflikte. Weiter wurde festgestellt, dass sich die AEE in der Branche schlecht verkauft hat.

Die Auftritte der AEE und der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren verschwimmen für die Informationsnehmer. Häufig konnten die befragten Personen die Aktivitäten der AEE und der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren nicht unterscheiden. Beispielsweise wurde die gute Medienarbeit der Sonnenenergie als Leistung der AEE genannt.

### **Die Innenwahrnehmung AEE**

Die befragten Mitglieder der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren bzw. die Vorstandsmitglieder der AEE erkennen diese Problematiken selbst. Es ist AEE-intern bekannt, dass es schwierig ist, eine gemeinsame Linie zu finden. Einige Mitglieder fühlen sich schlecht und zu wenig vertreten. 5 von 8 befragten Mitgliedern sind der Ansicht, die Geschäftsstelle sei solar- oder biomasselastig.

---

<sup>5</sup> BFE. Evaluation der Netzwerke EnergieSchweiz. 2003





Dem allgemeinen Wunsch nach einem gemeinsamen Auftritt steht seitens der Befragten auch Skepsis an der Leistung der AEE gegenüber, sowie die Befürchtung, durch eine Dachkommunikation, welche der eigenen Strategie widerspricht, die eigenen Interessen und Potentiale zu gefährden.

- Neben dem Wunsch nach einem gemeinsamen Auftritt besteht innerhalb der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren die Angst, dass durch falsche Kommunikationspolitik mögliche wirtschaftlich interessante Partnerschaften mit den grossen etablierten und wirtschaftlich ungleich potenteren Energieträgern verunmöglicht werden. Dies insbesondere deshalb, weil sich die erneuerbaren Energien als Komplementärenergie verstehen bzw. im derzeitigen Entwicklungsstatus nur als solche Fuss fassen können.
- Weiter wird befürchtet, dass einige Netzwerke mehr von den Marketingaktivitäten profitieren als andere, insbesondere dann, wenn im Rahmen der Dachkommunikation Synergien und Zusammenarbeiten von nur 2 statt 7 technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren aufgezeigt werden, zB Synergien von Holz und Sonne.
- Zusätzlich herrscht bei einigen Mitgliederverbänden die Überzeugung, grundsätzlich effizienter und schneller zu arbeiten als die AEE.

Auch die Kantone stehen den Kommunikationsaktivitäten des Dachverbandes mit Skepsis gegenüber. Hier besteht die „Sorge“, dass die beabsichtigte Botschaft der Kantone: „Energieeffizienz erhöhen und den verbleibenden Verbrauch mit erneuerbaren Energien decken“, durch die seitens der AEE durchgeführte primäre Kommunikation der erneuerbaren Energien nicht mehr gehört wird.

### **2.1.3 Die veränderte Rolle der AEE durch die Strategie erneuerbare Energien 2004**

Trotz der Aktivitäten der Netzwerke, Kompetenzzentren und der AEE im Rahmen von EnergieSchweiz haben die erneuerbaren Energien im Kontext der schweizerischen Energiepolitik bis zum Jahr 2004 im Gegensatz zu den Nachbarländern an Boden verloren. Diese Entwicklung hat Anfang 2004 zu einem Strategieprozess von Vertretern der AEE, der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren sowie dem BFE geführt.

Dieser Strategieprozess wurde von der AEE in Erfüllung ihres Koordinationsauftrages erneuerbare Energien eingeleitet. D.h. entsprechend ihrem Auftrag hat die AEE eine Netzwerkkonferenz<sup>6</sup> zur Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie für die erneuerbaren Energien einberufen.

Als Resultat dieses Strategieprozesses entstand Ende 2004 das Papier: „Mit neuer Strategie in die erneuerbare Energiezukunft. Eine Strategie der AEE und der Netzwerke und Kompetenzzentren für erneuerbare Energien“, welches nachfolgend als „Strategie erneuerbare Energien 2004“ bezeichnet wird.

Durch die Strategie erneuerbare Energien 2004 hat sich die Rolle der AEE erheblich verändert. Die Leitung der Netzwerkkonferenz, die eine Kernaufgabe der AEE war, ist an das BFE zurück gegangen. Das ursprüngliche Controllinginstrument, wurde quasi als neue, ergänzende „Struktur“ im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz legitimiert. Die AEE aber auch die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren wurden ihr unterstellt.

---

<sup>6</sup> Die Netzwerkkonferenz der erneuerbaren Energien entspricht der Bereichskonferenzen der anderen Sektoren von EnergieSchweiz und dient der Abstimmung der Aktivitäten innerhalb der Akteure im Sektor. In den Jahren 2001 – 2004 war die Leitung der Netzwerkkonferenz eine zentrale Koordinationsaufgabe der AEE.



Die Funktion der Netzwerkkonferenz ist gemäss Strategie erneuerbare Energien 2004 ähnlich den Bereichskonferenzen in EnergieSchweiz zu verstehen. Diese Konferenzen dienen als Steuerungs- und Controllinginstrument im Rahmen von EnergieSchweiz. In ihrem Rahmen erfolgt die Absprache von sektorspezifischen Aktivitäten.

Die Netzwerkkonferenz besteht aus Vertretern der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren Swissolar, Holzenergie Schweiz, Fördergemeinschaft Wärmepumpen Schweiz, Suisse Eole, Biomasse, Kompetenzzentrum für Geothermie sowie Interessenverband Schweizer Kleinkraftwerkbesitzer. Ihr Vorsitz obliegt seit der Strategie erneuerbare Energien 2004 dem BFE, während er bis 2004 Aufgabe der AEE war.

Die ab 2004 „gestärkte“ Netzwerkkonferenz tangiert die AEE massiv.

- Zum einen wird die Koordination der Netzwerkkonferenz aus den Aufgaben der AEE herausgelöst. Ein zentraler Teil der Koordinationsaufgaben der AEE entfällt und wird vom BFE übernommen.
- Zum anderen wird die Netzwerkkonferenz der AEE quasi überstellt. Sie legt nicht nur das Arbeitsprogramm der AEE fest. Die Netzwerkkonferenz übernimmt durch die Ausarbeitung der Strategie erneuerbare Energien 2004 auch weitere Aufgaben, die gemäss EnergieSchweiz eigentlich Aufgaben der AEE sind (...*Die Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz (AEE) wird u.a. eine gemeinsame Strategie ihrer Mitglieder definieren ..<sup>7</sup>*).
- Zusätzlich besteht die Netzwerkkonferenz aus den Mitgliederverbänden der AEE. Tatsächlich nehmen auch die selben Personen in ihr Einsitz, wie sie es im Rahmen einer Vorstandssitzung bzw. Generalversammlung der AEE tun.

Die Netzwerkkonferenz wurde von den meisten Interviewpartnern sehr kritisch betrachtet. Sie wird als Doppelstruktur zum Vorstand der AEE wahrgenommen, die zu zusätzlichem Sitzungsaufwand führt und die Gremien der AEE schwächt („zur Generalversammlung kommt niemand“). Die Funktionalität der Netzwerkkonferenz wurde in Frage gestellt. Lediglich ein Gesprächspartner regte an, die Netzwerkkonferenz als Ersatz zur AEE zu forcieren.

## 2.2 Die Organisation AEE und ihre Aktivitäten

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation im Hinblick auf die AEE, d.h. ihre Struktur, ihre Strategie, ihre Aktivitäten und ihre Finanzen dargestellt.

- Die Struktur der AEE wird von keiner der befragten Personen als effizient eingeschätzt, wobei der Grossteil der befragten Personen in ihrer Aussage auf die Geschäftsführung Bezug genommen hat. Die nachfolgende Organisationsanalyse (siehe 2.2.1) macht zudem deutlich, dass die Probleme nicht auf die Geschäftsführung alleine zurückzuführen sind. Vielmehr ist der mangelnde Erfolg, welcher der AEE attestiert wurde, eine teilweise Folge der Gesamtstruktur.
- Bei der Frage nach der Strategie waren sich die Befragten dagegen weitgehend einig, dass mit der Strategie erneuerbare Energien 2004 eine gute Grundlage für das Handeln der AEE geschaf-

---

<sup>7</sup> EnergieSchweiz - Das Nachfolgeprogramm von Energie 2000. S. 27.



fen wurde. Die in Kapitel 2.2.2 dargestellte Analyse der Steuerungsgrundlagen zeigt aber auch in diesem Bereich erhebliche Defizite auf.

- Die Aktivitäten der AEE in den Jahren 2003 bis 2007 haben die Befragten nicht überzeugt. Die grosse Kritik lautet, dass sie nicht wahrnehmbar sind. In der Beurteilung durch die Befragten schneidet die Lobbyarbeit etwas besser ab als das Dachmarketing, doch auch dieses erntet Kritik. In Kapitel 2.2.3 werden die einzelnen Aktivitäten der AEE dargestellt und die Meinung der Befragten zu diesen Aktivitäten genauer beleuchtet.
- Vom Grossteil der Befragten wurde die schwache finanzielle Ausstattung der AEE als zentraler Grund für die als mangelhaft wahrgenommene Leistung der AEE betrachtet. Misserfolge wurden über das Budget häufig relativiert: „Die Leistung sei nicht schlecht, im Vergleich zum geringen Budget“. Den Abschluss der Organisationsanalyse bildet daher eine kurze Betrachtung der Finanzflüsse der AEE (Siehe 2.2.4).

### 2.2.1 Struktur & Aufbau der AEE

Die AEE ist ein Verein im Sinn von Art. 60 ff. ZGB, welcher sich aus einer Geschäftsführung, einem Vorstand, Mitgliederorganisationen, Einzelmitgliedern sowie „Mitgliedern“ mit Beobachterstatus zusammensetzt. Das oberste Organ der AEE ist die Generalversammlung. Der strategische Bereich wird vom Vorstand, der operative Bereich von der Geschäftsführung gebildet. Die Aufgabenteilung ist neben den Statuten im Dokument „Funktionendiagramme<sup>8</sup>“ geregelt. Die Zusammenhänge sind in der Abbildung 4 dargestellt.

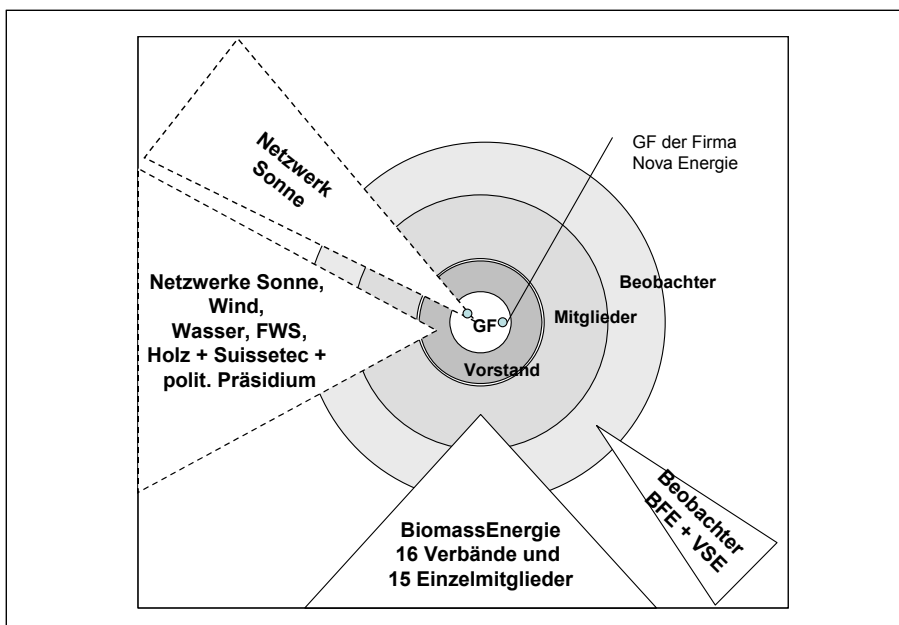


Abbildung 4: Struktur und Aufbau der AEE

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Strukturelemente beschrieben, sowie die im Rahmen der Evaluation ermittelte positive und negative Kritik dargestellt.

<sup>8</sup> AEE: Funktionendiagramme, genehmigt vom Vorstand. 04.05.2005.



### 2.2.1.1 Die Geschäftsführung der AEE

Die Geschäftsführung ist das Ausführungsorgan der AEE. Sie ist dem Vorstand unterstellt und erstattet diesem Bericht.

Die Verantwortungsbereiche der Geschäftsführung sind<sup>9</sup>:

- i) die operativen Arbeiten der AEE
- ii) die Administration
- iii) das Personal und Rechnungswesen
- iv) das Inkasso der Mitgliederbeiträge
- v) die Erstellung des Budgets zu Händen Vorstand und Generalversammlung sowie die Budgetkontrolle
- vi) die Koordination der Tätigkeiten des Vorstandes und der Generalversammlung
- vii) die Protokollführung an Vorstandssitzungen und Generalversammlung
- viii) Erstellung des Jahresberichtes und der Jahresrechnung
- ix) Organisation der Netzwerkkonferenz

Seit 2002 besteht eine Co-Geschäftsführung der AEE an die aktuellen Geschäftsführer. Die Beauftragung erfolgte via Mandatsvertrag<sup>10</sup> an die Arbeitsgemeinschaft Swissolar und die Nova Energie GmbH. In diesem Mandatsvertrag findet sich auch eine Verteilung der Aufgabenbereiche an die Co-Geschäftsführung.

Die Geschäftsstelle ist insbesondere bei den Befragten aus dem Vorstand stark unter Kritik geraten. Die mangelnde Effektivität der AEE (siehe 2.1.1) wird seitens der Interviewpartner der Geschäftsstellenleitung zur Last gelegt. Zusammenfassend wurden folgende 4 Hauptkritikpunkte an der aktuellen Situation in den Interviews genannt:

1. die technologiespezifische Tätigkeit der Geschäftsführung<sup>11</sup>,
2. die Struktur einer Co-Geschäftsführung, welche als grundsätzlich ineffizient angesehen wird,
3. die Qualifikation der derzeitigen Geschäftsführung, die mehr technische Fachexperten als Medien- und Kommunikationsexperten sind und
4. die politische Orientierung der Geschäftsführung als Hindernis, die Wirtschaft zu erreichen (zu sehr aus dem sozialistischen / ökologischen Lager).

Nach der Kündigung eines Co-Geschäftsführers zu Beginn dieses Jahres hat der Vorstand der AEE im Zeitraum dieser Evaluation eine Neubesetzung der Geschäftsstelle ausgeschrieben. Die Ausschreibung lautet auf ein 50% Mandat mit der Option, den Auftragsumfang durch Akquisition weiterer Projekte zu erhöhen.

---

<sup>9</sup> AEE: Organisationsreglement für die Geschäftsführung inkl. Spesenregelung für den Vorstand. 2002.

<sup>10</sup> Mandatsvertrag Geschäftsstelle der AEE

<sup>11</sup> Während der Geschäftsstellenleitung AEE war ein Co-Geschäftsführer für das Netzwerk Swissolar tätig. Der zweite Co-Geschäftsführer ist kein Mitglied eines Netzwerkes. Dennoch wurden er mit Biomasse assoziiert bzw. seine Tätigkeit als der Biomasse nahe stehend wahrgenommen.



Die Überlegung einer Vergrößerung der Geschäftsstelle wurde nur von wenigen befragten Personen begrüsst. Vielmehr war es der Wunsch, den Netzwerkgedanken durch vermehrte Vergabe von Tätigkeiten (zB Lobbyarbeit) nach aussen aufrecht zu erhalten.

### **2.2.1.2 Der Vorstand der AEE**

*„Der Vorstand der AEE ist das geschäftsleitende und zusammen mit der Geschäftsstelle das ausführende Organ der AEE.“<sup>12</sup>*

Der Vorstand besteht aus 8 Personen, davon eine Präsidentin und ein Vizepräsident. Präsidentin und Vizepräsident sind politisch besetzt. Im Weiteren setzt sich der Vorstand primär aus Vertretern der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren zusammen.

Folgende technologiespezifische Netzwerke und Kompetenzzentren stellen Vorstandsmitglieder:

- Suisse Eole
- Swissolar
- FWS Wärmepumpen
- Holzenergie Schweiz
- Wasserwirtschaftsverband

Ergänzt wird der Vorstand durch einen Vertreter des Schweizerisch Liechtensteinischen Gebäude-technikverbandes (suissetec), welcher das „implementierende Gewerbe“ repräsentiert. Da dieses Vorstandsmitglied darüber hinaus seine Hauptaufgabe im Kanton Neuenburg wahrnimmt, ergibt sich zusätzlich ein Anknüpfungspunkt zur Romandie.

Der Vorstand der AEE wurde im Rahmen der Befragung kaum in Frage gestellt. Vereinzelt wurde der SP-Vorsitz als Hindernis, das bürgerliche Lager mit der Lobbyarbeit zu erreichen, kritisiert. Ferner wurde eine neue Zusammensetzung des Vorstandes, insbesondere eine Ergänzung des Vorstandes durch eine/n Vertreter/in des Schweizerischen Gewerbeverbandes und Wirtschaftsvertreter angeregt.

### **2.2.1.3 Mitglieder**

Die AEE besteht aus natürlichen und juristischen Personen sowie Körperschaften des öffentlichen Rechts, welche die Ziele

- Förderung der erneuerbaren Energien und der rationellen Energienutzung im Sinne eines freien marktwirtschaftlichen Wettbewerbes zur Erhöhung des Anteiles der erneuerbaren Energien am Gesamtenergiekonsum der CH und
- Verbesserung der dazu notwendigen Rahmenbedingungen, insbesondere durch Wahrung der politischen Interessen gegenüber Behörden und Öffentlichkeit

verfolgen.<sup>13</sup> Die Mitgliedschaft entsteht durch Aufnahme durch den Vorstand und die Zustimmung der Generalversammlung.

Derzeit wird die AEE durch 22 Mitgliederverbände sowie 15 Einzelmitglieder gebildet, wobei die Mitgliederverbände wiederum aus einer unterschiedlichen Anzahl von Organisationen bestehen. Bei den

---

<sup>12</sup> AEE. Statuten beschlossen an der Generalversammlung AEE vom 12.Dezember 2001. S.9.

<sup>13</sup> AEE. Statuten beschlossen an der Generalversammlung AEE vom 12.Dezember 2001. S.7.



Einzelmitgliedern handelt es sich um Parlamentarier/innen sowie Mitglieder von Behörden aus Bund und Kantonen. Der Mitgliedsbeitrag liegt für juristische Personen und Körperschaften öffentlichen Rechts bei CHF 2.000,- pro Jahr, für Einzelmitglieder bei CHF 1.000,-. Natürliche Personen verfügen über eine Stimme, juristische Personen über 2 Stimmen in der Generalversammlung. Eine Auflistung der aktuellen Mitgliederverbände findet sich in Anhang 5.6. Einzelmitglieder werden aus Diskretionsgründen nicht namentlich genannt.

Analysiert man die Zusammensetzung der Mitglieder, fällt die starke Technologielastigkeit der AEE auf. Jede erneuerbare Energien ist – sofern es mehrere Verbände gibt – auch mehrfach vertreten. Der Anteil der „Umsetzer auf dem Markt“, d.h. Installateure, Gebäudetechnik u.ä. ist mit 3 Organisationen dagegen nur gering. Wirtschaftsverbände, zB *economiesuisse*, Umweltgruppen, Wissenschaftliche Gremien oder Interessenten an den erneuerbaren Energien fehlen.

Die Mitgliedschaft bei der AEE wird nur von 50% der Befragten als nutzbringend angegeben. Die Hauptgründe für die Mitgliedschaft bei der AEE sind Solidaritäts- und Förderungsgedanken, die Hoffnung auf eine gemeinsame Interessensvertretung sowie der Wunsch, Einfluss auf Dachorganisation nehmen zu können. Letzteres bewegt die Mitgliederorganisationen auch dazu, ein Vorstandmitglied zu stellen. Teilweise wird die Mitgliedschaft auch als Verpflichtung wahrgenommen.

Die Mitglieder erwarten von der AEE mehrheitlich Lobbyarbeit und Serviceleistungen, wie zB relevante Informationen in kurzer Form, Medienlisten, Stellungnahmen usw., kurz Fact Sheets, die den einzelnen Verbänden Arbeit abnehmen. Das Dachmarketing und der gemeinsame Auftritt der erneuerbaren Energien ist erst in zweiter Linie ein Thema.

Die Nutzung der Mitgliedschaft erfolgt vorwiegend passiv. Die grosse Ausnahme bilden jene technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, die am Standort Zürich eine Bürogemeinschaft bilden. Hier entsteht der grösste Nutzen durch informelle Kommunikation und raschen, unbürokratischen Informationsaustausch.

Innerhalb der Mitgliederverbände besteht die Mitgliedschaft primär aus dem Weiterreichen von Informationsmaterial der AEE an die eigenen Verbandsmitglieder. Das dabei verwendete Hauptmedium ist der AEE-Newsletter. Diese Weiterleitung erfolgt jedoch erst nach sorgfältiger Prüfung hinsichtlich Qualität und Inhalt der Aussagen. Diese Vorgangsweise soll auch nicht verändert werden. Ein direkter Kontakt der Geschäftsstelle AEE mit den eigenen Verbandsmitgliedern ist nicht gewünscht.

Den Input der Mitgliederverbände für die AEE bilden die Anregung für gemeinsame Auftritte bei grossen Veranstaltungen und die Weitergabe von Adressen für den Versand von Einladungen zu den Veranstaltungen der AEE.

Zusätzlich macht die begleitende Auswertung der Teilnahmelisten von Arbeitsgruppen und Generalversammlung deutlich: der Kontakt der AEE zu ihren Mitgliedern bzw. von den Mitgliedern zur AEE ist gering. Nach Einschätzung ihrer Vertreter ist die AEE den Verbandsmitgliedern aber durch den AEE-Newsletter sowie als Teil der Szene weitgehend bekannt. Allerdings wissen die Verbandsmitglieder zu wenig, was die AEE macht.

Darüber hinaus haben jene Mitgliederorganisationen, die nicht in der erneuerbaren Energien Branche sind das Problem, dass die politik- und energielastigen Informationen der AEE nicht den Bedürfnissen der Mitglieder entsprechen. In Summe wird der Nutzen der AEE für die Verbandsmitglieder daher als gering eingestuft.



Dennoch würden 5 von 6 Gesprächspartnern die Mitgliedschaft bei der AEE weiter empfehlen. Im Fokus der Befragten steht dabei eine Öffnung hin zur Wirtschaft. Als mögliche interessierte Branchen werden Gewerbe, Industrie Holzverpackungsindustrie, Schreinereien, Förster, Bauwirtschaft, Energieeffizienz, Industrieverbände, Wirtschaftsorganisationen, und Visionäre betrachtet.

#### **2.2.1.4 Beobachter**

Neben der Mitgliedschaft wird in den Statuten der AEE<sup>14</sup> noch ein weiterer Beziehungsstatus zur AEE definiert – die Beobachter. Beobachter sind natürliche und juristische Personen und Körperschaften des öffentlichen Rechts, welche die Zielsetzung der AEE grundsätzlich unterstützen. Der Jahresbetrag der Beobachter liegt bei CHF 2.000,-/Jahr. Beobachter haben keine Stimme in der Generalversammlung.

Derzeit treten das Bundesamt für Energie und der Verband Schweizer Elektrizitätsunternehmen (VSE) als Beobachter auf.

### **2.2.2 Die AEE – Zweck, Strategie und Aufgaben**

Die AEE ist in ihrer Bestimmung und Struktur untrennbar mit EnergieSchweiz verbunden. Ihren „privatwirtschaftlichen“ Gründungszweck von 1998, die Verteilung von Förderungen für die erneuerbaren Energien hat sie nie erfüllt, da das grundlegende Gesetz für diese Aufgabe nicht erlassen wurde. Auf der Suche nach einer neuen Aufgabe wurde die AEE im Bereich von EnergieSchweiz fündig. Sie übernahm die Rolle einer Dachorganisation der erneuerbaren Energien im Rahmen von EnergieSchweiz. Damit erhielt die Organisation einen neuen Sinn, der ihr Überleben sicherte.

Die Aktivitäten der AEE sind noch immer durch 2 „Zweck-Bestimmungen“ geprägt, dem „privatwirtschaftlichen“ Zweck, den ihre Mitglieder verfolgen und dem „politischen“ Zweck, d.h. jener Rolle, welche die AEE im Rahmen von EnergieSchweiz spielt. Eine effektive Strategie der AEE existiert derzeit nicht. Wohl aber existiert mit der Strategie erneuerbare Energien 2004 ein Papier, welches eine Strategie der erneuerbaren Energien im Kontext von EnergieSchweiz festhält. Dieses wird als Basis für die Aufgabenschwerpunkte der AEE betrachtet. Die Definition dieser Schwerpunkte ist voll und ganz an den Vorgaben von EnergieSchweiz orientiert. Es werden Rahmenprogramme für 5 Jahre und Jahrespläne erstellt.

Nachfolgend werden die vorliegenden Dokumente im Kontext zu den Aussagen der Interviewpartner analysiert. Da der zu evaluierende Zeitraum der AEE in die Programmphasen 1 (2000-2005) und 2 (2006-2010) von EnergieSchweiz fällt, umfasst die Analyse den Zeitraum 2000 – 2007 bzw. die Zielsetzung bis 2010.

#### **2.2.2.1 Der Zweck der AEE im Rahmen von EnergieSchweiz**

Die Dachorganisation der erneuerbaren Energien im Rahmen von EnergieSchweiz hat ihre Wurzeln in der 1997 publizierten Evaluation der Actornetzwerke des Ressorts für erneuerbare Energien von Energie 2000<sup>15</sup>. Die Evaluation attestiert den seinerzeitigen Netzwerken eine schwache Breitenwirkung und eine fehlende Zielgruppenbildung im Marketingbereich. Im Hinblick auf die künftige Entwicklung

---

<sup>14</sup> AEE. Statuten beschlossen an der Generalversammlung AEE vom 12. Dezember 2001. S.7.

<sup>15</sup> Bundesamt für Energiewirtschaft: Actornetzwerke als Strategie zur Verbreitung erneuerbarer Energien. Bern.1997.



wurde daher die Implementierung einer Dachagentur empfohlen. Zur Gestaltung dieser Dachagentur wurden unterschiedliche Vorschläge unterbreitet.

Die derzeitige Ausrichtung der Dachagentur folgt der Strategie „gemeinsames Dach“, deren Grundidee es war, die Netzwerkstruktur für die Erschliessung und Bearbeitung neuer Zielgruppen zu durchbrechen, eine gemeinsam konzipierte und finanzierte Imagewerbung durchzuführen, und die Kompetenzen weitgehend bei den im Rahmen von Energie 2000 etablierten Actornetzwerken zu belassen.

Die AEE hat durch die Rahmenverträge 2000-2005 und 2006-2010 und die darauf aufbauenden Jahresverträge die Aufgabe der „Dachagentur“ übernommen. Ihr Zweck wird in der Veröffentlichung EnergieSchweiz - Das Nachfolgeprogramm von Energie 2000 wie folgt definiert *„Die Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz (AEE) wird u.a. eine gemeinsame Strategie ihrer Mitglieder definieren und sich für eine Harmonisierung der kantonalen Förderprogramme, das Dachmarketing, gemeinsame Projekte, für Information, Beratung und Qualitätssicherung einsetzen. Dabei kann sie sich auf bestehende Netzwerke (VHe, Swissolar, FWS, Biomasse Schweiz, Suisse-Eole, etc.) abstützen“*<sup>16</sup>.

Im Laufe von EnergieSchweiz und auf Grund der Strategie erneuerbare Energien 2004 wurde die Aufgabe der AEE verändert. In der Strategie für die 2. Etappe von EnergieSchweiz heisst es:

*„Die AEE ist das politische Sprachrohr für die erneuerbaren Energien. Sie nimmt deshalb gemäss ihrer neuen Positionierung folgende Aufgaben wahr:*

- *Politisches Lobbying gegen innen und aussen*
- *Dachkommunikation, Zielpublikum Politik*
- *Koordination der politischen Anliegen der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren untereinander*
- *Im Auftrag der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren bereichsübergreifende Marketingaktionen mit spezifischen Zielpublika.*

*... Dafür muss die AEE von ihren Mitgliedern auch mehr finanzielle Mittel erhalten; der Bund darf das politische Lobbying nicht mitfinanzieren.“*<sup>17</sup>

Im Rahmen der Interviews wurden seitens des Programmträgers jedoch Wünsche an die AEE geäussert, die diesem Zweck nicht entsprechen. Folgende Haupt-Themen wurden vom BFE im Juni 2007 schriftlich formuliert<sup>18</sup>.

#### *Politische Arbeit*

- *Meinungsbildung*
- *Stellungnahmen zu gesetzgeberischen Projekten*

#### *Grund-Informationen*

- *Erstanlaufstelle für PolitikerInnen, Medienschaffende, Wirtschaftsverbände und Schulen*
- *Grundlagen-Publikationen zur neutralen Bewertung der erneuerbaren Energien*
- *Propagieren optimaler Gesamtsysteme*

---

<sup>16</sup> EnergieSchweiz - Das Nachfolgeprogramm von Energie 2000. S. 27.

<sup>17</sup> EnergieSchweiz: Strategie 2. Etappe. erneuerbare Energien 2006-2010. Bern 2005. S. 11.

<sup>18</sup> BFE: AEE Programmideen. internes Papier. 2007.





#### *Öffentlichkeitsarbeit*

- *systematische Pressearbeit,*
- *Auftritte in elektronischen Medien*
- *Vortragstätigkeit*
- *Stellungnahmen zu politischen und wirtschaftlichen Themen*

#### *Networking*

- *Kontakte mit Kantonen*
- *Kontakte mit HEV, SIA u.ä.*

#### *Internationale Zusammenarbeit*

Die vom Programmträger genannten Haupt-Themen entsprechen dem ursprünglichen Zweck aus dem Jahre 2000, den die AEE hatte.

### **2.2.2.2 Gründungsidee und Zweck aus den Statuten der AEE**

Die AEE wurde 1998 als Gegengewicht zur Agentur für Wirtschaft gegründet. Die Idee war es, im Falle einer Energielenkungsabgabe und einer Förderung der erneuerbaren Energien eine wichtige Rolle zu spielen. Dieser Zweck wurde auch in den Gründungsstatuten vom 11. Mai 1998 verankert. Die Energielenkungsabgabe und die Förderung der erneuerbaren Energien wurde vom Stimmvolk im September 2000 abgelehnt. Der Zweck zu dem die AEE gegründet wurde, gab es damit nicht mehr. Die Suche nach einer sinnbringenden Aufgabe begann und wurde 1999 mit der Übernahme der Rolle einer Dachorganisation der erneuerbaren Energien im Kontext von EnergieSchweiz gefunden. Im Angebot an das BFE wurden die möglichen Aufgaben dieser Agentur definiert. Eine Neuausrichtung der AEE wurde vorgenommen, und ihr neuer Zweck in der Generalversammlung vom 12.12.2001 beschlossen:

*„Die AEE bezweckt*

- 1 die Förderung der erneuerbaren Energien und der rationellen Energienutzung im Sinne eines freien marktwirtschaftlichen Wettbewerbes zur Erhöhung des Anteiles der erneuerbaren Energien am Gesamtenergiekonsum der CH. Die Massnahmen müssen umweltverträglich sein und auf die Kostenwahrheit im Energiesektor hinwirken.*
- 2 die Verbesserung der dazu notwendigen Rahmenbedingungen, insbesondere durch Wahrung der politischen Interessen gegenüber Behörden und Öffentlichkeit. Die externen Kosten sind zu berücksichtigen und die erneuerbaren Energien bevorzugt zu fördern.*
  - *Die AEE kann Aufgaben gemäss geltendem Recht des Bundes, der Kantone und der Gemeinden übernehmen.*
  - *Die Tätigkeit der AEE erstreckt sich auf alle geographischen und sprachlichen Regionen der Schweiz.*
  - *Die AEE kann auch weitere Aufgaben im Sinne von Ziffer 1-4 übernehmen, insbesondere die Zusammenarbeit mit verwandten Organisationen im In- und Ausland<sup>19</sup>.*

---

<sup>19</sup> AEE: Statuten beschlossen an der Generalversammlung AEE vom 12. Dezember 2001. S.7.



### 2.2.2.3 Die Strategie der AEE

Am 27.10. 2004 hat die Netzwerkkonferenz (siehe 2.1.3) das Papier „Mit neuer Strategie in eine erneuerbare Energiezukunft - Ein Strategiepapier der AEE und der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren für erneuerbare Energien“ beschlossen. Diese Strategie erneuerbare Energien 2004 wird als Strategie der AEE betrachtet. Eine eingehende Analyse des Dokumentes macht aber deutlich, dass es sich nur um eine Strategie des Sektors erneuerbare Energien von EnergieSchweiz und nicht um eine Strategie für die Organisation AEE handelt.

Die Strategie erneuerbare Energien 2004 beinhaltet

1. „die konkreten **Ziele einer neu zu entwickelnden Strategie des Bereichs erneuerbare Energien von EnergieSchweiz**“ in qualitativer und quantitativer Form. Als quantitative Ziele werden dabei Prozentanteile der erneuerbaren Energien an den Strom- & Wärmeenergieverbrauch sowie an der Mobilität in der Schweiz in den Jahren 2004 – 2050 formuliert.
2. eine Bestandsaufnahme der Situation, gegliedert in die energiepolitische Wirkung der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren und der AEE, die erneuerbaren Energien als Wirtschaftsfaktor, eine Darstellung der Akteure im Sektor erneuerbare Energien sowie eine SWOT-Analyse.
3. Strategien zur Zielerreichung (des Bereichs erneuerbare Energien von EnergieSchweiz), wobei im Fokus dieser Strategie ausschliesslich politische Themen wie erneuerbare Energien-Gesetz, CO<sub>2</sub>-Abgabe, Massnahmen von EnergieSchweiz und weitere gesetzliche Anpassungen stehen.
4. Hinweise für die Umsetzung

In den Hinweisen für die Umsetzung findet man am ehesten noch strategische und operative Ansätze für die AEE. Diese sind:

#### a) 1. Kernaufgabe

- politische Lobbyarbeit als 1. Kernaufgabe, welche aber nicht im Rahmen von EnergieSchweiz finanziert werden kann,
- Erweiterung der Mitgliederbasis, so dass eine Finanzierung von 100% Stellenprozent ausschliesslich für die politische Arbeit gesichert ist,
- Schaffung einer parlamentarischen Gruppe erneuerbare Energien,
- Konzentration auf politische Inhalte (CO<sub>2</sub>-Gesetz, Stromversorgungsgesetz, Parlamentarische Initiative Dupraz, Erarbeitung erneuerbare EnergienG)

#### b) 2. Kernaufgabe

- Dachmarketing als 2. Kernaufgabe, wobei die Aktivitäten (Jahresprogramm) von der Netzwerkkonferenz festgelegt und im Rahmen von EnergieSchweiz finanziert werden sollen.
- Pflege eines gemeinsamen Auftrittes der erneuerbaren Energien in sinnvoller Partnerschaft zu den anderen Aktivitäten in EnergieSchweiz
- Orientierung des Marktauftrittes der Netzwerke und der AEE an der Struktur Ökostrom, Ökowärme und Ökotreibstoffe

Während man im Bereich Lobbyarbeit noch annähernd von einer strategischen Ausrichtung der AEE sprechen kann, ist der Aufgabenbereich Dachmarketing zu ungenügend ausformuliert, um als Teil



einer Strategie genutzt werden zu können. Vielmehr liegt der Schwerpunkt dieses Abschnittes bei der Einbettung der erneuerbaren Energien in EnergieSchweiz, der Neuorganisation der Verantwortung und beim Andenken eines gemeinsamen Marktauftrittes, welcher aber explizit die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren und die AEE betrifft.

Grundsätzlich ist der Ansatz einer gemeinsamen Strategie der Akteure im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz aber gut. Er entspricht den Wünschen des Programmträgers (vgl: 2.2.2.1) und der Grundidee von EnergieSchweiz. Darüber hinaus wäre der mit der Strategie verbundene Prozess ein Chance gewesen, den erneuerbaren Energien ein gemeinsames, gesamtschweizerisches Gesicht zu verleihen und der in der Evaluation 2003 festgehaltenen Kritik zu begegnen.

Leider bleibt das Papier aber auf einer visionären Ebene stecken. Es wurde versäumt, die in der Strategie erneuerbare Energien 2004 formulierten Ziele zu konkretisieren, umsetzbare Strategien und Tätigkeiten abzuleiten sowie Verantwortung und Tätigkeiten unter den Akteuren d.h. BFE, technologiespezifische Netzwerke und Kompetenzzentren und AEE aufzuteilen. Alleine darf die AEE jedoch nicht für die Realisierung von Strategie erneuerbare Energien 2004 verantwortlich gemacht werden, da ihr die Kompetenzen und die Mittel für dieses Unterfangen grundsätzlich fehlen.

Dennoch wurde der Strategieprozess von den Interviewpartnern als Neuorganisation wahrgenommen. Die Qualität der AEE und der Zusammenarbeit sei wesentlich besser geworden. Die Strategie wird als inhaltlich gut beschrieben. Bedauert wird, dass die guten Resultate im Tagesgeschäft untergehen. Dass die Strategie auch andere Akteure betrifft, ist niemandem aufgefallen.

Nur einige wenige Vorstandsmitglieder sind der Meinung, dass die Strategie in der AEE überarbeitet werden muss, die Hoffnung liegt dabei auf der neuen Geschäftsführung. Insbesondere seitens des Programmträgers wird weiterhin eine konsequente inhaltliche Strategie der AEE gefordert.

Wo der strategische bzw. inhaltliche Fokus der AEE zukünftig liegen soll, wurde von jedem Interviewpartner anders gesehen. Weitgehende Einigkeit besteht jedoch darin, dass die Energieeffizienz eine bedeutendere Rolle in der Strategie der AEE einnehmen sollte.

#### **2.2.2.4 Planungsinstrumente und Arbeitsschwerpunkte 2003 -2007**

Die lang- und mittelfristige strategische Planung und operative Aufgabendefinition der AEE folgt dem Standard von EnergieSchweiz. D.h. es werden langfristige 5 Jahre Rahmenprogramme und darauf aufbauende Jahrespläne erstellt. In diesen sind Arbeitsschwerpunkte verankert, die im laufenden Jahr „abgearbeitet“ werden.

Durch Beschluss der Strategie erneuerbare Energien 2004 hat sich die Grundlage für die Arbeitsschwerpunkte der AEE von 2004 auf 2005 verändert. Während die Arbeitsschwerpunkte im Zeitraum 2001 bis 2004 aus dem Zweckartikel der AEE Statuten abgeleitet wurden, erfolgt bereits im Jahresplan 2005 eine Orientierung an den in der Strategie erneuerbare Energien 2004 definierten Hauptaufgaben überdachendes Marketing und Lobbyarbeit.

Der für diese Evaluation relevante Zeitraum betrifft die Rahmenprogramme 2001-2005 sowie 2006-2010. Im Vergleich der Programme wird erneut deutlich, dass sich die Aufgabe der AEE in den letzten 7 Jahren verändert hat. Angedacht war die AEE als starke, koordinierende Kraft im Sinne der politischen Empfehlungen 1997 (siehe Kapitel 2.2.2.1.) Der Text im Rahmenprogramm lautet „...*die Arbeiten dieser Mandate* (der Mandate der Netzwerke) *und dieses Leistungsauftrages* (der AEE) *müssen durch die AEE koordiniert werden. ... dabei wird es sich zeigen, ob die Netzwerke durch die gemein-*



*same Arbeit an Bedeutung verlieren.*<sup>20</sup> Entsprechend lag der Schwerpunkt der AEE im Rahmenprogramm 2001 bis 2005 im Bereich gemeinsamer Aktivitäten der erneuerbaren Energien. Tabelle 1 zeigt die Arbeitsschwerpunkte auf.

<b>Gemeinsame Aktivitäten im Bereich erneuerbare Energien</b>	
Dachmarketing:	Marke „Erneuerbare EnergieSchweiz“ aufbauen, profilieren und bewirtschaften
Zeitschrift:	Organisatorisches Umfeld für eine gemeinsame Publikation schaffen
Ökostrom:	Koordination der Bedürfnisse der Netzwerke und weiteren Akteure
Marketing Support für Anbieter	Aufbau des Angebotes „Coaching für erneuerbare Energien“
Aus-und Weiterbildung	Koordination der Aktivitäten → erneuerbare Energien als fakultativer Schulstoff
Gemeinsame Messe	Schaffung einer gemeinsamen Messe
EnergieSchweiz positionieren	
<b>Förderung und Koordination der Netzwerke</b>	
<b>Koordination Umfeld EnergieSchweiz</b>	
<b>Monitoring der Wirkungen</b>	
<b>Rahmenbedingungen</b>	

**Tabelle 1: Die Arbeitsschwerpunkte der AEE im Rahmen EnergieSchweiz 2001-2005**

Auf Basis der Strategie erneuerbare Energien 2004 wurden Aufgaben der AEE auf Lobbyarbeit und Dienstleistungen zurechtgestutzt. Die Koordinationsaufgabe hinsichtlich der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren fiel nicht nur weg, die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, welche die AEE in der ersten Phase von EnergieSchweiz koordinieren sollte, wurden ihr mit der Netzwerkkonferenz quasi überstellt. Entsprechend sind Aufgaben der AEE bis 2010 gemäss Rahmenvertrag 2006-2010 weit weniger ambitioniert als in der ersten Phase:

- Die AEE „unterstützt die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren des Sektors erneuerbare Energien von EnergieSchweiz zur Erreichung der Produktionsziele in den Bereichen Wärme (1560 GWh) und Strom (313 GWh)
- Sie verfolgt zusammen mit den Netzwerken Biomasse und Holzenergie die Förderung der Treibstoffe aus erneuerbare Energien.“<sup>21</sup>

Die im Rahmenprogramm zu diesem Zweck festgehaltenen Aufgaben sind in die Schwerpunkte Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen (Lobbyarbeit), Dachkommunikation und Dienstleistungen für die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren gegliedert. Um den Vorgaben der Strategie erneuerbare Energien 2004 zu entsprechen, werden die Dienstleistungen für die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren in die Bereiche Ökostrom, Naturwärme und Biotreibstoffe aufgeteilt. Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die Schwerpunkte der AEE in der Programmphase 2006-2010.

<sup>20</sup> AEE: EnergieSchweiz, Leistungsauftrag Private Organisationen im Sektor erneuerbare Energien, Offerte 06.11.2000.

<sup>21</sup> Rahmenvertrag erneuerbare Energien 2006-2006. S. 2.



Lobbyarbeit	
Dachkommunikation	Website Newsletter (5000d, 3000f, 350mails) Koordination von übergreifenden Aktionen der Netzwerke Koordination von themenbezogenen Aktionen der A.P.E.S. (Arbeitsgemeinschaft der Partner von EnergieSchweiz) Vermittlung von Anfragen Zusammenarbeit mit Mitgliederverbänden und aussenstehenden Partnerorganisationen Internationale Kontakte Zusammenarbeit mit anderen Bundesämtern und kantonalen Fachstellen
Dienstleistungen für die technologie-spezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren	<b>Ökostrom:</b> Info Produktion und Verbrauch, Energie-Arena mit VUE, Zusammenarbeit mit EVU, Vertretung im Elektromobilclub Schweiz, QS in Zusammenarbeit mit VUE) + Einsitz in EICom, Ziel: Ökostromangebote halten und weitere Abonnenten dazu gewinnen <b>Naturwärme:</b> Zusammenarbeit der wärmeproduzierenden Netzwerke, Fokus: leitungsgebundene Netze → Label für Naturwärme, Vermarktung durch EV, Information von Netzbetreibern, Umstellung Wärmeverbund Hausbesitzer im Sanierungsmarkt ansprechen → Prospekt <b>Biotreibstoffe:</b> Motivation von potentiellen Produzenten, Zusammenarbeit mit Eco-Car, VSG und Gaswerken, Entwicklungspartner für Erneuerung Energie Etikette und Biogas – FZ im Bereich BFE, Internat. Zusammenarbeit, Prüfung eines Label-Bedarfes, Zusammenarbeit mit Stiftung Klimarappen

**Tabelle 2: Die Arbeitsschwerpunkte der AEE im Rahmen EnergieSchweiz 2006-2010**

Auf Basis der Rahmenprogramme werden seitens AEE Jahrespläne abgeleitet. In diesen Jahresplänen werden übergeordnete Ziele und Kriterien für die Erfolgskontrolle definiert. In Tabelle 3 werden die übergeordneten Ziele und Kriterien für die Erfolgskontrolle in den Jahren 2003 bis 2007 dargestellt.

Die Analyse der Zielsetzungen und Kontrollkriterien in den Jahresplänen zeigt auf, dass

1. in den Jahresplänen übergeordnete Ziele definiert wurden, die nicht messbar sind und sich damit jeglicher Form von Zielerreichungskontrolle entziehen.
2. als Erfolgskontrolle Indikatoren aus dem Rahmenvertrag bzw. die Ziele von EnergieSchweiz herangezogen werden, die entweder vom Budget und Personalkapazität nicht erreicht werden oder von der AEE nicht beeinflusst werden können (zB Nutzung der Informationsmaterialien durch die Kantone bei Bürgeranfragen).
3. dass die Strategie erneuerbare Energien 2004 in einer ersten Phase wirkungslos geblieben ist, da die übergeordneten Ziele und die Erfolgskontrolle in den Jahren 2003 bis 2005 gleich geblieben sind. Erst das Rahmenprogramm 2006-2010 hat zu Veränderungen veranlasst.



	<b>übergeordnete Ziele</b>	<b>Erfolgskontrolle</b>
2003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die AEE setzt zusammen mit anderen Kräften verbesserte Förderbedingungen für erneuerbare Energien durch und sorgt für eine konsequente Umsetzung des CO2 Gesetzes</li> <li>2. Die AEE etabliert ihre Rolle als Einstiegsportal für erneuerbare Energien</li> <li>3. Die AEE sorgt für eine konstruktive Zusammenarbeit der Netzwerke und initiiert / leitet / unterstützt gemeinsame Projekte. ...</li> </ol>	<p>50% der Bevölkerung kennen die allgemeine Bedeutung der erneuerbaren Energien 20% der Hausverwalter haben sich erstmals mit dem Einsatz erneuerbare Energien befasst</p> <p>Alle Kantone und grösseren Gemeinden kennen das Informationsmaterial der AEE und benutzen es zur Information in Bürgerfragen Rolle der AEE bei den kantonalen Energiefachstellen Zusammenarbeit mit Minergie Zusammenarbeit mit den übrigen Sektoren und Programmen von EnergieSchweiz</p>
2004	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. siehe 2003</li> <li>2. Optimierung der Arbeitsteilung AEE und Netzwerke</li> </ol>	siehe 2003
2005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. siehe 2003</li> </ol>	siehe 2003
2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bereichsübergreifende Information (Dachkommunikation)</li> <li>2. Dienstleister für Netzwerke und Kompetenzzentren</li> <li>3. Politisches Lobbying</li> </ol>	nicht formuliert
2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auf Bundes- und Kantonsebene dafür sorgen, dass ... die geeigneten Rahmenbedingungen für den Einsatz der erneuerbaren Energien geschaffen werden.</li> <li>2. Konsumentinnen und Konsumenten zum Einsatz der erneuerbaren Energien motivieren, Medien informieren → AEE tritt nicht in den Vordergrund sondern unterstützt die Netzwerke und Partner mit Hilfsmitteln ???</li> </ol>	<p>Einführung der CO2 Abgabe Quantitative Ziele für die Bereiche Ökostrom, Biomethan und Naturwärme sowie Dachmarketing definiert Anzahl Sitzungen, Veranstaltungen, Presseartikel usw. Ausgestaltung der kostendeckenden Einspeisevergütung</p>

**Tabelle 3: Übergeordnete Ziele und Erfolgskontrolle 2003 bis 2007 im Vergleich**

Die Feststellung, dass die übergeordnete Steuerung nur marginalen Einfluss auf die Aktivitäten der AEE hat, wird von einer Analyse der Schwerpunkte in den Jahresprogrammen 2003 – 2007 noch unterstrichen. Wie die nachfolgende Tabelle 4 zeigt, haben sich die Schwerpunkte der AEE seit 2003 trotz neuer Strategie und neuen Aufgaben nicht wesentlich verändert.



	2007	2006	2005	2004	2003
<b>Dachmarketing erneuerbare Energien</b>					X
Website <a href="http://www.erneuerbar.ch">www.erneuerbar.ch</a> (Wartung und Überarbeitung)	X	X	X	X	X
Informationsmaterialien (Verbreitung, Nachdruck)	X	X	X	X	X
Ausstellungen			X	X	x
Veranstaltung Swiss Renewables 2006		X			
Medienarbeit	X	X	X	X	X
Newsletter (extra)	X	X	X	X	X
Argumentarien	X	X	X		
<b>Dachmarketing Ökostrom</b>					
Ökostromumfrage	X	X	X	X	X
Veranstaltung Energie Arena	X	X	X	X	X
Internet Karte Ökostromland		X			X
Medienberichte, Info EW, Teilnahme an der Marketinggruppe der EWs und der VUE					
Mitarbeit im ECS		X			
Ökostrombörse für Kleinproduzenten		X	X		
Arbeitsgruppe Ökostrom	X		X		
<b>Dachmarketing Naturwärme</b>					
Arbeitsgruppe Naturwärme	X		X		
Vortragsveranstaltungen		X			
Labelentwicklung		X	X		
Marketingstrategie entwickeln			X		
Merkblatt für Genossenschaften		X			
Begleitung von Nahwärmeverbänden bei Umstellung auf erneuerbare Energien		X	X		
Gebäudekampagne	X	X	X	X	
<b>Dachmarketing Ökomobilität</b>					
Arbeitsgruppe Biotreibstoff	X	X			
Ökotreibstoff		X	X		X
Zusammenarbeit mit VSG und Gasmobil				X	
<b>Lobbyarbeit</b>					
Rahmenbedingungen National	X	X	X	X	X
parlamentarische Gruppe	X	X	X		
Förderungen in Kantonen	X	X	X	X	X <sup>22</sup>
<b>Vernetzung</b>					
Vermittlung & Informationstätigkeit	X				
Basisinformation Suisse Romande	X	X	X	X	X
Basisinformation Tessin	X	X	X		X
Geschäftsstelle	X				
Networking EnergieSchweiz	X	X	X	X	X
Interreg IIIA			X	X	
Koordination der Netzwerke		X	X	X	X
Aus- und Weiterbildung					
Penta Projekt					X
Sonstiges					
Wald als CO2 Senke					X

**Tabelle 4: Die Aufgabenschwerpunkte der AEE 2003-2010 im Überblick**

<sup>22</sup> Vorbereitung Gebäudekampagne, Minergie, stärkeres Engagement der Kantone



Die Analyse der Aufgaben in den Jahresplänen zeigt auf, dass

- so viele Schwerpunkte definiert werden, dass eine gute, konzentrierte Umsetzung bei der bestehenden personellen und finanziellen Kapazität selbst bei Auslagerung an externe Partner nicht möglich ist.
- die Planung auf einer unverbindlichen und oberflächlichen Ebene stecken bleibt. Erst ab 2006 gibt es Ziele für Kontakte und Medienauflagen. Für Aktivitäten wie „Zusammenarbeit mit ...“ werden in den Projektvorschlägen keine konkreten Aktionen definiert. Es bleibt unklar, wie die Zusammenarbeit, Koordination usw. aussehen wird.
- von der AEE aus dem Selbstverständnis als Dienstleister immer nur Zusammenarbeit angestrebt wird, nie Leadership
- es einigermaßen konkrete Angaben zu den Aktivitäten nur im Bereich Lobbyarbeit gibt.

Im Weiteren wird aus den Jahresprogrammen deutlich, dass sich der Strategiemangel durch alle betriebswirtschaftlichen Ebenen durchzieht.

Abschliessend wird an dieser Stelle die Kontrolle der Aufgabenrealisierung betrachtet. Die Kontrollinstrumente der AEE sind wiederum an den Vorgaben von EnergieSchweiz orientiert und umfassen einen Jahresbericht und jährliche MISReporte.

- Die in der Betrachtung der Planung identifizierte Problematik, dass nicht erreichbare Ziele gesetzt werden, setzt sich im Bereich des Controllings fort. So nimmt die jährliche Zielerreichungskontrolle der AEE im Rahmen der Jahresberichte ausschliesslich Bezug darauf, ob die Ziele des Sektors erneuerbare Energien von EnergieSchweiz erreicht wurden und nicht jene der AEE.
- Zusätzlich nehmen die Jahresberichte nicht konsistent Bezug auf die in den Jahresplänen festgelegten Aktivitäten, zB wird im Jahresplan 2006 für den Frühling die Fertigstellung der Broschüre „Einsatz der erneuerbaren Energien in Wohnbaugenossenschaften“ angekündigt. 2007 wird daraus ein Merkblatt, welches auf Messen verteilt und an die Zielgruppe Wohnbaugenossenschaften versandt wird.
- Die Übereinstimmung der MIS Reporte und der Jahresberichte ist teilweise mangelhaft.





### 2.2.3 Konkrete Aktivitäten und Impact bei den Zielgruppen

Nachfolgend werden die Aktivitäten der AEE betrachtet. Die Grundlage für diese Betrachtung bilden die Ergebnisse der Befragung sowie eine Analyse der Jahresberichte der AEE. Die Gliederung der Aufgaben erfolgt in die Bereiche

- Lobbyarbeit
- Dachmarketing
- Koordination
- Geschäftsführung

Grundsätzlich wird an dieser Stelle vorausgeschickt, dass sich die Feststellung des Impacts bei den Zielgruppen, insbesondere beim Dachmarketing, schwierig gestaltet, da

- es seitens der AEE unterlassen wurde, Zielgruppen für die einzelnen Aktivitäten zu definieren, d.h. Es wird „gemacht“. Es ist aber nicht klar, wer durch die Massnahmen angesprochen werden soll. Sofern Zielgruppen definiert wurden, wird daher im folgenden Text speziell darauf Bezug genommen.
- die AEE nach Auskunft der Geschäftsführung nicht in Erscheinung treten bzw. wahrgenommen werden wollte. Dieser Wunsch nicht wahrgenommen zu werden, führt sämtliche Marketingaktivitäten grundsätzlich ad absurdum.
- die AEE häufig als Koordinator und Mitveranstalter auftritt und nur selten die Führung übernimmt. Da in vielen Bereichen personelle Verflechtungen bestehen, war es für die Gesprächspartner teilweise schwierig zu entscheiden, was der Beitrag der AEE, der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren oder anderer Organisationen (zB VUE, Solarenergie) gewesen ist.

#### 2.2.3.1 Lobbyarbeit

Die Lobbyarbeit ist jener Teil der Aufgaben der AEE, welcher ausserhalb der Finanzierungsmöglichkeiten von EnergieSchweiz liegt. Dennoch ist sie im Interesse von EnergieSchweiz. Die Lobbyarbeit wird aus Mitgliederbeiträgen finanziert. Sie ist jene Kernaufgabe der AEE, über deren grosse Bedeutung sich alle Mitglieder einig sind, d.h. sie wird als zentrale Aufgabe der AEE gesehen (vgl. 2.1.1).

Während es für die Dachmarketing und Koordination keinerlei strategische und planerische Ansätze gibt, sind im Bereich der Lobbyarbeit übergeordnete strategische Ansätze erkennbar. Diese sind aus der Strategie erneuerbare Energien 2004 abgeleitet, in welcher Formulierungen für die konkreten Aufgaben der AEE getroffen werden (vgl. 2.2.2.3).

In Bereich der Lobbyarbeit erhält die AEE auch das positivste Feedback aus ihren eigenen Reihen. Zwar besteht teilweise Skepsis, weil die Geschäftsführer ein eigenes technologiespezifisches Interesse vertreten könnten. Dennoch: In der Lobbyarbeit wurden gesetzte Ziele erreicht. Der Zusammenhalt der erneuerbaren Energien im Bereich der Einspeisevergütung wird als grosser Erfolg der erneuerbaren Energien gefeiert und zum Grossteil der Arbeit der AEE zugeschrieben. Insbesondere der Verbleib der Sonnenenergie im Fächer der Energien mit Einspeisevergütung gilt als Leistung der AEE und bestätigt, dass das gemeinsame Auftreten gegenüber die Politik die erhoffte Wirksamkeit hat. Als weiterer Indikator für den Erfolg wird die gute Verankerung der AEE im Parlament geschätzt. Diese ist durch die parlamentarische Gruppe erneuerbare Energien gegeben. Auch sind die Lobbyisten der



AEE den Parlamentariern bekannt. Entsprechend hoch wird der Erfolg der Lobbyarbeit der AEE von den Befragten eingeschätzt. Tabelle 5 zeigt diese Einschätzung.

Wie erfolgreich schätzen Sie die Lobbyarbeit der AEE ein?

sehr erfolgreich	20%
erfolgreich	50%
wenig erfolgreich	30%
nicht erfolgreich	0%

**Tabelle 5: Grundsätzliche Einschätzung des Erfolges der Lobbyarbeit der AEE durch die Befragten**

Wechselt man die Perspektive aus der AEE heraus und nimmt die Sicht von Bund und Kantonen, Kunden und passiven Mitgliedern als Referenz, gibt es aber auch Kritik an der bisherigen Lobbyarbeit.

Die von Befragten geäußerten Hauptkritikpunkte sind der

- Mangel an Strategie und
- finanziellen Möglichkeiten, um den eigenen Kreis zu sprengen,
- die politische Ausrichtung der AEE, die als nicht geeignet betrachtet wird, das Gedankengut der erneuerbaren Energien in das bürgerliche Lager einzubringen sowie
- die Vernachlässigung der Kantone im Bereich der Lobbyarbeit.

Auch wenn man berücksichtigt, dass die Kommunikation der Lobbyarbeit grundsätzlich an Diskretion gebunden ist, kann festgestellt werden, dass eine konkrete Strategie für die Lobbyarbeit der AEE nicht existiert. Ebenso fehlt eine Abstimmung mit dem BFE, welches die politischen Prozesse begleitet. Diese mangelnde Abstimmung, zB im Rahmen der Arbeit um die Einspeisevergütung, wird insbesondere seitens BFE kritisiert.

Folgende konkrete Lobbyaktivitäten werden bzw. wurden gemäss den Jahresberichten der AEE 2003-2006 durchgeführt:

1. Sekretariat der parlamentarischen Gruppe  
Diese Gruppe, deren Aufbau bereits 2001 begann, zählt derzeit rund 69 Mitglieder. Seit 2005 wird jährlich eine Veranstaltung für die parlamentarischen Gruppe erneuerbare Energien durchgeführt. 2005 wurden im Kontext des Stromversorgungsgesetzes 2 Workshops durchgeführt. Im Weiteren erfolgt die Information der Parlamentarier über den AEE-Newsletter und energiepolitische Argumentarien.
2. Kontakte zur UREK (Präsentation 2004, Besuch einer Biogasanlage im Kontext des Stromversorgungsgesetz 2005)
3. Mitwirkung in der Allianz für eine verantwortungsvolle Klimapolitik seit 2005
4. Vernehmlassungen zu CO<sub>2</sub> Abgabe, Stromversorgungsgesetz und Mineralölsteuergesetz (2004)
5. Im Weiteren umfasst die Lobbyarbeit
  - Briefe und Stellungnahmen (2005, 2006) und
  - Gespräche mit Parlamentariern (2005, 2006) sowie
  - vereinzelt eine Pressekonferenz (2005), eine Pressemitteilung (2006) und eine Aktion auf dem Bundesplatz („EE rechnet sich“, 2005).



Eine gewisse Schwerpunktsetzung war 2006 im Hinblick auf das Stromversorgungsgesetz zu erkennen. 2007 wurde mit der Broschüre „Energieperspektiven“ grosses Echo bei der UREK und den Kantonen erzielt (Präsentationen im UREK Ständerat sowie in 2 Kantonen, grosse Nachfrage nach dem Bericht aus den Kantonen).

Dennoch ist die Intensität der „Marktbearbeitung“ im Bereich der Politik aus den vorliegenden Informationen nicht nachvollziehbar. Auffallend ist ausserdem, dass die seitens der Romandie Vertretung geleistete Lobbyarbeit in der Jahresberichterstattung keine Erwähnung findet.

### 2.2.3.2 Dachmarketing / Dachkommunikation

Seit Gründung betreibt die AEE ein Dachmarketing der erneuerbaren Energien, welches rund 37% des Leistungsauftrages im Rahmen von EnergieSchweiz ausmacht. Der Eigenfinanzierungsanteil des Dachmarketing beschränkt sich auf einen Beitrag zum AEE-Newsletter, welcher im Rahmen der nachfolgenden Darstellung der Medienarbeit vorgestellt wird.

Im wesentlichen besteht das Dachmarketing seit 2003 aus folgenden 3 Kernelementen

1. Bereitstellung und Wartung der Website [www.erneuerbar.ch](http://www.erneuerbar.ch),
2. Konzeption, Verbreitung und Nachdruck von Informationsmaterialien sowie
3. Medienarbeit.

Ausserordentlich fand 2006 die Veranstaltung Swiss Renewables statt.

Unabhängig, ob AEE Mitglied, Kunde oder Auftraggeber, wird an den Dachmarketingaktivitäten der AEE grosse Kritik geäussert. Das Dachmarketing ist „nicht wahrnehmbar“, „zu wenig zielorientiert“, „wird erfolgreich geheim gehalten“ usw. Die Antworten zum Thema Dachmarketing korrelieren vollständig mit der Frage, wie und wodurch die Aktivitäten der AEE wahrnehmbar sind. Bei dieser Frage stimmten alle Befragten überein, dass die Aktivitäten der AEE nicht wahrnehmbar sind. Mehrfach wurde hinsichtlich des Dachmarketings kritisiert, dass es im Gegensatz zu anderen Ländern nach wie vor keinen gemeinsamen Auftritt der erneuerbaren Energien gibt (vgl. 2.1.1).

Die grundsätzliche Einschätzung des Erfolgs des Dachmarketings erneuerbare Energien durch die Interviewpartner stellt Tabelle 6 wie folgt dar:

Wie erfolgreich schätzen Sie das Dachmarketing erneuerbare Energien ein?

sehr erfolgreich	0%
Erfolgreich	33,3%
wenig erfolgreich	33,3
nicht erfolgreich	33,3

**Tabelle 6: Grundsätzliche Einschätzung des Erfolges des Dachmarketings der AEE durch die Befragten**



Ein Blick auf die einzelnen Instrumente des Dachmarketings zeigt nachfolgendes Bild.

### 1. Website [www.erneuerbar.ch](http://www.erneuerbar.ch)

Die Website [www.erneuerbar.ch](http://www.erneuerbar.ch) existiert seit Beginn der AEE. Tabelle 7 zeigt die Besucherzahlen 2003 – 2006.

Jahr	2003	2004	2005	2006
Hits	250.000	340.000	480.000	620.000
Visits	k.A.	k.A.	28.000	47.000

Tabelle 7: Nutzung der Website [www.erneuerbar.ch](http://www.erneuerbar.ch) 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006)

Die Website ist das Marketinginstrument mit der meisten Breitenwirkung und wird auch von 9 von 11 Interviewpartnern benutzt. Seitens der Interviewpartner liegt ihr Nutzen vor allem in den Links zu Netzwerken und anderen relevanten Stellen. Die Interviewpartner üben jedoch auch grosse Kritik an der Übersichtlichkeit, vor allem am Aufbau der Homepage. Dennoch wird die Homepage als empfehlenswert eingestuft.

Die Nutzungszahlen der Website zeigen, dass die Anzahl der Besucher deutlich zugenommen hat. 2007 ist beinahe mit einer Verdreifachung der Nutzungszahlen zu rechnen. Bis Mitte Dezember 2007 sind in der Internetstatistik 127.000 Visits verzeichnet. Wie weit diese Steigerung auf die geschalteten Anzeigen zur Website<sup>23</sup> zurückzuführen ist, lässt sich nicht aussagen. Mögliche Gründe für die hohen Trefferquoten liegt in der guten Verlinkung der AEE Website, einem höheren Publikumsinteresse an den erneuerbaren Energien – d.h. der Begriff wurde öfter gesucht. Ein weiterer möglicher Grund liegt auch darin, dass die AEE an Stelle schriftlicher Publikationen den Weg der Bereitstellung der Information im Internet wählt. Benutzerorientierte Informationen wie die Landkarte „Ökostromland“, die Ökostrombörse oder das Gebäudeprogramm sind nur über die Website erreichbar. Dieser Ansatz der Informationsbereitstellung ist effektiv und wie die steigenden Nutzerzahlen zeigen auch erfolgreich.

Die AEE interne Auswertung der Wirkung des Instrumentes ist aber leider mangelhaft. In den Jahresberichten 2005 und 2006 wird zB ein stark wachsendes Interesse der Bauherren festgestellt. Das hinter dieser Aussage liegende Zahlenmaterial wird aber nicht angegeben.

### 2. Schriftliche Informationsmaterialien erneuerbare Energien

Seitens der AEE werden folgende Printmedien für die „breite Bevölkerung“ zur Verfügung gestellt

- Das ABC der erneuerbaren Energien (D: 2005 /F: 2004)
- Flyer Energieperspektiven
- Leporello „Wir sind auch morgen da“
- Leporello „Ici et partout“

Zusätzliche gedruckte Unterlagen sind die Ökostromumfrage (für „interessierte“ Konsumenten) sowie der AEE-Newsletter und die Argumentarien, welche jedoch die Politik und die Medien als Zielgruppe haben. Der öffentlichkeitswirksame Bericht „Energie in den Kantonen“, welcher 2006 abgeschlossen wurde, war zum Zeitpunkt des Interviews noch immer nicht veröffentlicht.

<sup>23</sup> Die Anzahl der Anzeigen war den für diese Evaluation vorliegenden Unterlagen nicht zu entnehmen.



Seitens der Interviewpartner gab es keine besonderen Anmerkungen zu den Informationsmaterialien. 6 von 11 Personen nutzen die Unterlagen. Auffallend ist, dass sie lediglich von den Vorstandsmitgliedern als empfehlenswert eingeschätzt werden.

Auch bei den Printmedien fehlt jegliche Angabe über Nachfrage, Nachfragegruppen oder Auflagezahlen bei Messen und ähnlichem, die den Einsatz dieses Werbemittels nachvollziehbar machen.

### 3. Medienarbeit

Die Medienarbeit der AEE erfolgt mittels den standardisierten und regelmässig wiederkehrenden Instrumenten

- i) AEE-Newsletter und
- ii) Argumentarium,

sowie reaktiv anlassbezogen durch Pressemitteilungen, wenn es die Situation erfordert zB Ergebnisse der Ökostromumfrage.

Die generelle Medienarbeit der AEE erntet seitens Vorstand, Mitgliedern, Kunden und Auftraggeber herbe Kritik. Kritisiert wird die Arbeit nach dem Zufallsprinzip und zu wenig Aktivität. Tatsächlich fehlt eine Medienstrategie in der Zielgruppen und zielgruppenspezifische Medien sowie Inhalte aufbereitet werden.

Aber auch die anlassbezogene Medienarbeit wird als grundsätzlich zu schwach beschrieben. Innerhalb der Szene der erneuerbaren Energien wird die mangelnde bzw. 6 Monate verspätete Vermarktung des Bieler Manifestes, als Beispiel für die ungenügende Leistung der AEE im Bereich Medienarbeit angeführt. Von aussen würden mehr Stellungnahmen der AEE zu aktuellen Themen, wie zB Feinstaubdiskussion 2005, erwartet.

Die Auswertung der Jahresaktivitäten 2003-2006 im Bereich Medienarbeit in Tabelle 8 zeigt folgendes Bild:

Jahr	2003	2004	2005	2006
eigene Presseartikel	k.A.	5	4	5
<b>Erwähnung in Presse</b>	129	70 davon 11 französisch, 1 italienisch	138 davon 23 französisch, 4 italienisch, 2 romanisch	75

**Tabelle 8: Medienpräsenz der AEE 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006)**

#### i) AEE-Newsletter

Der AEE-Newsletter wird als das zentrale gemeinsame Sprachrohr der erneuerbaren Energien betrachtet. 2005 umfasste der AEE-Newsletter 12% des Jahresbudgets der AEE. Mittlerweile wird dieser Posten im Budget nicht mehr gesondert ausgewiesen. Derzeit erscheint der AEE-Newsletter 3-4x jährlich in deutsch und französisch.

Obwohl Medien und Politik als Zielgruppen des AEE-Newsletter definiert wurden, und der Text auch entsprechend aufbereitet ist, wird der AEE-Newsletter als das zentrale Informationsinstrument der AEE genutzt. Neben der Website ist er jenes Informationsmittel, welches weit über die Grenzen der



AEE hinaus bekannt ist. Entsprechend gross ist die Auflage. Der AEE-Newsletter wird von den Mitgliedsverbänden der AEE an ihre Verbandsmitglieder weiter gegeben. Auf diese Weise entsteht ein sehr einseitiges Bild der AEE welches das Interesse der Verbandsmitglieder an den Leistungen der AEE eher negativ beeinflusst. An den primär politischen Inhalten des AEE-Newsletter wurde von einigen Seiten Kritik angebracht.

Im Zeitraum 2003-2006 hat sich der AEE-Newsletter wie in Tabelle 9 dargestellt entwickelt:

Jahr	2003	2004	2005	2006
Ausgaben	2	4	4	4
Adressaten	6000	8200	8600	8600

**Tabelle 9: Anzahl Ausgaben / Auflagen AEE AEE-Newsletter 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006)**

#### ii) energiepolitische Argumentarien

Neben dem AEE-Newsletter dienen so genannte Argumentarien der Medieninformation. Als Zielgruppe dieser Argumentarien werden wiederum Medien und Entscheidungsträger genannt. Wie der AEE-Newsletter haben auch die Argumentarien primär politischen Inhalt. Seitens der Interviewpartner wurden die Argumentarien als brauchbar eingeschätzt.

Im Zeitraum 2003-2006 haben sich die Argumentarien wie in Tabelle 10 dargestellt entwickelt:

Jahr	2003	2004	2005	2006
Ausgaben	1	k.A.	3	5

**Tabelle 10: Auflagen Argumentarien 2003-2006 (Quelle: AEE Jahresberichte 2003-2006)**

## 4. Konferenz Swiss Renewables 2006

2006 wurde von der AEE die Konferenz Swiss Renewables durchgeführt. Im Gegensatz zu den sonstigen Veranstaltungen (Energie Arena) wurden die Swiss Renewables von der AEE selber organisiert.

Seitens des Auftraggebers wird die Vorgangsweise bei der Organisation und Planung der Veranstaltung als unprofessionell beurteilt. Die Swiss Renewables waren aber ein grundsätzlicher Erfolg. 120 Personen haben an der Konferenz teilgenommen. Im Rahmen der Veranstaltung wurde von den Vertretern der erneuerbaren Energien und weiteren 69 Teilnehmern unterschiedlicher Branchen die „Erklärung von Biel“ unterzeichnet, welche Forderungen an Bundesrat und Parlament enthält.

### 2.2.3.3 Durch Vernetzung Synergien schaffen

Eine zentrale Aufgabe der AEE ist es zu vernetzen. Ihren Hauptauftrag hat sie in der Koordination der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren. Der Vernetzungsauftrag betrifft aber auch die Zusammenarbeit mit den Kantonen, mit den anderen Sektoren von EnergieSchweiz sowie die internationale Zusammenarbeit.

Aus dem Gedanken, das Gemeinsame der erneuerbaren Energien zu stärken ist 2004 eine Konzentration auf die Bereiche Ökostrom, Naturwärme und Ökotreibstoff entstanden. Der in der Strategie erneuerbare Energien 2004 festgelegte Ansatz dieses „dreidimensionalen“ Dachmarketings ist eigentlich gut, rückt doch der Fokus weg von den einzelnen Technologien, hin zu ihrem gemeinsamen Pro-



dukt. Zum einen sollte damit die Sensibilität und Konkurrenz der einzelnen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren entschärft werden, zum anderen rückt man näher zum Kunden, welcher primär Strom, Wärme und Treibstoffe haben will und weniger an den Technologien interessiert ist. Zusätzlich wird ein Ansatz gewählt, der in den Bereichen Ökostrom und Ökotreibstoffe bereits bewährt verfolgt wurde. Ein Teil der Planung im Anschluss an die Strategie erneuerbare Energien 2004 bestand daher einfach im Zuordnen bekannter Aktivitäten zu den neuen Aufgabenbereichen Ökostrom, Naturwärme und Ökotreibstoff. Um die relevanten technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren gemeinsam an das Thema zu bringen wurden Arbeitsgruppen gebildet.

Die Realisierung dieser Strategie ist jedoch weitgehend missglückt. Zum einen bekunden die Netzwerke primär in jenen Bereichen Interesse, die ihre Technologie bereitstellen kann. Alles darüber hinaus gehende – und damit das komplette mögliche Leistungsspektrum der erneuerbaren Energien – interessiert die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren nur wenig. Zum anderen ist die Kritik an den Arbeitsgruppen gross. 60% der Interviewpartner stellen Sinn und Berechtigung der Arbeitsgruppen Ökostrom und Naturwärme in Frage. Beim Ökotreibstoff sind es 100%. Der Grundtenor lautet, es werden nur Sitzungen abgehalten, und diese sind nicht effizient. Blickt man auf die Protokolle der Arbeitsgruppen und die weiteren Koordinationsaktivitäten der AEE, wie sie in den Jahresberichten 2003 – 2006 angegeben werden, überrascht diese Kritik wenig. Die Arbeitsgruppen werden von den wenigsten Mitgliedern der Netzwerke und Kompetenzzentren erneuerbare Energien genutzt, d.h. es gibt kaum weitere Akteure über die Geschäftsstellen hinaus. Häufig sind die Teilnehmer in mehreren Arbeitsgruppen die selben. Zugleich ist die Teilnahme an Sitzungen eine Hauptaktivität, wenn es um die Vernetzung geht.

### **1. Aktivitäten Ökostrom**

Die Aktivitäten der AEE im Bereich Ökostrom haben seit Gründung der AEE Tradition. Sie beanspruchen im Durchschnitt 20% des Jahresbudgets. Die Aktivitäten umfassen

- i) die jährliche Ökostromumfrage
- ii) mit darauf aufbauender Medienarbeit
- iii) die interaktive Karte Ökostromland
- iv) die Ökostrombörse und
- v) die Veranstaltung Energie Arena

Diese Aktivitäten sind eingespielt, routiniert und werden mit den langjährigen Partnern Linder Kommunikation, VUE und VSE durchgeführt. Seit der Evaluation der Netzwerke 2003 ist mit Ausnahme der Arbeitsgruppe Ökostrom keine neue Aktivität dazu gekommen.

Die Arbeitsgruppe Ökostrom wurde dem funktionierenden Aufgabenbereich Ökostrom 2004 vorgelegt. Dennoch finden sich in den Jahresberichten 2004-2006 keine Aussagen zur Aktivität dieser Arbeitsgruppe. In der Arbeitsgruppe Ökostrom sind folgende Technologien vertreten: Biomasse, Kleinwasserkraftwerke, Wind, Holzenergie, KVA, Solarenergie, Geothermie sowie der Bereich Infrastrukturanlagen. Von den im Rahmen der Evaluation befragten Personen nahmen 4 an der Arbeitsgruppe Ökostrom teil. Zwei Personen würden sie weiterempfehlen. Die Analyse der Protokolle zeigt, dass die Arbeitsgruppensitzungen vor allem energiepolitische Themen haben.

#### **i) Ökostromumfrage**

Die von Linder Kommunikation im Auftrag der AEE durchgeführte Ökostromumfrage, bildet eine wesentliche Grundlage für die Kommunikationsarbeit der AEE. Die Umfrage ist repräsentativ. Die Teilnahme hoch, so dass 1996 90% des Strommarktes erfasst werden können. Die Zielgruppe der Öko-



stromumfrage sind Elektrizitätsversorger und interessierte Konsumenten. Die jährliche Auflage seit 2003 umfasst kontinuierlich ca. 500 gedruckte Exemplare in deutsch und französisch. Weiter wird die Umfrage im Internet bereit gestellt.

Das Feedback der Befragten zur Ökostromumfrage ist durchwegs positiv. An dieser Stelle hat die AEE eine Dienstleistung gefunden, die der Markt wirklich braucht und dankbar abnimmt. Auch aus der Sicht der Stromproduzenten ist die Umfrage sehr gut. Vor allem ist die Umfrage eine wertvolle Basis für die Entwicklung von Strategien im Strombereich. Dennoch ist der Anstieg der erneuerbaren Stromprodukte um 3,1% 2005-2006 kaum auf die Ökostromumfrage der AEE zurückzuführen, wie dies im Jahresbericht 2006 dargestellt wird.

#### ii) Medienarbeit im Bereich Ökostrom

Die Ökostromumfrage bietet einen guten Zugang für die Medienarbeit. So stellt sich die Medienreaktion auf Grund der jährlichen Ökostromumfrage wie in der folgenden Tabelle 11 dargestellt dar:

Jahr		2003	2004	2005	2006
Pressereaktionen Medienmitteilung	Artikel	33	50	27	14
	online Ausgaben			41	20
	Anfragen		20	20	
eigene Presseartikel				3	

**Tabelle 11: Medienecho auf die Ökostromumfrage 2003-2006 (Quelle Jahresberichte 2003-2006)**

Auf Grund der im Zuge der Ökostromumfrage 2006 zusätzlich durchgeführten Umfrage „Stromdeklaration“ wurden zusätzlich 10 Anfragen, 2 Zeitungsartikel und 1 Kassensturzsending ausgelöst.

#### iii) interaktive Karte Ökostromland

Die Ergebnisse der Ökostromumfrage werden seit 2004 auf einer interaktiven Schweizerkarte im Internet visualisiert. Auf dieser Karte können Nutzerinnen und Nutzer Angebote nach Kanton und Stromart abfragen und direkten Kontakt mit dem Anbieter aufnehmen.

#### iv) Ökostrombörse

Die Ökostrombörse ist eine interaktive Plattform auf der Website der AEE, auf welcher Kleinproduzenten Ökostrom handeln können. Die Ökostrombörse besteht seit 2005.

#### v) Energie Arena

Die Energie Arena ist die einzige publikumswirksame Veranstaltung der AEE. Sie wird gemeinsam mit dem VUE und dem VSE durchgeführt. Die Federführung bei dieser Veranstaltung liegt beim VUE. Das Zielpublikum der Veranstaltung sind kleine EVU (48% 2005) und Marketingfachleute (24% 2005). Die Teilnehmerzahl hat sich in den Jahren 2003-2005 wie in Tabelle 12 dargestellt entwickelt:

Jahr	2003	2004	2005
Teilnehmer	100	250	130

**Tabelle 12: Teilnehmerzahlen Energie Arena 2003-2005 (Quelle Jahresberichte 2003-2005)**

2005 kam 1/3 der Teilnehmer aus der Romandie. 2006 wurde zugunsten der Swiss Renewables keine Energie Arena durchgeführt.





Die Energie Arena geniesst in der Branche einen guten Ruf und einen hohen Stellenwert. Jedoch wird von den meisten befragten Personen klar darauf hingewiesen, dass der Erfolg mit dem VUE zu teilen ist.

Immerhin schätzen  $\frac{3}{4}$  der Befragten, dass die AEE einen hohen Einfluss im Bereich Ökostrom hat. Dies wird an der guten Vernetzung mit den EVU und der guten Verankerung in „naturemade,“ festgemacht. Der tatsächliche Einfluss der AEE auf Ökostromprodukte ist aber schwer festzustellen bzw. von den Aktivitäten der VUE zu trennen, dies insbesondere da zwischen AEE und VUE personelle Verflechtungen bestehen.

Genau in diesem Bereich in dem die AEE erfolgreich war, wird sie nun durch die Rahmenbedingungen gezwungen, sich neu zu orientieren. Der Verkauf des Ökostroms ist Aufgabe der Energieversorger, die diese Produkte mittlerweile in ihrem Portfolio etabliert haben. Das Labeling und die Qualitätssicherung Ökostrom sind Aufgaben des VUE. Weiter wurden durch die Einführung der Stromdeklaration die Erhebungsarbeiten der AEE hinfällig. Damit werden der Arbeit der AEE im Ökostrombereich die Grundlagen entzogen. Dies gilt auch für den Bereich der Lobbyarbeit, deren Schwerpunkt das Thema Ökostrom dargestellt hat.

## **2. Aktivitäten Naturwärme**

Der Marketingbereich Naturwärme wurde auf Basis der Strategie erneuerbare Energien 2004 eingerichtet. Im Gegensatz zu den Bereichen Ökostrom und Ökomobilität ist dieser Bereich wirklich neu. Seitens der Befragten besteht die Hoffnung, an die Erfolge der Ökostromaktivitäten anknüpfen zu können. Der Budgetanteil der Naturwärme beträgt durchschnittlich 9%. 1/3 des Budgetanteils besteht aus Beiträgen der Netzwerke.

Auch für den Naturwärmebereich wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, in welcher die Netzwerke FWS, Holzenergie Schweiz, BiomassEnergie, Swissolar sowie Vertreter des BFE und der Infrastrukturanlagen teilnehmen. Wie bei den anderen Arbeitsgruppen sind Sinn und Berechtigung der Arbeitsgruppe Naturwärme bei den Befragten umstritten. Der Schwerpunkt der Arbeitsgruppe liegt auf Naturwärme in Leitungsgebundenen Netzen. Eine weitergehende strategische Ausrichtung der Arbeitsgruppe wurde bisher nicht vorgenommen.

Die in der Arbeitsgruppe aufgegriffenen Themen weisen eine erhebliche fachliche Tiefe auf. 2005 lag der Fokus der Arbeit auf einer Bestandsaufnahme von Wärmenetzen, einer Projektskizze für die Umstellung auf erneuerbare Energien sowie bei Abklärungen im Hinblick auf ein naturemade!-Labeling, vergleichbar dem Ökostrom. Diese Abklärungen wurden auch 2006 weitergeführt. Im Weiteren ging von der Arbeitsgruppe der Anstoss für eine vom BFE durchgeführte Studie zur Klärung der energiewirtschaftlichen Grundlagen aus. Während die Produzenten bzw. Vertriebspartner im Ökostrombereich traditionell einbezogen werden, werden im Bereich Naturwärme die Kontakte erst 2007 geknüpft.

Grundsätzlich drängt sich der Eindruck auf, dass alle Aktivitäten bis zu ihrer Realisierung sehr lange brauchen. Die Abklärung für das Labeling Naturwärme wurde 2005 gestartet und ist Ende 2007 nach wie vor in Gang. Die Entwicklung eines Merkblattes für Baugenossenschaften dauerte 2 Jahre (2005-2006).



Als kleiner Erfolg sind die gemeinsamen Vortragstätigkeiten der erneuerbaren Energien im Rahmen von Baumessen zu sehen. Tabelle 13 zeigt die Messeaktivität in den Jahren 2005 und 2006.

Jahr	2005	2006
Vorträge auf Messen	2	4 (3d/1f)
<b>Anmerkungen</b>	„Heizen mit erneuerbare Energien“ Zielgruppe: Fachpublikum + Hausbesitzer	„Heizen mit Zukunft“ Zielgruppe Bauherrschaften je ca. 100TN

**Tabelle 13: Messepräsenz der AEE 2003-2006 (Quelle Jahresberichte 2005-2006)**

Im Weiteren lässt sich die Gebäudekampagne gemeinsam mit dem WWF als Aktivität im Naturwärmebereich betrachten. Diese Gebäudekampagne umfasst die Umsetzung eines Programms, welches den Vergleich der Heizkosten zwischen den erneuerbaren Energien und den fossilen Energien ermöglicht sowie von Tabellenübersichten über Bewilligungspflichten und Baubewilligungen für Solaranlagen in den einzelnen Kantonen. Auffallend im Rahmen der Interviews war, dass diese Aktivität der AEE selbst den meisten Vorstandsmitgliedern nicht bekannt war.

### **3. Aktivitäten Ökomobilität**

Die Aktivitäten Ökomobilität binden 2%-4% des Budgets der AEE. Bereits seit 2003 werden von der AEE Aktivitäten im Bereich Ökomobilität durchgeführt. Die mittlerweile gegründete Arbeitsgruppe besteht aus Vertretern von BiomassEnergie, und Holz sowie aus Vertretern anderer Sektoren von EnergieSchweiz. 2006 wurden 2 Arbeitssitzungen durchgeführt. Eine Strategie dieser Arbeitsgruppe gibt es nicht.

Die Aktivitäten der AEE bestanden und bestehen im wesentlichen aus gemeinsamen Sitzungen mit der Agentur ECO-Car und BiomassEnergie und aus der Förderung von Projekten in diesem Bereich. Die Diskussion eines Labelings „Biomethan“ wurde von der AEE aufgegriffen und in die Hände von „naturemade!“ gegeben. Im Weiteren wurden Stellungnahmen bezüglich der Mineralölsteuerbefreiung von Biogas verfasst und Lobbyarbeit geleistet. Im Rahmen der Veranstaltungen Umwelt 2006 und Autosalon Zürich (2006) wurde je ein Vortrag gehalten.

### **4. Koordination der Netzwerke**

Für die Koordination der Netzwerke wurde 2007 ein Budgetanteil von 18% veranschlagt, wobei 1/3 dieses Budgets aus Mitgliederbeiträgen besteht. Zusätzlich werden in diesem Aufgabenbereich Eigenleistungen geltend gemacht. Bis 2004 war eine der Hauptaufgaben in diesem Bereich die Durchführung und Moderation der Netzwerkkonferenzen. Auf Grund der Strategie erneuerbare Energien 2004 ist diese Aufgabe an das BFE übergegangen. Seit 2005 besteht die Koordination der Netzwerke im wesentlichen aus den normalen Vereinsaktivitäten d.h. Mitgliederversammlung und Vorstandssitzungen. Das Budget hat sich durch diese Veränderung der Aufgaben von 2004 bis 2005 nicht wesentlich verändert.

### **5. Vernetzung mit Kantonen**

Während es 2003 noch konkrete Aktivitäten mit den Kantonen gab, steht seit 2004 die Beeinflussung der kantonalen Förderungsstrukturen für erneuerbare Energien im Zentrum der Aktivitäten, d.h. im Prinzip wird an dieser Stelle Informations- und Lobbyarbeit betrieben. 2004 erfolgte die Information der Kantone St. Gallen und Luzern über die Wichtigkeit von Förderbeiträgen für die erneuerbaren Energien. 2005 umfasste die Tätigkeit 1 Vortrag, 1 Workshopteilnahme, die Vernehmlassung des Energiegesetzes Bern sowie die Teilnahme an der Energieklausur des Kanton Zürich. 2006 wurden die Aktivitäten von 4 energiepolitisch aktiven Kantonen (BS, BE, VD, TG) analysiert, Informationen für



Parlamentarier ZH, GR bereitgestellt sowie eine Stellungnahme zur Berner Energiestrategie vor der Kommission des Kantonsparlamentes abgegeben.

Trotz unterschiedlicher politischer Gewichtung der erneuerbaren Energien stehen die Kantone den Aktivitäten der AEE gleichmässig skeptisch gegenüber. Es werden primär die Aktivitäten der einzelnen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren wahrgenommen. Entsprechend sind auch die Kontakte zu den einzelnen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren gross. Die Aktivitäten der AEE werden von den Kantonen dagegen kaum wahrgenommen. Teilweise wurde von den Interviewpartnern Kritik an den Informationsmaterialien und an der Kommunikationsstrategie der AEE geübt.

### **6. Vernetzung EnergieSchweiz**

Während sich die AEE 2003 beim Aufbau der APES engagiert hat und 2003 und 2004 noch gemeinsame Auftritte im Rahmen von publikumswirksamen Veranstaltungen durchgeführt wurden, besteht die Vernetzung ab 2004 primär aus der Teilnahme an Konferenzen (zB Berichterstattung an der Netzwerkkonferenz, Teilnahme an Bereichskonferenz Industrie, Bilanzkonferenz, Energieperspektiven BFE, Spurgruppe, BAFU Roundtable usw.) sowie gemeinsamen Aktivitäten mit ECO-Car und einer Beteiligung der Naturwärme an Messen. Von einem Interviewpartner wurde die geringe Integration der AEE in EnergieSchweiz bedauert.

### **7. Vernetzung international**

Die von der AEE in diesem Bereich ausgewiesenen Aktivitäten beschränken sich auf eine finanzielle Beteiligung an AMETER (Interreg IIIA) 2005-2006 in der Höhe von CHF 20.000,-.

#### **2.2.3.4 Geschäftsführung**

In den Bereich der Geschäftsführung fallen

- i) die Koordination der Aktivitäten in der Romandie und im Tessin
- ii) die Beantwortung von Anfragen
- iii) die Kontakte mit den Mitgliedern
- iv) die betriebswirtschaftliche Planung
- v) die betriebswirtschaftliche Kostenrechnung
- vi) die Verwaltung der Dokumentation

In Summe scheint die Geschäftsführungs-Aufgabe im Tagesgeschäft etwas unter zu gehen. Die Dokumentation ist in einzelnen Fällen nicht aktuell oder entspricht nicht einer ordentlichen Geschäftsführung. Detaillierte Aussagen zur betriebswirtschaftlichen Planung finden sich in den Kapiteln 2.2.2.4 und 3.3 zu den Finanzen im Kapitel 2.2.4. In Folge werden nur jene Aufgaben dargestellt, die Einfluss auf die nach aussen wahrnehmbare Leistung der AEE haben.

- i) die Koordination der Aktivitäten in der Romandie und im Tessin

Eine effektive Führung der Aktivitäten in der Romandie und im Tessin wurde im Rahmen der Evaluation nicht ersichtlich. Zwar gab es 2006 drei gemeinsame Sitzungen in der Romandie. Angaben, die über unverbindliche Aussagen hinaus gehen, fehlen aber in den Jahresplänen ebenso wie in den Jahresberichten. Die Angaben über die wenigen Aktivitäten im Tessin sind etwas konkreter. Dennoch erscheint auch hier der geleistete Führungsaufwand sehr gering zu sein.



#### ii) Beantwortung von Anfragen

Neben der Verteilung von Informationsmaterialien hat die Geschäftsstelle die Beantwortung von Anfragen von Bauherren, Schulen, Fachleuten etc. zur Aufgabe. 2006 wurden 80 Anfragen entgegen genommen. Aus früheren Jahren liegen keine Aufzeichnungen vor.

#### iii) Kontakte mit den Mitgliedern

Die Kontakte mit den Mitgliedern beschränken sich auf Einladungen zu Veranstaltungen sowie den Versand des AEE-Newsletters. Seit 2005 gibt es einen Informationsversand per E-Mail. 2005 wurden 2 E-Mails, 2006 4 E-Mails an die Mitglieder der AEE versendet.

### 2.2.4 Finanzierung und Ausgaben

Die mangelhafte Finanzausstattung der AEE wurde im Rahmen der Evaluation als Hauptgrund für die mangelhafte Leistung der AEE genannt. Im Zentrum der Kritik steht dabei

- das zu geringe Budget, welches kein effizientes Dachmarketing für erneuerbare Energien möglich macht und
- die Unsicherheit, ob die Aufträge vom Bund kommen und ob die Finanzierung der AEE gesichert ist.

Die Vorstellungen der Befragten über das Idealbudget schwanken zwischen einer Verdoppelung und einer Verzehnfachung der vorhandenen Finanzen.

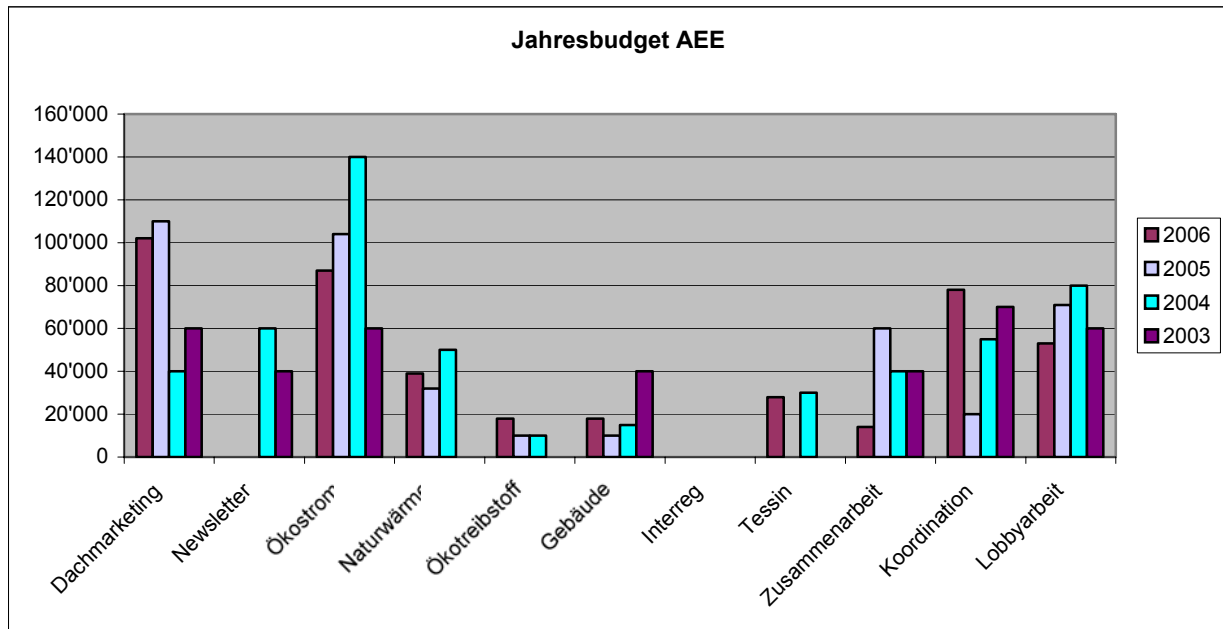
Die Aktivitäten der AEE werden durch Mitgliederbeiträge und Einnahmen aus Projekten im Rahmen von EnergieSchweiz finanziert. Die projektspezifischen Einnahmen setzen sich aus Geldern aus EnergieSchweiz, Projektbeiträgen der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, Sponsorgeldern und allfälligen Erlösen aus Aktivitäten der AEE (zB Eintrittsgelder) zusammen. Im Weiteren bringen die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren noch Eigenleistungen in die Verrechnung ein.

Die inkonsistente und summarische Darstellung der Finanzströme in der Berichterstattung der AEE macht die Analyse der Finanzen schwierig. Während die Beiträge aus EnergieSchweiz in den Jahresprogrammen immer gleich dargestellt werden, ist die Darstellung der eigenen Finanzflüsse eher wenig transparent.

- 2004 werden die projektspezifischen Finanzbeiträge der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren mit den in Franken bewerteten Eigenleistungen vermischt angegeben.
- 2005 werden keine Mitgliederbeiträge sondern „Mittel der AEE“ ausgewiesen, welche die Mitgliederbeiträge der AEE bei weitem übersteigen. Eine Erläuterung findet sich in der Budgetplanung nicht.
- Erst die Jahre 2006 und 2007 gehen von gleichen Planungspositionen aus.

Erst eine ausführliche externe Revision der vollständigen Buchhaltungsunterlagen würde eine volle Transparenz ermöglichen.

Abbildung 5 zeigt die Entwicklung der Finanzstruktur 2004-2007



**Abbildung 5: Finanzstruktur der AEE 2004-2007 (Basis Jahresplanung 2004-2007)**

Der überwiegende Teil der Finanzierung der AEE wird durch den Bund in Form von Leistungsaufträgen im Tätigkeitsbereich EnergieSchweiz bestritten. Seit 2005 besteht zwischen Bund, AEE und technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren die Vereinbarung, dass das BFE 5-6% der netzwerkspezifischen Projektbudgets in die energieübergreifenden Projektaktivitäten der AEE investiert. Diese Art der Finanzierung ist umstritten. Zum einen klagen einige technologiespezifische Netzwerke und Kompetenzzentren, dass sie die AEE mit einem überdurchschnittlich hohen Beitrag unterstützen müssten. Zum anderen wird immer wieder der Vorschlag eingebracht, dass die Finanzierung der Aktivitäten der AEE ausschliesslich über Aufträge der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren laufen sollte. Der Grossteil der im Zuge dieser Evaluation befragten Personen geht aber davon aus, dass eine Finanzierung der AEE über die Aufträge der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren nicht funktionieren würde. Die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren sind mehr an technologiespezifischen und nicht an technologieübergreifenden Aktivitäten interessiert.

Den zweitgrössten Beitrag zum Jahresbudget bilden die Projektaufträge durch die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren. In den Jahren 2005 und 2006 wurden die Beträge separat dargestellt. 2004 verschwimmen sie, da sie mit den Eigenleistungen verrechnet wurden.

Die dritte Finanzierungsgrundlage bilden die Mitgliederbeiträge der AEE. Diese befinden sich derzeit auf einem Niveau von 41.000,-CHF. Da die Lobbyarbeit vom BFE nicht subventioniert werden kann, bilden die Mitgliederbeiträge die Finanzgrundlage für die Lobbyarbeit der AEE. Da das Kapital für die Lobbyarbeit gestärkt werden soll, wird eine Erhöhung oder Staffelung der Mitgliederbeiträge diskutiert, um mehr Geld von den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren zu bekommen. Jedoch waren einige Interviewpartner bereits der Ansicht, dass sich die Höhe des Mitgliederbeitrages und der Nutzen der AEE für ihre Organisation in einem schlechten Gleichgewicht befinden. Weiter wurde eine Erhöhung des Mitgliederstandes beschlossen. Bisher ist es aber nicht gelungen, neue Mitglieder für die AEE zu akquirieren.



Im Weiteren wurden von den AEE Mitglieder Eigenleistungen (vor allem in Form von Arbeitsstunden) eingebracht und in den Jahresberichten 2004-2006 monetär quantifiziert.

Abbildung 6 stellt die Mittelverwendung der AEE in den Jahren 2004-2007 gegenüber

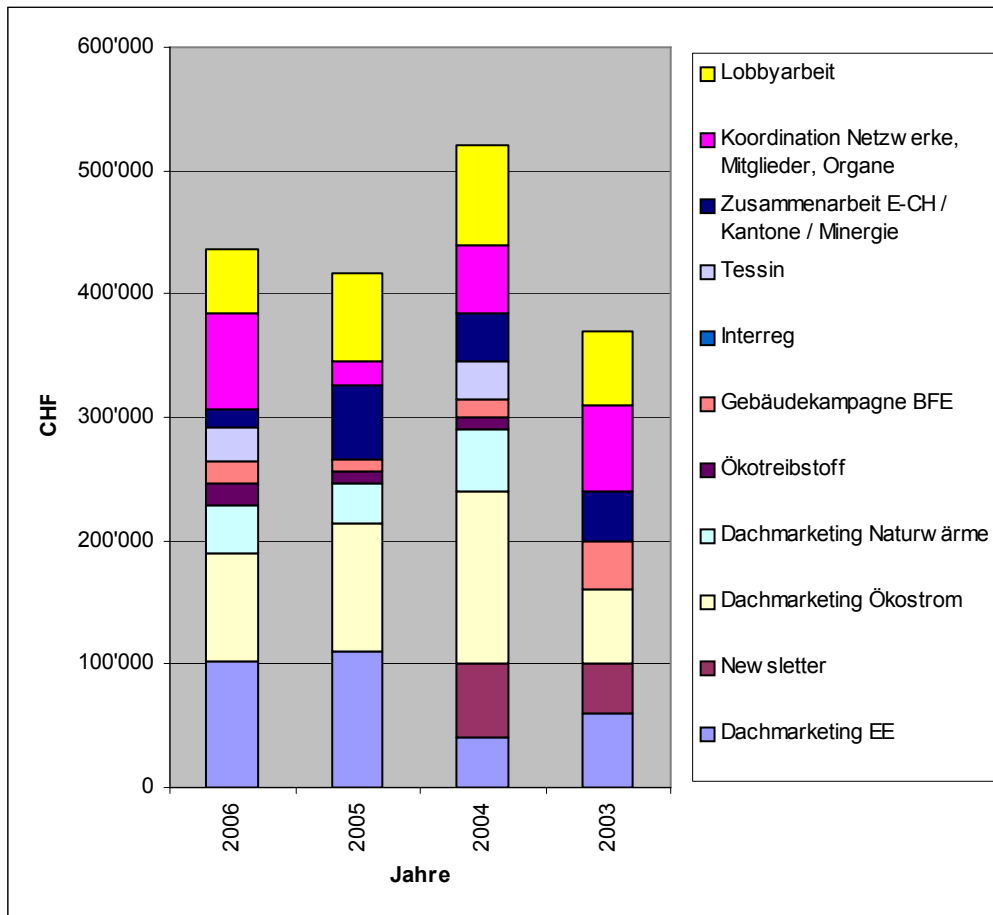


Abbildung 6: Mittelverwendung 2004-2007 (Quelle Jahresbudget 2004-2007)



Eine tiefere Analyse der Mittelverwendung zeigt, dass die Eigenmittel der AEE und Beiträge der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren vor allem in folgende Schwerpunkte der AEE fließen<sup>24</sup>

- Dachmarketing Ökostrom  
(Finanzierungsgrad AEE 0%, Finanzierungsgrad Beiträge Netzwerke 68%, Finanzierungsgrad EnergieSchweiz 32%)
- Dachmarketing Naturwärme  
(Finanzierungsgrad AEE 0%, Finanzierungsgrad Beiträge Netzwerke 28%, Finanzierungsgrad EnergieSchweiz 72%)
- Dachmarketing Ökotreibstoff  
(Finanzierungsgrad AEE 0%, Finanzierungsgrad Beiträge Netzwerke 50%, Finanzierungsgrad EnergieSchweiz 50%)
- Koordination (Finanzierungsgrad AEE 50%, Finanzierungsgrad Beiträge Netzwerke 0%, Finanzierungsgrad EnergieSchweiz 50%)
- Lobbyarbeit  
(Finanzierungsgrad AEE 28%, Finanzierungsgrad Beiträge Netzwerke 53%, Finanzierung Sonstige 19%)

In ebendiesen Aufgabenbereichen werden auch die Eigenleistungen geltend gemacht.

Die Aufgabe dieser Evaluation war nicht die Revision der AEE, dafür ist die Revisionsstelle zuständig. Dennoch wurden im Zuge der Evaluation folgende grundsätzliche Feststellungen zu den Finanzen der AEE gemacht:

- Die Darstellung der Finanzströme in der Planung ist inkonsistent.
- Die inhaltliche und finanzielle Berichterstattung in den Jahresberichten und MIS ist wenig einheitlich.

---

<sup>24</sup> Die nachfolgend dargestellten Zahlen entsprechen dem Jahresplan 2007



### 3 Beurteilung

Die vorliegende Evaluation der Agentur für erneuerbare Energien zeigt eine beinahe paradoxe Situation auf: Der allgemeinen Einigkeit, dass ein gemeinsamer Auftritt der erneuerbaren Energien in der Schweiz unabdingbar ist, steht eine sehr schlechte Kritik an der bisherigen Dachorganisation AEE gegenüber. Nimmt man die Evaluation 2003 als Referenz, ist die Problematik gleich geblieben bzw. hat sich tendenziell eher verschlechtert.

Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt die in Kapitel 1.2.1 definierte erwartete Wirkung und die tatsächliche Wirkung der AEE gegenüber.

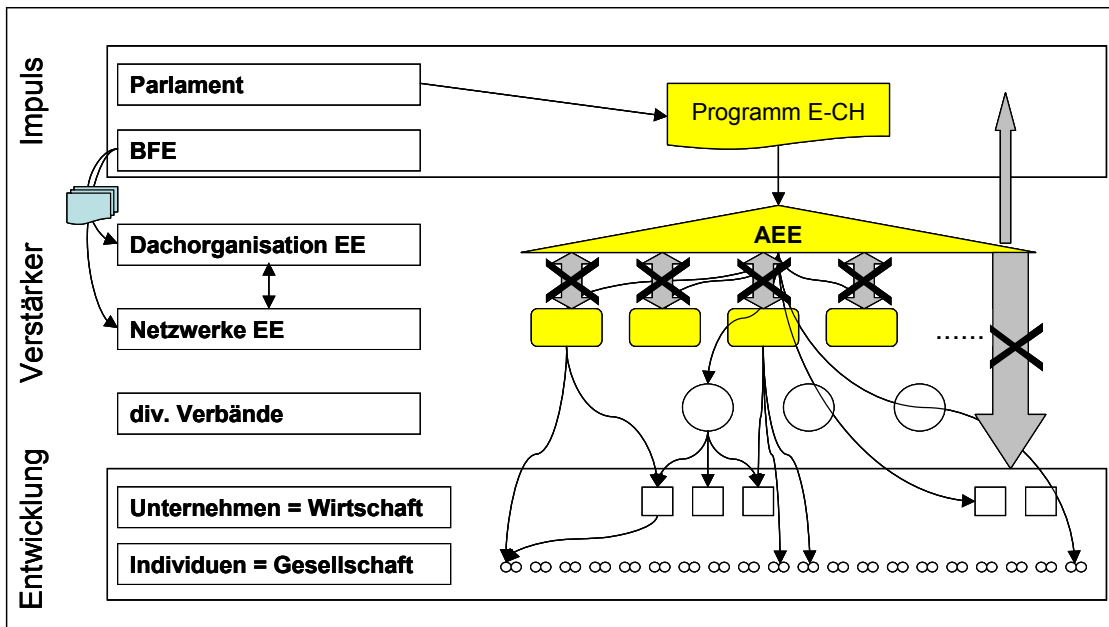


Abbildung 7: Wirkung der AEE im Rahmen von E-CH

Die primäre Wirksamkeit hat die AEE im Bereich der Lobbyarbeit. Als Referenz für diese Wirksamkeit wurde vom Grossteil der Befragten die Existenz der parlamentarischen Gruppe erneuerbare Energien und der Beschluss der Einspeisevergütung gewertet. Tatsächlich wird im Bereich der Lobbyarbeit zwar nicht strategisch, doch immerhin konzertiert vorgegangen. Zwar ist es vermessen, wenn sich die AEE Gesetzesentwürfe auf die Fahne heftet, wie sie es mit der Definition von Zielen in den Jahresprogrammen tut. Dennoch leistet die AEE als ein politischer Akteur unter vielen eine dem geringen Budget entsprechende politisch wahrnehmbare Arbeit.

Die wesentlichen Indikatoren für diese Feststellung sind:

- Der Fokus der AEE hat sich aus unterschiedlichen Gründen in den letzten Jahren zunehmend auf Lobbyarbeit eingeeengt.
- Die Lobbyarbeit ist der einzige Aufgabenbereich der AEE, welcher, von allen Beteiligten gewünscht ist und als sinnvoll eingeschätzt wird.
- Im Lobbybereich ist annähernd so etwas wie eine Strategie erkennbar.
- Das zentrale Informationsmedium der AEE-Newsletter hat primär politischen Inhalt.
- Die Mitglieder nehmen die Aktivität der AEE nur im politischen Bereich wahr.





Nicht gelungen ist es der AEE dagegen, die erneuerbaren Energien unter ein Dach zu bringen. Ihre Akzeptanz innerhalb der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren und vor allem das Vertrauen in die AEE ist gering. Sie ermöglicht keine konzentrierte Kraft, die ein Gegengewicht zu Öl, Gas und Atomenergie bilden könnte. Der wahrgenommene Nutzen der AEE seitens der Mitglieder ist ebenfalls gering.

Die wesentlichen Indikatoren für diese Feststellung sind:

- Die Dachorganisation wird als Konkurrenz zur eigenen Finanzmittelbeschaffung gesehen oder als so ineffizient eingestuft, dass zusätzliche eigene Tätigkeiten durchgeführt werden.
- Die im Bereich Koordination gesetzten Aktivitäten beschränken sich weitgehend auf Sitzungen. Die Arbeitsgruppen, die eine Chance für die Zusammenarbeit gewesen wären, finden keine Akzeptanz.
- Eine Einbindung der Mitglieder der Organisation ist praktisch nicht gegeben. Die AEE kann das mögliche Potential, welches die breite Mitgliederbasis bieten würde, nicht nutzen. Ein möglicher Zugang zur Wirtschaft, der auf diesem Weg entstehen könnte wird durch einzelne Netzwerkvertreter erschwert.
- Eine Aussenwahrnehmung der „Erneuerbaren“ wurde noch nicht erreicht. Vielmehr werden die erneuerbaren Energien von aussen nach wie vor als Splittergruppen wahrgenommen. Die Netzwerke „drücken stark durch“ und gehen im Bereich Lobbyarbeit und Marketing zusätzlich ihre eigenen Wege.

Das Dachmarketing war bisher wenig erfolgreich, vor allen Dingen aber unprofessionell. Der Wirkungsradius der AEE reicht nicht über den eigenen Kreis hinaus. Damit dreht sie sich „im eigenen Saft“ und schafft den Sprung nicht über die erneuerbaren Energien hinaus. Je weiter entfernt die Mitglieder und Kunden vom Kern der AEE sind, desto weniger werden die Aktivitäten wahrgenommen. Zunehmend beginnt sich die Organisation auch in sich selber zu verschliessen. Damit bleibt der Impuls, den die AEE den erneuerbaren Energien geben soll, im Umfeld jener stecken, die ohnehin mit den erneuerbaren Energien vertraut sind. Der Einfluss der AEE zur Etablierung der erneuerbaren Energien bleibt gering.

Indikatoren für diese Entwicklung sind:

- Grundsätzlich ist die Verfügbarkeit von Printmedien für eine Dachorganisation etwas spärlich. Hier läge eine Chance, eine breite Gruppe von Zielpersonen zu erreichen und einen gemeinsamen Auftritt der erneuerbaren Energien zu prägen.
- Zusätzlich ist an den Printmedien erkennbar, dass Projekte von der Idee bis zur Realisierung eine extrem lange Zeit brauchen. Ein Beispiel dafür ist der Bericht Energie in den Kantonen, ein anderes das „ABC der erneuerbaren Energien“.
- 80 Anfragen im Jahr sind für eine seit 6 Jahren etablierte Organisation viel zu wenig.
- Die AEE erreicht die Wirtschaft nicht ausreichend. Dass es – um die Ziele von EnergieSchweiz zu erreichen – im Kern darum geht, die erneuerbaren Energien im Markt zu implementieren und zur Marktreife zu führen, geht in dieser Organisation weitgehend vergessen. Es ist der AEE bisher



nicht gelungen, die erneuerbaren Energien als Wirtschaftsfaktor zu positionieren. Vielmehr wurden hinsichtlich der Wirtschaft von einigen Interviewpartnern sogar Abschottungstendenzen identifiziert. Zusätzlich wird die AEE vom wirtschaftlichen Potential ihrer Mitglieder durch die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren fern gehalten.

Das Feedback an die Arbeit der AEE war aus der Romandie grundsätzlich besser als aus der deutschsprachigen Schweiz.

Viele dieser Kritikpunkte sind dem Vorstand der AEE bewusst. In der Strategie erneuerbare Energien 2004, im Rahmenprogramm 2006-2010 sowie in der Vorstandssitzung vom August 2006 werden die Schwächen selber festgestellt. Immer wieder wurden die Geschäftsführung und die geringen Finanzmittel zum Teil auch die mangelhafte Marketing- und Lobbystrategie als Gründe für die mangelnde Funktionalität der AEE genannt. Dennoch hat es die AEE bisher nicht geschafft, ihre Situation zu verbessern.

Diese jahrelange Ausweglosigkeit macht deutlich, dass die grundsätzlich schwache Leistung der AEE nicht nur an einer betriebswirtschaftlich suboptimalen Zusammensetzung der Geschäftsführung, Planungsschwächen und Finanzmangel liegen kann. Vielmehr sind die zentralen Probleme tief in der Strategie, Struktur und Aufgabenstellung der AEE verankert.

### **3.1 Fehlende Identität und Strategie als zentrales Problem der AEE**

Auf dem Deckblatt der Strategie erneuerbare Energien 2004 findet sich ein Bild von Kindern, die mit einem Ball spielen. Dieses Bild ist für die Situation der AEE bezeichnend: Sie ist derzeit ein Spielball von unterschiedlichen Interessen. Daraus resultiert ein kaum zu durchblickender Dschungel von Vorhaben, Schwergewichten und Aktivitäten, welche auf den und für die unterschiedlichsten Ebenen definiert wurden.

#### **3.1.1 Die fehlende Identität der AEE und ihre Folgen**

Der Blick in die Geschichte zeigt, dass die Wurzeln dieser Situation bis zur Gründung der AEE zurückreichen. Die AEE wurde für eine andere Aufgabe ins Leben gerufen, als sie ihr zur Zeit zugewiesen ist. Diese Ziellosigkeit hängt Ihr noch immer nach. Sie klammert sich an die Aufgaben im Rahmen von EnergieSchweiz, die dieser Organisation die primäre Existenzberechtigung geben.

Eine herkömmliche privatwirtschaftliche Organisation ist von einer unternehmerischen Vision getrieben. Diese Vision gibt die Kraft, Ausrichtung, Sinn und Identität. Im Falle der AEE fehlt diese Vision. Die Mitgliederverbände haben keine gemeinsame Vorstellung darüber, was der Dachverband für Sie – über die gemeinsame Lobbyarbeit hinausgehend – leisten soll. Es entsteht der Eindruck, dass Dachmarketing und Vernetzungsarbeit vor allem deshalb durchgeführt werden, um die Finanzierung durch EnergieSchweiz und damit die Existenzberechtigung der AEE zu erhalten.



Indikatoren für diese Feststellung sind

1. die Diskussion um die Finanzierung

Zum einen wird seit Jahren eine erfolglose Diskussion um die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge geführt. Zum anderen ist es nicht möglich, dass die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren die Leistungen der AEE selber beauftragen. Die Beauftragung der AEE erfolgt daher durch das BFE. 5-6% des Budgets der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren ist für die AEE vorgesehen. Dieses Geld werden den Netzwerken und Kompetenzzentren quasi zugeteilt und wieder abgezogen. Diese Vorgangsweise sorgt zwischen der AEE und den Netzwerken und Kompetenzzentren für „schlechte Stimmung“.

2. die mangelhafte Einbindung der Mitglieder

Die Information der Verbandsmitglieder der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren erfolgt über den AEE-Newsletter. Ein Medium, welches für eine völlig anderen Zielgruppe (Politik) konzipiert ist. Im Weiteren werden die Mitglieder zu Veranstaltungen eingeladen. Weitere nutzbringende Dienstleistungen seitens der AEE gibt es – mit Ausnahme der Lobbyarbeit – nicht. Insbesondere die Bedürfnisse des umsetzenden Gewerbes (zB Installateure) werden völlig vernachlässigt. Für einen Dachverband sind diese Dienstleistungen zu wenig.

3. die Tatsache, dass die Mitglieder der AEE den Nutzen der Mitgliedschaft nicht benennen können.

Die Beziehung bzw. die Form der Zusammenarbeit der AEE mit den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren wurde nie geklärt. Ebenso versäumt wurde, die Kompetenzen und Aufgaben zwischen der AEE und den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren aufzuteilen. Obwohl bereits die Initialstudie 1998, auf deren Empfehlungen die Existenz der AEE beruht, darauf hinweist, dass Kompetenzen aus den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren herausgelöst und in der AEE konzentriert werden müssen, ist dies nie passiert. Die Leitung eines derartigen Prozesses wäre eine Aufgabe des BFE gewesen. Sie wurde aber nicht wahrgenommen.

Erschwerend kommt hinzu, dass das Bundesamt für Energie hinsichtlich der Rolle der AEE im Rahmen von EnergieSchweiz ein „moving target“ vorgibt, denn die Aufgaben der AEE, welche sich aus den Programmen von EnergieSchweiz 2000-2010 und 2006-2010 ableiten lassen sind sehr unterschiedlich. Die AEE wird von einer, den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren quasi übergeordneten Instanz in der ersten Phase von EnergieSchweiz, zu einem Dienstleister der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren in der zweiten Phase. Im Rahmen der Evaluation wurden wiederum Erwartungen an die AEE geäußert, die ihrer ersten Rolle nahe kommen.

Eine direkte Folge der fehlenden Identität der AEE ist das Fehlen einer eigenen Organisationsstrategie, denn die Strategie erneuerbare Energien 2004 ist definitiv nicht die Strategie der AEE. Vielmehr ist es eine Darstellung der inhaltlichen Ziele von EnergieSchweiz. Zwar sind in der „Strategie erneuerbare Energien 2004“ einige konkrete Aufgaben der AEE formuliert, aber dies sind von aussen formulierte Aufgaben. Mit einer Strategie der AEE haben sie nichts zu tun. Grundsätzlich ist die Strategie erneuerbare Energien 2004 im Kontext von EnergieSchweiz jedoch zu begrüssen.



Dennoch sind auch hier 3 Kritikpunkte festzuhalten:

1. In der Strategiediskussion wurde versäumt, klare Aufgaben für alle Beteiligten zu formulieren.
2. Die Strategie erneuerbare Energien 2004 fokussiert beinahe ausschliesslich die Arbeit an den politischen Rahmenbedingungen. Wirtschaftliche Aspekte wurden nicht berücksichtigt
3. Die Strategie erneuerbare Energien 2004 etabliert eine aufwendige Doppelstruktur zwischen Netzwerkkonferenz und Vorstand der AEE (vgl. 3.2.2).

### **3.1.2 Planungsschwächen**

Der Strategiemangel der AEE zieht sich in die mittel- und kurzfristige Planung hinein und mündet in zusammenhangslosen Aktivitäten an Stelle gebündelter, auf einander aufbauender Massnahmen (vgl. 3.3). Die Effektivität der AEE in ihrer Aufgabe der Etablierung der erneuerbaren Energien wird damit massiv geschwächt.

Die eingehende Betrachtung der Planungsinstrumente der AEE verstärkt den Eindruck, dass die AEE kein Eigenleben abseits von EnergieSchweiz führt, denn die Planung – welche aus betriebswirtschaftlicher Sicht als eher schwach zu bezeichnen ist, ist ausschliesslich an den Vorgaben von EnergieSchweiz orientiert. Die Formulierungen in den Rahmenplänen und Jahresplänen der AEE sind teilweise sehr unverbindlich. Aufgaben werden über mehrere Jahre verschleppt.

Zudem fehlen

- eine Marketingstrategie,
- eine Lobbystrategie und
- eine Strategie zur Stärkung der Zusammenarbeit der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren.

Dieser Mangel an Strategie ist für eine Organisation, deren Aufgaben die bessere Positionierung der erneuerbaren Energien in der Schweiz durch Dachmarketing, Lobbyarbeit und Koordination der unterschiedlichen Technologien ist, nicht tragbar.

Ein grosses Problem in der Planung der AEE stellt die Orientierung an den quantitativen Zielen von EnergieSchweiz dar. Eigene Organisationsziele werden seitens AEE nicht gesetzt. Damit orientiert sich die AEE an Zielen, die sie nicht erreichen kann. Die mangelnde Zielerreichung wurde in den letzten Jahresberichten folgenden 3 Faktoren zugeschrieben, die nur auf politischer Ebene zu lösen sind:

- die Ziele im Bereich erneuerbare Energien sind nicht wie in der EU
- die Energiepreise der Schweiz sind zu tief
- in der Schweiz gibt es ungenügend Fördermittel für die erneuerbaren Energien.

Durch diesen Fokus versinkt die AEE (und mit ihr die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren) immer mehr in einer Spirale selbstgemachter Hilflosigkeit. Als Problemlösung wird einzig eine Veränderung der Rahmenbedingungen gesehen. Die Politik wird immer mehr bearbeitet, die Wirtschaft und Gesellschaft, d.h. die Konsumenten der erneuerbaren Energien aber auch die Medien geraten aus den Augen. Die Jahrespläne und Berichte spiegeln diese Entwicklung wieder: Der Fokus der AEE wurde seit 2003 immer enger. Ein solides Dachmarketing der erneuerbaren Energien wäre



aber ebenso wichtig, wie die Lobbyarbeit. Denn nur was auch in den Schlagzeilen ist, wird politisch als relevant wahrgenommen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die fehlende privatwirtschaftliche Vision eines Dachverbandes und die mangelhafte strategische Ausrichtung und Positionierung das grundlegendste Problem der AEE darstellen, da sie strukturelle Probleme, schwache Aktivitäten und mangelnde Finanzen nach sich ziehen. Vision und Strategie sind somit im Rahmen der Problemlösung als erster Schritt zu klären.

### **3.2 Die strukturellen Schwächen der AEE – ein Resultat der fehlenden Strategie**

Die Konzeption eines Dachverbandes von technologiespezifischen Fachverbänden als Promotor der erneuerbaren Energien in der Schweiz entspricht der Kultur und den Schweizer Gegebenheiten bzw. der Netzwerkstruktur von EnergieSchweiz. Wenn dieser Dachverband eine klare privatwirtschaftliche Vision und Aufgabe hätte, wäre diese Konstellation kein Problem. Da diese Aufgabe aber fehlt, wird diese Struktur zu einem Stolperstein für die AEE.

Eine starke AEE ist derzeit nicht im Interesse der AEE selbst. Zu diesem Schluss führt die Betrachtung der Organisationsstruktur der AEE. Hier wird nämlich deutlich, dass die AEE niemand anderer ist, als die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren. Sämtliche aktiven Positionen des Vereins AEE sind mit Mitgliedern der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren besetzt. Diese vertreten primär die Interessen ihrer eigenen Verbände und erst in zweiter Linie die gemeinsamen Interessen der erneuerbaren Energien. Die unterschiedlichen Interessen machen die AEE zum Spielball. Um innenpolitisch nirgends anzustreifen, bleibt die Steuerung mangelhaft und die Aktivitäten im Bereich Kooperation unverbindlich.

Zudem ist die Rolle des BFE nur unzureichend geklärt. Das BFE ist

- Auftraggeber und Kontrollinstanz für die Umsetzung der Rahmenprogramme (für 5 Jahre) und Jahresprogramme
- Leiter der Netzwerkkonferenz
- Beobachter der AEE, d.h. quasi Mitglied

Grundsätzlich ist die Aufgabe einer Dachorganisation von der AEE im derzeitigen Kontext von EnergieSchweiz daher unmöglich zu erfüllen. Sie soll Konkurrenten unter ein Dach bringen, wird aber gleichzeitig von diesen gesteuert. Der Auftraggeber spielt mehrfach in die Struktur hinein. Dieses Paradox muss aufgelöst werden, damit eine Dachorganisation erfolgreich wirken kann.

#### **3.2.1 Anmerkungen zur Mitgliederstruktur, Mitgliedereinbindung**

Die Mitglieder der AEE sind vor allem Verbände aus dem Bereich der erneuerbaren Energien sowie Politiker. Das umsetzende Gewerbe, welches die Basisarbeit des Verkaufs- und der Installation der unterschiedlichen Energien erbringt, ist mit 3 von 22 Verbänden erheblich unterrepräsentiert. Aus dem Bildungsbereich ist eine Organisation vertreten. Im Mitgliederportfolio fehlen Vertreter der Privatwirtschaft mit Markt- und Finanzpotential, welche ein Interesse an der wirtschaftlichen Nutzung der erneuerbaren Energien haben. Diese Kritik an der AEE wurde schon öfter geäußert und hat zu einer



Verankerung der Mitgliederakquisition in der Strategie erneuerbare Energien 2004 geführt. Dennoch wurde die Akquisition von Neumitgliedern seit 2004 nicht in Angriff genommen.

Erschwerend kommt die Verbandsstruktur der AEE hinzu. D.h. ein direkter Kontakt der AEE zu ihren Verbandsmitgliedern liegt nicht im Interesse der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren. Die Beziehung zu den Mitgliederverbänden und deren Verbandsmitgliedern bleibt damit sehr unverbindlich.

### **3.2.2 Beurteilung des Vorstandes und seiner Aktivitäten**

Zum geringen Erfolg der AEE trägt auch die derzeitige Zusammensetzung des Vorstandes bei. Seit ihrer Gründung wird die AEE vor allem von den Interessen der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren geprägt, d.h. von 7 Organisationen, die ebenso wie die AEE Auftragnehmer im Rahmen von EnergieSchweiz sind. Mit Ausnahme von suissetec ist der strategisch und operativ aktive Teil der AEE ausschliesslich durch Mitglieder der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren von EnergieSchweiz besetzt. Der frische Wind einer anderen, system- und EnergieSchweiz-fernen Sichtweise fehlt. Weder im Vorstand, noch in der Geschäftsführung, sitzen Experten für Strategie, Betriebswirtschaft, Marketing oder Verkauf. Die AEE schafft es nicht, über den Tellerrand der technologiespezifischen Fragestellungen hinauszublicken. Vielmehr dreht sie sich kontinuierlich im eigenen Saft.

Zusätzlich stellt sich die Frage, ob ein politisch besetztes Präsidium für eine Dachorganisation der erneuerbaren Energien notwendig ist, denn jede einseitige politische Besetzung, egal in welche Richtung, kann für eine politisch tätige Organisation hinderlich sein.

Mit der Stärkung der Netzwerkkonferenz 2004 – in welcher wieder die selben Organisationen vertreten sind, wie im aktiven Geschäftsbereich der AEE, wurde ein zusätzliches System der völligen Übersteuerung etabliert. Hier genehmigen im Rahmen der Netzwerkkonferenz die selben Organisationen die selben Aktivitäten, die sie als Vorstand der AEE bereits festgelegt haben - diesmal allerdings unter der Leitung des BFE. Die Einrichtung einer Netzwerkkonferenz ist zweifelsfrei sinnvoll, wenn im Vorstand der AEE andere Organisationen vertreten werden als in der Netzwerkkonferenz. In der derzeitigen Zusammensetzung schafft diese Parallelstruktur aber nur Redundanzen und zusätzlichen Sitzungsaufwand. Zudem wird der Fokus der AEE immer mehr auf EnergieSchweiz eingeeengt.

### **3.2.3 Beurteilung der Geschäftsführung**

Die zum Zeitpunkt der Evaluation tätige Co-Geschäftsführung hat sich nur wenig bewährt. Folgende Faktoren sind als kritisch zu beurteilen

- Ein Geschäftsführer war während der Ausübung der Geschäftsführungs-Tätigkeit auch für das eigene Netzwerk tätig. Der zweite Geschäftsführer wurde von den Befragten mit Biomasse assoziiert bzw. seine Tätigkeit der Biomasse nahe stehend wahrgenommen. Die Geschäftsführung der AEE muss jedoch „technologieneutral“ sein bzw. neutral wahrgenommen werden, wenn die Organisation dazu da ist, die um Marktanteile, Fördergelder und Beiträge von EnergieSchweiz konkurrierenden technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren gemeinsam zu vertreten. Diese Besetzung ist ein Grund für das mangelnde Vertrauen der Mitglieder in die AEE.
- Die Aufteilung in eine Co-Geschäftsführung verhindert eine eindeutige Führungsrolle und eine Identifikation mit der Führungsaufgabe.



- Als Vertreter einzelner technologiespezifischer Netzwerke und Kompetenzzentren haben die bisherigen Geschäftsführer einen technologiespezifischen Hintergrund. Die mangelnde Professionalität im Bereich Strategiebildung, Marketing und Führung hat negative Auswirkungen auf Strategie, Programme und Aktivitäten der AEE.

### **3.3 Kritische Anmerkungen zu den Aktivitäten der AEE**

Es ist schwierig den Bekanntheitsgrad der AEE tatsächlich zu fassen, dies insbesondere als

- das Ziel verfolgt wurde, als AEE nicht bekannt zu werden,
- die Dienstleistungen der einzelnen Netzwerke verschwommen mit denen der AEE wahrgenommen werden,
- die Tätigkeitsbereiche der Geschäftsführer mit ihren Aufgaben im eigenen Netzwerk und anderen Bereichen verschwimmen, und
- es keine Ziele gibt, an denen die Leistung der AEE gemessen werden könnte.

Mit der Strategie erneuerbare Energien 2004 hat das Dachmarketing der AEE eine Chance auf eine Neuausrichtung auf Grund des Splitting Ökostrom, Naturwärme und Ökotreibstoff bekommen. Diese Chance ist weitgehend ungenützt verstrichen. Die einzige Veränderung war die Schaffung von 3 Arbeitsgruppen, welche aber wiederum keine Strategie aufweisen.

#### **3.3.1 Beurteilung Dachmarketing der erneuerbaren Energien**

Die Vision, als Dachorganisation im Rahmen des Dachmarketings unsichtbar zu bleiben<sup>25</sup>, steht im krassen Gegensatz zu den effektiven Aufgaben und dem Anspruch auf Breitenwirkung, welche sich aus der Rolle der AEE im Rahmen von EnergieSchweiz ableitet. Dennoch scheint die AEE mit der Strategie im Hintergrund zu bleiben erfolgreich zu sein, denn 80 Anfragen im Jahr 2006 sind nach 6 Jahren Marktpräsenz einer Dachorganisation der erneuerbaren Energien viel zu wenig.

Die Aktivitäten im Dachmarketing erneuerbare Energien sind im untersuchten Zeitraum im wesentlichen gleich geblieben. Sie umfassen eine Website und 2 allgemein gehaltene Drucksachen (Leporello und ABC der erneuerbaren Energien je in deutsch und französisch) sowie die Medienarbeit. Für ein gesamtschweizerisches Dachmarketing der erneuerbaren Energien ist dies auffallend wenig.

Die bereits 2003 festgehaltene Kritik mangelnder Wirksamkeit hat nur wenig bewirkt. Eine Klärung der Zielgruppen, der Kommunikationsinhalte und gewünschten Botschaften ist nicht erfolgt. Das Dachmarketing besteht aus Einzelaktivitäten, die nicht auf einander aufbauen. Die Chance einer konsumentenorientierten Neuausrichtung der Dachmarketingaktivitäten durch Orientierung an den Segmenten Ökostrom, Naturwärme und Ökotreibstoff wurde nicht genützt.

Auch die von der AEE durchgeführte Medienarbeit im Bereich des Dachmarketings erneuerbare Energien ist nicht optimal. Die Medienarbeit folgt dem Zufallsprinzip. Sie ist primär politisch ausgerichtet. Zudem sind Reaktionszeiten, um zu aktuellen Themen Stellung zu nehmen, zu lange. 5 eigene

---

<sup>25</sup> Aussage der Geschäftsführung im Rahmen der vorliegenden Evaluation: „Man soll uns über die Grenzen der Netzwerke hinaus weder wahrnehmen noch kennen“.



Presseartikel jährlich (inklusive Ökostrom), sind für eine effektive Vermarktung der erneuerbaren Energien in der Schweiz zu wenig.

Ein Controlling der Aktivitäten Dachmarketing der erneuerbaren Energien ist seitens AEE nur unzureichend erfolgt. Nimmt man zudem die Kritik an den Swiss Renewables als Referenz, hat sich die AEE auch als Organisator von Veranstaltungen nur wenig bewährt. In Summe lässt sich festhalten, dass im Bereich des Dachmarketings der erneuerbaren Energien seitens der AEE unprofessionell vorgegangen wurde. Der Beitrag des bisherigen Dachmarketings zur gemeinsamen Wahrnehmung der erneuerbaren Energien ist als gering einzustufen.

### **3.3.1.1 Dachmarketing Ökostrom**

Am Beispiel Ökostrom wird deutlich, dass die AEE auch anders vorgehen kann. Zwar fehlt auch dem Dachmarketing Ökostrom jegliche Strategie. Aber immerhin sind – wenn dies auch nirgends schriftlich festgehalten ist – die Elektrizitätswirtschaft und die Politik als Zielgruppen der Aktivitäten erkennbar.

Die Aufgabe Dachmarketing Ökostrom ist seit der Gründung der AEE etabliert. Die zentrale Quelle für das Marketing bildet die Ökostromumfrage, die von allen Befragten hoch geschätzt wurde. Mit einer Auflagezahl von 500 Stück trägt diese Umfrage auch wesentlich zur Bekanntheit der AEE in den Kreisen der (Öko-)Stromproduzenten bei. Auf Basis der Ökostromumfrage erfolgen Ergänzungen der Homepage und die Medienarbeit, welche rund 20% des gesamten Presseechos der AEE ausmacht. Bedenkt man, dass in den Jahren 2005 und 2006 noch der Grossteil der Lobbyaktivitäten der AEE auf den Bereich Ökostrom ausgerichtet wurden, wurde im Bereich Ökostrom immerhin konzentriert gearbeitet. Zweifelsfrei wurde die AEE im Bereich Ökostrom auch wahrgenommen. Wenn man die mit diesem Aufgabenbereich zusammenhängenden Aktivitäten aufsummiert, lag das ungefähre Realbudget 2005 jedoch nicht bei 140.000 Franken sondern bei 220.000 Franken. Das sind 45% des Gesamtbudgets der AEE.

Den Erfolg im Dachmarketing, aber auch die auf Grund der neuen Gesetzeslage nötigen Aufgaben im Bereich Ökostrom, muss sich die AEE aber mit dem VUE und mittlerweile auch den Elektrizitätswerken teilen. Mit der positiven Verabschiedung der Einspeisevergütung ist ein Grossteil der bisher gesetzten Aktivitäten hinfällig. Diese werden von den anderen Spielern am Markt wahrgenommen. Eine Strategieveränderung und Neupositionierung der AEE im Bereich Dachmarketing Ökostrom ist daher unbedingt notwendig.

### **3.3.1.2 Dachmarketing Naturwärme und Ökotreibstoff**

Im Gegensatz zum Ökostrom steckt das Dachmarketing für Naturwärme und Ökotreibstoff in den Kinderschuhen. Während im Bereich Naturwärme immerhin 2005 und 2006 in Summe 6 gemeinsame Auftritte der erneuerbaren Energien im Rahmen von Messen und ein gemeinsamer Flyer für Bauherrschaften entwickelt wurde, gibt es das Dachmarketing im Bereich Ökotreibstoff bisher nicht.

### **3.3.1.3 Zusammenfassung der Beurteilung des Dachmarketing der AEE**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine völlige Neukonzeption des Dachmarketings der erneuerbaren Energien notwendig ist. Selbst wenn die AEE das tun würde, was sie sich im Rahmen der Programmgestaltung vornimmt, würde sie den Markt nicht besser erreichen. Die Medienkontakte sind zu intensivieren und Zielgruppen für die gemeinsamen Botschaften der erneuerbaren Energien zu identifizieren. Der Ansatz einer produktorientierten Aufteilung in die Bereiche Ökostrom, Naturwärme und Ökotreibstoff erscheint dafür sinnvoll.





### **3.3.2 Beurteilung der Lobbyarbeit**

Wie dem Dachmarketing fehlt es auch der Lobbyarbeit der AEE an einer grundsätzlichen Strategischen Ausrichtung. Dennoch ist die Lobbyarbeit auf parlamentarischer Ebene – insbesondere im Kontext der Einspeisevergütung – als weitgehend erfolgreich einzustufen. Eine Lobbyarbeit auf Ebene der Kantone funktioniert nur punktuell.

Durch Strategie und Planung, insbesondere durch eine starke Medienarbeit und Abstimmung mit den Lobbyaktivitäten der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, könnte mit dem bestehenden Budget erheblich mehr getan bzw. erreicht werden, als bisher erreicht wurde. Grundsätzlich ist die Lobbyarbeit für die erneuerbaren Energien jedoch von einer Person / Institution durchzuführen, welche keinem der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren nahe steht. Da die Kantone die Rahmenbedingungen für den Einsatz der erneuerbaren Energien vorgeben, wäre die stärkere Ausdehnung der Lobbyarbeit auf die kantonale Ebene sinnvoll.

### **3.3.3 Beurteilung der Koordination und Vernetzung**

Die Koordinationsleistung, welche die AEE für die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren erbringt, ist als schwach zu beurteilen. Die Aktivitäten beschränken sich auf Vereinsaktivitäten, den Versand von Informationsmails sowie den Versand des AEE-Newsletter, ein Informationsmedium, welches eigentlich für Politik und Medien konzipiert wurde.

Die vagen Formulierungen in den Programmen der AEE lassen erkennen, dass hinsichtlich der Koordinationsaufgabe der erneuerbaren Energien noch wenig Überlegungen angestellt wurden. D.h. es ist nicht klar, was die Aufgabe der Koordination eigentlich bedeutet und welche Tätigkeiten damit verbunden sind. Die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie, welche eine explizite Aufgabe der AEE gewesen wäre, wurde von der Netzwerkkonferenz übernommen. Mit der im Rahmen der Strategie erneuerbare Energien 2004 festgelegten Arbeitsteilung ist daher der einzige eindeutige Bereich der Koordinationsaufgabe der AEE an den Bund zurück gegangen.

Die auf Basis der Strategie erneuerbare Energien 2004 etablierten Arbeitsgruppen Ökostrom, Naturwärme und Ökotreibstoff haben als Koordinationsorgan versagt. Es wurde versäumt die Rolle dieser Gremien und die Form der Zusammenarbeit zu klären und ihre Aktivitäten in die (nicht existente) Strategie und Planung einzubinden. Alles geht weiter wie bisher, nur in einem anderen Rahmen. Die Aufgabe, einen gemeinsamen Auftritt der erneuerbaren Energien sicher zu stellen, geht über viel zu tiefe fachliche Inhalte und politische Diskussionen verloren.

Die sektorübergreifende Zusammenarbeit innerhalb EnergieSchweiz hat sich seit 2003 verändert. Gab es bis 2004 gemeinsame, sektorübergreifende Aktionen, erfolgt die Zusammenarbeit heute primär im Rahmen von Sitzungen und Konferenzen, welche vom Programmträger gesteuert werden. An diesen Sitzungen nimmt die AEE nicht als Vertreter der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, sondern als eine von acht Organisationen des Sektors erneuerbare Energien von EnergieSchweiz teil. Damit sitzen wieder alle Vertreter der erneuerbaren Energien zusammen, wie dies schon im Rahmen der Netzwerkkonferenz, der Vorstandssitzungen und der Generalversammlung der AEE der Fall ist. Die Anzahl der absolvierten Sitzungen wird damit bedenklich hoch. Zudem ist es schade, dass mögliche Redundanzen zwischen den Sektoren zu wenig genutzt werden. Hier wird die Chance eines starken Auftrittes von EnergieSchweiz ungenutzt vergeben. Diese Kritik trifft aber weniger die AEE als den Programmträger BFE.



Vergleichbar der Zusammenarbeit mit den anderen Sektoren von EnergieSchweiz, ist seit 2003 die Zusammenarbeit mit den Kantonen gesunken. In der Startphase wurden die Kantone als mögliche Partner bei der Vermarktung der erneuerbaren Energien gesehen. Heute sind nur die durch die Kantone gestalteten Rahmenbedingungen, d.h. Förderungen und Baugesetze im Fokus der AEE. Die weiteren Vernetzungsaktivitäten der AEE zu den Kantonen bleiben daher auf der Diskussion der politischen Rahmenbedingungen stecken. Das Dachmarketing erreicht die Kantone nur unzureichend. Die bestehenden Informationsmaterialien sind für die kantonalen Energiefachstellen, bzw. für deren Zielgruppe nicht sinnvoll. D.h. zum aktuellen Zeitpunkt erbringt die AEE keine Leistungen, die für die Kantone nützlich wären.

Die Aufgabe der internationalen Zusammenarbeit wird nur am Rande wahrgenommen.

### **3.3.4 Beurteilung der Geschäftsführungstätigkeit**

Mangels Strategie und Struktur war die Aufgabe für die Geschäftsführung der AEE schwierig. Die Aufgabenvielfalt war im Verhältnis von Finanzen und persönlichen Mitteln zu gross. Trotz mehrheitlicher Überlastung hat sich die Geschäftsführung der AEE engagiert und ihr bestes versucht. Dennoch sind Administration und Führungsaufgaben, zB die Führung der Vertretungen in der französischen und italienischen Schweiz, auf der Strecke geblieben. Mit der neuen Vertretung der in der Romandie ist vieles besser geworden. Das Feedback zu den Aktivitäten der AEE in der Romandie ist grundsätzlich gut. Dennoch sind die tatsächlichen Aktivitäten der Aussenstellen weder den Jahresprogrammen noch den Jahresberichten der AEE zu entnehmen.

Hinsichtlich der Administration lässt sich die teilweise mangelhafte Aktualität der vorhandenen Unterlagen anführen. Die grundsätzlich schwache Planung wurde bereits in Kapitel 3.1 diskutiert.



## 4 Lösungsansätze zu Handen BFE und AEE

Auf Grund der vorliegenden Evaluation stellt sich die Frage nach Empfehlungen für eine weitere Präsenz der erneuerbaren Energien in der Schweiz im allgemeinen, bzw. im Kontext von EnergieSchweiz, der Strategie erneuerbare Energien für die zweite Etappe 2006-2010 sowie die Nachfolgeprogramme im Speziellen.

Im Rahmen der Evaluation wurde deutlich, dass es einen gemeinsamen Auftritt der erneuerbaren Energien braucht. In dieser Hinsicht waren sich nicht nur die befragten Personen weitgehend einig. Auch die Bekanntheit der erneuerbaren Energien in den Nachbarländern Deutschland und Österreich zeigt, dass das gemeinsame Auftreten der erneuerbaren Energien energiepolitisch bedeutsam ist.

Die Evaluation macht aber auch deutlich, dass die AEE in ihrer derzeitigen Form die an sie gestellten Erwartungen nicht ausreichend erfüllen kann. Veränderungen in den Bereichen Strategie, Struktur und Aktivitäten sind unumgänglich. Diese Veränderungen sind auch in der Reihenfolge

1. Strategie
2. Struktur
3. Aktivitäten

anzugehen.

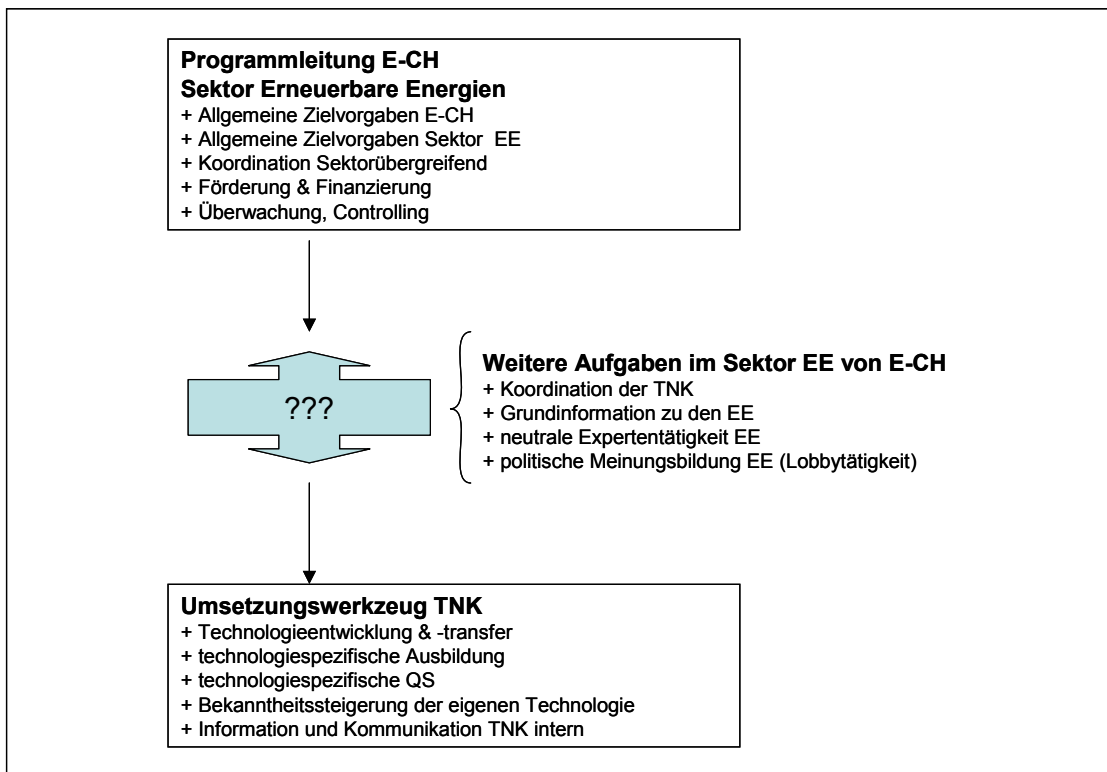
Zur Festlegung einer Strategie, sowohl seitens BFE wie auch seitens der Mitglieder der AEE, müssen die notwendigen Funktionen verstanden werden, die es zur Stärkung der erneuerbaren Energien in der Schweiz braucht.

### 4.1 Die Aufgaben eines gemeinsamen Auftrittes der erneuerbaren Energien als Basis für die organisationale Gestaltung

Auf Basis der bestehenden Struktur von EnergieSchweiz sowie der Strategie erneuerbare Energien für die zweite Etappe 2006-2010 von EnergieSchweiz lassen sich drei unterschiedliche Aufgabenebenen identifizieren, welche wahrgenommen werden müssen, wenn die Ziele des Sektors erneuerbare Energien von EnergieSchweiz erreicht werden sollen. Diese sind:

1. die Programmsteuerung
2. die Aktivitäten für erneuerbare Energien im Allgemeinen
3. die technologiespezifischen Aktivitäten im Bereich der einzelnen erneuerbare Energien.

Diese Aufgabenebenen spiegeln sich in der aktuellen Struktur des Sektors erneuerbare Energien weitgehend wieder. Abbildung 8 stellt die organisationale Zusammensetzung des Sektors erneuerbare Energien dar. An Stelle der AEE wurde bewusst ein Symbol mit Fragezeichen gewählt.



**Abbildung 8: Aufgabenebenen und Aufgabenträger im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz**

Die Programmsteuerung im Bereich der erneuerbaren Energien liegt beim Bundesamt für Energie Sektor erneuerbare Energien. Im Kern umfasst diese Aufgabe folgende Tätigkeiten:

- Formulierung der allgemeinen Zielvorgaben von EnergieSchweiz
- Formulierung der allgemeinen Zielvorgaben vom Sektor erneuerbare Energien
- Sektorübergreifende Koordination von EnergieSchweiz
- Förderung, Bewilligung von Projekten und Finanzierung
- Controlling

Die Basis im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz bilden die technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, denen vor allem folgende technologiespezifischen Aufgaben zukommen:

- Technologieentwicklung & -transfer
- technologiespezifische Ausbildung
- technologiespezifische Qualitätssicherung
- Bekanntheitssteigerung der eigenen Technologie
- Information und Kommunikation innerhalb der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren



Sollen im Sektor erneuerbare Energien in Zukunft die erneuerbaren Energien stärker als gemeinsame Grösse wahrgenommen werden, sind folgende 4 Aufgaben zu erfüllen:

1. Koordination der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren
2. Grundinformation zu den erneuerbaren Energien bis an die Basis
3. Neutrale Expertentätigkeit zum Thema erneuerbare Energien
4. Politische Meinungsbildung zum Thema erneuerbare Energien.

Mit Ausnahme der Koordination können und sollen diese Aufgaben weder von EnergieSchweiz / BFE, noch durch die einzelnen Verbände wahrgenommen werden. Mit anderen Worten: es braucht eine Mittlerinstanz zwischen den staatlichen und den privatwirtschaftlichen Aufgaben. Eine erste Detaillierung dieser Aufgaben findet sich in Tabelle 14.

<b>Aufgaben</b>	<b>Erläuterungen</b>
<b>1. Koordination der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informationsaustausch unter den technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren (Kommunikationsplattform)</li><li>- Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren</li><li>- Koordination gemeinsamer Aktivitäten der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren</li><li>- Vermittlung zwischen Bund und technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren</li></ul>
<b>2. Grundinformation zu den erneuerbaren Energien<sup>26</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anlaufstelle für Politiker, Medien, Schulen, Bevölkerung usw.</li><li>- Technologieneutrale Auskünfte in den Bereichen Wärme, Strom und Mobilität</li><li>- Auskünfte über kantonale Rahmenbedingungen für die erneuerbaren Energien</li><li>- Pressearbeit – Positionierung der erneuerbaren Energien in den Medien &amp; Stellungnahmen im aktuellen Kontext</li><li>- Basismarketing erneuerbare Energien für die Zielgruppen Handel, Installateure, Planer, Architekten, Konsumenten, Energie-Anbieter (Wärme, Strom, Mobilität)</li></ul>
<b>3. neutrale Expertentätigkeit erneuerbare Energien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- neutrale Beurteilung der erneuerbaren Energien</li><li>- Konzeption optimaler Gesamtsysteme (Strom, Wärme, Mobilität)</li><li>- Stellungnahmen zu Strategien Dritter, gesetzgeberischen Projekten, politischen und wissenschaftlichen Diskussionen usw.</li><li>- Expertentätigkeit vor parlamentarischen Kommissionen</li><li>- Internationale Zusammenarbeit</li><li>- Zusammenarbeit mit den Kantonen</li></ul>
<b>4. politische Meinungsbildung erneuerbare Energien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lobbytätigkeit auf Ebene Bund</li><li>- Lobbytätigkeit auf Ebene Kantone</li></ul>

**Tabelle 14: Aufgaben zur Positionierung der erneuerbaren Energien in der Schweiz**

<sup>26</sup> Die zu den Aufgaben neutrale Expertentätigkeit und Grundinformation angeführten Erläuterungen entsprechen mit Ausnahmen einiger Ergänzungen, jenen Aufgaben, die seitens des BFE, Sektor erneuerbare Energien im Vorfeld der Evaluation definiert wurden.



Während die Aufgabe „Koordination der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren“ weitgehend von der bereits bestehenden Netzwerkkonferenz – und damit von der Sektorleitung erneuerbare Energien übernommen werden könnte, ist für die Erfüllung der Aufgaben Grundinformation zu den erneuerbaren Energien, neutrale Expertentätigkeit erneuerbare Energien und Lobbyarbeit die Existenz mindestens einer zusätzlichen und neutralen Organisation notwendig. Dies, weil

- die Programmleitung in der aktuellen Form nicht über die Kapazität verfügt, die zusätzlichen Aufgaben zu übernehmen und eine Übernahme der Tätigkeiten dem Grundgedanken des Programms EnergieSchweiz widersprechen würde. Die Lobbyarbeit kann darüber hinaus grundsätzlich nicht von der Programmleitung wahrgenommen werden.
- die einzelnen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren technologiespezifische Interessen verfolgen, wodurch die Anforderung der Neutralität einer Organisation für erneuerbare Energien nicht erfüllt wird. Grob lässt sich davon ausgehen, dass zur Übernahme der Aufgaben Grundinformation, Expertentätigkeit und politische Meinungsbildung 3 Personen, davon 2 Fachpersonen und ein Sekretariat notwendig sind. Es ist sinnvoll, diese Personen Vollzeit anzustellen, statt wie bisher im Mandatsverhältnis zu beschäftigen. Die sprachregionalen Vertretungen könnten in einem ersten Schritt auf Mandatsbasis bestehen bleiben. Die Führung der Aktivitäten dieser Vertretungen muss aber durch die Zentrale erfolgen.

Das bedeutet, dass für eine Neupositionierung der erneuerbaren Energien von jährlichen Fix-Kosten in der Höhe von ca. CHF 600.000,- (inklusive Infrastruktur) auszugehen ist. Dazu kommt je nach Aktivitätsradius der Organisation noch ein Werbebudget von CHF 300.000,- bis CHF 500.000,- für ein solides Dachmarketing. Die Grundlagen dieser Kalkulation finden sich in Anhang 5.7.

Diese Schätzung ist nicht abschliessend zu betrachten. Vielmehr variiert der Personalbedarf und vor allem das tatsächliche Werbebudget stark danach, mit welcher Intensität die Aufgabe „Grundinformation zu den erneuerbaren Energien“ wahrgenommen werden soll. Auch hängt die Höhe des Budgets davon ab, welche Dienstleistungen seitens der Fachverbände erwartet werden.

## **4.2 Organisationsvorschläge für einen gemeinsamen Auftritt der erneuerbaren Energien**

Im Wesentlichen bieten sich für diese Neuorganisation im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz drei unterschiedliche Lösungsvorschläge an. Diese sind:

1. Neukonzeption des Dachverbands der Verbände für erneuerbare Energien,
2. Neutrales Kompetenzzentrum für erneuerbare Energien,
3. Staatliche Fach- und Informationsstelle für erneuerbare Energien.

In Folgenden werden diese Lösungsansätze dargestellt

### **4.2.1 Lösungsvorschlag 1: Neukonzeption Dachverband erneuerbare Energien**

Die erste mögliche Lösung ist ein Dachverband für erneuerbare Energien, d.h. ein Verein gemäss Art. 60 ZGB, welcher die Tätigkeiten

1. Grundinformation zu den erneuerbaren Energien und Expertentätigkeit im Auftrag des Bundes



2. Lobbyarbeit im Auftrag der technologiespezifische Netzwerke und Kompetenzzentren übernehmen kann.
3. Allenfalls kann dieser Dachverband im Auftrag des Bundes auch die Koordination der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren übernehmen.

Die Finanzierung des Dachverbandes erfolgt durch Mitgliederbeiträge und Leistungsaufträge der Verbandsmitglieder. Die Finanzierung durch Leistungsaufträge im Rahmen von EnergieSchweiz und durch weitere externe Aufträge sowie durch Sponsoring ist möglich, sofern dies der Zweck des Verbandes zulässt.

Abbildung 9 stellt die Einbettung einer Dachorganisation in das Umfeld von EnergieSchweiz dar.

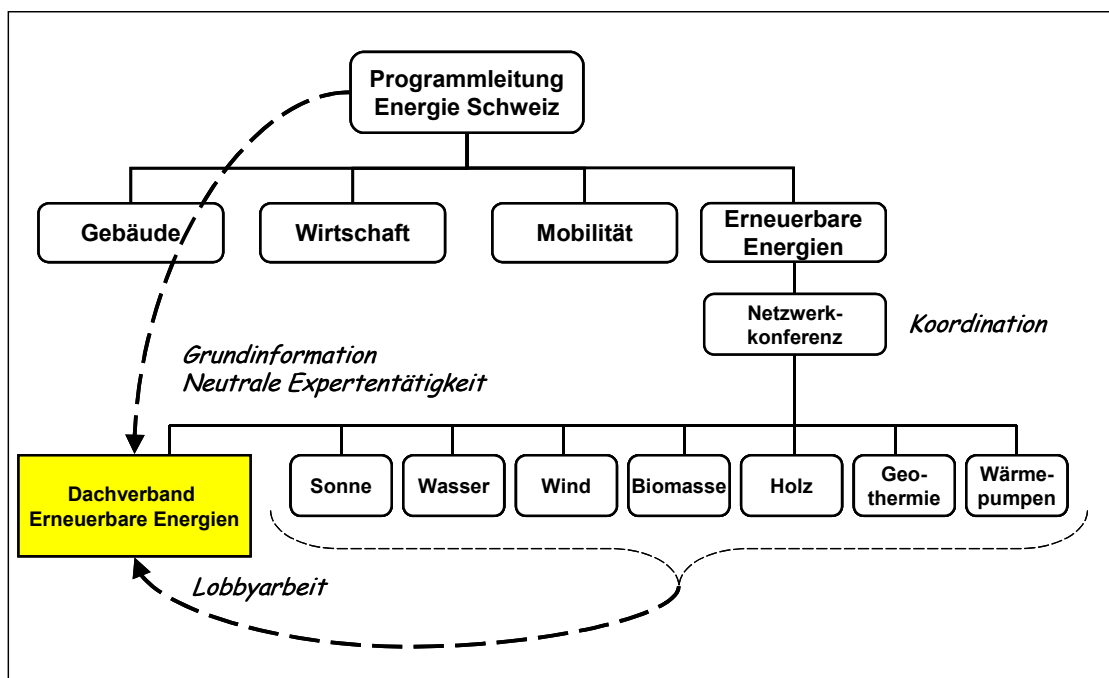


Abbildung 9: Lösungsvorschlag 1 – Dachverband erneuerbare Energien

Diese Lösung ist der bisherigen AEE sehr nahe, jedoch gibt es 3 wesentliche Unterschiede:

1. Der Dachverband erneuerbare Energien nimmt als den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren **gleichberechtigter** Verband in der Netzwerkkonferenz teil, d.h. er ist nicht Dienstleister der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren, sondern frei, sein eigentliches Interesse, bzw. das Produkt erneuerbare Energien, zu vertreten.
2. Der strategische und operative Kern des Dachverbandes muss von **technologieneutralen** Akteuren gebildet werden, d.h. von Personen, die keinem technologiespezifischen Netzwerk oder Kompetenzzentrum nahe stehen. Für die Besetzung des Vorstandes bieten sich Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft an. Auch eine politische Besetzung ist in Erwägung zu ziehen, sofern ein Gleichgewicht hinsichtlich der politischen Lager gewährleistet werden kann.



3. Die Geschäftsstelle des Dachverbandes umfasst eine ausreichende Anzahl von vollamtlich beschäftigten Personen, die in der Lage sind
- die Technologien zu überblicken und Expertisen abzugeben,
  - Strategien für Markt, Medien und Politik zu entwickeln,
  - entsprechende Projekte aufzugleisen und durchzuführen sowie
  - eine gleichmässige Arbeit in allen Sprachregionen der Schweiz sicher zu stellen.
- Die anschliessende Detailausführung der Grundinformations-<sup>27</sup> und Lobbyarbeit kann an professionelle Organisationen vergeben werden. Diese müssen jedoch wiederum das Kriterium der Technologieutralität erfüllen.

---

<sup>27</sup> zB Programmierungen der Website, Layoutarbeiten, Werbekonzepte, Durchführung von Befragungen usw.





Tabelle 15 stellt die Chancen und Risiken der Lösung Dachverband einander gegenüber:

<b>Chancen Lösung Dachverband</b>	<b>Risiken Lösung Dachverband</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Grundinformation, Fachexpertentätigkeit und Lobbyarbeit ist „aus einer Hand“ möglich</li><li>2. Die Dachorganisation bleibt den einzelnen Energien verbunden<ul style="list-style-type: none"><li>→ Vermeiden von „aufgesetzten“ Konzepten</li><li>→ Kontakt mit der technologiespezifischen Basis</li><li>→ höhere Akzeptanz der Lösungen innerhalb der einzelnen Technologien</li></ul></li><li>3. Vermeidung einer Konkurrenzsituation mit den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren<ul style="list-style-type: none"><li>→ Chance auf Einigkeit unter den einzelnen Technologien bleibt erhalten</li></ul></li><li>4. Durch Mitgliedschaft haben die technologiespezifischen Verbände die Möglichkeit, die Aktivitäten des Dachverbandes zu beeinflussen.</li><li>5. Eine erweiterte Mitgliederbasis aus den Reihen der Anwender, Produktionsunternehmen kann die erneuerbaren Energien in der Schweiz stärken.</li><li>6. Weiterführung des Netzwerkansatzes</li><li>7. Entspricht dem Partnerschaftskonzept von EnergieSchweiz</li><li>8. Langfristig Übernahme des Koordinationsauftrages möglich</li><li>9. Finanzierung durch Mitgliederbeiträge und bezahlte Verbandsleistungen sowie externe Leistungsaufträge (u.a. EnergieSchweiz)</li><li>10. Weitere Zusatzfinanzierung (zB Sponsoring) durch privatwirtschaftlichen Ansatz möglich.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Allfällige Uneinigkeiten der einzelnen Technologieverbände machen den Dachverband träge.</li><li>2. Expertisen, die auf die Stärke einer Technologie verweisen, schwächen den Verband, das Vertrauen und damit die Leistungen.</li><li>3. Beharrungsvermögen in alten Mustern (Trägheit von Organisationen), da die Rahmenstrukturen dieselben bleiben.</li><li>4. Die Entwicklung des Verbandes wird durch die Mitglieder bestimmt. Es ist möglich, das Ziel aus den Augen zu verlieren.</li></ol>

**Tabelle 15: Chancen und Risiken des Lösungsvorschlages Dachverband erneuerbare Energien**



Blickt man auf die Risiken wird deutlich, dass der Erfolg des Lösungsansatzes Dachverband von 3 Faktoren abhängt:

1. Es braucht eine klare Grundsatzentscheidung durch die einzelnen Technologien für einen gemeinsamen Dachverband und einen eindeutigen privatwirtschaftlichen Zweck dieses Dachverbandes. D.h. der Dachverband braucht eine Existenzberechtigung, die über die Aktivität im Rahmen von EnergieSchweiz hinaus geht. Für die Mitglieder muss ein Nutzen entstehen, für den sie bereit sind zu zahlen.
2. Eine starke und kompetente Führung durch einen neutralen Vorstand und eine neutrale, vollamtliche Geschäftsführung des Dachverbandes.
3. Zur Wahrnehmung von Aufgaben im Rahmen von EnergieSchweiz sind seitens Bund klare Vorgaben notwendig.

<b>Chancen Weiterbestand AEE</b>	<b>Risiken Weiterbestand AEE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. geringe Unruhe im politischen Bereich</li> <li>2. „Sicherheit“ für die Akteure</li> <li>3. bestehende Kontakte und Erfolge können übergeben werden (zB parlamentarische Kommission erneuerbare Energien)</li> <li>4. Weiterführung des Rahmenprogramms 2006 – 2010</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kosten: hohe Wandelkosten, da eine fachliche Begleitung der Umstrukturierung erforderlich ist.</li> <li>2. Zeit: Es dauert unter Umständen lange, bis die neue Dachorganisation erfolgreich arbeitet.</li> <li>3. Akzeptanz: Die AEE wird von vielen Seiten kritisch betrachtet. Für die Nachfolger ist es schwierig auf dieser Grundlage ein positives Image aufzubauen (Altlasten).</li> <li>4. Interesse: Finden sich Personen, die in die alte AEE Einsitz nehmen und diese umbauen wollen?</li> </ol>
<b>Chancen Neuorganisation Dachverband</b>	<b>Risiken Neuorganisation Dachverband</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zeit: Die Neuorganisation ist relativ schnell möglich</li> <li>2. Innovation: Im Prozess der Neuorganisation kommen neue Akteure und Gedanken ins Spiel. Auch die einzelnen erneuerbaren Energien müssen ihre Wünsche neu definieren.</li> <li>3. Altlasten: Kann die Organisation weitgehend hinter sich lassen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politische Unruhe, allenfalls grössere Skepsis gegenüber EnergieSchweiz</li> <li>2. Verluste von Kontakten</li> </ol>

**Tabelle 16: Chancen und Risiken eines Weiterbestandes der AEE**



Grundsätzlich stellt sich beim Lösungsansatz Dachverband die Frage, ob diese Rolle

- a) weiterhin von der AEE wahrgenommen werden könnte oder ob es besser ist,
- b) die AEE durch eine neue Organisation zu ersetzen.

Tabelle 16 zeigt die Chancen und Risiken beider Entscheidungen auf:

#### 4.2.2 Lösungsvorschlag 2: Kompetenzzentrum erneuerbare Energien

Der zweite Lösungsvorschlag bezieht sich auf die Gründung eines neutralen Kompetenzzentrums für erneuerbare Energien. Dieses ist erneut ein privatwirtschaftliches Instrument. Das Kompetenzzentrum kann ein Verein von Interessenten an den erneuerbaren Energien oder ein Unternehmen sein, welches das Mandat Kompetenzzentrum erneuerbare Energien im Rahmen von EnergieSchweiz übernimmt. Aus Gründen der Transparenz ist in diesem Fall darauf zu achten, dass es keine personellen Überschneidungen des Kompetenzzentrums erneuerbare Energien mit den anderen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren gibt. Auch diese Lösung setzt eine privatwirtschaftliche Existenzberechtigung und Finanzierung der Organisation voraus.

Der Name Kompetenzzentrum weist darauf hin, dass die erneuerbaren Energien im Rahmen von E-CH eine Ergänzung, d.h. ein weiteres, gleichberechtigtes technologiespezifisches Kompetenzzentrum in der Reihe der heutigen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren darstellt. Das von diesem Kompetenzzentrum vertretene Produkt ist jedoch nicht eine einzelne Energietechnologie sondern die Erneuerbaren Energie an sich. Abbildung 10 stellt die aus einem solchen neutralen Kompetenzzentrum erneuerbare Energien resultierende Struktur es Sektors erneuerbare Energien dar.

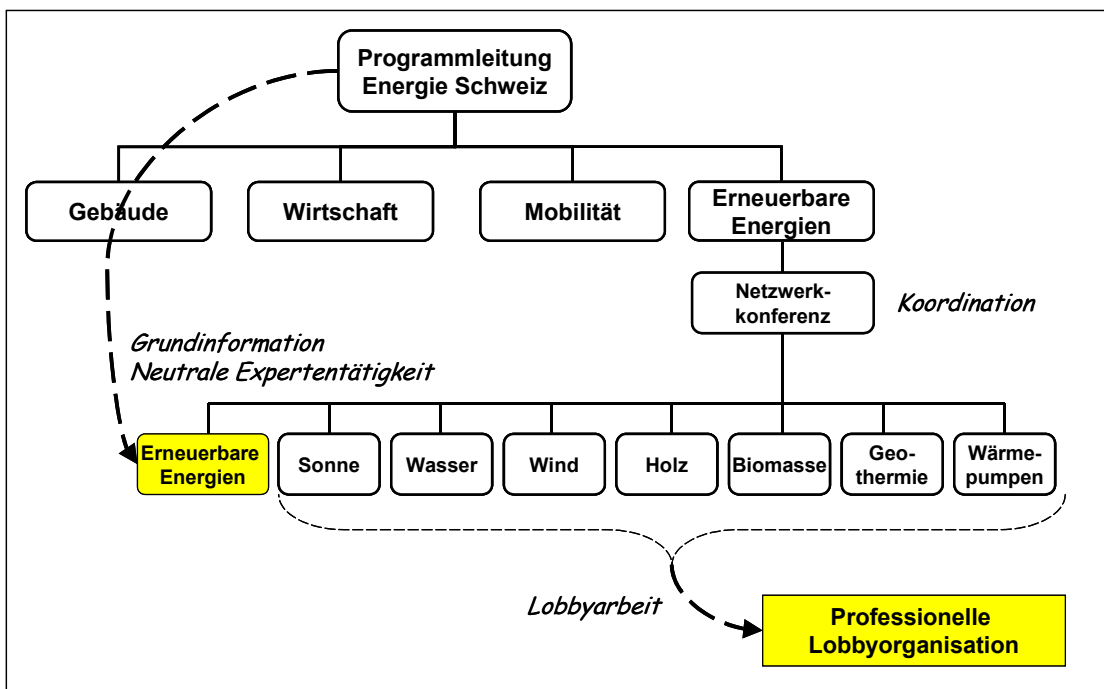


Abbildung 10: Lösungsvorschlag 2 – Kompetenzzentrum erneuerbare Energien

Im Falle der Gründung bzw. Beauftragung eines Kompetenzzentrums erneuerbare Energien sind die Aufgaben wie folgt verteilt:



1. Die Koordinationsaufgabe obliegt der Netzwerkkonferenz, wobei das Kompetenzzentrum erneuerbare Energien den anderen technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren im Rahmen der Netzwerkkonferenz gleich gestellt ist.
2. Die Übernahme von Grundinformati- und Expertentätigkeit erneuerbare Energien erfolgt auf Mandatsbasis im Auftrag des BFE.
3. Die Lobbyarbeit erneuerbare Energien muss auf eine externe professionelle Lobbyorganisation ausgelagert werden.

<b>Chancen Kompetenzzentrum erneuerbare Energien</b>	<b>Risiken Kompetenzzentrum erneuerbare Energien</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. rasch realisierbar,</li> <li>2. völlig neu (kein Wandelaufwand, keine Altlasten wie Dachverband)</li> <li>3. Neutralität bezüglich einzelner Technologien gewährleistet</li> <li>4. Nicht auf Einigkeit der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren angewiesen</li> <li>5. Neuer Impuls für den Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz durch neue Akteure</li> <li>6. Vorteile einer privatwirtschaftlichen Organisation d.h.               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ von wirtschaftlichen Interessen getragen</li> <li>→ Zusatzfinanzierung (zB Sponsoring) möglich</li> </ul> </li> <li>7. Weiterführung des Netzwerkansatzes</li> <li>8. Entspricht dem Partnerschaftskonzept von EnergieSchweiz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Kompetenzzentrum erneuerbare Energien agiert weitgehend losgelöst von den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Konkurrenzsituation behindert die Zusammenarbeit und Kontakt mit der technologiespezifischen Basis</li> <li>→ Konzepte von „ausser“ aufgesetzt</li> <li>→ der gemeinsame Auftritt der erneuerbaren Energien ist nur indirekt gegeben</li> </ul> </li> <li>2. Allenfalls Konkurrenz mit den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren um Mitglieder und etwaige Sponsorgelder</li> <li>3. Bewährte Strukturen (zB Parlamentarische Kommission) und Beziehungen gehen verloren.</li> <li>4. Koordinationsaufgabe muss beim BFE bleiben</li> <li>5. Zusätzliche Lobbyorganisation nötig</li> <li>6. Muss durch Leistungserbringung ausserhalb des Sektors erneuerbare Energien von EnergieSchweiz Geld verdienen (im Gegensatz zu den einzelnen technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren hat erneuerbare Energie keine Technologie zu verkaufen --&gt; kein Profit vom steigenden Marktvolumen der erneuerbaren Energien)</li> </ol>

**Tabelle 17: Chancen und Risiken des Lösungsvorschlages Kompetenzzentrum erneuerbare Energien**



Tabelle 17 stellt die Chancen und Risiken eines Kompetenzzentrums erneuerbare Energien einander gegenüber.

### 4.2.3 Lösungsvorschlag 3: Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien

Der dritte Lösungsvorschlag ist die Gründung einer staatlichen Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien, die ausschliesslich im Auftrag des BFE agiert. An dieser Stelle wird der privatwirtschaftliche Ansatz bzw. der Netzwerkansatz zugunsten der Schaffung einer öffentlichen Einrichtung aufgegeben. Die staatliche Informations- und Fachstelle ist als Stabstelle des Sektors erneuerbare Energien von EnergieSchweiz direkt unter der Programm- bzw. Sektorleitung angesiedelt. Von den technologiespezifischen Netzwerken und Kompetenzzentren ist sie völlig unabhängig. Eine Konkurrenzsituation ist daher nicht zu erwarten. Die nachfolgende Abbildung 11 stellt die Zusammenhänge dar.

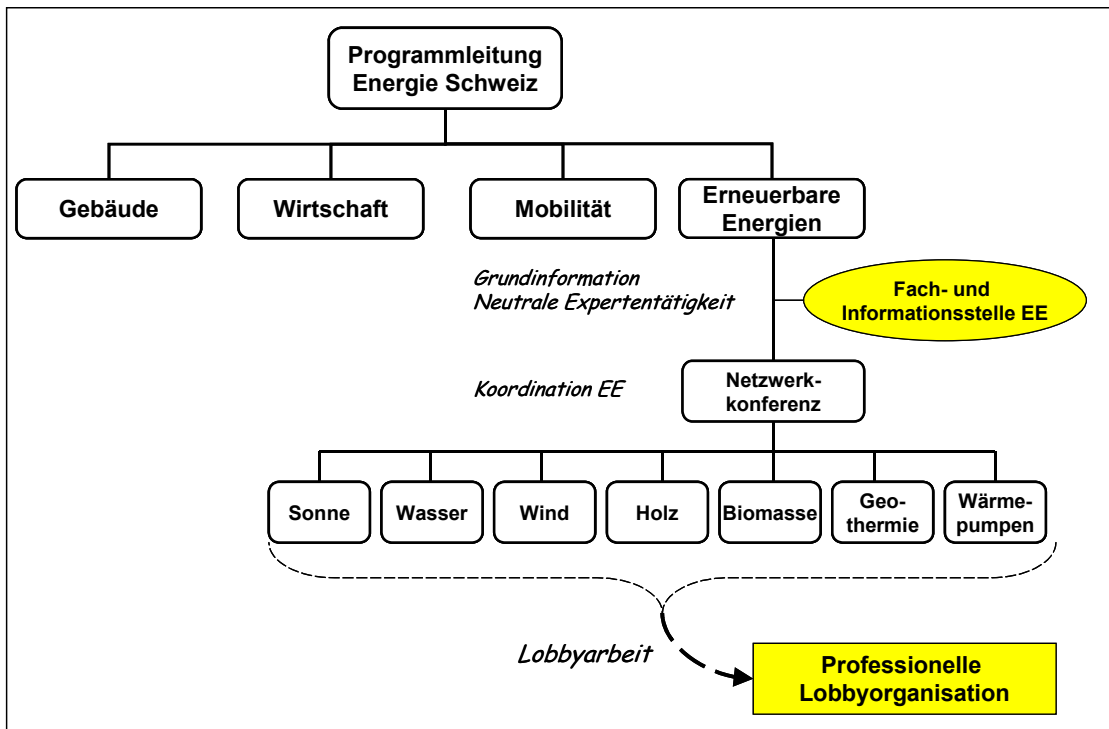


Abbildung 11: Lösungsvorschlag 3 – Fach- und Informationsstelle erneuerbare Energien

Im Falle der Schaffung einer Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien sind die Aufgaben wie folgt verteilt

1. Die Koordination der Aktivitäten der einzelnen erneuerbaren Energien liegt bei der Netzwerkkonferenz. Die eidgenössische Informations- und Fachstelle ist mindestens Teilnehmerin, sinnhafter Weise jedoch Leiterin der Netzwerkkonferenz.
2. Die Aufgaben Grundinformation erneuerbare Energien und Neutrale Expertentätigkeit erneuerbare Energien werden von der Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien wahrgenommen.



3. Die Lobbyarbeit wird seitens der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren an eine professionelle und neutrale Lobbyorganisation vergeben.

Tabelle 18 stellt die Chancen und Risiken eines Kompetenzzentrums erneuerbare Energien gegenüber.

<b>Chancen der Lösung Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien</b>	<b>Risiken der Lösung Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. rasch realisierbar,</li> <li>2. völlig neu (kein Wandelaufwand, keine Altlasten wie Dachverband)</li> <li>3. Neutralität bezüglich einzelner Technologien gewährleistet</li> <li>4. Nicht auf Einigkeit der technologiespezifischen Netzwerke und Kompetenzzentren angewiesen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keine Weiterführung des Netzwerkansatzes – Erhöhter Eingriffs des Bundes</li> <li>2. Geringer Fit zum Partnerschaftskonzept von EnergieSchweiz</li> <li>3. Keine privatwirtschaftlichen Interessen – Zusatzfinanzierung zB durch Sponsoring und Aufträge fraglich</li> <li>4. Bewährte Strukturen (zB Parlamentarische Kommission) und Beziehungen gehen verloren.</li> <li>5. Zusätzliche Lobbyorganisation nötig</li> <li>6. Die Akzeptanz durch die Kantone ist fraglich</li> </ol>

**Tabelle 18: Chancen und Risiken der Lösung staatliche Informations- und Fachstelle erneuerbare Energien**

#### 4.2.4 Hinweise aus den Nachbarländern

Abschliessend stellt sich die Frage ob für diese Neuorganisation eine gute Orientierung an den Lösungen der Nachbarländer gefunden werden kann.

Der spezielle Kontext von EnergieSchweiz erfordert für die Positionierung der erneuerbaren Energien auch eine weitgehend schweizspezifische Lösung. Im Ausland werden die erneuerbaren Energien von Organisationen im Bereich Energieeffizienz primär „mitvertreten“. Ausserdem sind die Organisationen entweder Schwerpunktmässig im Bereich Grundinformation und Expertentätigkeit oder Expertentätigkeit und Lobbyarbeit tätig.

Gute Beispiele für Grundinformation und Expertentätigkeit finden sich in Österreich. Es sind dies der Oberösterreichische Energiesparverband, das Vorarlberger Energieinstitut oder einige Organisationen im Verband der Arbeitsgemeinschaft erneuerbare Energien. Diese grossteils nicht gewinnorientierten Vereine wurden zwischen 1985 und 1992 gegründet und verfügen derzeit über einen Personalstand von 20-25 Angestellten. Der Einfluss öffentlicher Stellen ist sehr unterschiedlich. ZB ist der Oberösterreichische Energiesparverband weitgehend eine Organisation des Landes Oberösterreich, während die Arbeitsgemeinschaft erneuerbare Energien Vorarlberg primär privatwirtschaftlich getragen ist.

Obwohl die österreichischen Organisationen bundesländerspezifisch situiert (was Organisationen auf Kantonsebene entspricht) und der Energieeffizienz und den erneuerbaren Energien gleichermassen



verpflichtet sind, sind folgende Aspekte für die wirtschaftliche Ausrichtung einer neuen Organisation für erneuerbare Energien in der Schweiz interessant: Alle Organisationen

- bieten marktwirksame Beratungsleistungen an (welche teilweise von Bundes- und Landesstellen teilfinanziert werden),
- bieten marktwirksame Veranstaltungen an,
- betreiben Forschung,
- werden durch Mitgliedsbeiträge, Projekterträge und Fördergelder finanziert, wobei als Fördergeber neben den jeweiligen Bundesländern auch die Energiewerke und grosse Firmen im Bereich erneuerbarer Energien auftreten.

Eine mögliche Orientierung hinsichtlich der Lösung Dachverband bietet der deutsche Bundesverband erneuerbare Energien, welcher 1991 als Dachverband der Fachverbände der erneuerbaren Energien gegründet wurde. Dieser finanziert sich durch Mitgliederbeiträge und Projekte (zB Studien). Die Organisation ist vor allem politisch wirksam und verfügt derzeit über 300 Mitarbeiterstellenprozent, ein Sekretariat und eine studentische Praktikantin.

Nach einer grundsätzlichen Entscheidung, wie es hinsichtlich der Positionierung der erneuerbaren Energien weiter gehen kann, ist der Blick über die Grenzen – insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung eines detaillierten Aufgabenprofils der neuen Organisation auf jeden Fall empfehlenswert.

### **4.3 Empfehlungen und Allgemeine Hinweise**

Grundsätzlich ist für die Positionierung der erneuerbaren Energien in der Schweiz eine Lösung zu bevorzugen, die eine konstruktive Zusammenarbeit im Sektor erneuerbare Energien von EnergieSchweiz sicher stellt, da es bei diesem Programm letztlich um eine partnerschaftliche Erreichung wirtschaftlicher Ziele geht.

Durch Annahme der Lösungsvorschläge Dachverband oder Kompetenzzentrum bleibt der privatwirtschaftliche Ansatz von EnergieSchweiz erhalten. Der Erfolg dieser Lösungen setzt jedoch folgende Eckpfeiler voraus

- die Vorstellung von der Rolle eines erfolgreichen Dachverbandes bzw. Kompetenzzentrums (Vision) muss in einem ersten Schritt durch die privatwirtschaftlichen Akteure geklärt werden
- die Organisation braucht eine eigenständige Organisationsstrategie
- die Organisation braucht eine eigene und unabhängige Finanzierung
- die Organisation kann klar definierte Leistungsaufträge vom Bund und Institutionen der Privatwirtschaft übernehmen
- die Organisation ist frei, d.h. eine Einflussnahme durch das BFE ist ausschliesslich in Form der Leistungsaufträge möglich.

Die Lösung einer staatlichen Informations- und Fachstelle für erneuerbare Energien würde bedeuten, dass die privatwirtschaftlichen Bedürfnisse nach einer gemeinsamen Kraft der erneuerbaren Energien (Dachverband und Lobbyarbeit), nach einer neuen Lösung suchen müssten.

Wie es weiter geht ist daher eine grundsätzliche strategische Entscheidung des BFE und der technologiespezifischen Verbände. An dieser Stelle sind konkrete und wohlüberlegte Massnahmen nötig.



Sollte ein privatwirtschaftlicher Ansatz – insbesondere die Lösung Dachverband gewählt werden, wird eine professionelle Begleitung des Wandels im Sektor erneuerbare Energien dringend empfohlen.

Als Grundlage für die Strategie dieser neu zu schaffenden Organisation können die in Tabelle 14 definierten Aufgaben zur Positionierung der erneuerbaren Energien in der Schweiz herangezogen werden (Strategiedefinition bottom up). Eine Überprüfung und Ergänzung der Liste wird empfohlen.

Auf Basis der Strategie können

- die konkreten Aktivitäten der Organisation,
- und die notwendigen personellen Qualifikationen und
- die notwendigen Finanzmittel und Wege zu deren Akquisition abgeleitet werden.

Zum Schluss bleibt noch die Frage offen, ob es sinnvoll ist, einer solchen Organisation neben dem Thema erneuerbare Energien auch die Energieeffizienz ins Pflichtenheft zu schreiben. Hierzu kann man je nach Standpunkt und Strategie geteilter Ansicht sein. Betrachtet man jedoch die Aufgabenteilung im Rahmen von EnergieSchweiz (vgl. Abbildung 3) wird deutlich, dass sich bereits 3 Sektoren mit dem Thema Energieeffizienz befassen. Der vierte Sektor fokussiert auf erneuerbare Energien. Damit scheint es nahe liegend, dass sich eine Organisation zur Positionierung der erneuerbaren Energien in der Schweiz auch schwergewichtig auf dieses Thema konzentrieren sollte. Gegenteilige Vorgaben müssten im Rahmen der notwendigen Strategiediskussion formuliert und begründet werden.





## 5 Anhang

### 5.1 Literatur

Bundesamt für Energie: Evaluation der Netzwerke EnergieSchweiz. Bern 2003.

Bundesamt für Energiewirtschaft: Actornetzwerke als Strategie zur Verbreitung erneuerbarer Energien. Bern 1997.

EnergieSchweiz: Das Nachfolgeprogramm von Energie 2000. Bern 2001.

EnergieSchweiz: Das Partnerschaftliche Programm für Energieeffizienz und erneuerbare Energien

EnergieSchweiz: 6. Jahresbericht EnergieSchweiz 2006/2007. Bern 2007.

EnergieSchweiz: Ein Programm mit Wirkung. 5. Jahresbericht EnergieSchweiz 2005/2006. Bern 2006.

EnergieSchweiz: Sektion erneuerbare Energien. Strategie 2. Etappe. erneuerbare Energien. 2006-2010. Bern 2006.



## 5.2 Liste der Interviewpartner

Bucher Anton	Verband Schweiz. Elektrizitätsunternehmen
Danioth Gerhard	Konferenz der Energiefachstellenleiter
Eicher H.P.	Fernwärmeverband
Frei Pirmin	Arbeitsgemeinschaft Wärmepumpen
Horbaly Robert (Vorstandsmitglied der AEE)	SuisseEole -Schweiz. Vereinigung zur Förderung der Windenergie
In-Albon Hans-Peter	Verband Schweizerischer Elektro-Installateure
Juvet Jean-Luc	CDRE
Kaufmann Michael	Bundesamt für Energie
Kunz Hansruedi	Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft AWEL
Leutwiler Hanspeter	Interessenverband Schweiz. Kleinkraftwerk-Besitzer
Moret Freddy (Vorstandsmitglied der AEE)	Schweizerisch Liechtensteinischer Gebäudetechnikverband suissetec
Müller Ernst A.	EnergieSchweiz Infrastrukturanlagen
Paoli Andrea	Energiefachstelle Hochbauamt
Peterhans Stephan (Vorstandsmitglied der AEE)	Fördergemeinschaft Wärmepumpen Schweiz
Portmann Markus (Vorstandsmitglied der AEE)	Swissolar
Rutschmann Christoph (Vorstandsmitglied der AEE)	Holzenergie Schweiz
Schärer Hans Ulrich	Bundesamt für Energie
Stump Doris (Vorstandsmitglied der AEE)	Einzelmitglied
Wüstenhagen Rolf	Universität St. Gallen



### 5.3 Fragenkatalog

A1) Welchen Stellenwert hat für Ihre Organisation das einheitliche Auftreten der erneuerbaren Energien und die Nutzung möglicher Synergien?

- sehr hohen Stellenwert     hohen Stellenwert     geringen Stellenwert     irrelevant

A2) Wie bewährt sich in Ihrer Meinung nach der strategische Ansatz einer übergeordneten Agentur für erneuerbare Energien im Kontext von Energie Schweiz grundsätzlich?

- bewährt     wenig bewährt     nicht sinnvoll

A2.1) An welchen Indikatoren machen Sie diese Aussage fest?

.....  
.....

A2.2) Was ist gut?

.....  
.....

A2.3) Was ist schlecht?

.....  
.....

A2.4) Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie?

.....  
.....

---

B1) Seit wie vielen Jahren besteht die Zusammenarbeit Ihrer Organisation mit der AEE? Bzw. Seit wann ist die von Ihnen vertretene Organisation Mitglied / Beobachter / Informationsbezüger der AEE?

.....

B2) Wie und wodurch nehmen Sie die Aktivitäten der AEE wahr?

.....  
.....

B3) Was gefällt Ihnen an der AEE?

.....  
.....

B4) Was sollte die AEE verbessern/verändern?

.....  
.....

B5) Welches sind aus Ihrer Sicht / aus Sicht der von Ihnen vertretenen Organisation die wichtigsten Aufgaben der AEE?

.....  
.....



B6) Erfüllt die AEE in Ihren Augen ihren Zweck?  ja  nein  
B6.1) Warum? / Warum nicht?

.....  
.....

B7) Welche Leistungen möchten Sie/ möchte Ihre Organisation von der AEE erhalten?

.....  
.....

B8) Erhalten Sie heute die gewünschten Leistungen?  ja  nein,

B9) Wie gross schätzen Sie den Einfluss der AEE zur Entwicklung/Etablierung von erneuerbaren Energien ein?

sehr hoch  hoch  gering  nicht relevant

B9.1) An welchen Indikatoren machen Sie diese Aussage fest? Welche Aktivitäten fallen Ihnen ein? Was hat die AEE erreicht?

.....  
.....

B10) Gelingt es der AEE die Interessen der unterschiedlichen erneuerbaren Energien effizient und gleichgewichtig wahrzunehmen?  ja  nein

B10.1) An welcher Erfahrung/Indikatoren machen Sie diese Aussage fest?

.....  
.....

B11) Können Sie die Aktivitäten und Entscheidungen der AEE beeinflussen?

ja  nein

B10.1) Würden Sie gerne tun?  ja  nein

B10.1.1) In welcher Form?

.....  
.....

---

C1) Wie ist der Strategienentwicklungsprozess 2004 in Ihren Augen verlaufen? Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?

.....  
.....

C2) Was würden Sie heute an der Strategie der AEE verändern?

.....  
.....

C3) Gibt es Zukunfts-Themen, welche die AEE unbedingt aufgreifen sollte?

.....  
.....

C4) AEE bedeutet Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz. Sollte die Strategie in Richtung Energieeffizienz erweitert werden?  ja  nein

C5) Schätzen sie die derzeitige Struktur der AEE als effizient ein?  ja  nein



C5.1) Wie würden Sie die Struktur der AEE verändern?

.....  
.....

---

D1) Warum sind Sie / ist Ihre Organisation Mitglied der AEE geworden?

.....  
.....

D2) Hat die Mitgliedschaft für Ihre Organisation den erwarteten Nutzen?  ja  nein  
D2.1) Welchen Nutzen haben Sie sich erwartet?

.....  
.....  
.....

D3) Wie aktiv nützen Sie / nützt Ihre Organisation die Mitgliedschaft bei der AEE?

- aktiv  gering  passiv

B3.1) In welcher Form wird die Mitgliedschaft genützt?

.....  
.....  
.....

D4) Kennen Ihre Mitglieder die AEE?  ja  nein  
D4.1) Wodurch?

.....  
.....  
.....

D5) Wie gross das Interesse der Mitglieder Ihrer Organisation an den Leistungen der AEE?

- sehr gross  gross  gering  nicht vorhanden

D6) Wie gross ist der Nutzen der AEE für die Mitglieder Ihrer Organisation?

- sehr gross  gross  gering  nicht vorhanden

D6.1) Worin besteht dieser Nutzen?

.....  
.....

D7) Wie aktiv arbeitet Ihre Organisation bzw. arbeiten Mitglieder Ihrer Organisation in der AEE (Arbeitsgruppen, Vorstand, Projektpartner) mit?

- aktiv  gering  passiv

D8) Wie ist der Informationsfluss zwischen der AEE und den Mitgliedern ihrer Organisation gestaltet?

.....  
.....

D9) Sehen Sie in diesem Bereich Verbesserungspotentiale?  ja  nein

D10) Würden Sie die Mitgliedschaft bei der AEE weiter empfehlen?  ja  nein  
D10.1) Wofür? In welchem Bereich?



.....  
.....

D11) Fühlen Sie sich / fühlt sich Ihre Organisation durch die AEE gut und ausreichend vertreten?  ja  nein

E1) Was bezahlt Ihre Organisation an die AEE? .....

E) Was ist die Grundlage für Ihre Zahlungen  Auftrag  Mitgliedschaft

E) Stimmt das Kosten / Nutzen Verhältnis?  ja  nein

F1) Welche Dienstleistungen der AEE nutzten Sie / die von Ihnen vertretene Organisation in den letzten Jahren?

	genutzt	nicht genutzt
Website <a href="http://www.erneuerbar.ch">www.erneuerbar.ch</a>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsmaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medienarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Argumentarien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veranstaltung Energie Arena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veranstaltung Swiss Renewables 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfrageergebnisse Ökostromangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgruppe Ökostrom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgruppe Naturwärme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgruppe Ökotreibstoff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebäudekampagne (WWF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lobbyarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung & Informationstätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F2) Welche Dienstleistung der AEE würden Sie weiterempfehlen?

	empfehlen	nicht empfehlen
Website <a href="http://www.erneuerbar.ch">www.erneuerbar.ch</a>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsmaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medienarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Argumentarien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veranstaltung Energie Arena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veranstaltung Swiss Renewables 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfrageergebnisse Ökostromangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgruppe Ökostrom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgruppe Naturwärme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgruppe Ökotreibstoff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebäudekampagne (WWF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lobbyarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung & Informationstätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F3) Sind Sie mit der Projektarbeit zufrieden? Ist die Projektarbeit in Ihren Augen effizient?  
 ja  nein

F3.1) Wenn nein, welche Probleme haben sich ergeben?

.....  
.....

F4) Wie erfolgreich schätzen Sie das von der AEE durchgeführte Dachmarketing für erneuerbare Energien ein?

sehr erfolgreich  erfolgreich  wenig erfolgreich  nicht erfolgreich



F4.1) An welchen Indikatoren machen Sie diesen Erfolg fest?

.....  
.....

F4.2) Wo sehen Sie Verbesserungspotentiale?

.....  
.....

F5) Wie erfolgreich schätzen Sie die von der AEE durchgeführte Lobbyarbeit für erneuerbare Energien ein?

- sehr erfolgreich       erfolgreich       wenig erfolgreich       nicht erfolgreich

F5.1) An welchen Indikatoren machen Sie diesen Erfolg fest?

.....  
.....

F5.2) Wo sehen Sie Verbesserungspotentiale?

.....  
.....

F6) Wie gross schätzen Sie den Einfluss der AEE zur Entwicklung/Etablierung von Ökostromprodukten ein?

- sehr hoch       hoch       gering       nicht relevant

F6.1) An welchen Indikatoren machen Sie diese Aussage fest? Welche Aktivitäten fallen Ihnen ein? Was hat die AEE erreicht?

.....  
.....

F6.2) Welche weiteren Beiträge könnte die AEE zur Entwicklung von Ökostromprodukten leisten?

.....  
.....



## 5.4 Zuordnung der Fragen zu Interviewleitfäden

V1 .... Interviewleitfaden Vorstandsmitglieder

V2 .... Interviewleitfaden Präsidentin

M .... Interviewleitfaden Mitglieder

B .... Interviewleitfaden Beobachter

K .... Interviewleitfaden Kunden

BFE... Interviewleitfaden BFE

	Frage	V1	V2	M	B	K	BFE
A1	Welchen Stellenwert hat für Ihre Organisation das gemeinsame Auftreten der erneuerbaren Energien und die Nutzung möglicher Synergien?	X	X	X	X	X	
A2	Wie bewährt sich in Ihrer Meinung nach der strategische Ansatz einer übergeordneten Agentur für erneuerbare Energien im Kontext von Energie Schweiz?	X	X		X		X
B1	Seit wie vielen Jahren besteht die Zusammenarbeit Ihrer Organisation mit der AEE? Bzw. Seit wann ist die von Ihnen vertretene Organisation Mitglied / Beobachter / Informationsbezüger der AEE?	X	X	X	X	X	
B2	Wie und wodurch nehmen Sie die Aktivitäten der AEE wahr?		X		X	X	X
B3	Was gefällt Ihnen an der AEE?		X		X	X	
B4	Was sollte die AEE verbessern?		X		X	X	
B5	Welches sind aus Ihrer Sicht / aus Sicht der von Ihnen vertretenen Organisation die wichtigsten Aufgaben der AEE?	X	X		X	X	X
B6	Erfüllt die AEE in Ihren Augen ihren Zweck?	X	X		X	X	X
B7	Welche Leistungen möchten Sie/ möchte Ihre Organisation von der AEE erhalten?		X		X		
B8	Erhalten Sie heute die gewünschten Leistungen?		X		X		
B9	Wie gross schätzen Sie den Einfluss der AEE zur Entwicklung/Etablierung von erneuerbaren Energien ein?	X	X		X		X
B10	Gelingt es der AEE die Interessen der unterschiedlichen erneuerbaren Energien effizient und gleichgewichtig wahrzunehmen?	X	X		X		X
B11	Können Sie die Aktivitäten und Entscheidungen der AEE beeinflussen?				X	X	
C1	Wie ist der Strategienentwicklungsprozess 2004 in Ihren Augen verlaufen? Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?	X	X		X		X
C2	Was würden Sie heute an der Strategie der AEE verändern?	X	X		X		X
C3	Gibt es Zukunftsthemen, welche die AEE unbedingt aufgreifen sollte		X		X		X
C4	AEE bedeutet Agentur für erneuerbare Energien und Energieeffizienz. Sollte die Strategie in Richtung Energieeffizienz erweitert werden?	X	X		X		X
C5	Schätzen sie die derzeitige Struktur der AEE als effizient ein?	X	X		X		X
D1	Warum sind Sie / ist Ihre Organisation Mitglied der AEE geworden?	X			X	X	
D2	Hat die Mitgliedschaft für Ihre Organisation den erwarteten Nutzen?	X			X		
D3	Wie aktiv nützen Sie / nützt Ihre Organisation die Mitgliedschaft bei der AEE?	X			X		
D4	Kennen Ihre Mitglieder die AEE?	X			X	X	
D5	Wie gross das Interesse der Mitglieder Ihrer Organisation an den Leistungen der AEE?	X			X	X	
D6	Wie gross ist der Nutzen der AEE für die Mitglieder Ihrer Organisation?	X			X		
D7	Wie aktiv arbeitet Ihre Organisation bzw. arbeiten Mitglieder Ihrer Organisation in der AEE (Arbeitsgruppen, Vorstand, Projektpartner) mit?	X			X		





	Frage	V1	V2	M	B	K	BFE
D8	Wie ist der Informationsfluss zwischen der AEE und den Mitgliedern ihrer Organisation gestaltet?	X		X			
D9	Sehen Sie in diesem Bereich Verbesserungspotentiale?	X		X			
D10	Würden Sie die Mitgliedschaft bei der AEE weiter empfehlen?	X		X	X		
D11	Fühlen Sie sich / fühlt sich Ihre Organisation durch die AEE gut und ausreichend vertreten?	X		X			
E1	Was bezahlt Ihre Organisation an die AEE?	X			X		
E2	Was ist die Grundlage für Ihre Zahlungen?	X			X		
E3	Stimmt das Kosten / Nutzen Verhältnis?				X		
F1	Welche Dienstleistungen der AEE nutzten Sie / die von Ihnen vertretene Organisation in den letzten Jahren?	X	X		X	X	
F2	Welche Dienstleistung der AEE würden Sie weiterempfehlen?	X	X		X		X
F3	Sind Sie mit der Projektarbeit zufrieden? Ist die Projektarbeit in Ihren Augen effizient?					X	X
F4	Wie erfolgreich schätzen Sie das von der AEE durchgeführte Dachmarketing für erneuerbare Energien ein?	X	X	X	X	X	X
F5	Wie erfolgreich schätzen Sie die von der AEE durchgeführte Lobbyarbeit für erneuerbare Energien ein?	X	X	X	X	X	X
F5	Wie gross schätzen Sie den Einfluss der AEE zur Entwicklung/Etablierung von Ökostromprodukten ein?	X	X		X		X



## 5.5 Grundlegendokumente Dokumentenanalyse

BFE: AEE Programmideen. internes Papier. 2007  
ABC der erneuerbaren Energien  
AEE-News  
Arbeiten und Budget Ökostrom 2007  
Einladung & Protokoll Generalversammlung vom 6. Nov. 2006  
Einladung & Protokoll Vorstandssitzung vom 17. April 2007  
Einladung & Protokoll Vorstandssitzung vom 8. März 2007  
Einladung Generalversammlung vom 29. Mai 2007  
Erklärung von Biel  
Flyer Swiss Renewables 2006  
Funktionendiagramme  
Informationsblatt Naturwärme und genossenschaftlicher Wohnbau  
Jahresauswertung MIS Energie Schweiz 2003  
Jahresauswertung MIS Energie Schweiz 2004  
Jahresauswertung MIS Energie Schweiz 2005  
Jahresbericht AEE 2003  
Jahresbericht AEE 2004  
Jahresbericht AEE 2005  
Jahresbericht AEE 2006  
Jahresplan AEE 2005  
Jahresplan AEE 2007  
Jahresplan AEE 2003  
Jahresplan AEE 2004  
Jahresplan AEE 2006  
Jahresvertrag 2006  
Kostenstellen-Budget 2007  
Mit neuer Strategie in eine erneuerbare Energiezukunft – Strategiepapier der AEE  
Mitgliederliste der parlamentarischen Gruppe Erneuerbare Energien  
Naturemade energie arena 2007  
Offerte Leistungsauftrag Energie Schweiz 2001-2005  
Offerte Leistungsauftrag Energie Schweiz 2006-2010  
Organisationsreglement für die Geschäftsführung  
Porträt Stand 2006  
Protokoll der Gründungsversammlung vom 11. Mai 1998  
Protokoll EE-Netzwerkkonferenz 1/2005  
Protokoll Sitzung der Arbeitsgruppe Ökostrom 15. Feb 2007  
Protokoll Vorstandsworkshop vom 22. August 2006  
Rahmenvertrag Energie Schweiz 2006-2010  
Statuten AEE  
Statuten AEE / Gründungsprotokoll  
Statuten AEE beschlossen an der Generalversammlung AEE vom 12. Dezember 2001.  
Traktanden & Protokoll Sitzung der Arbeitsgruppe Naturwärme 8. Feb 2007  
Vertrag AEE und Swissolar / Nova Energie - Mandat Geschäftsstelle AEE



## 5.6 Mitgliederorganisationen der AEE

Arbeitsgemeinschaft Wärmepumpen  
Biomasse Schweiz  
Biomasseenergie  
EnergieSchweiz Infrastrukturanlagen  
Fördergemeinschaft Wärmepumpen Schweiz  
Holzenergie Schweiz  
Holzfeuerungen Schweiz  
Holzindustrie Schweiz  
Interessenverband Schweiz. Kleinkraftwerk-Besitzer  
Programmleitung Kleinwasserkraftwerke  
Schweiz. Vereinigung für Sonnenenergie  
Schweiz. Wasserwirtschaftsverband  
Schweizerische Vereinigung für Geothermie  
Suisse Eole, Schweiz. Vereinigung zur Förderung der Windenergie  
suissetec  
Swissolar  
Verband Schweiz. Hafner- u. Plattengeschäfte  
Verband Schweizerischer Elektro-Installateure  
Waldwirtschaft Verband Schweiz  
Erziehungsdepartement Kanton Basel-Stadt (Vorsteher)  
Schweizerische Vereinigung für Geothermie (Präsidentin)  
Suisse-Eole (Président)



## 5.7 Kostenzusammenstellung einer Neuorganisation

	<b>3 Mitarbeitende</b>	<b>4 Mitarbeitende</b>
Geschäftsführung	150.000,- CHF	150.000,- CHF
qualifizierte/r Mitarbeiter/in 1	120.000,- CHF	120.000,- CHF
qualifizierte/r Mitarbeiter/in 2		100.000,- CHF
Sekretariat	80.000,- CHF	80.000,- CHF
	<b>350.000,- CHF</b>	<b>450.000,-CHF</b>
20% Arbeitgeberbeiträge	70.000,- CHF	90.000,-CHF
<b>Personalkosten total</b>	<b>420.000,- CHF</b>	<b>540.000,-CHF</b>
Miete + Nebenkosten + Versicherungen	40.000,- CHF	40.000,-CHF
Telefon + Portokosten	12.000,-CHF	12.000,-CHF
Reisespesen	12.000,-CHF	12.000,-CHF
EDV	7.000,-CHF	7.000,-CHF
Buchhaltung	7.000,-CHF	7.000,-CHF
Vorstandsentschädigungen	20.000,- CHF	20.000,- CHF
Revision	3.000,-CHF	3.000,-CHF
Diverses	9.000,-CHF	9.000,-C
<b>Total</b>	<b>530.000,-CHF</b>	<b>650.000,-CHF</b>
Mandatskosten Romandie	60.000,- CHF	60.000,- CHF
Mandatskosten Tessin	40.000,- CHF	40.000,- CHF
<b>Total inkl. Sprachregionen</b>	<b>630.000,-CHF</b>	<b>750.000,- CHF</b>
Werbudget		
(300.000,-CHF bis 500.000,-CHF)	300.000,-CHF	300.000,-CHF
<b>Total inklusive Werbebudget</b>	<b>930.000,-CHF</b>	<b>1.050.000,-CHF</b>