

Bundesamt für Energie, Sektion Industrie und Dienstleistungen



Umfrageergebnisse über Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der regionalen Umsetzungsprogramme

Auftrags-Nr.:
13.110-1.002

Verfasser:
Andreas Schläpfer

Erstellt am:
23.08.2013

Verteiler:
Hans-Peter Nützi, Leiter Industrie und Dienstleistungen
Marc Cavigelli, Fachspezialist Industrie und Dienstleistungen

Version:
003

Inhalt

1	Management Summary	3
2	Ausgangslage und Zielsetzung	4
3	Vorgehensweise	4
3.1	Auswahl der Umfrageteilnehmenden	4
3.2	Aufbau des Fragebogens	6
3.3	Begriffserklärungen	6
4	Ergebnisse der Umfrage	7
4.1	Art und Zusammensetzung der Trägerschaften	7
4.1.1	Bestehende Trägerschaft / neue Trägerschaft	7
4.1.2	Zusammensetzung der Trägerschaften	7
4.2	Organisation der Trägerschaften	9
4.2.1	Anzahl und Art der Zielvereinbarungen	10
4.2.2	Akquisition von Firmen	10
4.2.3	Bedingungen und Anreize für Firmen aus Sicht der Trägerschaften	11
4.3	Spezifische Ziele 2012 – 2014	12
4.4	Vorgehensweise Aufbau des regionalen KMU-Programms	13
4.4.1	Initialisierungsphase: Grundhaltungen der Trägerschaften	14
4.4.2	Umsetzungsphase: Programm / Angebote für Mitgliedfirmen	15
4.5	Finanzierung	17
4.6	Kommunikationsaktivitäten	18
4.7	Anreize seitens der nationalen KMU-Programm Trägerschaft	19
5	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	21
6	Fazit und Empfehlungen	23
6.1	Regionales KMU-Programm vs. EnAW Energie-Modell Gruppen	24
6.2	Beiträge nationale KMU-Programm Trägerschaft vs. Eigenfinanzierung	24
6.3	Pauschalprogramm vs. bedürfnisorientierten, partizipativen Handeln	25
6.4	Akquisition von Mitgliedern vs. Neukunden von EnAW	25
6.5	ERFA Austausch regionale Trägerschaften vs. Alleingang	25

1 Management Summary

Die Umfrage über die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Umsetzung der regionalen KMU-Programme wurde im Juli / August 2013 durchgeführt. Es wurden 12 Trägerschaften angeschrieben, wovon 8 Organisationen sich an der Umfrage beteiligt haben (66%).

Es herrscht eine etwas negative Grundstimmung und Verunsicherung bei den befragten Trägerschaften, da die Bildung der Trägerschaft und die Akquisition von interessierten KMU's viel mehr Zeit und Aufwand benötigt, als ursprünglich angenommen wurde.

Wie andernorts ist auch in diesem Projekt das „WAS“ viel verständlicher als das „WIE“:

- Die Programmanforderungen der Trägerschaft¹ verlangen die Durchführung einer Infoveranstaltung sowie in der Folge - innerhalb von zwei Jahren - die Akquisition von 10 Firmen, die ins KMU-Modell eintreten. Sind diese Vorgaben erfüllt, fliesst der volle finanzielle Beitrag an die regionale Trägerschaft. Diese Anforderungen sind legitim, einfach zu verstehen und klar ausgelegt (WAS)
- Für die meisten regionalen Trägerschaften ist aber unklar, wie sie diese Anforderungen unter den gegebenen wirtschaftlichen Umständen erreichen werden (WIE). Es zeigt sich, dass eine Informationsveranstaltung zwar viele interessierte Firmen anzieht, aber nur wenige davon, sich dann wirklich in eine KMU-Modell Vereinbarung begeben. Die Kommunikation und die Botschaften sind an diesen Veranstaltungen eher Einbahn-orientiert – es wird präsentiert, zugehört und einige Fragen werden beantwortet

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass nur zwei der bestehenden Trägerschaften bei den interessierten Firmen eine Bedürfnisanalyse durchgeführt haben; d.h. die Trägerschaften wissen gar nicht, was ihre potentiellen Kunden bewegt und was sie erwarten (WAS). Es bleibt damit auch unklar, wie so eine Aufgabe gemeinsam angepackt werden könnte (WIE).

Im Weiteren führt die Einweg-Kommunikation dazu, dass die Firmen den Gegenwert zu wenig erkennen, der ihnen über das KMU-Programm vermittelt werden könnte. Es reicht nicht, möglichst viele Firmen ins KMU-Modell zu bringen oder zu argumentieren, dass die Firmen bei Energieeinsparungen auch tiefere Betriebskosten haben. Beim regionalen KMU-Programm liegt der Fokus auch auf dem Erfahrungsaustausch mit den verschiedenen, lokalen Akteuren im Bereich Energie.

Da die regionalen Programme nicht richtig zum Fliegen kommen und die Firmen den Gegenwert unterschätzen, sind auch die finanziellen Mittel für die Umsetzung des KMU-Programms sehr limitiert. Eine Ausnahme bildet hier die Stadt Luzern, die CHF 1.0 Mio. für die Begleitung des Programms zur Verfügung stellt. Ohne die Erarbeitung von eigenen Mitteln, sind die Handlungs- und Gestaltungsspielräume sehr eng. Als einzige Trägerschaften erhalten die Programme „energienetz GSG“ und „St.Galler Rheintal“ Mitgliederbeiträge von den beteiligten Firmen. Mit diesen Mitteln ist es auch möglich, ein vielfältiges, aber spezifisches Programm umzusetzen, das über ein jährliches Treffen hinausgeht.

Damit das „WIE“ unter den regionalen Trägerschaften etwas klarer wird, schlagen wir einen jährlich stattfindenden ERFA-Roundtable „KMU-Programme“ vor, der von der Nationalen Koordinationsstelle organisiert und von energie Schweiz finanziert wird. Themen sind: „Wie gehen wir vor – was funktioniert – was funktioniert nicht – wie könnten wir es anders machen?“

¹ Nationale KMU-Programm Trägerschaft: BFE, BAFU, ARE, Klimastiftung Schweiz und EnergieSchweiz für Gemeinden

2 Ausgangslage und Zielsetzung

Im Jahr 2011 startete eine nationale Trägerschaft unter der Projektleitung des BFE das „KMU-Programm“ mit dem übergeordneten Ziel, die Energie- und Ressourceneffizienz in KMU nachhaltig zu steigern. Die Trägerschaft besteht aus BFE, BAFU, ARE, Klimastiftung Schweiz und EnergieSchweiz für Gemeinden.

Im Konzeptbericht vom 31.03.2011 wurden folgende Teilziele für das KMU-Programm formuliert:

- a) KMU sind informiert über die Möglichkeiten zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz sowie der Handlungsoptionen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit
- b) KMU werden in Massnahmen orientierte Energie- bzw. Nachhaltigkeitsmodelle eingebunden (primäre Zielgruppe KMU mit 20-250 MA)
- c) Lokale Trägerschaften, z.B. eine Energiestadt oder eine für eine lokale Agenda 21 verantwortliche Organisation, engagieren sich im Aufbau und Unterhalt regionaler Programme auf regionalen Plattformen
- d) Pro Jahr werden 5-10 neue KMU-Programme lanciert; Ende 2015 sind 40 lokale Trägerschaften aktiv und rund 600 zusätzliche KMU in freiwillige Zielvereinbarungen eingebunden

Gemäss Angaben von Marc Cavigelli, BFE, wurden bis heute in 45 Regionen Abklärungen zur Bildung von KMU-Programmen getroffen – effektiv entstanden sind fünf regionale Programme. Der Erfolg der fünf lancierten Programme ist unterschiedlich, weshalb die Sektion Industrie und Dienstleistungen des BFE eine Analyse über die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der einzelnen lokalen Programme durchführen liess.

schlaepfer:associates wurde beauftragt, mittels einer Umfrage die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Vorgehensweise und Umsetzung der regionalen KMU-Programme zu analysieren und auszuwerten.

3 Vorgehensweise

3.1 Auswahl der Umfrageteilnehmenden

Die Auswahl der Umfrageteilnehmenden erfolgte in Absprache mit Marc Cavigelli, BFE und Thomas Wälchli, Nationale Koordinationsstelle KMU-Programm (Öbu).

- Auf Wunsch von Marc Cavigelli wurden nicht nur die bereits lancierten Trägerschaften der KMU-Programme in die Umfrage miteinbezogen, sondern auch „Interessenten des KMU-Programms“.
- Die nationale Koordinationsstelle führt eine Excel-Liste „Übersicht KMU-Programme“, die sich in „Startveranstaltung bereits erfolgt“, „Programme in Vorbereitung“ und „Interessenten KMU-Programm“ gliedert. In Absprache mit Thomas Wälchli wurden insgesamt 12 Programme identifiziert, die sich für die Umfrage eignen

„Startveranstaltung bereits erfolgt“		Anzahl involvierte Unternehmen	Teilnahme an Umfrage
1.	Gossau / St.Gallen: energienetz GSG	24	ja
2.	Luzern: Energisch optimieren	9	ja
3.	Rheintal: Energienetzwerk St. Galler Rheintal	10	ja
4.	Werdenberg: Region Sarganserland – Werdenberg	11	ja
5.	Toggenburg: Energietal Toggenburg	11 (nur Interessenten)	ja
„Programme in Vorbereitung“		Anzahl involvierte Unternehmen	Teilnahme an Umfrage
6.	Thal Gäu: Region Thal Gäu	n/a	keine Rückmeldung erhalten
7.	Tessin: Associazione Ticino Energia und Enerti	n/a	ja
8.	Emmental: Verein Energieregion	n/a	ja
„Interessenten KMU-Programme“		Anzahl involvierte Unternehmen	Teilnahme an Umfrage
9.	Biel: Energiestadt	n/a	keine Informationen vorhanden
10.	Grenchen: Energiestadt	n/a	keine Informationen vorhanden
11.	Solothurn: Projekt mit Gewerbe und Regionalplanungsverband	n/a	ja
12.	Volketswil: Energiestadt Volketswil	n/a	keine Rückmeldung erhalten

Rücklauf der Umfrage:

- Der Fragebogen wurde von acht der zwölf angeschriebenen Organisationen beantwortet, was einem Rücklauf von 66% entspricht
- Von der Region Thal Gäu sowie Volketswil kamen keine Rückmeldungen, obwohl telefonisch und via eMail nachgehakt wurde
- Gemäss Rücksprache mit Erich Lüdi (Energiestadtberater) sind die beiden Städte Biel und Grenchen noch nicht gestartet, weshalb keine Informationen verfügbar waren

3.2 Aufbau des Fragebogens

Für diese Umfrage wurde spezifisch ein Fragebogen im Excel-Format entwickelt und inhaltlich mit Marc Cavigelli, BFE abgestimmt (Juni 2013). Folgende Themen wurden abgefragt:

- a) Generelle Informationen zur Trägerschaft
- b) Datum Info-Veranstaltung / Gründung
- c) Mitgliederstruktur / Art der Zielvereinbarung
- d) Zweck und Ziel
- e) Organisationsform
- f) Vorgehensweise: Initialisierung, Aufbauphase, Umsetzungsphase
- g) Finanzierung
- h) Kommunikation
- i) Anreize
- j) Erfolgsfaktoren / Hemmnisse

3.3 Begriffserklärungen

- **Mitgliedfirmen:** Firmen, die am KMU-Programm der Trägerschaften teilnehmen
- **Umsetzungsgrad:** Durchschnittswert aller maximal abgefragten Aktivitäten (siehe Auswertungsgrafiken)
- **n/a:** nicht zutreffend (not applicable)

4 Ergebnisse der Umfrage

Die Ergebnisse der Umfrage sind textlich kurz und übersichtlich gehalten in Form von Stichworten oder Tabellen. Verschiedene Grafiken geben zudem einen Gesamtüberblick über den Umsetzungsgrad der befragten Themen.

4.1 Art und Zusammensetzung der Trägerschaften

Auf die Angabe der Adress- und Kontaktinformationen zu den einzelnen Programmen wird hier verzichtet. Diese Angaben sind in der Excel-Auswertung der Umfrage sowie in der Übersichtsliste „KMU-Programme“ von Öbu zu finden.

4.1.1 Bestehende Trägerschaft / neue Trägerschaft

- Von den acht Rückmeldungen haben fünf KMU-Programme eine neue Trägerschaft gebildet
- Die Mehrzahl der Trägerschaften wählte die Rechtsform Verein, das energienetz GSG hat die Rechtsform einer „einfachen Gesellschaft“

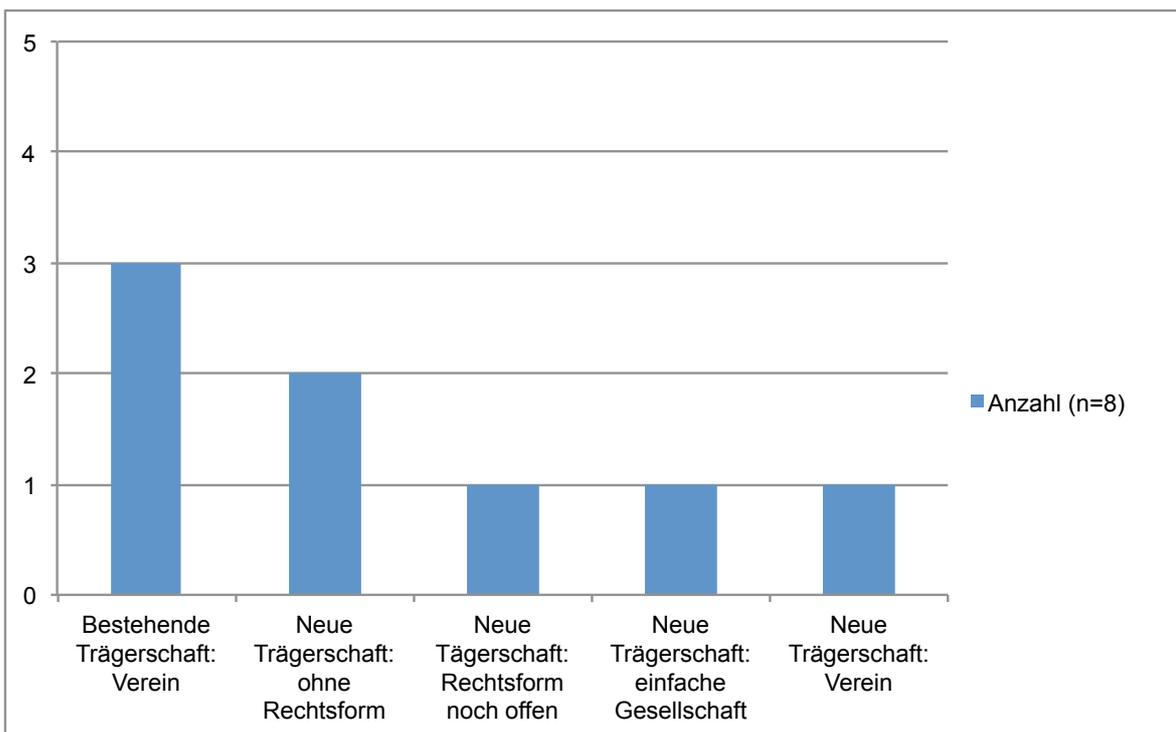


Abb. 1: Bestehende / neue Trägerschaft: Rechtsformen

4.1.2 Zusammensetzung der Trägerschaften

- Die Zusammensetzung der Trägerschaften der KMU-Programme zeigt, dass in fünf von acht Organisationen Vertreter der Stadt / Gemeinde vertreten sind
- Die Energieversorger sind bei 50% der Trägerschaften mit dabei
- Kantonale Vertreter sind nur in drei Organisationen vertreten, was teilweise mit den verfügbaren personellen Ressourcen der kantonalen Energiefachstellen erklärbar ist

- Die Industrie- / Handelsvereine resp. der Arbeitgeberverein (AGV) wirken nur bei 25% der Trägerschaften, was eindeutig zu wenig ist. Fehlt der Support des regional verankerten AGV, ist die Lancierung des KMU-Programms sowie die Akquisition von Mitgliedfirmen schwierig

Erfolgsfaktoren

- a) Eine breit abgestützte Trägerschaft mit engagierten Vertretern der Städte / Gemeinden sowie des AGV resp. Industrie- und Handelsvereinigungen wirkt auf die Unternehmen sehr motivierend und glaubwürdig
- b) Sofern lokale / regionale EVU's (Erzeuger und Versorger) die Thematik „Energieeffizienz in Unternehmen“ ebenfalls als neue Chance sieht, sind sie ebenfalls wichtige Partner für die Trägerschaft des KMU-Programms. Im St.Galler Rheintal konnten die Versorger bislang nicht für eine Teilnahme motiviert werden

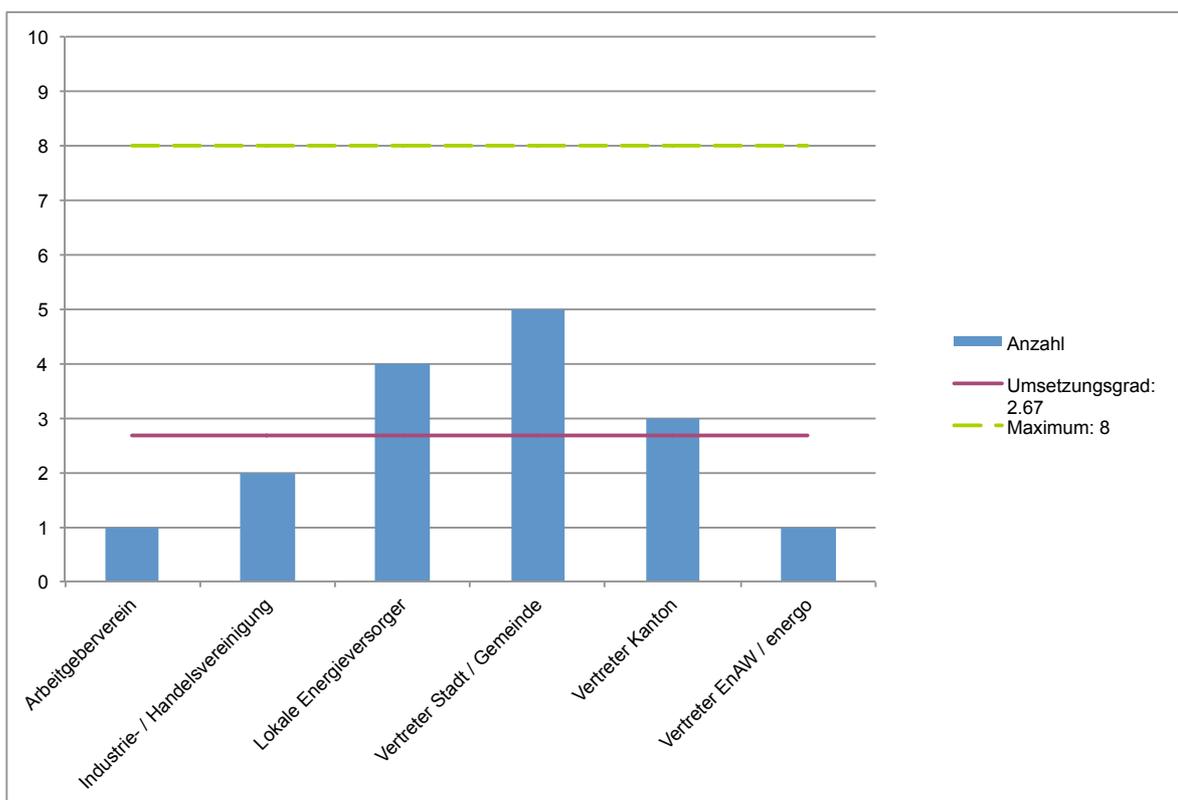


Abb. 2: Zusammensetzung der Trägerschaften

Problematik: AGV

- In Gesprächen mit AGV-Vertretern wird deutlich, dass sich der Arbeitgeberverein (AGV) mit dem Thema Energie- und Ressourceneffizienz schwer tut, da arbeitsrechtliche Themen, Entlohnung, Arbeitsbedingungen oder die lokale Wirtschaftsförderung höhere Priorität haben
- Es ist selten, dass es beim AGV bsp. eine Fachgruppe für „Energie / Ressourcen“ gibt
- Es entsteht auch der Eindruck, als ob energie- / ressourceneffizientes Handeln nicht recht ins politische Bild eines AGV passen würde

4.2 Organisation der Trägerschaften

- Alle KMU-Programme, ob bestehende oder neue Trägerschaften, haben eine eigene Geschäftsstelle
- Die Sitzungen und Anlässe für die am Programm beteiligten Firmen werden von Fachpersonen aus dem Verein oder Externen moderiert
- Die Trägerschaft hat in sieben von acht Fällen ein Gremium, das die Entwicklung des Programms fachlich begleitet
- Bei drei Trägerschaften ist zudem ein Lenkungsausschuss tätig, der sich um die strategische Ausrichtung kümmert und in der Politik oder Regionalentwicklung verankert ist (energienetz GSG, Sarganserland, Tessin)
- Ein jährliches Treffen im Sinne einer Generalversammlung zwischen Trägerschaft und den beteiligten Firmen ist bei 50% der KMU-Programme vorhanden oder geplant

Erfolgsfaktoren

- a) Es ist sinnvoll, dass alle Trägerschaften eine offizielle Geschäftsstelle haben
- b) Für die inhaltliche Führung des KMU-Programms ist ein Begleitgremium, das aus den Akteuren der Trägerschaft besteht, sehr wichtig
- c) Für die strategische Weiterentwicklung und die politische Verankerung des Programms in der Region ist die Bildung eines Lenkungsausschusses ratsam
- d) Eine jährliche GV bietet der Trägerschaft (Begleitgremium, Lenkungsausschuss) und den am Programm beteiligten Firmen die Möglichkeit, sich über vereintechnische Angelegenheiten wie Budget, Jahresprogramm, Projekte, etc. zu unterhalten und weiterhin bedürfnisgerecht zu handeln

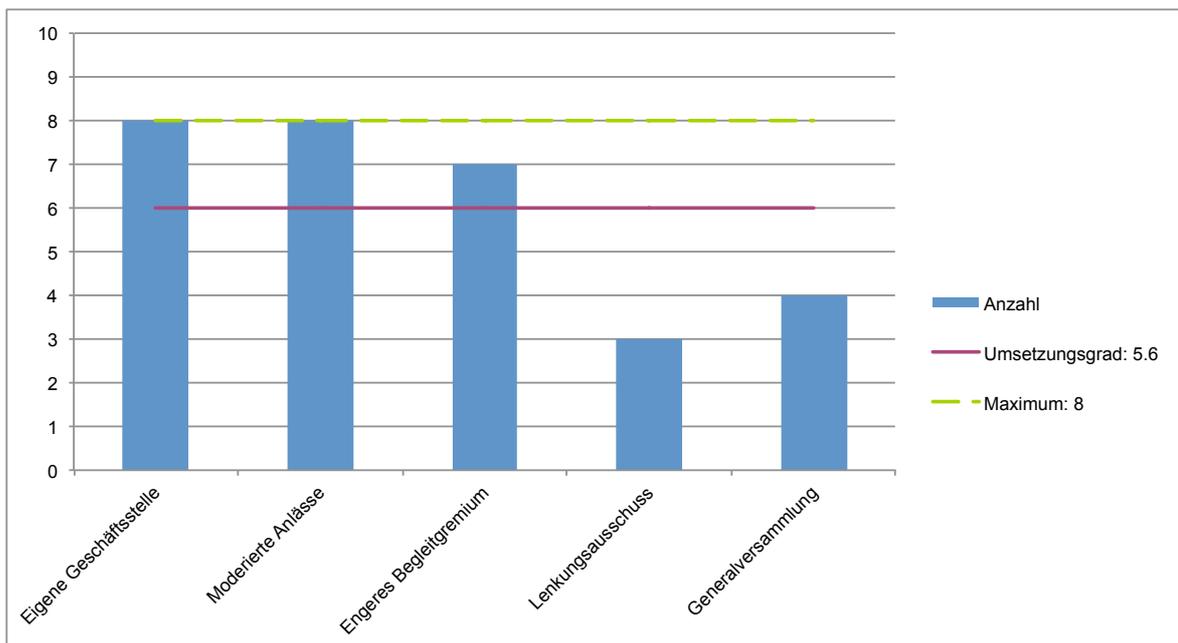


Abb. 3: Organisation des KMU-Programms

4.2.1 Anzahl und Art der Zielvereinbarungen

- Die Trägerschaften Emmental, Solothurn und Tessin haben die Informationsveranstaltung für die 2. Hälfte 2013 geplant. Angaben zur Art und Anzahl der Zielvereinbarungen (KMU-Modell, Energie-Modell) sind deshalb bei diesen Trägerschaften nicht vorhanden
- Im energienetz GSG sind neben Mitgliedfirmen, die eine KMU-Modell ZV haben auch Firmen vertreten, die eine Energie-Modell Vereinbarung haben. Grund ist die regionale Verankerung des energienetz GSG, was anscheinend auch für „Energie-Modell Firmen“ genügend attraktiv ist, um mitzuwirken

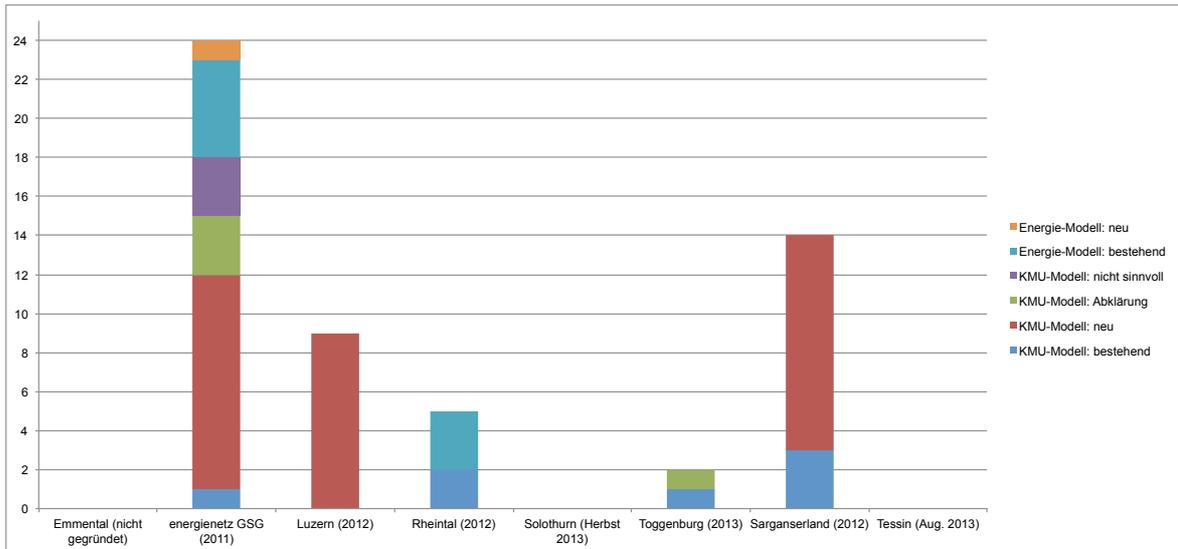


Abb. 4: Anzahl und Art der Zielvereinbarungen in den Trägerschaften

Problematik: Parallelangebote

- Die Ausrichtung des KMU-Programms auf die Region birgt die Problematik, dass sich nicht nur KMU's angesprochen fühlen, die eine Zielvereinbarung abschliessen wollen, sondern auch Firmen, die bereits mit der EnAW eine Zielvereinbarung haben. Im Falle von bestehenden Energie-Modell Vereinbarungen stehen die Firmen vor einem Dilemma; bsp. das St.Galler Tagblatt war in der Energie-Modell Gruppe „Druckereien“ und hat sich nun aufgrund der regionalen Ausrichtung des energienetz GSG gegen einen Verbleib in der Energie-Modell Gruppe entschieden. Im St.Galler Rheintal besteht diese Problematik der Parallelangebote ebenfalls

4.2.2 Akquisition von Firmen

Das KMU-Programm setzt voraus, dass eine Informationsveranstaltung durchgeführt wird. Diese Veranstaltung soll interessierte Unternehmen dazu motivieren, zur Steigerung der Energieeffizienz eine KMU-Modell Vereinbarung mit der Energieagentur der Wirtschaft (EnAW) abzuschliessen. Im Weiteren werden an dieser Veranstaltung weitere Tools wie „profit“, „QuickScan“ sowie andere Programme vorgestellt.

Für Firmen, die sich bis jetzt nicht mit Energie- oder Ressourceneffizienz auseinandergesetzt haben, ist bereits die Steigerung der Energieeffizienz eine grosse Herausforderung, obwohl diese Thematik schon seit mehr als 20 Jahren von der öffentlichen Hand beworben wird.

Problematik: Ziele des KMU-Programms vs. Bedürfnisse der KMU

Es besteht eine zeitliche und inhaltliche Diskrepanz zwischen den Zielen des KMU-Programms und den Bedürfnissen der KMU, die sich für das KMU-Modell entschieden haben:

- Die vertraglich festgelegten Ziele des KMU-Programms sind erfüllt, sobald 10 Unternehmen sich für das KMU-Modell verpflichtet haben
- Für die KMU's fängt die eigentliche Arbeit aber erst an, sobald sie die Vereinbarung umsetzen müssen. Im Gegensatz zu einer Energie-Modell Vereinbarung bietet die EnAW beim KMU-Modell nur gegen einen Aufpreis eine geführte Moderation an. Das Bedürfnis der KMU-Modell Firmen ist aber grundsätzlich dasselbe wie bei Firmen mit einer Energie-Modell Vereinbarung

Vorschlag

Das Ziel des KMU-Programms sollte nicht nur die Akquisition von Firmen für das KMU-Modell sein, sondern ebenfalls eine regelmässig geführte Moderation und Begleitung der Firmen beinhalten, die über eine Jahresveranstaltung hinausgeht. Damit erhalten die KMU Hilfestellungen und Rat und sind nicht sich selbst bei der Umsetzung des KMU-Modells überlassen.

Aus den Erfahrungen des energienetz GSG sowie des St. Galler Rheintals sind die Firmen sogar bereit, für diese geführte Moderation und Begleitung einen monetären Beitrag zu bezahlen, da sie einen effektiven Gegenwert in Form eines regelmässigen Erfahrungsaustauschs erhalten. Dieser Gegenwert wird höher gewertet als beispielsweise der Besuch einer Gebäudetechnik-Optimierungsveranstaltung, die in den meisten Fällen ebenfalls eine Tagungsgebühr erfordert.

4.2.3 Bedingungen und Anreize für die Firmen aus Sicht der Trägerschaften

Fragestellung: Welche Bedingungen müssen Mitgliedfirmen erfüllen und welches sind die Anreize, die von der regionalen Trägerschaft geboten werden?

	Bedingungen	Anreize
Emmental	- keine Frist für den Abschluss einer KMU-Modell ZV	- wirtschaftliche Effizienzmassnahmen
energienetz GSG	- Abschluss der KMU-Modell ZV innerhalb des ersten Jahres	- 50%-Rückerstattung des Mitgliederbeitrages für das KMU Modell von der Stadt / Gemeinde im 1. Jahr der Mitgliedschaft - Anerkennung / Erfüllung des kantonalen Grossverbraucherartikels - Effizienzbonus für Stromeffizienz seitens der Energieversorger, sofern vorhanden
Luzern	- keine Frist für den Abschluss einer KMU-Modell ZV	- Übernahme von 25% der KMU-Modell Teilnahmekosten, max. Fr. 2'500.-/a in den ersten 3 Jahren
Rheintal	- keine Frist für den Abschluss einer KMU-Modell ZV	- Wissens- und Erfahrungsaustausch
Solothurn	- keine Frist für den Abschluss einer KMU-Modell ZV	- Keine Anreize, da als Gegenwert Einsparungen resultieren. Die Fördermittel durch Dritte sind ausreichend

Toggenburg	- keine Frist für den Abschluss einer KMU-Modell ZV	- Kostenlose Abklärung des Energiesparpotentials
Sarganserland	- keine Frist für den Abschluss einer KMU-Modell ZV	- keine regionalen Anreize, Vorteile über das KMU-Modell gegeben
Tessin	- nicht spezifiziert	- kantonale Förderbeiträge - Reduktion der Energiekosten

Erfolgsfaktoren

- a) Die fachlichen und finanziellen Möglichkeiten der Trägerschaften sind sehr unterschiedlich. Unabhängig davon, gibt es das Prinzip "Geben und Nehmen" in der Wirtschaft, vor allem wenn es sich um "freiwillige" Massnahmen handelt. Aus dieser Sichtweise ist es beispielsweise legitim, als Trägerschaft verbindliche Fristen für den Abschluss einer KMU-Modell Vereinbarung zu setzen. Im Gegenzug ist den Firmen jedoch ein Anreiz zu bieten in monetärer oder inhaltlicher Form, um die Einstiegshürde möglichst tief zu halten

4.3 Spezifische Ziele 2012 – 2014

Trägerschaft	2012	2013	2014
Emmental	keine	keine	keine
energienetz GSG	<ul style="list-style-type: none"> - Erfüllung der Anforderungen des KMU Programms - Mitgliederwachstum mit gezielten Infoveranstaltungen - Wanderpreis kreieren und 1. Preisträger ermitteln - Aufbau eines kontinuierlichen Info-Austausches zwischen den Firmen und dem Kernteam mit Quartalsitzungen und Seminar - Durchführung der 1. Jahresveranstaltung inkl. Wanderpreisverleihung - Durchführung des Projektes "Masterplan Energie" 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitgliederwachstum mit gezielten Infoveranstaltungen - Durchführung des Projektes "Energiestrategie GSG" - Aufrechterhaltung des Infoaustausches mit Quartalsitzungen und Seminar - Durchführung der 2. Jahresveranstaltung mit Wanderpreisverleihung - Aufbau einer übergeordneten Koordinationsstelle für Energiemassnahmen - Infoseminar für Fachplaner 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterführung der Ziele 2013 - Weiterbearbeitung „energiestrategie GSG“ mit konkreten Umsetzungsmassnahmen
Luzern	keine spezifischen Ziele	keine spezifischen Ziele	keine spezifischen Ziele
Rheintal	5 neue Zielvereinbarungen, 1 Infoanlass	5 neue Zielvereinbarungen, 1 Infoanlass	noch keine
Solothurn	n/a	Start Programm	minimal 10 Kunden gewinnen
Toggenburg	5 Teilnehmer am KMU Programm	5 Teilnehmer am KMU Programm	noch nicht definiert
Sarganserland	Akquise	Akquise / Information / Veranstaltungen	Akquise / Information / Veranstaltungen
Tessin	n/a	Akquisition von 5 Firmen im ersten Jahr	Akquisition von 5 Firmen im zweiten Jahr

Erfolgsfaktoren

- a) Das Hauptziel der regionalen Trägerschaften ist die Erfüllung der vertraglichen Bedingungen des KMU-Programms (10 KMU-Modell Vereinbarungen in zwei Jahren). Es ist immer noch anspruchsvoll, Firmen davon zu überzeugen, freiwillig und ohne regulatorischen Druck ins KMU-Modell einzusteigen. Es kann daher nicht alleiniges Ziel sein, lediglich Firmen zu akquirieren
- b) Es ist nicht damit getan, eine Infoveranstaltung abzuhalten und dann im stillen Kämmerlein darauf zu hoffen, dass sich eine Vielzahl von Firmen für das KMU-Programm meldet
- c) Den willigen Firmen sind Angebote in Form eines inhaltlich abgestimmten Rahmenprogramms zu machen. Diese Angebote sind von den regionalen Trägerschaften zu kreieren und nicht von energie Schweiz, da die Angebote bedürfnisorientiert auf die regionale Situation ausgerichtet werden müssen; bsp. lokale Förderprogramme, Energiefonds, bestehende Fachgruppen, etc.

4.4 Vorgehensweise Aufbau des regionalen KMU-Programms

Das KMU-Programm hat sich zum Ziel gesetzt, dass über die Bildung von regionalen Trägerschaften die Energie- und Ressourceneffizienz in KMU gesteigert werden soll. Mittels einer Informationsveranstaltung sollen die lokalen Unternehmen animiert werden, am Programm teilzunehmen resp. eine KMU-Modell Vereinbarung abzuschliessen.

Entspricht dieses Ziel und das Vorgehen auch den Bedürfnissen der lokalen Unternehmen?

- Die Umfrage zeigt, dass nur 25% der Trägerschaften eine Aufbauphase resp. 37.5% eine Bedürfnisanalyse bei den interessierten Unternehmen durchgeführt haben. Das bedeutet, dass über 60% regionalen der Trägerschaften im Vorfeld der Lancierung des KMU-Programms die Bedürfnisse der Unternehmen nicht kennen.

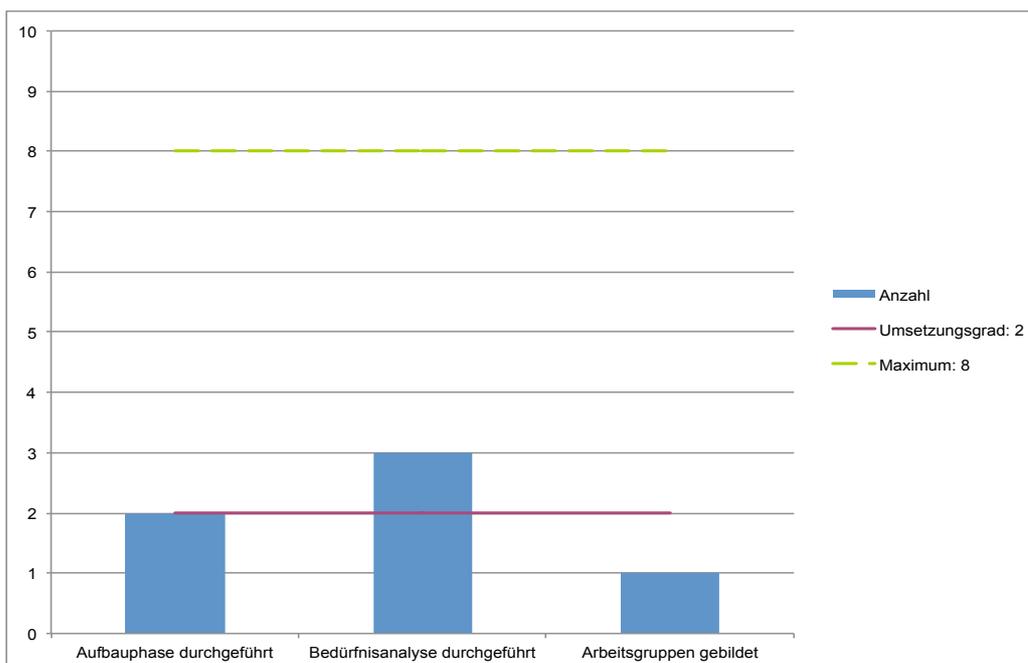


Abb. 5: Anzahl der durchgeführten Aufbauphasen des KMU-Programms

Erfolgsfaktoren

Aus Marketingsicht ist vor der Entwicklung und Lancierung eines Produktes u.a. eine Marktabklärung durchzuführen, um die Bedürfnisse der potentiellen Kunden zu ermitteln.

- a) Im Bereich Energieeffizienz ist der Rückschluss nicht zwingend gegeben, dass Energieeffizienzsteigerungen automatisch betriebliche Kosteneinsparungen generieren. D.h. es braucht Wissen und die richtigen Partner, damit die Investition auch die gewünschte Wirkung erzielt
- b) Der Wissensstand und die Ausgangssituation sind bezüglich der Umsetzung von Energieeffizienzmassnahmen bei jeder Firma anders. Eine Bedürfnisanalyse (Marktabklärung) in Zusammenarbeit mit interessierten Firmen im Vorfeld der Lancierung des KMU-Programms schafft den notwendigen Informationen, damit die Firmen und Initianten dort abgeholt werden, wo sie momentan stehen.

Die Ergebnisse aus der Bedürfnisanalyse bieten eine ideale Voraussetzung für die Ausarbeitung eines bedürfnisgerechten, massgeschneiderten Programmes seitens der regionalen Trägerschaft.

4.4.1 Initialisierungsphase: Grundhaltungen der Trägerschaften

- Die Grundhaltungen der regionalen Trägerschaften bei der Initialisierung des KMU-Programms können mehrheitlich als ergebnisoffen und proaktiv beurteilt werden
- Lediglich die Trägerschaft Emmental nimmt eine abwartende Haltung ein, was unter den gegebenen Umständen legitim ist
- 50% der Trägerschaften haben laut Umfrage eine partizipative Vorgehensweise und fokussieren ihr Angebot auf die Bedürfnisse der interessierten Firmen.

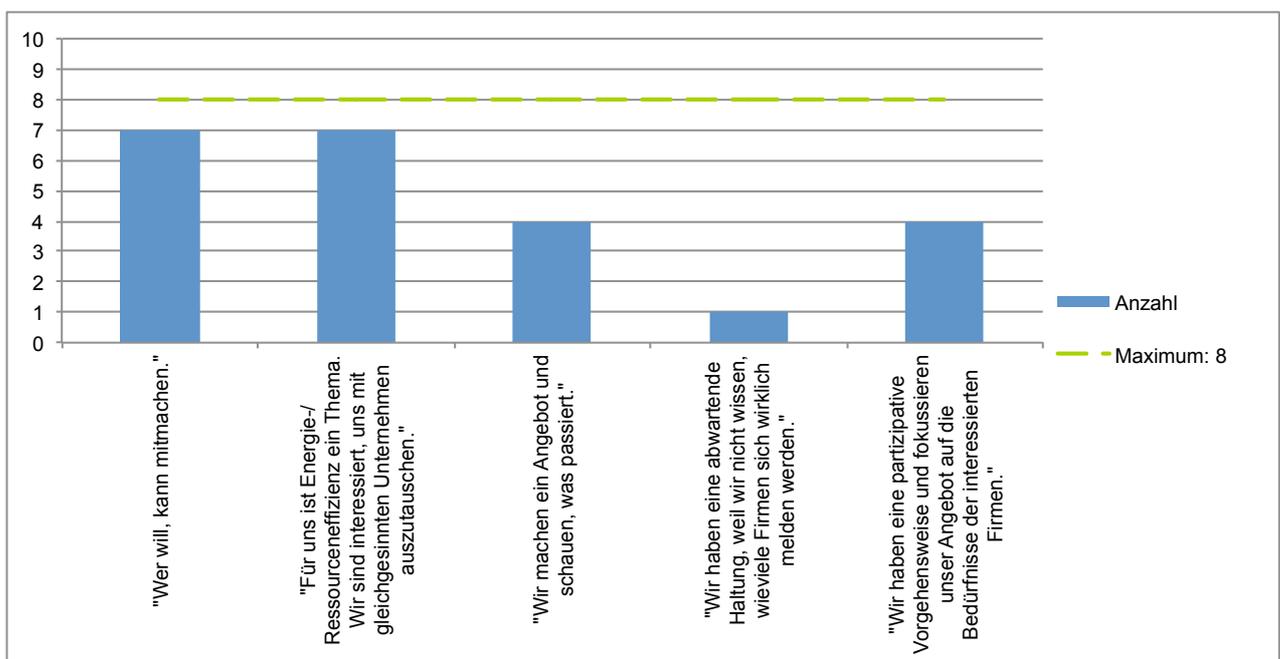


Abb. 6: Grundhaltungen bei der Initialisierung des Programms

Kommentar

- Es stellt sich einfach die Frage, wie die lokalen Trägerschaften das Angebot auf die Bedürfnisse der Firmen ausrichten, wenn niemand ausser dem energienetz GSG, St.Galler Rheintal und Toggenburg eine Bedürfnisanalyse durchgeführt?

4.4.2 Umsetzungsphase: Programm / Angebote für Mitgliedfirmen

- Emmental (Programm in Vorbereitung) und Solothurn (Interessent für das Programm) haben beim untenstehenden Frageteil aufgrund ihres aktuellen Status keine Antworten gegeben, weshalb die Aktivitäten "Erfahrungsaustausch" und "Informationsanlass" nur von sechs der acht Trägerschaften durchgeführt werden
- Seminare und eine spezielle Jahresschlussitzung werden nur beim energienetz GSG durchgeführt. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Jahresschlussitzung in einem ähnlichen Format wie eine GV umgesetzt wird; vgl. Abb. 3: Organisation des KMU-Programms: vier Trägerschaften, inkl. energienetz GSG führen eine GV durch
- Das energienetz GSG offeriert den Mitgliedfirmen ein weiteres Angebot in Form eines Mentorats: Seit Februar 2012 haben die Mitgliedfirmen die Möglichkeit, innerhalb des energienetz GSG direkt Energie und Gebäudetechnik orientierte Fragen an die Vertreter von Migros und Coop sowie das Amt für Umwelt und Energie der Stadt St. Gallen zu stellen. Damit wird einerseits der Erfahrungsschatz der beteiligten Personen (Mentoren) zur Verfügung gestellt und die Mitgliedfirmen erhalten andererseits die Möglichkeit, rasch und unkompliziert an fehlende Informationen zu gelangen.

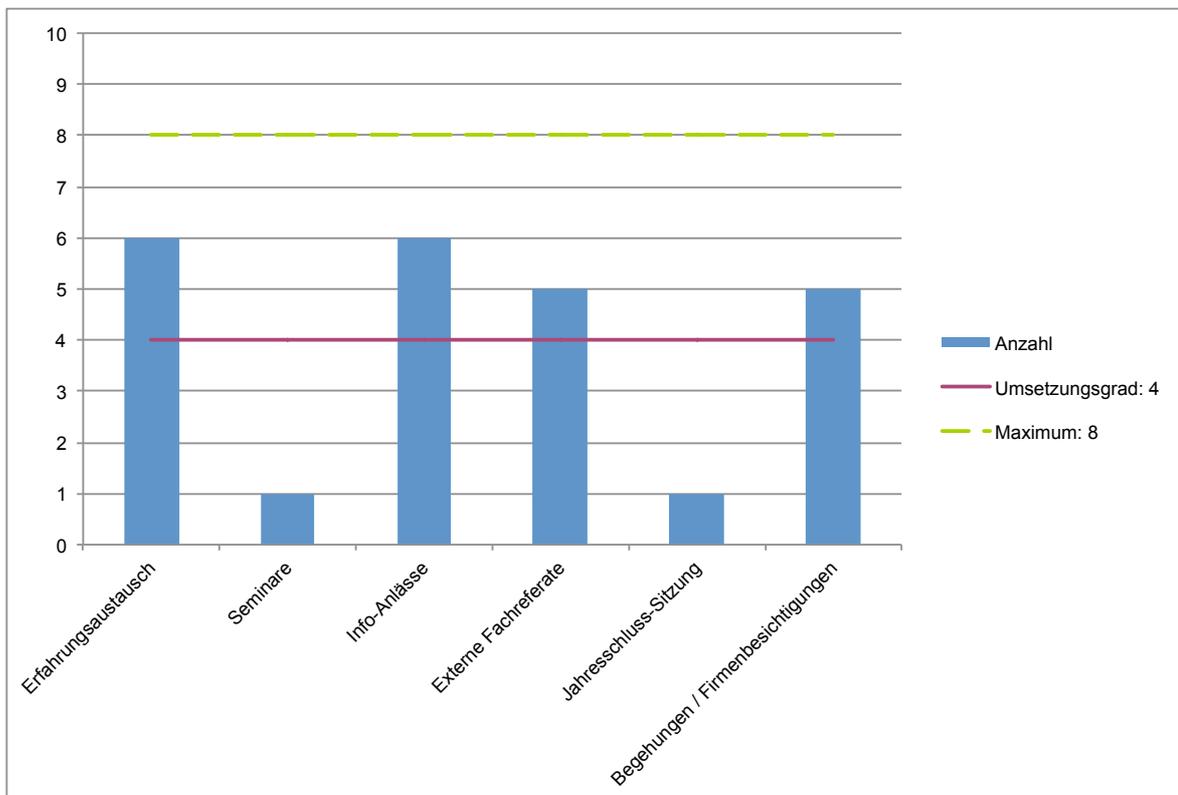


Abb. 7: Programmangebote für Mitgliedfirmen unter dem Jahr

Aktivitäten 2013 – weitere Initiativen

Die folgende Tabelle zeigt die Aktivitäten 2013, die Häufigkeit der Treffen sowie weitere Initiativen, die teilweise mit dem Verein (Regionalgruppe) in Zusammenhang stehen, der hinter der Trägerschaft steht; bsp. Verein St.Galler Rheintal, Kernteammitglieder energienetz GSG.

Die Art und Anzahl der Aktivitäten ist direkt mit dem verfügbaren Budget verbunden. Der Startbeitrag aus dem KMU-Programm reicht sicherlich aus, die Info-Veranstaltung und erste Schritte zu planen und umzusetzen. Weitere Aktivitäten müssen jedoch über die Trägerschaft oder deren Mitgliedfirmen selbst finanziert werden.

	Aktivitäten 2013	Häufigkeit der Treffen	Weitere Initiativen
Emmental	n/a	n/a	n/a
energienetz GSG	siehe Ziele 2013	- Quartalsweise Mitgliedersitzungen - 1 Seminar - 1 Jahresveranstaltung (Plenum)	- Projekt Masterplan Energie (2012) - Koordinationsstelle für Energienmassnahmen (2012) - Projekte „Masterplan Energie“ (2012), Energiestrategie GSG (2013) - Infositzung mit Fachplanern
Luzern	Ortstermin bei einem teilnehmendem Unternehmen	bisher keine Treffen	keine
Rheintal	- Infoanlass über Konzeptphase - Start Umsetzung	noch zu definieren	- Projekt "Energie-Region" des BFE - Energiestädte (Energiestadt-Region)
Solothurn	- Startveranstaltung - Energie-Apéro - weitere Info- Veranstaltungen	n/a	n/a
Sarganserland	Veranstaltung mit zu definierendem Inhalt	Jährlich, Fach-Partner öfters	Weitere Energieveranstaltungen durch Region, Gemeinden und Partner
Tessin	Startveranstaltung	einmal jährlich	Energieregionen Projekte zur Effizienzsteigerung "Best-practice" Publikationen

Erfolgsfaktoren

Es stellt sich die Frage, in welchen Fällen die Unternehmen bereit sind, einen finanziellen Beitrag an das Programm der regionalen Trägerschaft zu bezahlen?

- a) Im Falle des energienetz GSG und des St. Galler Rheintals wurden während der Konzeptphase die Bedürfnisse der Firmen abgeklärt und eine Diskussion geführt über die Finanzierung. Sofern der Gegenwert stimmt, sind auch KMU bereit einen Beitrag

von ca. CHF 2'000 – 3'000/a zu bezahlen. Dieser Betrag ist etwa vergleichbar mit 3-4 Besuchen an Fachtagungen und Kongressen. D.h. der Fokus der Firmen liegt auf dem Erfahrungsaustausch und nicht bei der „KMU-Modell Vereinbarung“, die ebenfalls einen Jahresbeitrag verlangt.

4.5 Finanzierung

- Die Jahresbudgets der Trägerschaften bewegen sich zwischen CHF 20'000 und CHF 100'000
- Luzern ist in der komfortablen Lage, dass aus dem städtischen Energiefonds gesamthaft CHF 1'000'000 bereitstehen für die Durchführung des KMU-Programms (theoretische Laufzeit von 10 Jahren)
- Die finanziellen Mittel des energienetz GSG stammen ausschliesslich aus Beiträgen der beteiligten Firmen, im Tessin vom Kanton
- Die restlichen Trägerschaften haben verschiedene finanzielle Quellen
- Das St.Galler Rheintal und energienetz GSG sind die einzigen Organisationen, die Mittel von den beteiligten Firmen erhalten

	Jahresbudget (CHF)	Jahresaufwand (CHF)	Defizitdeckung durch
Emmental	Beiträge BFE	n/a	n/a
energienetz GSG	70'000 (2013)	63'000 (2012)	Energiestädte Gossau, St.Gallen (nicht in Anspruch genommen)
Luzern	100'000 (1'000'000 Gesamtbudget aus Energiefonds)	20'000 – 30'000	Deckung aus Gesamtbudget Energiefonds
Rheintal	30'000	n/a	n/a
Solothurn	keine Info	keine Info	keine Info
Toggenburg	15'000	5'000	Förderverein Energietal Toggenburg
Sarganserland	Abhängig von Veranstaltungen, Programm, Aktivitäten	Abhängig von Veranstaltungen, Programm, Aktivitäten	Region Sarganserland-Werdenberg
Tessin	20'000	20'000	TicinoEnergia

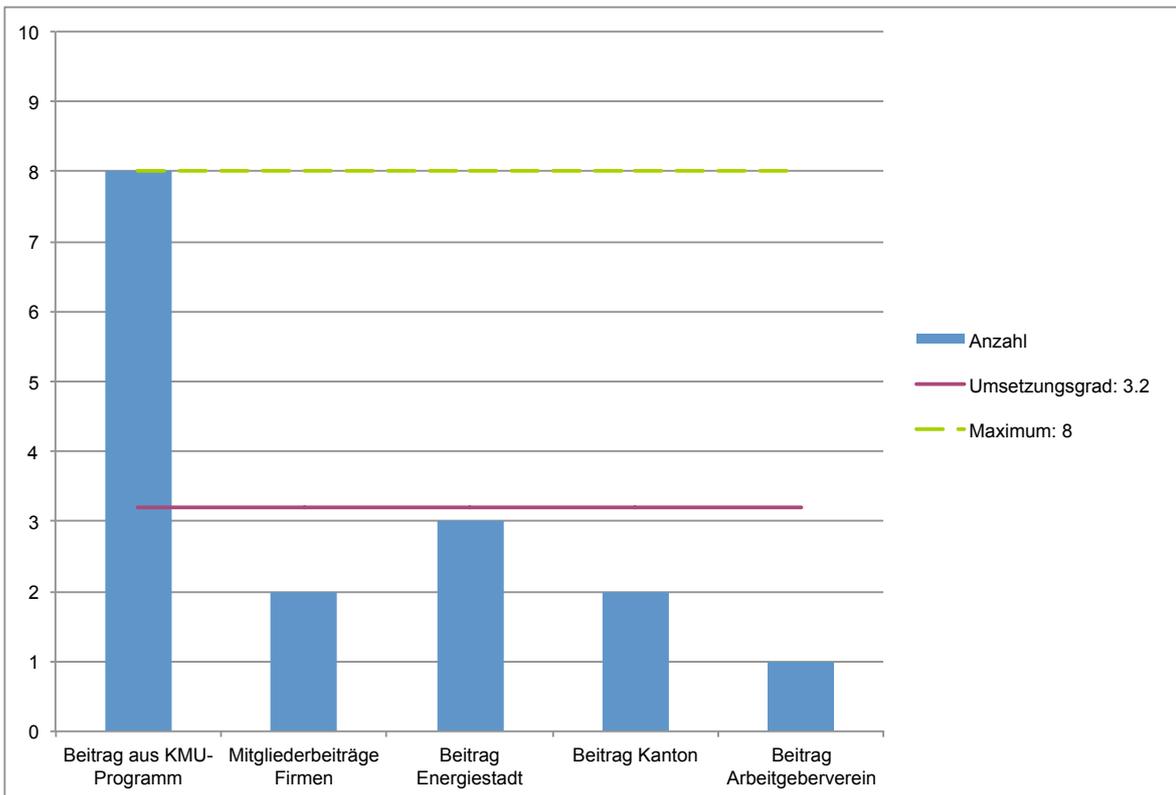


Abb. 8 Mittelherkunft zur finanziellen Aufrechterhaltung des KMU-Programms, ohne weiteren Aktivitäten

4.6 Kommunikationsaktivitäten

- Die regionalen Trägerschaften nutzen die klassischen Kommunikationskanäle, um auf ihr Programm aufmerksam zu machen
- Etwas wenig genutzt werden Mitteilungen in Fachzeitschriften sowie in der Regionalpresse
- Kommunikation ist immer mit Aufwand verbunden und der Nutzen ist jeweils ungewiss. Die Einbindung der lokalen / regionalen Presse bsp. im Zusammenspiel mit Mitteilungen aus dem Themenbereich "Energiestadt" kann sicherlich bei den Trägerschaften ausgebaut werden

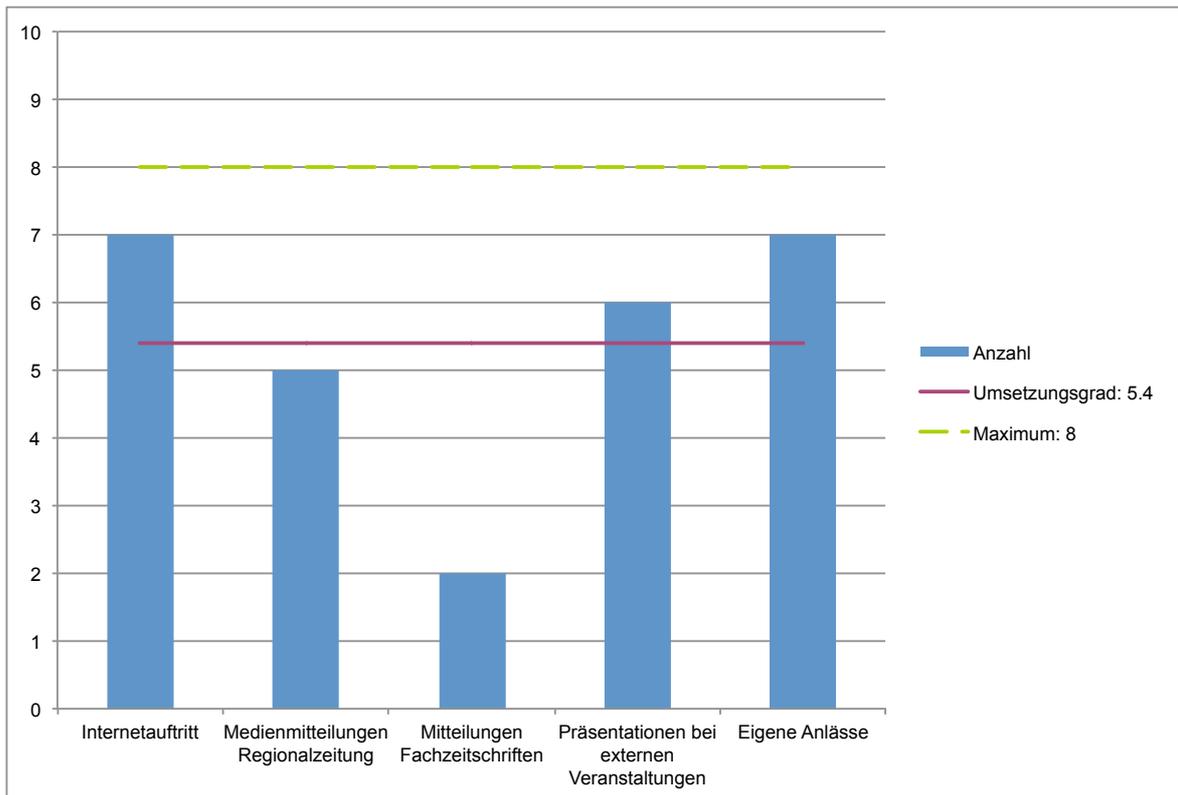


Abb. 9: Genutzte Kommunikationskanäle der regionalen Trägerschaften

4.7 Anreize seitens der nationalen KMU-Programm Trägerschaft

- Die Thematik der Anreize ist aus dem Kontext der jeweiligen regionalen Trägerschaft zu beurteilen. Die vorhandenen Anreize werden von 62.5% der Trägerschaften als genügend attraktiv beurteilt
- Die drei Trägerschaften, die sich negativ zur Frage geäußert haben, hielten Folgendes fest:

Emmental: „Falls die Unternehmen aktiv für das Programm akquiriert werden müssen, reichen die Beiträge des BFE bei weitem nicht aus. Um nur die Akquise zu übernehmen, sind die Anreize viel zu tief. Weiterführende Massnahmen (für uns z.B. Ökostromverkauf) können nur ungenügend eingebracht werden. Falls die EnAW die Akquise an die Trägerschaften auslagern will, müssen höhere Beiträge verfügbar sein, ansonsten gibt es keine unternehmerischen Anreize, falls man nicht selber EnAW Moderator ist.“

Kommentar

Es stellt sich die Frage, was die ursprüngliche Motivation des KMU-Programms war: mehr Umsatz für die EnAW oder die Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz via ein adäquates, bewährtes Zielvereinbarungs-Modell?

Es könnte folgender Standpunkt eingenommen werden: Die nationale KMU-Programm Trägerschaft bezahlt Geld an die regionalen Trägerschaften, damit die EnAW über einen neuen Kanal mehr KMU-Modell Zielvereinbarungen abschliessen kann und damit noch zusätzlich Umsatz generiert. Der Aufwand für den Abschluss einer KMU-Zielvereinbarung liegt deutlich über den CHF 600 – 1'000, welche das BFE an die Trägerschaften pro neue KMU-Modell ZV

ausbezahlt. Diese Diskrepanz müsste finanziell ausgeglichen werden mit höheren Beiträgen an die Trägerschaft bsp. mit einer "Einmalprämie" seitens EnAW.

- **Luzern:** „Das Programm wurde bereits vor Initialisierung des KMU-Programms geschaffen.“
- **Tessin:** „Es sind mehr Mittel zur Verfügung zu stellen.“

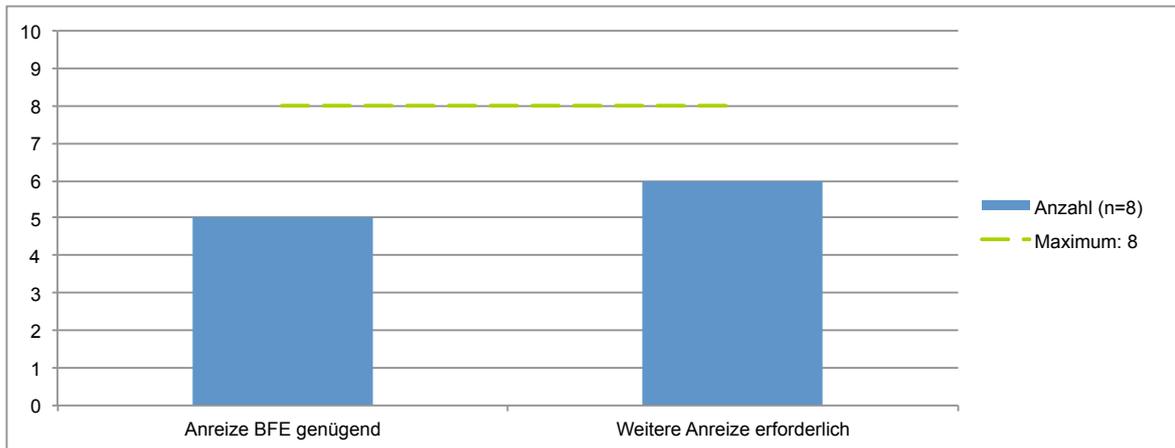


Abb. 10: Beurteilung vorhandene Anreize des BFE / Wunsch nach weiteren Anreizen

Welche weiteren Anreize werden von den Trägerschaften benötigt?

Emmental	- Partnerschaften mit z.B. Energiefachstellen
Luzern	- Hilfreich wäre die Motivation lokaler Wirtschaftsorganisationen für ein Effizienz-Engagement durch übergeordnete Ebenen wie kantonale bzw. nationale Wirtschaftsorganisationen
Solothurn	- Unterstützung Bekanntheitsgrad des Programms - Finanzielle Unterstützung für Anlässe und Kommunikation
Toggenburg	- Personelle Förderung vor Ort - Ressourcenmangel in den KMU-Betrieben
Sarganserland	- Unterstützung mit Veranstaltungs-Modulen/-Inhalten; ebenso Medientexte/-Inhalte

Wie beurteilen die Trägerschaften den Anreiz aus ihrer Sicht und Firmensicht am KMU-Programm mitzuwirken?

	Eigener Anreiz zur Lancierung des KMU-Programms	Anreiz für Firmen mitzuwirken
Emmental	Wir wollen mit der Energieregion Emmental das Thema "Erneuerbare Energien" und Energieeffizienz im Emmental stärker verankern und die Energiewende beschleunigen	Anreize seitens EnAW

energienetz GSG	Das KMU-Programm unterstützt die Ziele der drei Energiestädte und involviert die lokale Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - geführter Erfahrungs- / Wissensaustausch, Vernetzung - direkter Kontakt zu den Energieversorgern, städtischen und kantonalen Behördenvertretern
Luzern	<ul style="list-style-type: none"> - Ausschöpfen des Potenzials bei KMU bezüglich Reduktion des Energieverbrauchs sowie der Treibhausgas- und Luftschadstoffemissionen. - Umsetzung des Aktionsplans Luftreinhaltung und Klimaschutz 	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung der Massnahmen ist wirtschaftlich - Imagegewinn
Rheintal	Die Fachgruppe Energie des Vereins St. Galler Rheintal möchte einen Impuls geben. Alle 12 Mitgliedsgemeinden sind Energiestädte und wollen so auch einen Beitrag in dieser Thematik leisten. Zudem sind Vertreter des AGV im Verein eingebunden	Fachlicher und persönlicher Austausch unter "Gleichgesinnten", Nutzen von Synergien bzw. nicht immer das Rad neu erfinden.
Solothurn	Unterstützung Firmen, Sensibilisierung für Energiethemen	keine Info
Toggenburg	professionelle Begleitung durch Energiespezialisten energietal toggenburg	<ul style="list-style-type: none"> - Sparpotenzial - Image - Förderbeiträge
Sarganserland	Energie- und Ressourcenbilanz/-effizienz von Betrieben nachhaltig und einfach zu verbessern	<ul style="list-style-type: none"> - Energie- und Ressourcenbilanz/-effizienz verbessern - Kosten optimieren
Tessin	Übereinstimmung mit unseren Zielen	kantonale Förderbeiträge

5 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Die folgenden Antworten bezüglich der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beleuchten die einzelnen, wahrgenommenen Realitäten, mit denen die regionalen Trägerschaften konfrontiert sind. Aus Vollständigkeitsgründen sind alle Antworten wortwörtlich wiedergegeben:

Welches sind die Erfolgsfaktoren Ihres KMU-Programms?

energienetz GSG	<ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnis, dass die energiepolitischen Fragestellungen nur im Beisein der verschiedenen Akteure gelöst und weiterentwickelt werden können - klarer Wille zu Umsetzung der städtischen Energiekonzepte in Kombination mit den Stadtwerken und lokalen Unternehmen - engagierte, lokale Unternehmen - klare, engagierte Vorgehensweise und Entscheidungsfreudigkeit des Kernteams - breit abgestützte Zusammensetzung des Kernteams sowie des Lenkungsausschusses
Luzern	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Kontaktaufnahme
Rheintal	<ul style="list-style-type: none"> - Einbindung des AGV

Toggenburg	- Persönliche Kontakte, Erfahrung
Sarganserland	- Teilnahme von Interessierten an Veranstaltungen - Akquise von KMU-Programm-Partnern

Welche Hemmnisse bestehen, die den Erfolg Ihres KMU-Programms schmälern?

Emmental	- Die Beiträge des BFE werden nur für 10 KMU gesprochen, warum? Die Akquise von KMU's ist sehr aufwändig und dafür sind die Beiträge schon zu klein, wenn nach dem 10. KMU keine Beiträge mehr gesprochen werden, können wir auch keine weiteren KMU akquirieren
energienetz GSG	- Energieeffizienz ist noch immer nicht auf den Radar aller Firmen
Luzern	- Solange die Energiekosten - insb. bei nicht energieintensiven KMU - tief sind, hat Energieeffizienz als Thema bei den Unternehmen keine Priorität
Rheintal	- z.B. KMUs sind in verschiedenen Gemeinden ansässig: Energieclusterbildung aus geografischen Gründen schlecht/nicht möglich - Austausch nur von Wissen möglich
Toggenburg	- fehlende Initiative von KMU Seite, empfinden das Programm als kompliziert und aufwändig
Sarganserland	- Ängste vor Veränderungen und Kosten, Kosten allgemein
Tessin	- Dokumentation auf Italienisch

Welches sind die Absagegründe von Firmen, die am KMU-Programm nicht mitmachen wollen?

energienetz GSG	- Zu wenig personelle Ressourcen - fehlendes Know-how im Umgang mit Energie - abwartende Haltung
Luzern	- Energieeffizienz hat als Thema bei den Unternehmen keine Priorität - Zeitmangel - Mangel an Personal
Rheintal	- Parallelveranstaltungen /-modelle wie bsp. die moderierten, überregional zusammengesetzten Energie-Modell Gruppen
Toggenburg	- Ressourcenmangel

Welchen Beitrag könnte die Trägerschaft Ihres KMU-Programms zur Steigerung des Erfolges leisten?

energienetz GSG	- Wir sind mit dem Engagement des Kernteams sehr zufrieden
Luzern	- Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, um Unternehmen zu erreichen
Rheintal	- Vermehrte Medienpräsenz - Schnellere Entscheidungsprozesse
Toggenburg	- Analyse / Herleitung für eine einfache Potenzialabklärung

Sarganserland	<ul style="list-style-type: none"> - Information - Vermittlung - Unterstützung
----------------------	---

Welche weiteren Faktoren würden den Erfolg des Ihres KMU-Programms verbessern?

Luzern	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkere Unterstützung durch lokale Wirtschaftsorganisationen - Zusammenarbeit mit lokalem Energieversorger - höhere Energiepreise
Rheintal	<ul style="list-style-type: none"> - Klarheit schaffen bzgl. Synergien oder Parallelitäten zu Energie-Modell (Regional- / Branchengruppen) - frühzeitiges Festlegen des Umsetzungsprogramms
Toggenburg	<ul style="list-style-type: none"> - Vorzeigefirmen im Toggenburg mit Vorbildfunktion
Sarganserland	<ul style="list-style-type: none"> - Nationale Kampagne über Wirtschaftsverbände an KMU/Gewerbe - Hinweis auf KMU-Programm bei regionaler Trägerschaft

Was gibt es für weitere Themen bezüglich Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Zusammenhang mit Ihrem KMU-Programm?

Solothurn	<ul style="list-style-type: none"> - aus Rückmeldungen: Sehr viele verschiedene Programme im Umlauf, unklar, wie die sich abgrenzen: z.B. Name KMU-Programm nicht sehr aussagekräftig, wird mit KMU-Modell der EnAW verwechselt
Toggenburg	<ul style="list-style-type: none"> - Energie wird nicht als prioritär erachtet - KMU Betriebe haben meist keinen Energiebeauftragten, der die Vorantreibung lanciert

6 Fazit und Empfehlungen

- Die Auswertung zeigt, dass vieles in den einzelnen regionalen Trägerschaften positiv verläuft und die Entwicklung in die richtige Richtung zeigt. Trotz allem ist der Fortschritt in den einzelnen Programm verglichen mit den Zielen der nationalen Trägerschaft des KMU-Programms zu langsam
- Der Faktor Zeit wird jedoch von allen Beteiligten stark unterschätzt. Es braucht teilweise bis zu einem Jahr bis sich eine Trägerschaft gebildet hat und noch mehr Zeit, bis ein Termin gefunden wurde, um die Infoveranstaltung durchzuführen. Im Falle des energienetz GSG und des St.Galler Rheintals wurde zudem noch eine Konzeptphase eingeschaltet, die mindestens neun Monate dauerte
- Die Komplexität, die der Aufbau des KMU-Programms in sich birgt, wird ebenfalls unterschätzt. Die Umsetzung des KMU-Programms ist eine Multi-Stakeholder-Projekt, das Städte/Gemeinden, lokale Vereine, EVU's, Arbeitgeber- / Industrievereine und lokale Firmen miteinander zusammenbringt. - Ich kenne keine anderen Programme, die derart viele Akteure zusammenbringt, die in dieser Weise und Thematik noch nie miteinander zusammengearbeitet haben

Empfehlung

- Zurzeit sind rund 35 Organisationen als Interessenten für ein regionales KMU-Programm auf der Übersichtsliste aufgeführt. Ein Abbruch der Übung „KMU-Programme“ ist zum heutigen Zeitpunkt verfrüht
- Um doch etwas Druck aufzusetzen, schlagen wir vor, eine Zeitlimite für das Ende des Programms offiziell vorzusehen und zu kommunizieren; bsp. Herbst 2014. Falls bis zu diesem Zeitpunkt nicht bsp. 10 weitere Programme eine Infoveranstaltung durchgeführt und Mitgliedfirmen für das KMU-Modell motiviert haben, ist die Übung abzubrechen. Im Abschnitt 6.5 schlagen wir zudem eine Hilfestellung für die regionalen Trägerschaften vor.

6.1 Regionales KMU-Programm vs. EnAW Energie-Modell Gruppen

- Das KMU-Programm verfolgt die lobenswerte Absicht, in der Region die ansässigen KMU zu motivieren, die Energie- und Ressourceneffizienz zu steigern. Es wird ein starker Fokus auf die Kombination von bestehenden Angeboten gelegt: KMU-Modell, profit, QuickScan
- Es entstehen jedoch auch Dilemmas für die einzelnen Firmen: Die Mitwirkung an einer regionalen Plattform ist nicht nur für Firmen interessant, die eine neue Zielvereinbarung abschliessen, sondern auch für solche, die bereits eine Vereinbarung haben. Firmen mit bestehender Energie-Modell Vereinbarung stehen vor der schwierigen Entscheidung, ob sie weiterhin bei der Energie-Modell Gruppe mitmachen, die allenfalls einen CH-Fokus hat (bsp. Druckereien) oder ob sie sich regional engagieren wollen, wo sie auch geschäftlich beheimatet sind

Empfehlung

- Es ist den Firmen zu überlassen, wie sie dieses Dilemma angehen. Schlussendlich ist es die Firma, die entscheidet; bsp. für das St.Galler Tagblatt (E-Modell Vereinbarung) ist die Teilnahme am energienetz GSG interessanter als der Verbleib bei Druckereien-Gruppe. Das bedeutet, dass die Druckereien-Gruppe einen Abgang zu verzeichnen hat

6.2 Beiträge nationale KMU-Programm Trägerschaft vs. Eigenfinanzierung

- Der Beiträge der nationalen Trägerschaft des KMU-Programms sind als Startfinanzierung für den Aufbau eines regionalen KMU-Programms zu verstehen. Die Mehrheit der befragten Trägerschaften ist jedoch der Ansicht, dass der finanzielle Beitrag zu tief ist. Hier besteht wahrscheinlich ebenfalls eine Diskrepanz bezüglich der Erwartungen
- Die Budgets der einzelnen Programme sind weit höher als der Startbeitrag der Trägerschaft. Das bedeutet eigentlich, dass eigene Mittel aus den Trägerschaften eingesetzt werden müssen. Im Fall von Luzern hat die Stadt einen äusserst grosszügigen Beitrag gesprochen (CHF 1.0 Mio.). In allen anderen Fällen sind die Mittel selbst zu erwirtschaften oder stammen von anderen Organisationen, was schwierig ist
- KMU's mit KMU-Modell Vereinbarungen sind sehr froh, wenn sie Unterstützung in Form eines regelmässigen, mehrmaligen Erfahrungsaustauschs kommen. Falls der Gegenwert stimmt, sind die Firmen sogar bereit, für diesen Erfahrungsaustausch etwas zu bezahlen, nicht zuletzt, weil immer noch gilt: „Was nichts kostet, ist auch

nichts wert!“. Ebenfalls besteht die Haltung bei den Firmen im energienetz GSG und St.Galler Rheintal, dass sie nicht am finanziellen Tropf einer Organisation oder der Energiestadt hängen wollen.

6.3 Pauschalprogramm vs. bedürfnisorientierten, partizipativen Handeln

- Bei der Auswertung des Umfrage entsteht der Eindruck, dass mit der Durchführung der Infoveranstaltung bereits genügend gemacht wurde, um die Firmen zu einer Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz zu motivieren
- Die wenigsten regionalen Trägerschaften führen eine Bedürfnisanalyse bei den Firmen durch und entwickeln entsprechende Info- / ERFA-Programme für die beteiligten Firmen:
 - o Was soll den Firmen geboten werden, wenn nicht klar ist, was die Bedürfnisse sind?
 - o Weshalb sollten die Firmen finanzielle Mittel der Trägerschaft beisteuern, wenn sie nicht wissen, was sie als Gegenwert erhalten?

Empfehlung

- Neben den Vorgaben zur Durchführung einer Infoveranstaltungen sind Empfehlungen seitens der KMU-Programm Trägerschaft abzugeben, wie der Aufbau einer regionalen Trägerschaft angegangen werden kann

6.4 Akquisition von Mitgliedern vs. Neukunden von EnAW

- Die regionalen Trägerschaften erhalten für Firmen, die eine KMU-Modell Vereinbarung unterschreiben CHF 600 – 1'000. Dieser Beitrag kann als Erfolgsprämie verstanden werden. Es besteht die Ansicht, dass die EnAW von dieser Akquisition mehr profitiert als die Trägerschaft.

Empfehlung

- Die EnAW bezahlt pro akquirierte Firma der Trägerschaft eine Einmalprämie, um den Aufwand der Trägerschaft zu lindern

6.5 ERFA Austausch regionale Trägerschaften vs. Alleingang

- Die regionalen Trägerschaften werden von der Nationalen Koordinationsstelle (Öbu) angeleitet, wie die Informationsveranstaltung durchzuführen ist
- Die Nationale Koordinationsstelle ist zudem für den Zusammenschluss des Reportings (Anzahl neue KMU-Vereinbarungen), der Begleitung von interessierten, neuen Trägerschaften, u.a. zuständig
- Die einzelnen regionalen Trägerschaften wissen sehr wenig voneinander, obwohl sie teilweise sogar noch im gleichen Kanton domiziliert sind
- Als Feedback auf den Fragebogen besteht der Wunsch, dass dieser Bericht den regionalen Trägerschaften zur Verfügung gestellt wird

Empfehlung

- Dieser Bericht soll an die regionalen Trägerschaften weitergegeben werden, um mehr Kenntnisse über die Wirkung der anderen Programme zu erhalten
- Einmal jährlich soll die Nationale Koordinationsstelle zu einem Erfahrungsaustausch zwischen den regionalen Trägerschaften (bestehende und interessierte Trägerschaften) einladen. Dabei könnten die Aufbau- und Umsetzungserfahrungen weitergegeben und darüber gesprochen werden, was funktioniert und was nicht. Ein solcher Austausch bietet zudem auch der Öbu und der KMU-Programm Trägerschaft die Möglichkeit, aus erster Hand zu hören, wo der Schuh drückt und welche Lösungsmöglichkeiten angepackt werden könnten.