



WIRTSCHAFTSINITIATIVE
NACHHALTIGKEIT

Evaluationsbericht

zur Programmperiode 2003 bis 2005





WIRTSCHAFTSINITIATIVE
NACHHALTIGKEIT

BEGLEITFORSCHUNG DER WIRTSCHAFTSINITIATIVE NACHHALTIGKEIT KURZFASSUNG DES EVALUATIONSBERICHTS 2006

von

André Martinuzzi und **Judith Galla**

Research Institute for Managing Sustainability, Wirtschaftsuniversität Wien

mit Beiträgen von

Stefan Steinlechner und **Andreas Windsperger**

Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten

Astrid Konrad und **Eckhard Störmer**

Research Institute for Managing Sustainability, Wirtschaftsuniversität Wien

erstellt im Auftrag des Amts der Steiermärkischen Landesregierung,
Fachabteilung 19D Abfall- und Stoffflusswirtschaft



Research Institute for
Managing Sustainability

Projektbericht 1/2006 in der
Schriftenreihe des Research Institute for Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien
(früher Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement)

Wien, im Jänner 2006

INHALTSVERZEICHNIS

KURZE FRAGEN - KURZE ANTWORTEN - ALLES AUF EINER SEITE.....	3
WAS BIETET DIESER BERICHT?.....	4
WELCHE ZIELE MÖCHTE WIN ERREICHEN?	5
WIE IST WIN ORGANISIERT?.....	6
WELCHE RESSOURCEN WURDEN IN WIN EINGEBRACHT?.....	7
WELCHE AKTIVITÄTEN WURDEN BISHER DURCHGEFÜHRT?	9
Beratungsprojekte	9
Programmmanagement	11
Konsulentenpool	12
Öffentlichkeitsarbeit.....	13
WELCHE ZIELGRUPPEN WURDEN VON WIN ERREICHT?	14
Selbsteinschätzung der WIN-Betriebe	14
Regional- und Strukturanalyse.....	15
Die Entscheidung zur Teilnahme	16
WAS HAT WIN BEI DEN UNTERNEHMEN BEWIRKT?.....	17
Die Zufriedenheit der Betriebe	17
Die Beratungen	17
Die Erreichung betrieblicher Ziele	19
Die aus den Beratungen resultierenden Maßnahmen	21
Die Perspektiven der Betriebe	23
Die Beurteilung des Programms durch die Konsulenten	24
AUSGEWÄHLTE DETAILS DER KERNBEREICHE/MODULE	25
Perspektiven der Konsulenten	25
Modul Nachhaltigkeitsstrategien	26
Kernbereich B (Managementsysteme)	27
Modul Öko-Check	28
Modul Öko-Beratung.....	28
Modul AWKplus.....	29

Es ist uns ein wichtiges Anliegen darauf hinzuweisen, dass die Verwendung männlicher Formen in diesem Bericht („Berater“, „Teilnehmer“, etc.) nicht als Diskriminierung von Frauen gemeint ist, sondern wegen der leichteren Lesbarkeit und der Anonymisierung der Aussagen gewählt wurde.

KURZE FRAGEN - KURZE ANTWORTEN - ALLES AUF EINER SEITE

Wie erfolgreich ist WIN?

WIN hat die erforderlichen Strukturen aufgebaut, um ein thematisch breites Spektrum für eine Nachhaltige Entwicklung der steirischen Unternehmen abzudecken. In der kurzen Zeit ihres Bestehens hat es die WIN geschafft, einen breiten Pool von Konsulenten aufzubauen sowie eine beachtliche Anzahl von Betrieben und auch bereits erste dokumentierte Wirkungen zu erreichen. WIN hat sich auf Landesebene als One-Stop-Shop etabliert und drei wichtige Institutionen in einem gemeinsam getragenen Programm zusammen gebracht. Die Orientierung an der Idee „Nachhaltige Entwicklung“ ist breit, erfordert aber für die zweite Programmperiode eine Konkretisierung. Die Programmstruktur ist thematisch klar und ausreichend flexibel, um neue Themen rasch in WIN integrieren zu können. Der Einsatz öffentlicher Mittel ist effizient, die äquivalente Förderquote liegt kurzfristig bei 32% und langfristig bei 12%. Die erzielten Umweltwirkungen entsprechen denen anderer Programme für nachhaltiges Wirtschaften, allerdings ist der Umsetzungsgrad deutlich geringer, so dass der tatsächliche Erfolg von WIN von der Umsetzung derzeit geplanter Maßnahmen abhängt. Die ökologische, ökonomische und soziale Effektivität des Programms kann daher derzeit nicht abschließend beurteilt werden. Die an WIN teilnehmenden Betriebe sind durchwegs zufrieden, die Beratungsleistungen und die Qualifikationen der Konsulenten werden hervorragend bewertet. Auch bei der Erreichung qualitativer Ziele sind die Betriebe durchwegs zufrieden – Ziele, zu deren Erreichung keine bedeutenden Beiträge geleistet wurden, werden von den Befragten auch zumeist als nicht relevant für die Teilnahme an WIN eingeschätzt, so dass hier keine Frustrationseffekte entstehen.

Welche Anregungen zur weiteren Verbesserung können gegeben werden?

Insgesamt konnten im Rahmen der vorliegenden Evaluation kaum Schwachstellen identifiziert werden. Es wurden jedoch einige Anregungen für die weitere Verbesserung von WIN gefunden:

- Erstellung eines Zielekatalogs für die zweite Programmperiode, der allen an WIN Beteiligten Orientierung gibt, handlungsleitend ist, eine ex-ante definierte Erfolgsmessung ermöglicht und eine abgestimmte Außendarstellung von WIN garantiert.
- Definition von Erfolgskriterien für das Modul „Nachhaltigkeitsstrategien“ in Zusammenarbeit mit den darin tätigen Konsulenten, um eine transparente Erfolgsmessung in diesem Modul zu ermöglichen und der Gefahr zu begegnen, dass die Vieldimensionalität des Leitbilds nachhaltiger Entwicklung in Unschärfe übergeht.
- Umsetzungsbegleitung und -unterstützung der größeren geplanten betrieblichen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die angestrebten Effekte tatsächlich erzielt werden. Etablierung von Monitoring und Evaluation als begleitende Instrumente des Programmmanagements.
- Einführung einer Auszeichnung und der dafür erforderlichen Qualitätskriterien, um von einer Fokussierung auf die Beratung zur Fokussierung auf die erzielten Wirkungen zu gelangen. Damit wäre ein Perspektivenwechsel vom „Betrieb, der eine geförderte Beratung erhalten hat“ zum „WIN-Betrieb, der besondere Leistungen erbracht hat“ verbunden.
- Betonung der Umsetzungsorientierung auch in den Kernbereichen A und B oder Einführung eines systematischen umsetzungsstarken Moduls.
- Im Modul Öko-Check Unterscheidung zwischen projektbezogener Kurzberatung (=Problemlösung für Kleinstbetriebe) und systematischer Einstiegsberatung (=Potenzialanalyse für Betriebe die an weiterführenden Modulen interessiert sind).
- Konzentration der Betreuungsleistungen auf jene Konsulenten, die aktiv sind und tatsächlich Beratungsprojekte im Rahmen von WIN durchführen, um die Betreuungskapazitäten effizient einzusetzen, eine Zusammenarbeit zwischen den Konsulenten und einen Teamgeist zu fördern.

WAS BIETET DIESER BERICHT?

Die steirische Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) startete im Dezember 2002 mit dem Vorhaben, das „Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung zu verbreiten und in ausgewählten Schwerpunktbereichen der steirischen Wirtschaft konkret umzusetzen“¹. Durch den Aufbau eines qualifizierten Pools von Beratern („WIN-Konsulentenpool“), geförderte Beratungen zu verschiedenen Themenfeldern (Abfallwirtschaft, Umwelttechnik, Umweltmanagement, Nachhaltigkeitsberichte und -strategien) und eine Vielzahl von Informationsangeboten sollen die steirischen Unternehmen sensibilisiert und bei der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen unterstützt werden.

Nach Abschluss der ersten Programmperiode wird nun eine erste Zwischenbilanz über die bisherigen Fortschritte, Wirkungen, Erfolgsfaktoren und Schwachstellen der WIN gezogen. Der vorliegende Bericht soll nicht nur Effektivität und Effizienz des Programms beurteilen, sondern dient vor allem dazu, einen Lernprozess zur kontinuierlichen Verbesserung des Programmkonzepts und seiner Umsetzung zu unterstützen. Er wurde von einem interdisziplinären Team verfasst², und basiert auf folgenden Arbeitsschritten:

- Die ökologischen und ökonomischen **Wirkungen des Programms** wurden von den WIN-Konsulenten in einer Maßnahmen Datenbank³ erfasst und vom Evaluationsteam überprüft und analysiert. Insgesamt konnten 226 umgesetzte und geplante Maßnahmen ausgewertet werden. Sie stellen die Datenbasis für die Wirkungsmessung im Rahmen der Performance-Evaluation des vorliegenden Berichts dar.
- Die vom Programmmanagement übermittelten Daten über die **Gesamtkosten** von WIN, die **Fördersummen** und die dahinter stehenden Projekte wurden statistisch ausgewertet, um die Programmeffizienz beurteilen zu können.
- Um die von WIN erreichten Zielgruppen in einen Kontext zu setzen, wurden **regionale Wirtschaftsdaten**⁴ herangezogen und mit den bisherigen WIN-Betrieben verglichen.
- Die Sichtweise der an WIN **teilnehmenden Unternehmen** wurde mit einer telefonischen Betriebsbefragung erhoben, an der insgesamt 77 Personen teilnahmen. Damit wurde ermittelt, welche qualitativen Ziele durch eine Teilnahme an WIN erreicht werden konnten und Anregungen für eine Weiterentwicklung von WIN aus der Sicht der Betriebe gesammelt.
- Die **WIN-Konsulenten** wurden schriftlich befragt, insgesamt 32 Konsulenten nutzten diese Möglichkeit, um Stärken und Schwächen der WIN aus ihrer Sicht darzustellen.
- Um die WIN in ihrem Kontext beurteilen zu können, wurde eine **Akteursfeldanalyse** durchgeführt. Dazu wurden mit den am Programm Beteiligten (Trägerorganisationen, Programmmanagement) sowie mit Akteuren aus dem weiteren Programmumfeld telefonische Expertengespräche geführt (insgesamt 17 teilstandardisierte Interviews).

Wir möchten uns bei allen Interviewpartnern für Ihre Auskunftsbereitschaft herzlich bedanken.

Der vorliegende Bericht gliedert sich anhand eines so genannten „Logic Model“ und folgt der Wirkungsweise des Programms von den eingesetzten Ressourcen über die durchgeführten Aktivitäten, die damit erreichten Zielgruppen und die kurzfristig erzielten Effekte bis zu den bisher feststellbaren Wirkungen. Er stellt einen Startpunkt für ein programmbegleitendes Monitoring- und Evaluationssystem dar und bietet Anregungen zur weiteren Verbesserung des Programmkonzepts und seiner Umsetzung.

¹ siehe WIN-Grundsatzpapier vom 5.12.2002

² Die Performance-Evaluation wurde vom Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten, erstellt. Alle anderen empirischen Arbeiten wurden im Rahmen einer Process-Evaluation vom Research Institute for Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt.

³ Die im Rahmen der Evaluation des ÖkoBusinessPlan Wien entwickelte Datenbank wurde für den Einsatz in anderen Bundesländern adaptiert und wird derzeit von den regionalen Beratungsprogrammen in Wien, Niederösterreich, Salzburg, Steiermark und Vorarlberg verwendet.

⁴ Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark (2005): Regionalstatistik 2005, 23. Jahrgang, Graz.

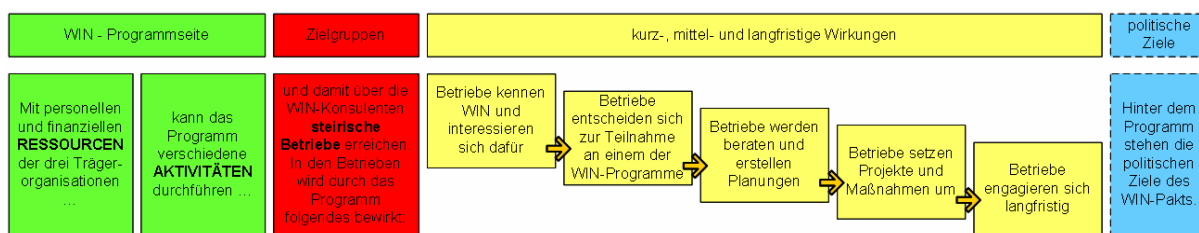
WELCHE ZIELE MÖCHTE WIN ERREICHEN?

Fakten und Ergebnisse

Im Dezember 2002 wurde von Landesrat a. D. Pörtl, Landesrat a. D. DI Paierl und Präsident Komm.-Rat Mühlbacher der Pakt zur Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit unterzeichnet. Er stellt das politische Rahmendokument für die WIN dar und enthält vier Ziele:

- Erhaltung bzw. Verbesserung der Lebensqualität und der Umweltsituation in der Steiermark
- Schließung regionaler Kreisläufe durch Verwendung heimischer Rohstoffe
- Erreichung einer führenden Stellung in der Umwelttechnologie für die Steiermark
- Steigerung der Exporte durch Forcierung der Netzwerkbildung

Im Zuge der Programmumsetzung wurde ein Grundsatzpapier verfasst, das folgende weitere Zielformulierung enthält: „Ziel der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit als konsequente Fortführung und Erweiterung der ökologischen Betriebsberatung ist die Verbreitung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung und die konkrete Umsetzung in ausgewählten Schwerpunktbereichen in der steirischen Wirtschaft.“⁵ In den vorbereitenden konzeptionellen Workshops des Evaluationsprojekts wurde rasch klar, dass die im Pakt und im Grundsatzpapier genannten Zielformulierungen zu allgemein sind, um sie für die Evaluation unmittelbar anwenden zu können. Daher wurde in Zusammenarbeit mit dem Programmmanagement ein „Logic-Model“ erstellt, das die Programmlogik, die erhoffte Wirkungsweise und damit die Teilziele des Programms darstellt.⁶ Aus diesem Modell wurden die Evaluationsfragen abgeleitet, die in den nachfolgenden Kapiteln behandelt werden. Eine vereinfachte Darstellung der Programmlogik von WIN zeigt nachfolgende Grafik:



Die Akteursfeldanalyse hat ergeben, dass für die an WIN beteiligten Personen „Nachhaltigkeit“ als verbindendes Gesamtkonzept im Vordergrund steht, aus der jeweiligen Perspektive jedoch unterschiedliche Ziele als relevant betrachtet werden. Das Spektrum reicht von institutionellen Überlegungen (WIN als Kooperationsprojekt der drei Trägerorganisationen und „One-Stop-Shop“ für betriebliche Nachhaltigkeit) über ökologische Effekte (z.B. Ressourcenschonung und Reduktion betrieblicher Abfälle) bis zu Bewusstseinsbildung (z.B. Regionalität, globale Auswirkungen einzelwirtschaftlichen Handelns) und eine Betonung langfristiger Prozesse.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Um eine strategische Programmkonzeption, klare Zielorientierung und effiziente Umsetzung zu unterstützen, sollte nach Ansicht des Evaluationsteams ein Zielkatalog für die zweite Programmperiode erstellt werden. Die darin festgehaltenen Ziele sollten möglichst spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und in sich konsistent sein. Durch im Voraus definierte Erfolgskriterien wird Orientierung für alle Beteiligten geschaffen und das Akteursfeld auf gemeinsam erreichbare Ziele hin ausgerichtet.

⁵ WIN-Grundsatzpapier vom 5.12.2002

⁶ Die Darstellung der Evaluationsergebnisse im vorliegenden Bericht orientiert sich an dieser Programmlogik.

WIE IST WIN ORGANISIERT?

Fakten und Ergebnisse

Die WIN wurde 2002 vom Land Steiermark (FA19D - Fachabteilung 19D, Abfall- und Stoffflusswirtschaft), der Steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft (SFG) und der Wirtschaftskammer Steiermark (WK) als Nachfolgemodell der Ökologischen Betriebsberatung initiiert. Die WIN ist damit österreichweit das erste von einer Landesverwaltung, einer ausgegliederten Förderungseinrichtung des Landes und der Interessensvertretung der Wirtschaft gemeinschaftlich getragene Beratungsprogramm für nachhaltiges Wirtschaften. Um eine gleichgewichtige Beteiligung abzubilden, stellt jede der drei Trägerorganisationen Finanzmittel in gleicher Höhe zur Verfügung.⁷

Die strategische Ausrichtung der Wirtschaftsinitiative erfolgt in der Steuerungsgruppe, die Koordination zwischen den Trägerorganisationen findet im so genannten Kernteam statt. Beide Gremien setzen sich aus Vertretern der drei Trägerorganisationen und dem Programmmanagement zusammen und sind teilweise personell identisch besetzt.

Die operativen Aufgaben sind zwischen den Trägerorganisationen folgendermaßen aufgeteilt:

- Das Programmmanagement wird von der in der FA19D angesiedelten WIN-Leitstelle wahrgenommen.
- Die Abwicklung der Beratungsförderungen wird je nach Projektvolumen von der SFG (Beratungsprojekte mit Projektnettokosten über € 7.777) oder der WK (Beratungsprojekte mit Projektnettokosten unter € 7.777) durchgeführt.
- Die Betreuung des Konsumentenpool wurde an ein technisches Büro vergeben. Es koordiniert die Aufnahme von Beratern in den Konsumentenpool, die Konsumentenmeetings und -schulungen und sorgt für regelmäßige Informationsaussendungen an die Konsumenten.
- Seit 2005 ist die FA19D des Landes Steiermark als Gesellschafter in die Umwelttechnik-NetzwerkbetriebsGmbH (das frühere Eco&Co - Ökotechnik Netzwerk Steiermark) eingebunden. Es ist geplant, in Zukunft Synergien zwischen WIN und der Gesellschaft zu nützen. Ein entsprechendes Konzept war zum Zeitpunkt der Evaluation in Ausarbeitung.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Durch WIN haben drei wichtige steirische Institutionen ein gemeinsam getragenes Programm initiiert, das sich nahezu⁸ als One-Stop-Shop für betriebliche Nachhaltigkeit etabliert hat. Damit werden die Ressourcen gebündelt eingesetzt und aus der Sicht der Betriebe ein einziger Ansprechpunkt geschaffen. Durch diese Position hat WIN das Potenzial, sich zu einer Marke mit Bekanntheitsgrad und Qualitätsanspruch zu entwickeln. Daher ist künftig besonders darauf zu achten, dass neue Beratungsangebote (z.B. im Klimaschutzbereich) in WIN integriert werden und der Charakter einer Dachmarke bzw. eines Gesamtprogramms erhalten bleibt. Wenn es die politischen Rahmenbedingungen erlauben, wäre nach Ansicht des Evaluationsteams auch eine stärkere Vernetzung mit dem Ökoprotit-Programm anzustreben. Eine klar definierte Aufgabenteilung zwischen WIN und der Umwelttechnik-NetzwerkbetriebsGmbH ist derzeit in Entwicklung, so dass auch von dieser Seite eine konsistente Organisation sichergestellt ist.

⁷ Seit 2003 wird die WIN auch vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft als „Regionales Programm für einen nachhaltigen betrieblichen Umweltschutz“ durch die Umweltförderung finanziell unterstützt (Kooperationsvereinbarung vom 4.8.2003). Institutionell ist das Ministerium nicht weiter in die Umsetzung eingebunden.

⁸ Einzig zu dem in der Stadt Graz und einigen anderen steirischen Gemeinden umgesetzten Beratungsprogramm „Ökoprotit“ gibt es einige Überlappungen.

WELCHE RESSOURCEN WURDEN IN WIN EINGEBRACHT?

Fakten und Ergebnisse

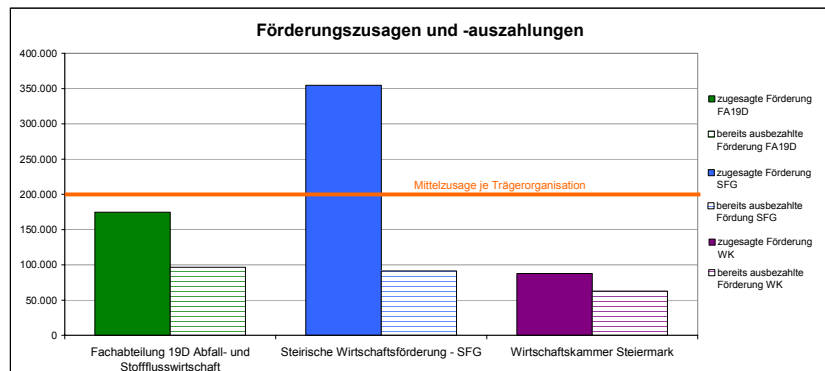
Für die erste WIN-Programmperiode wurde von jeder der drei Trägerorganisationen ein Budget von je € 200.000⁹ für die Förderung von WIN-Beratungsprojekten zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wird eine Kofinanzierung beim Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft in Höhe von € 300.000 beantragt. Neben der direkt den Betrieben zugute kommenden Beratungsförderung fiel in der ersten Programmperiode ein laufender Aufwand in Höhe von rund 0,4 Mio Euro an (z. B. für Veranstaltungen und

Werbeeinschaltungen, den Druck von Broschüren und Informationsfoldern, Betreuung des Konsulentenpools und Konsulentenmeetings). Ferner wurden Investitionen in die Programm(weiter)entwicklung, PR und Öffentlichkeitsarbeit von rund 0,2 Mio Euro getätigt, die nicht als laufender Aufwand zu klassifizieren sind, da ihre Ergebnisse auch in künftigen Programmperioden genutzt werden können. Die Kosten des Programmmanagements werden zur Gänze vom Land Steiermark getragen. Seitens öffentlicher Institutionen (Land, SFG, WK) wurden somit bisher finanzielle Mittel von rund 1,2 Mio aufgewendet bzw. als Förderung verbindlich zugesagt.¹⁰ Der Anteil des direkten und modulspezifischen Aufwands liegt bei 70%, der Anteil des modulübergreifenden und PR-Aufwands (=Overhead-Kosten) bei 30%.

Programm-Ressourcen:	WIN-Betriebe:
Investitionen Programm(weiter)entw. € 0,1 Mio PR und Öff.arbeit € 0,1 Mio <hr/> rund € 0,2 Mio	nicht-geförderte Beratungskosten (geplante Projektkosten minus Förderzusage): rund € 0,9 Mio
Aufwand PR kurzfristig € 0,2 Mio Umsetzung modulübergreifend € 0,1 Mio Umsetzung modulspezifisch € 0,1 Mio Zugesagte Beratungsförderung € 0,6 Mio <hr/> rund € 1 Mio	Investitionen in Maßnahmen: realisiert € 2 Mio geplant € 6 Mio
Zeit (pro Jahr): FA19D: 1,5 Personennjahre WK und SFG: je 0,25 Personennjahre	investierte Zeit: rund € 0,8 Mio
	erzielter Multiplikator-Effekt Kurzfristig 1:3 Langfristig 1:5

Seit dem Start der WIN bis November 2005 wurden betriebliche Förderungen in der Höhe von insgesamt € 617.000 zugesagt, rund € 250.000 davon wurden bereits tatsächlich ausbezahlt. Die ausbezahlten Förderungen sind zwischen den Trägerorganisationen relativ ähnlich verteilt und liegen jeweils noch unter der Hälfte der vorgesehenen € 200.000.

Die zugesagten Förderungen belasten die Partner allerdings unterschiedlich stark. Die SFG hat bis November 2005 Förderungen in einer Höhe zugesagt, die bereits 1,8-fach über ihrer ursprünglichen Mittelzusicherung liegen, die FA19D blieb mit ihren Förderzusagen knapp unter € 200.000, die WK hat erst weniger als die Hälfte der budgetierten € 200.000 für die Förderung von Beratungsprojekten zugesagt.

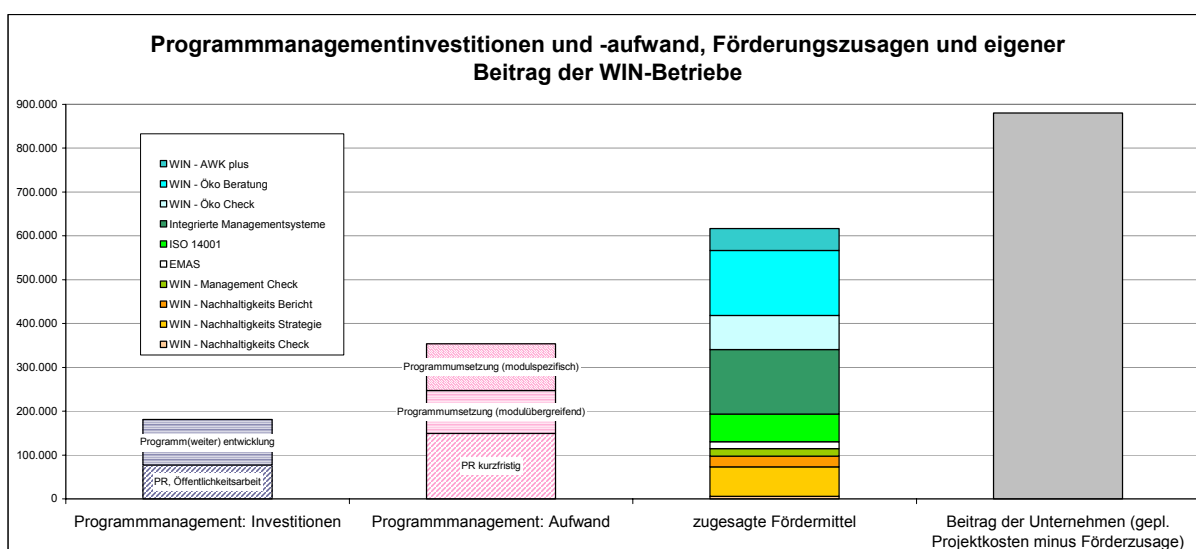


⁹ Die Fördermittel der SFG sind für den produzierenden Sektor, Handwerk, Handel und unternehmensbezogene Dienstleistungen reserviert, die WK fördert Tourismus, Gastronomie, sowie nicht-unternehmensbezogene Dienstleistungen. Teilnehmer aus anderen Bereichen (z. B. Landwirtschaft, Einrichtungen im öffentlichen Eigentum), erhalten die Beratungsförderung aus dem WIN-Budget des Landes.

¹⁰ Die in dieser Aufstellung nicht berücksichtigten Personalkosten des Programmmanagements entfallen vor allem auf die WIN-Leitstelle, die bei der FA19D angesiedelt ist.

Seitens der Betriebe sind drei Arten von Aufwendungen für WIN zu unterscheiden: (1) der Anteil der von den Betrieben getragenen Beratungskosten, (2) die Investitionen in Maßnahmen, die im Rahmen der Beratungen entwickelt oder bereits umgesetzt wurden und (3) die von den Betrieben investierte Arbeitszeit. Stellt man Beratungskosten, Investitionen in bereits umgesetzte Maßnahmen und die investierte Arbeitszeit (insgesamt 3,7 Mio Euro) den öffentlichen Aufwendungen für die erste Programmperiode (insgesamt 1,2 Mio Euro) gegenüber, so ergibt sich ein kurzfristiger Multiplikator-Effekt von 1:3 bzw. eine äquivalente Förderquote von 32,5%. Geht man davon aus, dass alle geplanten Maßnahmen auch umgesetzt werden und die entsprechenden Investitionen auch getätigt werden, erhöht sich der Multiplikator-Effekt auf 1:9, die langfristige äquivalente Förderquote entspricht 12,5%.

Die von den Betrieben selbst getragenen Beratungskosten (geplante Projektkosten abzüglich Förderungszusage) sind abhängig vom Ziel und Inhalt der Beratung sehr unterschiedlich verteilt und liegen im Durchschnitt bei rund € 3.300. Insgesamt steuern die Betriebe so mehr als € 880.600 zur Umsetzung des Programms bei. Der Eigenanteil der Betriebe an den Beratungsprojekten beträgt somit rund 60%.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

WIN hat sich bereits in der ersten Programmperiode als effizientes Programm profiliert: durch die Definition von Beratungsprojekten tragen die Betriebe 60% der Beratungskosten selbst, der Anteil der Overhead-Kosten am laufenden Aufwand der öffentlichen Hand ist mit 30% erfreulich gering. Der kurzfristig erzielte Multiplikator-Effekt von 1:3 ist zufriedenstellend, jedoch wird erst die Zukunft zeigen, ob die geplanten Maßnahmen auch umgesetzt¹¹ werden und sich der langfristige Multiplikator-Effekt auch realisieren lässt. Um verlässliche Abschätzungen der Programmeffizienz zu ermöglichen, sollte künftig auf eine vollständige, realitätsgetreue und zeitlich eng an die Beratung gekoppelte Dokumentation der Maßnahmen geachtet werden.

¹¹ Für die Umsetzung von technischen Maßnahmen können Förderungen des Bundes (Betriebliche Umweltförderung im Inland) in Anspruch genommen werden. In den vergangenen drei Jahren sind 14 Ansuchen von WIN-Teilnehmern (€ 0,9 Mio) für diese Förderung gestellt worden. Zum Vergleich: im selben Zeitraum wurden insgesamt 347 Förderansuchen von steirischen Unternehmen bei der Umweltförderung Inland gestellt (€ 12,3 Mio).

WELCHE AKTIVITÄTEN WURDEN BISHER DURCHFÜHRT?

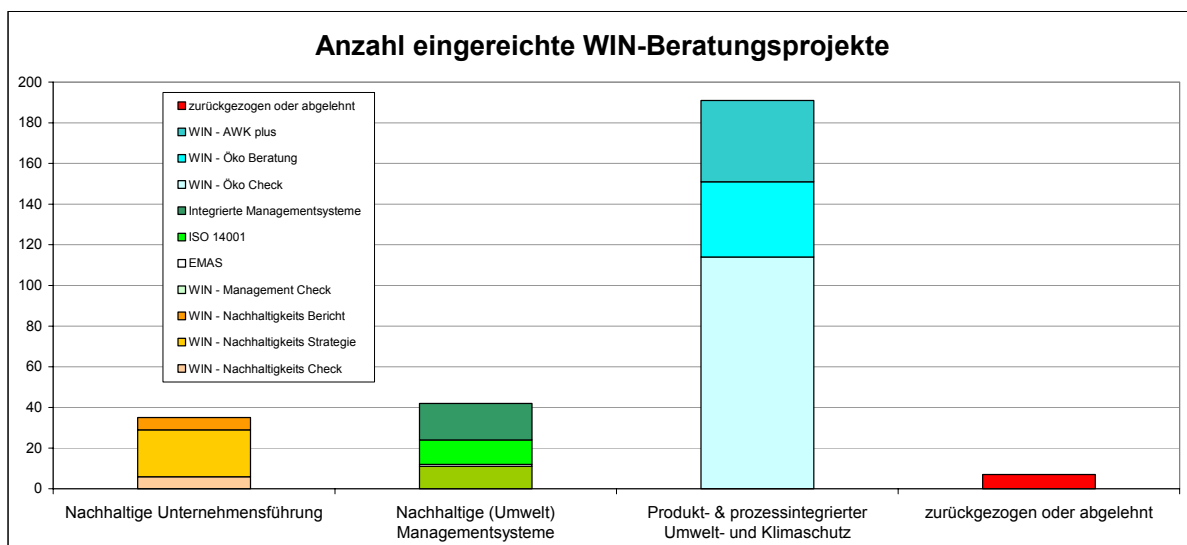
Im Mittelpunkt von WIN steht die Förderung von betrieblichen Beratungsprojekten, die von Beratern mit einem speziellen Qualifikationsnachweis erbracht werden. Die Betreuung der Berater erfolgt in einem so genannten „Konsulentenpool“, dem derzeit rund 100 Personen aus 63 Beratungsunternehmen angehören. Konzeptionelle Arbeiten und die Öffentlichkeitsarbeit für WIN stellen weitere wichtige Aktivitäten dar.

BERATUNGSPROJEKTE

Fakten und Ergebnisse

Die Beratungsprojekte werden in drei sogenannten „Kernbereichen“ bzw. 12 Modulen durchgeführt:

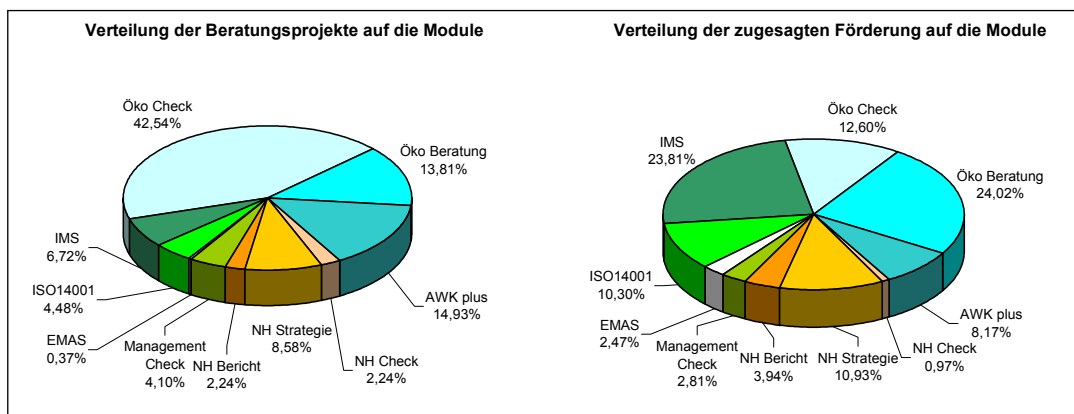
- Im Kernbereich A „Nachhaltige Unternehmensführung“ werden die Module Nachhaltigkeitscheck, Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitsbericht angeboten.
- Der Kernbereich B „Nachhaltige (Umwelt)Managementsysteme“ bietet neben dem Managementcheck Beratungen für den Aufbau oder die Optimierung von EMAS, ISO14001 und Integrierten Managementsysteme (IMS).
- Der Kernbereich C „Produkt- und prozessintegrierter Umwelt- und Klimaschutz“ umfasst die Module Ökocheck, Ökoberatung und AWKplus (Abfallwirtschaftskonzepte).¹² Zukünftig sollen auch Beratungen für das Umweltzeichen Tourismus in diesem Kernbereich angeboten werden.



In jedem Kernbereich wird ein „Check“ in der Form von ein- bis zweitägigen Vor-Ort-Beratungen angeboten, die mit einem Pauschalbetrag von € 1.000 gefördert werden. In diesen Kurzberatungen sollen konkrete Anliegen der Betriebe besprochen und Möglichkeiten für die Weiterarbeit aufgezeigt werden. In allen anderen Modulen können Beratungen betriebsindividuell oder in Form von Workshops durchgeführt werden.¹³ In den Modulen AWKplus und Nachhaltigkeitsstrategie nahm jeweils rund die Hälfte der Betriebe an einer Workshopserie teil bzw. erhielt individuelle Beratung.

¹² Da sich WIN-Bau vorwiegend an Gemeinden widmet und das Programmmanagement extern vergeben ist, war dieses Modul nicht Teil der vorliegenden Evaluation. Auch strukturell von der WIN weiter entfernte Begleitaktivitäten wie eLearning für Abfallbeauftragte, die Abfall- und Recyclingbörse und der Reparaturführer wurden inhaltlich von der Evaluation ausgenommen.

¹³ In der ersten Programmperiode wurden insgesamt sieben Workshops zum Modul AWKplus sowie ein je WIN-Business Training und ein Workshop Integriertes CSR-Management im Rahmen des Moduls Nachhaltigkeitsstrategie veranstaltet. Weiters konnten steirische Unternehmen im Rahmen des Moduls Nachhaltigkeitsbericht an einer Grundausbildung zum Nachhaltigkeitsmanager teilnehmen. In allen anderen Modulen (EMAS, ISO14001, IMS, Nachhaltigkeitsbericht, Ökoberatung und allen drei Checks) fanden nur individuelle Beratungen statt.



- Die bisher meisten Beratungsprojekte wurden im Kernbereich C eingereicht (114 Teilnahmen im Modul Ökocheck, 40 Teilnahmen im Modul AWKplus und 37 im Modul Ökoberatung). Auf diesen Kernbereich entfällt mit rund € 276.500 auch der höchste Anteil der bereits zugesagten Förderungen.
- Im Kernbereich B wurden Förderungen für insgesamt 42 Projekte beantragt. Aufgrund der relativ hohen durchschnittlichen Förderungszusage für die Beratung zu Managementsystemen¹⁴ nimmt dieser Kernbereich mit € 243.000 den zweitgrößten Anteil der zugesagten Förderungen in Anspruch.
- Den zurzeit kleinsten Anteil bezogen auf Teilnahmen und zugesagte Förderung nimmt der Kernbereich A ein. Für 35 Beratungsprojekte wurden bisher insgesamt rund € 97.600 zugesagt.

Von den insgesamt 268 Förderfällen sind derzeit rund zwei Drittel abgeschlossen, 9% befinden sich in Umsetzung und bei rund einem Viertel der Beratungsprojekte werden derzeit die Förderungsanträge überprüft (Status „Evidenz“ und „Bearbeitung“). Weitere 7 Beratungsprojekte wurden zurückgezogen oder abgelehnt. Von den teilnehmenden Betrieben hat die überwiegende Mehrzahl – mehr als 90 % – bisher nur ein einziges WIN-Beratungsprojekt durchgeführt bzw. zur Förderung eingereicht.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Rahmen von WIN werden Beratungsprojekte von Klienten und Beratern gemeinsam definiert und zur Förderung eingereicht. Für die Beratungen wird der größte Anteil der finanziellen Ressourcen eingesetzt und von ihnen gehen auch die zentralen Wirkungen des Programms aus. Aus dieser klaren Orientierung am Beratungsfall¹⁵ resultiert auf der einen Seite die Bereitschaft der Betriebe, nicht nur Zeit in die Programmteilnahme zu investieren, sondern auch einen beträchtlich hohen Anteil der Beratungskosten selbst zu tragen. Auf der anderen Seite ist die Planung und Umsetzung von Maßnahmen deutlich weiter vom Programm entfernt. Aus der Sicht des Evaluationsteams könnte WIN um ein besonders umsetzungsstarkes Modul ergänzt werden bzw. die Öko-Beratung noch stärker auf die Identifikation, Planung und Umsetzung von Maßnahmen hin orientiert werden.

Im Vergleich zu anderen Programmen wurde bei WIN ein thematisch besonders breiter Ansatz gewählt: Nachhaltigkeit ist nicht nur das verbindende Element, sondern ein eigenständiger Kernbereich, in dem konkrete Beratungsangebote formuliert wurden. WIN ist damit österreichweit das erste regionale Beratungsprogramm, in dem Beratungen zur Erstellung von Nachhaltigkeitsstrategien und -berichten gefördert werden. Die thematische Breite birgt aber auch die Herausforderung in sich, die Breite an Themen, Modulen und Aktivitäten zielorientiert zu steuern und dem Programm ein für Außenstehende klares Nutzenprofil zu geben. Daher sollte nach Ansicht des Evaluationsteams besonders darauf geachtet werden, dass WIN nicht weiter an Komplexität gewinnt, sondern eine Fokussierung auf einige zentrale Ziele und Schwerpunkte stattfindet.

¹⁴ Die Förderungszusagen für Beratungsprojekte in diesem Bereich variieren zwischen €1.575 und €52.920.

¹⁵ Während in WIN also der Beratungsfall im Mittelpunkt des Programms steht, wird Beratung in anderen Programmen (wie Ökoprotit oder dem ÖkoBusinessPlan Wien) eher als Instrument angesehen wird, um möglichst viele, ökonomisch und ökologisch attraktive Maßnahmen in den Betrieben zu initiieren.

PROGRAMMMANAGEMENT

Fakten und Ergebnisse

Das Programmmanagement wird von der in der FA19D angesiedelten WIN-Leitstelle wahrgenommen. Zu ihren Aufgaben zählen

- die Zielklärung, Organisation, Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination des Gesamtprojektes auf Basis der jährlichen Vorgaben durch die Projektträger;
- die Projektdokumentation;
- Vergabe und Kontrolle externer Aufträge (z. B. Betreuung des Konsulentenpools);
- Koordination und Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit und von Marketingmaßnahmen;
- die Kommunikation zur Steuerungsgruppe bzw. den Trägerorganisationen;
- die Durchführung der Abrechnung mit dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Umweltförderung im Inland).
- Das Programmmanagement hat an den vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft initiierten Erfahrungsaustausch der regionalen Beratungsprogramme teilgenommen. Weitere Impulse für die Weiterentwicklung von WIN werden von der nun abgeschlossenen Begleitforschung erwartet.
- Unter dem Titel „NEW“ wurde im November 2005 das erste Mal ein gemeinsamer Newsletter der WIN, der Umwelttechnik-Netzwerkbetriebs GmbH (Eco&Co) und des Netzwerk Ökoenergie Steiermark (NOEST) herausgegeben. Somit ist auch für eine kontinuierlichere Information von Betrieben über die WIN gesorgt.
- Im Frühjahr 2005 wurde die im Rahmen der Evaluation des ÖkoBusinessPlan Wien entwickelte Maßnahmen Datenbank für ihren Einsatz im Rahmen von WIN adaptiert: Neben der Dokumentation von geplanten und umgesetzten Maßnahmen wird sie zur Abwicklung aller Förderfälle herangezogen. Im Rahmen des nun durchgeführten Evaluationsprojekts wurden die erfassten Maßnahmen erstmals einer Plausibilitätsprüfung unterzogen und Anregungen der Konsulenten eingeholt: Sie beurteilen den erhobenen Datenumfang durchwegs positiv, bemängeln aber die Benutzerfreundlichkeit. Für Workshop-Reihen und im Kernbereich A wird die Erfassung einzelner Maßnahmen als wenig praktikabel angesehen, so dass in diesen Bereichen andere Formen der Performance-Messung überlegt werden sollten.¹⁶

Da die an WIN teilnehmenden Unternehmen kaum mit dem Programmmanagement bzw. der WIN-Leitstelle in Kontakt sind, können sie auch deren Leistungen kaum beurteilen. Die befragten Konsulenten vergeben durchwegs gute Noten für Engagement, Know-How, Förderungsabwicklung und Öffentlichkeitsarbeit der WIN-Leitstelle. Auch die befragten Akteure aus dem Umfeld der WIN und die Vertreter der anderen Trägerorganisationen beurteilen die Leistungen der WIN-Leitstelle sehr gut.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die WIN-Leitstelle wird von allen Beteiligten als engagierter Kern von WIN wahrgenommen. Die Zusammenarbeit mit den Trägerorganisationen ist gut koordiniert und läuft reibungsfrei ab. Nach Ansicht des Evaluationsteams ist die WIN-Leitstelle für die Breite der Aufgaben, die Komplexität des Programms und die vielfältigen Tätigkeiten derzeit fast personell unterbesetzt, stark auf operative Aufgaben fokussiert und daher wenig mit der strategischen Weiterentwicklung von WIN betraut.

¹⁶ siehe dazu auch die Darstellungen im Kapitel „Modul Nachhaltigkeitsstrategien“

KONSULENTENPOOL

Fakten und Ergebnisse

Im Lauf der ersten Programmperiode konnte ein Konsulentenpool von insgesamt 100 Beratern¹⁷ aus 63 Beratungsunternehmen aufgebaut werden. Um in den Konsulentenpool aufgenommen zu werden muss jeder Berater fachliche Qualifikationen und Erfahrung in den relevanten Gebieten des Kernbereichs, für den er aufgenommen werden möchte, nachweisen sowie drei Referenzprojekte vorweisen. Die Zulassung erfolgt für einzelne Kernbereiche und nicht für einzelne Module. Damit ist strukturelle Konkurrenz zwischen den Kernbereichen gegeben, die jedoch durch die Tatsache abgeschwächt ist, dass die überwiegende Mehrzahl der Berater für zwei oder drei Kernbereiche zugelassen ist.

Die Verteilung der bisher in WIN bearbeiteten Beratungsprojektdaten zeigt deutliche Unterschiede im Aktivitätsniveau der Konsulenten:

- 25 Beratungsunternehmen haben bisher noch kein einziges Projekt im Rahmen von WIN abgewickelt. Sie haben sich zwar in den Beraterpool aufnehmen lassen, konnten aber bisher keine Akquisitionserfolge vorweisen oder haben keine spezifischen Aktivitäten gesetzt.
- 25 Beratungsunternehmen haben bisher vereinzelt Projekte betreut. Sie haben zwar bereits konkrete Erfahrungen mit WIN gemacht, konnten aber bisher keine Breitenwirkung erzielen.
- 13 Beratungsunternehmen haben eine beträchtliche Anzahl von Projekten oder Projekte mit einer hohen Projekt- bzw. Fördersumme betreut und können daher als der „aktive Kern“ des Konsulentenpools bezeichnet werden.
- Auf nur fünf Beratungsunternehmen entfällt rund die Hälfte der bisher dokumentierten Maßnahmen bzw. der dadurch erzielten Effekte. Sie stellen die „tragenden Säulen“ von WIN dar.

Im Laufe der ersten Programmperiode fanden insgesamt 10 Meetings, Trainings und Veranstaltungen des Konsulentenpools statt, die der Information, Weiterbildung und Diskussion dienten. Im Durchschnitt nahmen daran rund 50 Berater teil, so dass sich auch hier das unterschiedliche Aktivitätsniveau der Konsulenten zeigt. Um alle Berater zu erreichen und einen gemeinsamen Informationsstand zu garantieren wurden 11 Ausgaben eines Konsulenten-Newsletters erstellt und an alle Berater im Konsulentenpool geschickt. Im Jahr 2005 fand eine Zusatzausbildung für Umweltzeichen Tourismus-Berater statt, an der 10 Personen teilnahmen. Die Betreuung des Konsulentenpools erfolgte im Rahmen eines Werkvertrags durch das Technische Büro Dipl.-Ing. Gerhard Jägerhuber.

Die befragten WIN-Konsulenten sind mit der Betreuung des Konsulentenpools durchwegs zufrieden: Anzahl und Themen der Meetings, die Qualität der Betreuung durch das Technische Büro Jägerhuber und die WIN-Leitstelle sowie die Vermittlung von Informationen an die Konsulenten werden durchwegs gut beurteilt. Kritisch sehen die befragten Konsulenten die Zusammenarbeit zwischen den Beratern, vereinzelt werden die Kriterien zur Aufnahme in den Konsulentenpool als zu wenig streng bewertet.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der Aufbau des Konsulentenpools hat in kurzer Zeit beachtliche institutionelle Kapazitäten für die Umsetzung von WIN geschaffen. Das so entstandene Netzwerk hätte auch das Potenzial, eine große Anzahl von Betrieben zu erreichen. Dies würde jedoch ein höheres Aktivitätsniveau jener Berater erfordern, die bisher noch keine Beratungsfälle im Rahmen von WIN abgewickelt haben. Hier sollte in nächster Zeit überlegt werden, ein Anreizsystem aufzubauen (z.B. durch öffentlichkeitswirksame Darstellung der aktiven Berater) oder entsprechende Ausschlusskriterien zu formulieren, so dass Berater, die über längere Zeit inaktiv bleiben, nicht länger als WIN-Berater am Markt aktiv sind.

¹⁷ In dieser Zahl sind jene neun Berater, die nur für das Modul WIN-BAU zugelassen sind, nicht berücksichtigt.

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Fakten und Ergebnisse

Die bisherige breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit hatte das Ziel, WIN als Marke zu bewerben und in der steirischen Wirtschaft bekannt zu machen. Durch eine Vielzahl von Veranstaltungen und Broschüren konnte WIN auch im Kontext anderer Themen positioniert werden (z.B. im Tourismus): Der erste öffentliche Auftritt der WIN erfolgte im Dezember 2002 im Rahmen einer Auftaktveranstaltung mit mehr als 350 Besuchern. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde ein eigens produzierter WIN-Film präsentiert, der bis heute auf der WIN-Website zur Verfügung steht. In der darauf folgenden ersten Phase der Implementierung standen die Erarbeitung von Basispapieren zur Ausrichtung der Initiative und der Aufbau des WIN-Konsulentenpools im Mittelpunkt der Aktivitäten. Zur breiten Information über WIN wurden thematisch fokussierte Broschüren erstellt (z.B. „Unternehmen und ihre gesellschaftliche Verantwortung“, „Förderungen im Bereich Nachhaltigkeit“), die allerdings auch weiter entfernte Themen behandelten (z.B. „Spezialitäten aus der Steiermark“). Im Jahr 2005 wurde ein Informationsschwerpunkt zum Thema „Corporate Social Responsibility“ gesetzt (Veranstaltungen und Workshop-Serie). Die WIN-Website wurde 2004 überarbeitet und im Zuge dessen auch die heutige Programmstruktur (Kernbereiche, Module) etabliert. Bis heute verzeichnet die Website über 10.000 Zugriffe im Monat und erreicht damit eine beachtlich große Anzahl interessierter Personen.

Während in anderen regionalen Beratungsprogrammen die öffentlichkeitswirksame Auszeichnung von teilnehmenden Unternehmen, die damit verbundenen Image-Effekte und die soziale Wirkung einer repräsentativen Auszeichnungsveranstaltung zentrale Elemente darstellen, fand in WIN bisher keine Auszeichnung von Betrieben statt. Diese Tatsache wird von der Mehrzahl der befragten Betriebe als nicht problematisch wahrgenommen. Viele von ihnen haben keine Auszeichnungen erwartet, da sie nur punktuelle Leistungen erbracht haben oder noch keine weitreichenden Maßnahmen umgesetzt haben. Die Öffentlichkeitsarbeit war daher für viele Betriebe nicht ausschlaggebend für ihre Teilnahme, die höchsten diesbezüglichen Erwartungen haben Teilnehmer, die Nachhaltigkeitsberichte erstellt oder Umweltmanagementsysteme aufgebaut haben. Eine WIN-Broschüre, eine Urkunde oder eine Plakette für das Geschäftslokal werden als beste Formen der Auszeichnung bewertet, eine Auszeichnungsveranstaltung befürworten weniger als 40% der befragten Betriebe.

Die befragten Konsulenten beurteilen die Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit für WIN durchwegs gut, sehen aber noch weiteren Handlungsbedarf, um WIN in der steirischen Wirtschaft bekannter zu machen. Die Umfeldakteure werten das einheitliche WIN-Erscheinungsbild und das ansprechende Design (Logo, WebSite, Broschüren) als Stärken. Sie regen ein entsprechendes Budget für Öffentlichkeitsarbeit und die Erstellung eines PR-Konzepts für WIN an.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die fehlende Auszeichnung hat einen weiter reichenden systemischen Effekt auf das gesamte Programm: Um eine faire und transparente Auszeichnung zu ermöglichen, müssten Mindestkriterien und ein Mechanismus der Qualitätssicherung etabliert werden. Dies würde von Beginn an den Fokus der Teilnahme auf erzielte Leistungen oder die Erfüllung von Mindestkriterien lenken. Da bisher eine derartige „Hinterkante“ der Programmteilnahme fehlt, steht die Beratung im Zentrum von WIN und den betrieblichen Leistungen wird vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass die teilnehmenden Unternehmen aus Eigeninteresse nur Beratungsprojekte definieren würden, die einen entsprechendem (ökologischen, ökonomischen, sozialen) Nutzen erbringen und daher selbst an der Umsetzung einer Vielzahl von Maßnahmen interessiert seien. Aus der Sicht des Evaluationsteams wäre es daher sinnvoll, eine regelmäßige Auszeichnung von WIN-Betrieben einzuführen, um den Bekanntheitsgrad des Programms zu erhöhen, den teilnehmenden Unternehmen zusätzliche Image-Effekte zu ermöglichen und die Aufmerksamkeit auf die erzielten Leistungen der Betriebe zu lenken. Dazu sind Mindestkriterien erforderlich, die auf die Besonderheiten der Kernbereiche und Module abgestimmt sind und den interessierten Betrieben bereits vor ihrer Teilnahme bekannt gemacht werden. Von einer Auszeichnung im Sinne eines Wettbewerbs (ohne Formulierung klarer Kriterien) ist hingegen dringend abzuraten, da dies als intransparent wahrgenommen werden würde und die Effekte auf das Gesamtprogramm gering wären.

WELCHE ZIELGRUPPEN WURDEN VON WIN ERREICHT?

Die Wirkungen und Ergebnisse der WIN hängen davon ab, ob WIN die richtigen Zielgruppen erreicht und diese zu freiwilligen Maßnahmen motivieren kann. In der Telefonbefragung wurden WIN-Betriebe gebeten, Angaben zu ihrer wirtschaftlichen Ausgangssituation und Betriebsstruktur zu machen. Die daraus resultierende Teilnehmerstruktur zeigt, welche Betriebe von WIN angesprochen werden konnten und wer die direkten Zielpersonen in den Betrieben sind. Mit Hilfe der Maßnahmendatenbank können die WIN-Betriebe nach Sektoren, Mitarbeiterzahl und Bezirken analysiert werden und regionalen Wirtschaftsdaten gegenübergestellt werden. So wird ersichtlich, bei welchen Zielgruppen für WIN noch Entwicklungspotenzial besteht.

SELBSTEINSCHÄTZUNG DER WIN-BETRIEBE

Fakten und Ergebnisse

WIN erreichte in der ersten Programmperiode vor allem wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe mit zunehmender oder gleich bleibender Umsatz- und Gewinnentwicklung, die sich selbst als Marktführer ihrer Branche einschätzen. Sie sehen in vielen Fällen keine gravierenden Umweltprobleme ihres Unternehmens und verfolgen durch ihre Teilnahme kein konkretes Projekt. Zur Hälfte sehen sie sich als Vorreiter des betrieblichen Umweltschutzes und des nachhaltigen Wirtschaftens.

Die Teilnehmerstruktur im Modul Öko-Check ist allerdings auffällig anders und zeigt, dass durch dieses Modul eine gänzlich andere Zielgruppe erreicht werden konnte: So findet sich in diesem Modul ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Kleinstbetrieben, die mit abnehmenden Gewinnen konfrontiert sind und sich selbst auch nicht als Marktführer bezeichnen. Ihr primäres Motiv der Teilnahme ist die Arbeit an einem konkreten Projekt bzw. die Lösung einer akuten Problemstellung.

Auch in den persönlichen Merkmalen der Teilnehmer konnten Unterschiede zwischen den WIN-Modulen gefunden werden: Im Kernbereich A haben vor allem „umweltorientierte Geschäftsführungen“ an den Beratungen teilgenommen, im Kernbereich B „Umweltprofis der zweiten Ebene“ und bei den Öko-Checks „Geschäftsführer von Kleinstbetrieben“ mit einem sehr geringen Anteil an Umweltschutzaufgaben in ihrer täglichen Arbeit.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Mit den Öko-Checks ist es WIN gelungen, Unternehmen anzusprechen, die in vergleichbaren Beratungsprogrammen bisher kaum erreicht wurden. Damit hat WIN die Möglichkeit, ein breiteres Spektrum von Zielgruppen und Unternehmen außerhalb des engen Segments der umweltbewussten Vorreiterbetriebe anzusprechen. Allerdings ist zu bedenken, dass die Öko-Checks derzeit nicht die konzeptionell vorgesehene Funktion einer Einstiegsberatung und ersten systematischen Ist-Analyse erfüllen. Vielmehr werden im Rahmen der Öko-Checks bereits konkrete Problemlösungen erbracht. Das Interesse dieser Betriebe, an einem anderen und länger dauernden Programm teilzunehmen, ist daher im Moment gering. Die Erwartungen der Konsulenten und Umfeldakteure, dass sich aus der großen Anzahl an Betrieben im Modul Öko-Check eine große Anzahl weiterer Teilnahmen in anderen Modulen ergeben wird, kann daher als überhöht bezeichnet werden. Nach Ansicht des Evaluationsteams könnte künftig zwischen zwei Arten von Kurzberatungen genauer unterschieden werden:

- einer systematischen Ist- und Potenzialanalyse (die nicht unbedingt thematisch an einen der Kernbereiche gebunden sein müsste, sondern als Einstiegsberatung die Entscheidung zur Teilnahme an den verschiedenen Kernbereichen und Modulen unterstützen könnte)
- einer projektbezogenen Kurzberatung, die der Unterstützung bei der Lösung akuter Probleme dient und daher eher dem Modul „Öko-Beratung“ zuzuordnen wäre

Es wäre auch zu überlegen, ob die derzeitige Beschränkung auf einen Check pro interessierten Unternehmen gelockert werden könnte, so dass beispielsweise nach einer projektbezogenen Kurzberatung eine Analyse der weiteren Potenziale erstellt werden kann. Die Konsulenten könnten damit den Kontakt zu den Betrieben aufrechterhalten bzw. ausbauen.

REGIONAL- UND STRUKTURANALYSE

Fakten und Ergebnisse

Ein Vergleich der Struktur der WIN-Betriebe mit der Struktur der steirischen Wirtschaft, zeigt, dass WIN in seiner ersten Programmperiode die relevanten Sektoren besonders gut erreicht hat:

- Insgesamt betrachtet nahm in der ersten Programmperiode knapp ein Prozent der steirischen Betriebe an WIN teil. Dieser auf den ersten Blick geringe Durchdringungsgrad ist im Vergleich zu anderen Programmen hervorragend.¹⁸
- Bei Großbetrieben konnte ein deutlich höherer Durchdringungsgrad erreicht werden, als bei Mittel-, Klein- und Kleinstbetrieben. Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitern erhielten in der ersten Programmperiode fast die Hälfte der zugesagten Fördermittel.

Größenklasse der Betriebe	Steiermark		WIN		Durchdringungsgrad
	Anzahl Betriebe	% an der Gesamtanzahl Stmk.	Anzahl Betriebe mit Mitarbeiterzahlangabe (Mehrfachprojekte nur einmal gezählt)	% an der Gesamtanzahl WIN	
über 999 Mitarbeiter	20	0,06%	4	2,13%	20,00%
500 bis 999 Mitarbeiter	47	0,14%	6	3,19%	12,77%
100 bis 499 Mitarbeiter	435	1,29%	39	20,74%	8,97%
20 bis 99 Mitarbeiter	2.266	6,73%	42	22,34%	1,85%
5 bis 19 Mitarbeiter	8.126	24,13%	61	32,45%	0,75%
1 bis 4 Mitarbeiter	22.781	67,65%	36	19,15%	0,16%
gesamt	33.675		188		0,56%

- Die größte Anzahl an WIN-Betrieben stammt aus der Sachgütererzeugung, dem KFZ-Bereich und dem Beherbergungs- und Gaststättenwesen. Von der Fördersumme aus betrachtet spielt das Bauwesen auch außerhalb von WIN-Bau eine gewisse Rolle. Damit konnten drei Branchen angesprochen werden, die nicht nur für die steirische Wirtschaft relevant sind, sondern die auch relevante Umweltauswirkungen haben.
- Auch die regionale Verteilung der WIN-Betriebe spiegelt die wirtschaftliche Relevanz der einzelnen Bezirke wider: die höchste Anzahl an WIN-Betrieben findet sich in den Bezirken Graz-Stadt, Weiz und Feldbach. Der größte Anteil der Förderungszusagen ging in die Bezirke Judenburg, Graz-Stadt und Leoben.

Die befragten Konsultanten sehen in einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit, im Aufzeigen konkreter Vorteile einer Teilnahme an WIN und einer rascheren Abwicklung der Förderanträge Ansatzpunkte, um die Zahl der an WIN teilnehmenden Unternehmen zu erhöhen.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Obwohl in WIN bisher keine trennscharfe Definition von Zielgruppen erfolgt ist und die Akquisitionsbemühungen im dezentralen Entscheidungsbereich der Konsultanten liegen, konnte in der ersten Programmperiode eine beachtliche Fokussierung auf die relevanten Sektoren und Regionen erzielt werden. Im Segment der kleinen und mittleren Unternehmen (20-500 Mitarbeiter) gibt es noch genügend Potenziale, um eine große Zahl weiterer Unternehmen für eine Teilnahme an WIN zu gewinnen. Die Teilnahme von Kleinstbetrieben stellt für WIN wie für viele vergleichbare Programme ein Dilemma dar: zum einen stellen sie die größte Anzahl an Betrieben in der Steiermark und wären aus strukturpolitischen Überlegungen besonders zu fördern. Zum anderen sind in einzelnen Kleinstbetrieben nur geringe ökologische bzw. ökonomische Effekte zu erzielen, so dass eine individuelle Beratung ineffizient wäre. Um diese Zielgruppe zu erreichen könnten neben dem bisher erfolgreichen Öko-Check ein Gruppenberatungsmodell oder Branchenschwerpunkte überlegt werden.

¹⁸ So liegt die Marktdurchdringung von Umweltmanagementsystemen nach EMAS und ISO14001 in fast allen europäischen Ländern nach über 10 Jahren noch immer unter einem Prozent. Der ÖkoBusinessPlan Wien erreichte erst am Ende der zweiten Programmperiode einen Marktdurchdringungsgrad von einem Prozent.

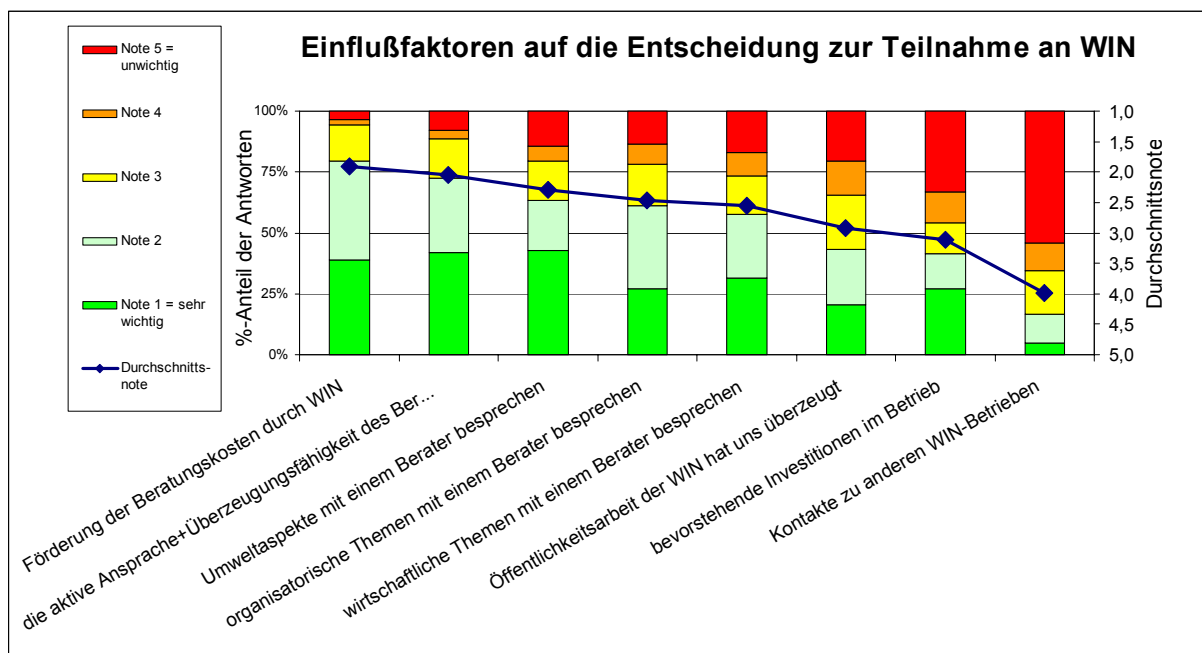
DIE ENTSCHEIDUNG ZUR TEILNAHME

Fakten und Ergebnisse

Die meisten Betriebe erfahren das erste Mal durch einen Berater von WIN. In selteneren Fällen kommt der Kontakt zu WIN über die Wirtschaftskammer und andere Multiplikatoren (z.B. Installateure, Gemeinden) zustande. Von den befragten Betrieben gab kein einziger an, dass der Erstkontakt zu WIN durch die SFG zustande gekommen sei.

Die Entscheidung zur Einreichung eines Beratungsprojekts bzw. der Teilnahme an einem Workshop fällt relativ schnell: Die meisten Befragten gaben an, vor der Teilnahme erst ein paar Wochen von der WIN gewusst zu haben. Je größer, zeitaufwändiger und teurer ein Beratungsprojekt ist, umso länger dauert auch die Entscheidungsfindung: Während die Entscheidung zum Aufbau eines Umweltmanagementsystems und der Teilnahme im Kernbereich B zumeist länger als ein Jahr dauert, entscheiden sich die Betriebe zur Durchführung eines Öko-Checks bereits innerhalb weniger Wochen nachdem sie erstmals von WIN erfahren haben.

Die wichtigsten Argumente für die Teilnahme an der WIN ist die Förderung der Beratungskosten, die aktive Ansprache und Überzeugungsfähigkeit der Konsulenten sowie der Wunsch der Betriebe, Umweltaspekte, organisatorische und wirtschaftliche Themen mit einem Berater zu besprechen. Deutlich weniger wichtig für die Entscheidung zur Teilnahme sind die Öffentlichkeitsarbeit der WIN und Kontakte zu Betrieben, die bereits an WIN teilgenommen haben. Einzig im Modul „Öko-Check“ sind es bevorstehende Investitionen, die die Betriebe zu einer Teilnahme an WIN bewegen.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Konsulenten stellen den „Point of Sale“ für WIN dar: Sie sprechen die Betriebe aktiv an, informieren sie über Fördermöglichkeiten und überzeugen sie zur Teilnahme. Während die Wirtschaftskammer als Trägerorganisation, Gemeinden und Installateure als Multiplikatoren vor Ort bereits in einigen Fällen über WIN informieren, hat der Diffusionsprozess innerhalb der steirischen Wirtschaft noch nicht begonnen. Es wäre daher zu überlegen, wie

- die bisherigen WIN-Betriebe dazu genutzt werden könnten, ihre Zulieferer, Kooperationspartner und Abnehmer über WIN zu informieren
- Multiplikatoren vor Ort in die Informationsarbeit über WIN eingebunden werden könnten
- Vollzugsbehörden dazu motiviert werden könnten, aktiv über WIN zu informieren.

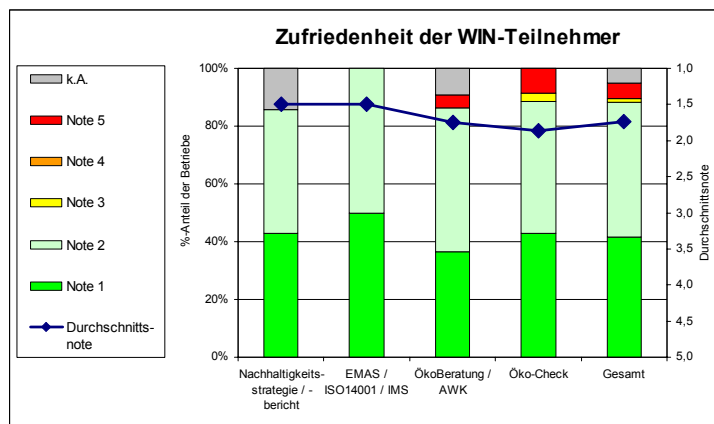
WAS HAT WIN BEI DEN UNTERNEHMEN BEWIRKT?

Nach nunmehr rund drei Jahren stellt sich die Frage, welche kurz- und mittelfristigen Effekte die Teilnahme an WIN bei den Unternehmen auslösen konnte. Dabei sind sowohl quantitativ messbare als auch qualitative Wirkungen von Interesse.

DIE ZUFRIEDENHEIT DER BETRIEBE

Fakten und Ergebnisse

Die befragten WIN-Betriebe sehen ihre Teilnahme durchwegs als Erfolg und vergeben die Durchschnittsnote 1,74¹⁹. Durchwegs sehr gut wurden die individuellen Beratungen, die Workshops und die dabei erstellten Dokumente (z.B. Abfallwirtschaftskonzepte, Nachhaltigkeitsstrategien, Kurzberichte) beurteilt. Von 62 Befragten würden 61 anderen Betrieben eine Teilnahme an WIN empfehlen.



Das größte Probleme der Teilnahme wird im Zeitbedarf gesehen: Rund die Hälfte der Befragten vergab hier die Note 3 oder noch schlechter.²⁰ Für rund ein Drittel der Betriebe stellen hohe Kosten für technische Maßnahmen ein Problem dar.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die WIN-Betriebe sind mit dem Programm durchwegs zufrieden. Im Vergleich zu anderen Programmen ist zu beachten, dass bei WIN zumeist die Förderung eines Beratungsfalls im Vordergrund steht und nicht die Teilnahme an einem vordefinierten Programm. Gerade bei geförderter individueller Beratung übernimmt das teilnehmende Unternehmen deutlich mehr Verantwortung für die Abgrenzung des Beratungsfalls als bei Workshop-Modellen. Daher kann angenommen werden, dass die Erwartungen der Betriebe zu Beginn genauer geklärt werden als bei pauschalen Teilnahmegebühren, wie sie bei Ökoprotit oder dem ÖkoBusinessPlan Wien üblich sind.²¹

DIE BERATUNGEN

Fakten und Ergebnisse

Die WIN-Betriebe sind mit den Beratungsleistungen durchwegs zufrieden. Engagement, individuelles Eingehen auf Probleme, kommunikative Fähigkeiten, Sattelfestigkeit bei Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen und Wissen um Förderungen der Berater werden besonders gut bewertet.²² Es konnte kein einzelnes Beratungsunternehmen identifiziert werden, das besondere Schwächen hätte. Die wenigen kritischen Bewertungen können als Einzelfälle betrachtet werden.

¹⁹ Die Note 5 wurde insgesamt von den Befragten 4 mal vergeben: im Modul AWKplus lag die kritische Gesamtsicht an der Erwartung, eine Auszeichnung zu erhalten, die kritischen Stellungnahmen im Modul Öko-Check wurden mit Mängeln in der Beratung begründet.

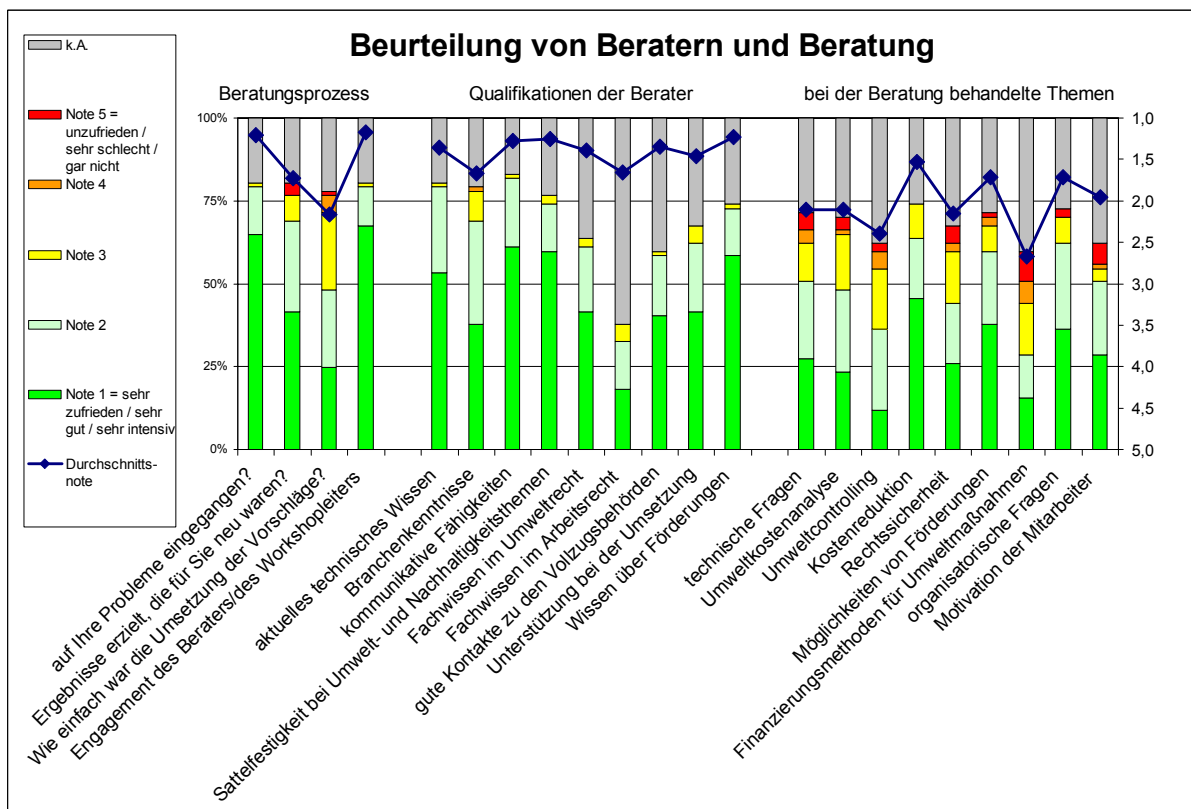
²⁰ Die von den Betrieben investierte Zeit variiert nicht nur zwischen den Modulen stark, sondern auch innerhalb der Module.

²¹ Um diese Annahme zu überprüfen wäre eine Befragung einer ausgewählten Stichprobe von Betrieben zu Beginn ihrer Teilnahme oder ein schriftlicher Anfangsfragebogen sinnvoll, der gleichzeitig mit dem Förderansuchen ausgefüllt wird.

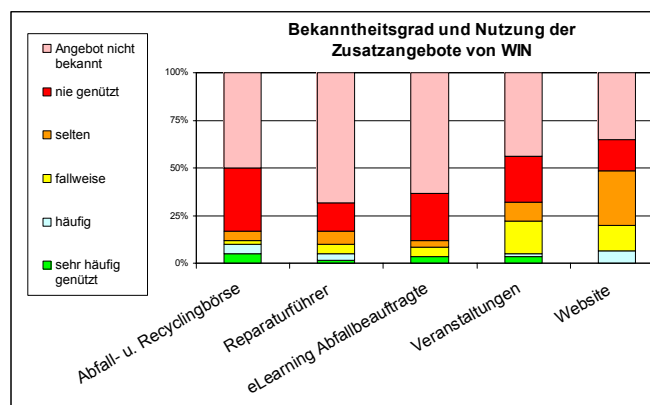
²² Eine Ausnahme stellen hier wiederum die Öko-Checks dar, bei denen oftmals nicht neue Vorschläge besprochen werden, sondern eine Umsetzungsberatung für bereits vorhandene Ideen stattfindet.

Die Themen und Schwerpunkte der Beratungen sind aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika der WIN-Module vielfältig. Verbesserungspotenzial sehen die Betrieben vor allem in der Beratung über Finanzierungsmöglichkeiten (30% wünschen sich mehr Information dazu) und Umweltcontrolling (20% hätten gerne eine intensivere Beratung zu diesem Thema).

Die Dauer der Beratung bewerten die Betriebe als insgesamt „genau richtig“, nur drei Teilnehmer hätten gerne eine längere Beratung in Anspruch genommen, für zwei Öko-Check Betriebe hat die Beratung zu lange gedauert.



Während die Beratungsleistungen hervorragend bewertet werden, sind die Zusatzangebote von WIN größtenteils nicht bekannt und werden – selbst wenn sie bekannt sind – kaum genützt.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Berater stellen nicht nur den Point-of-Sale dar, sie sind auch die größte Stärke des Programms. Trotz der Breite des Konsumentenpools ist es WIN gelungen, qualitativ hochwertige Beratungsleistungen sicherzustellen. Gerade die besonders engagierten Konsumenten sichern durch ihren Einsatz und ihre Qualifikation die Zufriedenheit der Betriebe. Deshalb kommt der Pflege des Konsumentenpools – die bisher zur weitgehenden Zufriedenheit der Berater erfolgte – auch künftig eine große Bedeutung zu. Bevor in eine Weiterentwicklung der Zusatzangebote investiert wird, müsste deren Bekanntheitsgrad erhöht und sie besser an den Bedarf der Betriebe angepasst werden.

DIE ERREICHUNG BETRIEBLICHER ZIELE

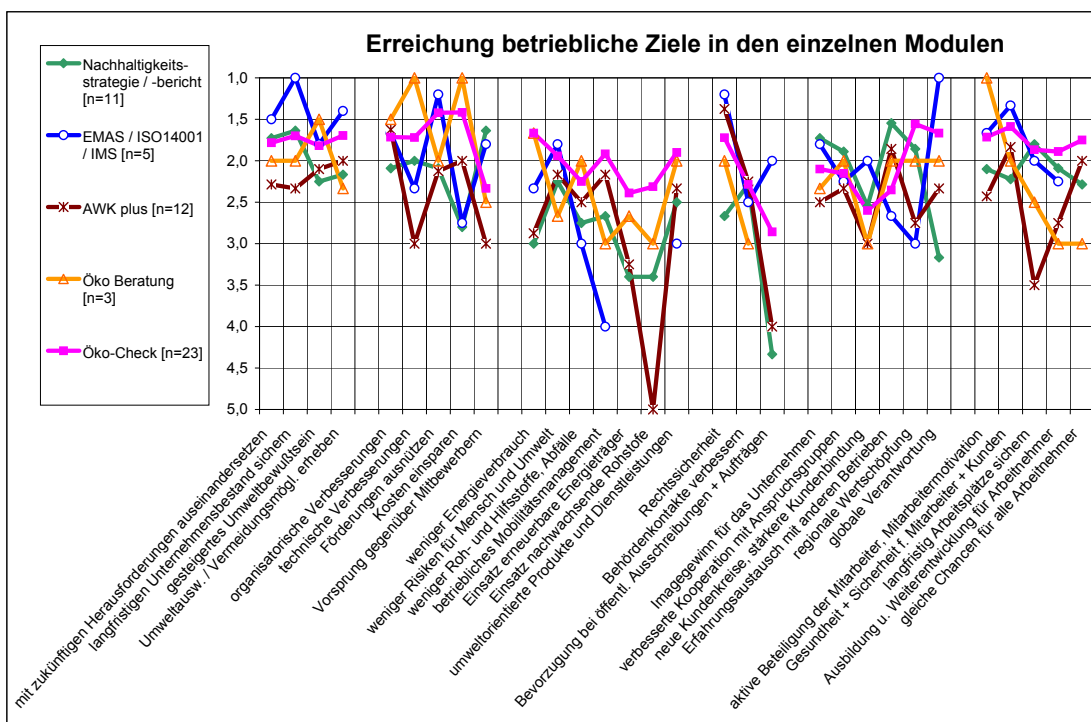
Fakten und Ergebnisse

Die Erreichung betrieblicher Ziele differiert zwischen den einzelnen Kernbereichen und Modulen stark. Insgesamt betrachtet zeigt sich folgender Gesamtbefund:

- **Strategische Überlegungen und erste Vorarbeiten werden durchwegs gut erreicht:** Fast 80% der Befragten hat sich mit zukünftigen Herausforderungen auseinander gesetzt, rund zwei Drittel sind der Meinung, dadurch einen Beitrag zu leisten, um den Unternehmensbestand langfristig zu sichern. Ebenfalls zwei Drittel der Befragten haben Umweltauswirkungen und Vermeidungsmöglichkeiten erhoben, 60% konnten eine Steigerung des Umweltbewusstseins erreichen. Der Vergleich der einzelnen Module zeigt hier kaum Unterschiede (einzig die Befragten, die angaben, bereits vor ihrer Teilnahme über Umweltauswirkungen und Vermeidungsmöglichkeiten Bescheid gewusst zu haben, stammen zum Großteil aus dem Modul AKWplus).
- **Die Arbeit an konkreten Verbesserungen und die dadurch erzielten ökonomischen Effekte werden ebenfalls durchwegs gut bewertet:** Organisatorische Verbesserungen stehen gegenüber technischen Maßnahmen etwas im Vordergrund. Die Nutzung von Fördermitteln war für Unternehmen aus allen Modulen ein gut erreichtes Ziel, Kostenreduktionen konnten Betriebe aus dem Kernbereich C erzielen, wohingegen von Befragten aus den anderen beiden Kernbereichen auch einige auffällig kritische Bewertungen vergeben wurden. Sie haben längerfristige Erfolgspotenziale aufgebaut und bewerten dementsprechend den erzielten Vorsprung gegenüber Mitbewerbern deutlich besser, wohingegen im Kernbereich C zwar unmittelbare Ergebnisse erzielt werden konnte, diese aber als weniger wettbewerbsrelevant eingeschätzt werden.
- **Die erzielten Reduktionen von Umweltauswirkungen werden weniger einheitlich eingeschätzt:** Während in den Modulen Öko-Check und Öko-Beratung gute Beurteilungen abgegeben wurden, gaben die Befragten der anderen Module häufig an, dass diese Bereiche nicht relevant waren oder schon vorher gut erreicht waren. Insgesamt sind Steigerungen der Öko-Effizienz häufiger erzielt worden, als ein Umstieg auf erneuerbare Rohstoffe oder Energieträger. Auffällig ist die Tatsache, dass im Modul Öko-Check im Energiebereich bessere Beurteilungen abgegeben wurden als im Abfall- und Stoffstrombereich.
- **Im rechtlich-administrativen Bereich** sind die Teilnehmer in den Kernbereichen B und C mit der Steigerung der Rechtssicherheit sehr zufrieden, im Kernbereich A war dieser Bereich zumeist nicht relevant. Die Behördenkontakte wurden in 25% der Fälle verbessert (v.a. in den Modulen Öko-Check und AWKplus), eine Bevorzugung bei Ausschreibungen war für die überwiegende Mehrzahl der Betriebe keine mit der Teilnahme verbundene Erwartung.
- Die Aussage von rund zwei Drittel der Befragten, die **Image-Gewinne aus ihrer Teilnahme** resultieren sehen, bezieht sich offensichtlich mehr auf das Umfeld der Unternehmen, als auf neue Kundenkreise oder die stärkere Bindung bestehender Kunden. Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen wurde durch die Workshops in den Modulen „Nachhaltigkeitsstrategie“ und „AWK plus“ erzielt. Eine Stärkung der regionalen Wertschöpfung sieht die Hälfte der Betriebe der Module „Öko-Check“ und „Nachhaltigkeitsstrategie“ als sehr gut oder gut erreicht, in den anderen Modulen wurden dazu recht unterschiedliche Aussagen getätigt. Globale Verantwortung ist ein im Vergleich dazu weniger bearbeitetes Thema, vereinzelte kritische Bewertungen zu diesem Ziel stammen aus dem Kernbereich A.
- **Soziale Nachhaltigkeit im Sinne der Arbeitnehmer** wird von der Hälfte der Befragten als gut erreicht bewertet, von einem Viertel wurden mittlere Noten vergeben, ein Viertel vertrat die Meinung, dass diese Themen bei der Teilnahme an WIN nicht relevant waren. Auffällig häufig wird diese Ansicht beim Thema „gleiche Chancen für alle Arbeitnehmer“ vertreten.

Zielerreichung aller Module zusammen [n=54 Betriebe]





Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Insgesamt betrachtet kann WIN eine Vielzahl betrieblicher Ziele zufriedenstellend erreichen. Die unterschiedlichen Stärken der einzelnen Module ermöglichen es, dass sich für die befragten Betriebe nur wenige Schwachstellen zeigen: Ziele die nicht erreicht werden konnten, werden zumeist als „nicht relevant“ eingeschätzt. Im Modul Öko-Check könnte ein spezieller Schwerpunkt zum Einsatz erneuerbarer Rohstoffe und Energieträger gesetzt werden, im Kernbereich A könnten globale Aspekte etwas mehr betont werden.

DIE AUS DEN BERATUNGEN RESULTIERENDEN MAßNAHMEN

Eine detaillierte Analyse der umgesetzten und geplanten Maßnahmen sowie der dadurch erzielten ökologischen und ökonomischen Effekte konnte im Rahmen einer Performance-Evaluierung auf Basis der Maßnahmendatenbank erstellt werden (siehe Anhang). Bei der Interpretation der dabei gefundenen Ergebnisse ist folgendes Mengengerüst zu bedenken:

- Rund 280 Betriebe haben bisher einen Förderantrag im Rahmen von WIN gestellt
- Bei rund 22% der Förderfälle sind die Förderanträge erst in Bearbeitung und die Beratung hat noch nicht begonnen. Daher verbleiben rund 220 Betriebe, bei denen die Beratung läuft oder bereits abgeschlossen ist.
- Rund die Hälfte davon hat einem der Checks teilgenommen und daher nur kurze, oberflächliche oder punktuelle Beratungsleistungen in Anspruch genommen. Es verbleiben daher etwas mehr als 100 größere Projekte, bei denen aufgrund der Bearbeitungstiefe und -dauer erwartet werden kann, dass signifikante Wirkungen durch das Programm ausgelöst wurden.
- Insgesamt 226 betriebliche Maßnahmen wurden bisher von den Konsulenten in der Maßnahmendatenbank dokumentiert.
- Bei nur 82 Maßnahmen liegen Angaben über Investitionskosten und Einsparungen vor, sodass eine durchschnittliche Amortisationszeit berechnet werden konnte.

Der Einsatz der Maßnahmendatenbank steht erst am Beginn und kann zum jetzigen Zeitpunkt nur erste Trends aufzeigen. Sie wurde Anfang 2005 in Betrieb genommen, die Datenerfassung fand größtenteils im Spätsommer 2005 durch die Konsulenten statt. Maßnahmen, die längere Zeit zurück liegen konnten zu diesem Zeitpunkt nicht mehr erfasst werden (v.a. in den Modulen Öko-Beratung und AWKplus), Maßnahmen, die erst mittelfristig aus den Beratungsprojekten resultieren, sind hingegen noch nicht ausreichend bekannt und konnten daher ebenfalls noch nicht erfasst werden (v.a. in den Kernbereichen A und B).

Fakten und Ergebnisse

Die dokumentierten ökologischen und ökonomischen Effekte der ersten Programmperiode von WIN sind zufriedenstellend und liegen in etwa in den Größenordnungen vergleichbarer Programme. Allerdings ist der Umsetzungsgrad deutlich geringer als in anderen Programmen. Auch die angestrebten Einsparungen wurden zum Großteil noch nicht realisiert, sondern entfallen auf geplante Maßnahmen. Während bereits umgesetzte Maßnahmen vor allem Ressourceneinsparungen und Abfallreduktionen zur Folge hatten, sind die anderen Umwelteffekte noch nicht erreicht worden (v.a. in den Bereichen Wasser, Energie).

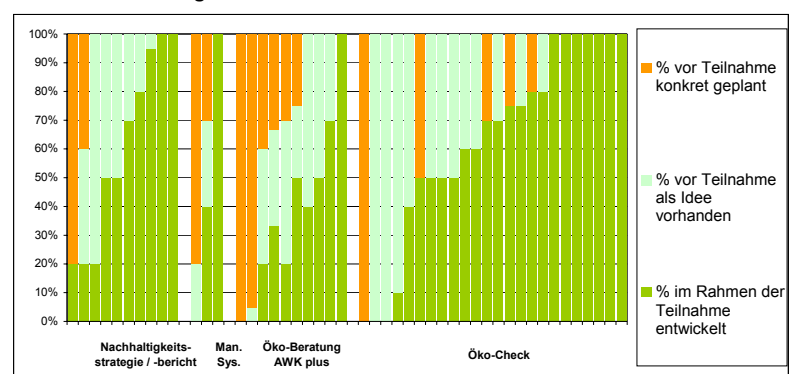
	Einheit	Geplant	Realisiert	Summe	Anteile [%]	
					geplant	realisiert
Rohstoffe	[t/a]	-2	-833	-835	0	100
Hilfsstoffe	[t/a]	-434	-48	-481,3	90	10
Trink- und Brauchwasser	[1.000 m3]	-864	-8	-873,6	99	1
Gefährliche Abfälle	[t/a]	-0,5	-723	-723,5	0	100
Nicht gefährliche Abfälle	[t/a]	-11	7	-3,9		
Abwasser	[1.000 m3]	-14		-14,4	100	
Strom	[GWh/a]	-1,1	-0,2	-1,3	87	13
Fossile Energieträger	[GWh/a]	-15,2	-0,5	-15,7	97	3
Fernwärme	[GWh/a]	-11,7		-11,7	100	
Biomasse	[GWh/a]	8,7	-60	-51,3	87	13
CO2	[t/a]	-5.293	-206	-5.499	96	4

Die ökologischen und ökonomischen Effekte entfallen auf eine sehr geringe Anzahl von Maßnahmen:

- 62% der Investitionskosten entfallen auf fünf Top-Maßnahmen (alle aus dem Modul Öko-Beratung), 60% der monetären Einsparungen entfallen auf fünf Top-Maßnahmen (aus den Modulen Öko-Beratung und AWKplus)
- 90% der Umwelteffekte werden durch 28 Maßnahmen bzw. von 20 Betrieben verursacht. In den Bereichen Roh- und Hilfsstoffe, Abfälle und Wasser entfallen die Umwelteffekte auf jeweils nur ein oder zwei Maßnahmen. Im Energiebereich sind es zumeist 3-5 Maßnahmen, die für 90% der Umwelteffekte verantwortlich sind.
- Die Umweltwirkungen im Bereich Energie sowie die monetären Einsparungen resultieren im Wesentlichen aus dem Modul Öko-Beratung. Umweltwirkungen im Bereich Abfall und entsprechende Investitionskosten stammen aus dem Modul AWKplus.

Die Mitnahme-Effekte sind im Kernbereich A und im Modul Öko-Check gering, in den Modulen Öko-Beratung und AWKplus wurden auch Maßnahmen umgesetzt, die vor der Teilnahme bereits konkret geplant waren oder zumindest als Idee bereits vorhanden waren.

Innovationswirkungen der Teilnahme an WIN



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

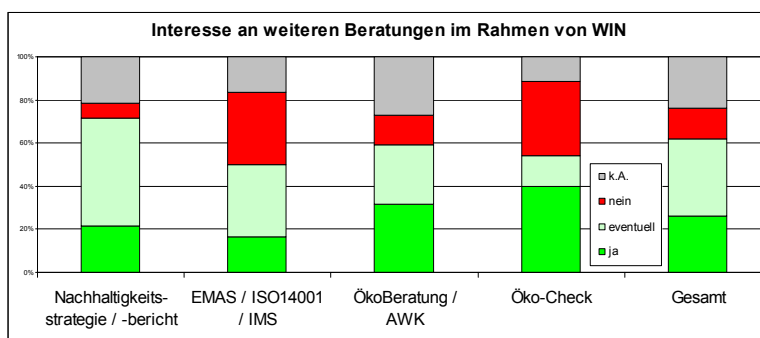
Die ökologischen und ökonomischen Effekte von WIN sind zufriedenstellend, hängen aber von der tatsächlichen Umsetzung der derzeit geplanten Maßnahmen ab und können daher derzeit nicht abschließend beurteilt werden. Daher sollte dem Monitoring und der Begleitung der Umsetzung besondere Beachtung geschenkt werden. Die Maßnahmendatenbank hat sich als Datengrundlage für die Performance-Evaluierung bewährt, bedarf aber einiger Verbesserungen der Benutzerfreundlichkeit und einer strukturellen Erweiterung, um die Leistungen im Kernbereich A zufriedenstellend abbilden zu können.

DIE PERSPEKTIVEN DER BETRIEBE

Fakten und Ergebnisse

Für fast alle Unternehmen war die Teilnahme an WIN ein Erfolg. Sie haben kompetente Beratungsleistungen erhalten, sich mit strategischen und operativen Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens auseinandergesetzt und erfolgreich erste Maßnahmen umgesetzt. Diese Zufriedenheit drückt sich auch in ihrer generellen Einschätzung der nächsten Schritte aus. Rund die Hälfte der Befragten würde gerne an Problemstellungen weiterarbeiten. Besonders hoch ist der Anteil dieser Aussagen in den Kernbereichen A und B, wohingegen die Module Öko-Beratung und AWKplus offensichtlich rasch zu Maßnahmen und Problemlösungen geführt haben, aber nur in geringerem Umfang in der Lage sind, die Teilnehmer zu einem weiterführenden Engagement zu motivieren.

Insgesamt betrachtet ist ein diffuses Interesse an einer weiteren Beratung im Rahmen von WIN gegeben. Allerdings konnten die Befragten zumeist kein Modul nennen, an dem sie konkret interessiert sind. Auffällig ist ferner der hohe Anteil von Befragten im Modul Öko-Check, die kein Interesse an einer weiteren Beratung im Rahmen von WIN haben. Damit hat dieses Modul eindeutig nicht den Charakter eines Einsteigerprogramms.



Von einigen der Befragten wurde angeregt, die Vernetzung zwischen den WIN-Betrieben durch regelmäßige Treffen zu intensivieren. Allerdings ist das verfügbare Zeitbudget der Interviewpartner durchwegs gering, so dass eine halbjährlich stattfindende Abendveranstaltung ausreichen dürfte.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

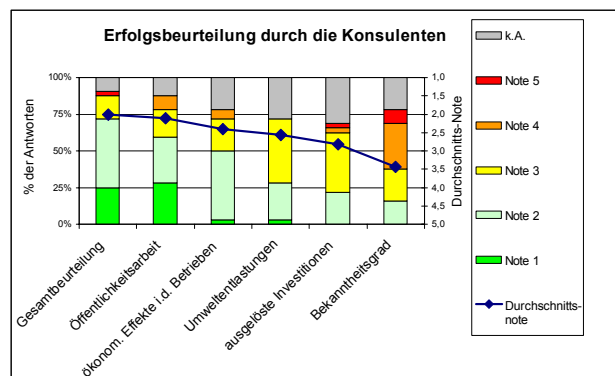
Im Mittelpunkt von WIN steht die geförderte Beratung von Betrieben, die in der überwiegenden Zahl der Fälle im Rahmen von Einzelberatungen stattfindet, so dass kaum Vernetzungseffekte erzielt werden. Da bisher keine Auszeichnung von Betrieben stattgefunden hat, konnte auch kein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit entstehen. Für die Befragten stellt dies jedoch kein Problem dar, da sie über die Rahmenbedingungen und das Leistungsangebot von WIN bereits im Vorfeld ausreichend informiert waren.

Aus der Sicht des Evaluationsteams stellt sich die Frage, ob WIN weiterhin ein breites Spektrum von Modulen anbieten soll, die sich an unterschiedlichen Bedürfnissen orientieren, aber nur in einem losen Zusammenhang stehen. Oder ob die Teilnahme an WIN verschiedenen Stufen des Engagements (im Sinne eines „Aufbauprogramms“) folgen könnte und somit Anreize geschaffen werden, sich über den einzelnen geförderten Beratungsfall hinaus dauerhaft zu engagieren.

DIE BEURTEILUNG DES PROGRAMMS DURCH DIE KONSULENTEN

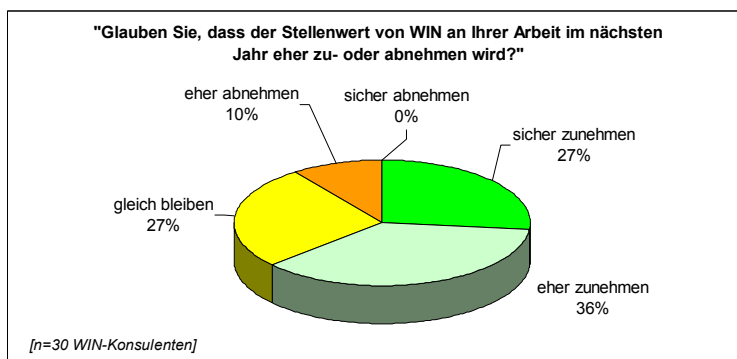
Fakten und Ergebnisse

Für rund drei Viertel der befragten Konsulenten ist WIN ein insgesamt erfolgreiches Programm, wobei die Beurteilungen etwas kritischer ausfallen, wenn nach den bisher erzielten ökologischen bzw. ökonomischen Effekten gefragt wird. Als besondere Qualität von WIN wird die Bezugnahme zum Leitbild nachhaltige Entwicklung angesehen, das ein breiteres Engagement ermöglicht als die Fokussierung auf betrieblichen Umweltschutz und Öko-Effizienz. Für die Konsulenten steht die Tatsache im Vordergrund, dass es WIN gibt, dass damit dem Thema Nachhaltigkeit zu Aufmerksamkeit verholfen wird und dass durch die einzelnen Module Fördermittel für Beratungsprojekte zur Verfügung gestellt werden.



Das wichtigste Motiv, sich als WIN-Konsulenten registrieren zu lassen war daher auch die Erwartung, durch WIN leichter Kunden akquirieren, neue Kunden ansprechen und geförderte Beratungsprojekte anbieten zu können. Als wichtigsten Nutzen sehen die Konsulenten die positive Imagewirkung, die von WIN für das Land Steiermark ausgeht sowie Impulse für den Beratungssektor.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Konsulenten glaubt, dass der Stellenwert von WIN in ihrer täglichen Arbeit zunehmen wird. Als häufigste Begründungen wurden verstärkte eigene Akquisitionsbemühungen, der steigende Bekanntheitsgrad von WIN und neue Beratungsangebote (z.B. CSR, Umweltzeichen) genannt. Jene 27% der Konsulenten die einen gleich bleibenden Stellenwert erwarten, begründeten ihre Einschätzung mit beschränkten eigenen Kapazitäten und der Tatsache, dass Umweltfragen derzeit keine hohe Priorität bei den Betrieben haben. Nur drei Konsulenten erwarten ein Abnehmen der Bedeutung von WIN für ihre Arbeit im nächsten Jahr und begründeten dies mit wenig förderfähigen Projekten oder einem Engagement in anderen Bundesländern.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

WIN ist es nach drei Jahren gelungen, einen Pool von Konsulenten aufzubauen, unter denen sich eine beträchtliche Anzahl von Berater finden, die sich für eine Ausweitung des Programms engagieren möchten. Als Unterstützung wünschen sich die befragten Konsulenten eine raschere und einfachere Abwicklung der Förderanträge, einen höheren Bekanntheitsgrad von WIN und eine benutzerfreundlichere Maßnahmendatenbank.

AUSGEWÄHLTE DETAILS DER KERNBEREICHE/MODULE

Die nachfolgenden Kapitel fassen die Ergebnisse zu den einzelnen Kernbereichen bzw. Modulen zusammen. Dabei ist zu bedenken, dass in einigen Modulen die Anzahl der Betriebe bisher noch gering ist (z.B. Nachhaltigkeits-Check, Nachhaltigkeitsbericht), im Kernbereich B die Mehrzahl der Projekte noch nicht abgeschlossen ist und im Modul Öko-Beratung die Beratungsfälle zum Teil bereits mehr als ein Jahr zurück liegen. Daher ist in einigen Bereichen die empirische Basis nicht ausreichend, um verlässliche Aussagen auf der Ebene von Modulen zu tätigen. Bei der Interpretation der nachfolgenden Details ist daher immer auf die empirische Basis zu achten.

PERSPEKTIVEN DER KONSULENTEN

Fakten und Ergebnisse

Der bisherige Erfolg der WIN-Module wird von den befragten Konsulenten durchaus unterschiedlich bewertet. Beim Module Nachhaltigkeitsbericht wurde Kritik dahingehend geübt, dass „Berichten alleine zu wenig“ sei, beim Modul EMAS wird eine über die Steiermark hinaus gehende Abnahme der Bedeutung des EMAS-Systems konstatiert.

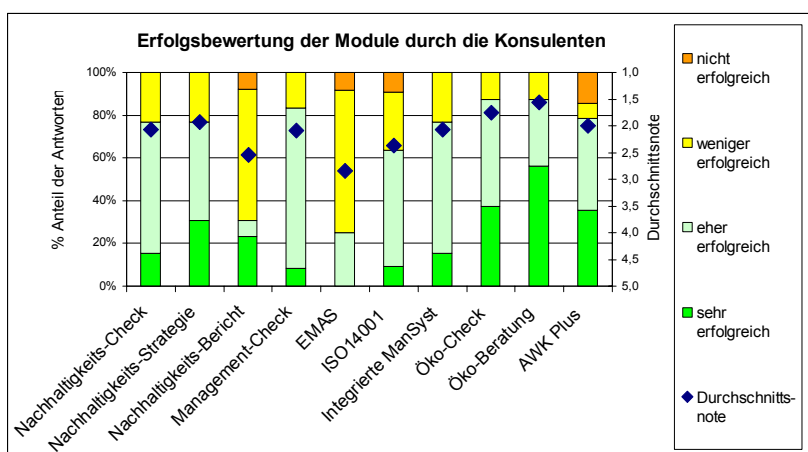
Über 50% der befragten Konsulenten sprachen sich für eine Erhöhung des Budgets der Module Öko-Check und Öko-Beratung aus, 25% der Konsulenten plädieren für eine Kürzung des Budgets des Kernbereichs B.

Zwar würden 62% der befragten Konsulenten die Anzahl der Module gleich lassen, aber immerhin 38% auch an der Anzahl und Ausrichtung der Module etwas verändern (z.B. mehr Module, weniger Module, gleich viele aber andere Module). Auch die Stärken der einzelnen Module weisen aus der Perspektive der Konsulenten eine gewisse Imhomogenität auf: Befragt nach jenen Bereichen, in denen die einzelnen Module einen besonders großen Nutzen für die WIN-Betriebe stiften, antworteten die Konsulenten recht unterschiedlich.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Aufgrund ihres direkten Kontakts zu den Betrieben haben die WIN-Konsulenten den besten Einblick in die Problemstellungen der Praxis. Obwohl sicher ein gewisses Eigeninteresse der Berater angenommen werden kann, sollten ihre Überlegungen und Anregungen ernst genommen werden. Gerade in Hinblick auf die Anzahl und Ausrichtung der Module scheint Diskussionsbedarf gegeben.

Nach Ansicht des Evaluationsteams sollte ferner für jedes der Module ein klares Nutzenprofil erstellt werden und dafür gesorgt werden, dass alle Konsulenten die strategischen Stärken jedes Moduls in gleicher Form gegenüber interessierten Unternehmen kommunizieren. Damit kann die Außenwahrnehmung von WIN einheitlich gestaltet und die Entscheidung zur Teilnahme am jeweiligen Modul unterstützt werden. Ein Selbst-Check für interessierte Betriebe auf der WIN-Website wäre ebenfalls denkbar.



MODUL NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN

Fakten und Ergebnisse

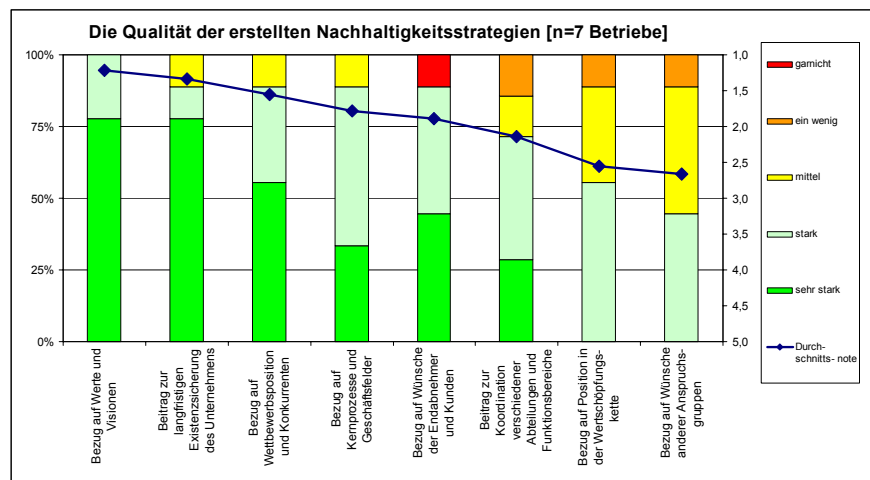
Dem Modul Nachhaltigkeitsstrategien gelingt es, vor allem umweltorientierte Geschäftsführungen mittlerer und größerer Betriebe zu erreichen. Die Teilnehmer sehen folgende Stärken dieses Moduls²³:

- Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben (bedingt durch die Workshops)
- Vorsprung gegenüber Mitbewerbern
- langfristigen Unternehmensbestand sichern
- mit zukünftigen Herausforderungen auseinandersetzen
- Imagegewinn für das Unternehmen
- langfristig Arbeitsplätze sichern
- regionale Wertschöpfung
- verbesserte Kooperation mit Anspruchsgruppen

Geringere Bewertungen erhielt die Erreichung der Ziele

- globale Verantwortung
- Einsatz erneuerbare Energieträger
- Einsatz nachwachsende Rohstoffe

Die Aussagen der Betriebe deuten darauf hin, dass die erstellten Nachhaltigkeitsstrategien eine Vielzahl von Qualitätskriterien erfüllen. Leider wurden die erstellten Strategien weder von den Beratern dem Programmmanagement noch von den befragten Betrieben dem Evaluationsteam übermittelt, so dass sie sich einer Beurteilung im Rahmen des vorliegenden Evaluations-



berichts entziehen. Nach Ansicht einiger Konsulenten ist die Maßnahmen Datenbank derzeit nicht geeignet, die Qualität und die Wirkungen der in diesem Modul durchgeführten Aktivitäten entsprechend darzustellen. Um die Vorgaben des Programmmanagements zu erfüllen, wurde für jeden Betrieb ein annähernd gleich lautender Text eingegeben, ohne auf Besonderheiten oder spezielle Leistungen einzugehen. Somit beschränkt sich die Evaluation derzeit auf die Wiedergabe der persönlichen Eindrücke der Befragten.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Mit dem Kernbereich A geht WIN als erstes Beratungsprogramm Österreichs über den Bereich des betrieblichen Umweltschutzes und der Umweltmanagementsysteme hinaus. Die erstellten Nachhaltigkeitsstrategien werden von den Betrieben sehr gut bewertet, entziehen sich jedoch einer Beurteilung durch Außenstehende. Nach Ansicht des Evaluationsteams sollten in Zusammenarbeit mit den in diesem Modul tätigen Konsulenten Qualitätskriterien formuliert werden. Dazu sind die im Begriff Nachhaltigkeit enthaltenen Zielvorstellungen so zu konkretisieren, dass sie eine Performance-Messung ermöglichen.

²³ Da an den Modulen Nachhaltigkeits-Check und Nachhaltigkeitsbericht bisher nur eine sehr geringe Anzahl von Betrieben teilgenommen hat, können im Kernbereich A derzeit nur für das Modul Nachhaltigkeitsstrategie spezifische Aussagen getätigt werden.

KERNBEREICH B (MANAGEMENTSYSTEME)

Fakten und Ergebnisse

Die Module dieses Kernbereichs erreichen vor allem „Umweltprofis der zweiten Ebene“, d.h. Personen die sich einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit Fragen des betrieblichen Umweltschutzes auseinandersetzen und auf der zweiten Führungsebene in mittleren und großen Betrieben angesiedelt sind. Sie sehen folgende Stärken dieses Moduls:

- langfristigen Unternehmensbestand sichern
- mit zukünftigen Herausforderungen auseinandersetzen
- globale Verantwortung
- gesteigertes Umweltbewußtsein
- Gesundheit und Sicherheit für Mitarbeiter und Kunden
- weniger Risiken für Mensch und Umwelt
- Umweltauswirkungen und Vermeidungsmöglichkeiten erheben
- organisatorische Verbesserungen
- aktive Beteiligung der Mitarbeiter, Mitarbeitermotivation
- Vorsprung gegenüber Mitbewerbern
- Imagegewinn für das Unternehmen
- Förderungen ausnützen
- Rechtssicherheit

Vergleichsweise geringe Zielerreichung wurde bei folgenden Kriterien angegeben:

- Kosteneinsparungen
- regionale Wertschöpfung
- umweltorientierte Produkte und Dienstleistungen
- weniger Roh- und Hilfsstoffe, Abfälle

Für viele der Befragten steht die Förderung der Beratungskosten im Vordergrund ihrer Teilnahme an WIN (in diesem Kernbereich werden die höchsten durchschnittlichen Förderungszusagen getätigt). Sie wünschen sich stärkere Vernetzung mit anderen WIN-Betrieben, eine öffentlichkeitswirksame Auszeichnung ihrer Leistungen und damit verbundene positive Image-Effekte.

Die bisher dokumentierten Wirkungen der Betriebe in diesem Modul sind gering. Dies mag darin begründet sein, dass der Aufbau eines Umweltmanagementsystems allein noch keine ökologischen, ökonomischen oder sozialen Wirkungen auslöst. Die erstellten Umweltprogramme müssten jedoch eine Vielzahl von Maßnahmen enthalten, die als geplante Maßnahmen erfasst und somit den Wirkungen von WIN zugeordnet werden könnten.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die befragten Betriebe in diesem Modul sind durchwegs zufrieden. Im Vergleich zu den anderen Kernbereichen und Modulen erhalten sie die höchsten Förderungen und haben die aufwändigsten Projekte durchgeführt. Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Dokumentation und Monitoring der geplanten Maßnahmen sind nach Ansicht des Evaluationsteams die wichtigsten Ansatzpunkte für Verbesserungen in Kernbereich B.

MODUL ÖKO-CHECK

Fakten und Ergebnisse

Auf die Öko-Checks entfallen rund 40% der bisherigen Beratungsfälle in WIN. Es handelt sich dabei zumeist um Kurzberatungen, bei denen die Arbeit an einem konkreten Projekt im Vordergrund steht (häufig genannt wurden Heizungsanlagen, vereinzelt Wärmedämmung, Umbau, Dachsanierungen). Die meisten der in der Datenbank dokumentierten Maßnahmen stammen von Betrieben, die an einem Öko-Check teilgenommen haben.

Damit erfüllen die Öko-Checks nicht die konzeptionell vorgesehene Funktion einer Einstiegsberatung, sondern dienen der Arbeit an einem Einzelprojekt. Die meisten Unternehmen in diesem Modul sind Kleinstbetriebe (Jahresumsatz unter € 2 Mio), für die es eine Novität darstellt, Beratungsleistungen für Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen in Anspruch zu nehmen. Sie bewerten ihre Teilnahme herausragend positiv und vergeben sehr gute Noten auch in Bereichen, in denen seitens der Konsulenten keine gravierenden Nutzenbeiträge erwartet werden:

- globale Verantwortung
- langfristigen Unternehmensbestand sichern
- regionale Wertschöpfung
- Umweltauswirkungen und Vermeidungsmöglichkeiten erheben
- Rechtssicherheit
- organisatorische Verbesserungen
- technische Verbesserungen
- Kosten einsparen
- Förderungen ausnützen
- Gesundheit und Sicherheit für Mitarbeiter und Kunden
- weniger Energieverbrauch
- aktive Beteiligung der Mitarbeiter, Mitarbeitermotivation

Trotz der hohen Zufriedenheit der Betriebe haben von den mehr als 120 Checks (Öko-Checks, Nachhaltigkeits-Checks und Managementchecks) bislang erst 8 % zu einer weiterführenden Teilnahme an einem der anderen WIN-Module geführt. Der häufigste Wunsch der befragten Betriebe sind weiterführende Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten von Umweltmaßnahmen.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Durch die Öko-Checks ist es WIN als erstem Beratungsprogramm Österreichs gelungen, eine Zielgruppe zu erreichen, die sich bisher kaum für betrieblichen Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften engagiert hatte. Durch die starke Orientierung an einem konkreten Projekt gelingt es mit diesem Modul, konkrete Problemlösungen zu unterstützen. Eine längerfristige Motivation der Betriebe bzw. eine dauerhafte Bindung an WIN (die beispielsweise in einer weiterführenden Teilnahme an einem der anderen Module bestehen könnte) ist bislang noch nicht gelungen. Nach Ansicht des Evaluationsteams sollte daher klarer zwischen Problemlösung und Potenzialanalyse im Rahmen einer Erstberatung unterschieden werden.²⁴

MODUL ÖKO-BERATUNG

Fakten und Ergebnisse

Rund ein Viertel der Beratungsförderungen entfallen auf dieses Modul, in dem bisher ausschließlich individuelle Beratungen durchgeführt wurden. Vier der fünf Top-Maßnahmen hinsichtlich Investitionskosten stammen aus diesem Modul und von den fünf Top-Maßnahmen hinsichtlich monetärer Einsparungen stammen zwei aus diesem Modul. Die wichtigsten Umweltwirkungen liegen im Energiebereich. Da die Planung und Umsetzung von Maßnahmen im Mittelpunkt der Beratungen

²⁴ Eine weiterführende Argumentation findet sich im Kapitel „Selbsteinschätzung der WIN-Betriebe“

stehen, vergaben die befragten Unternehmen die besten Noten in folgenden Kategorien:

- Kosten einsparen
- technische Verbesserungen
- organisatorische Verbesserungen
- gesteigertes Umweltbewusstsein
- weniger Energieverbrauch
- aktive Beteiligung der Mitarbeiter, Mitarbeitermotivation

Vergleichsweise schlecht bewertet wurden Verbesserungen der Behördenkontakte und der Einsatz nachwachsender Rohstoffe. In diesen beiden Bereichen scheint Erweiterungspotenzial gegeben. Die Befragten äußerten ferner den Wunsch nach mehr Information über Finanzierungsmöglichkeiten von Umweltmaßnahmen.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das Modul Öko-Beratung hat die stärkste Fokussierung auf Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes und trägt somit wesentlich zu den ökologischen und ökonomischen Wirkungen von WIN bei. Durch zusätzliche Workshops mit Behördenvertretern könnte ein Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben und die Kontakte zu Behörden verbessert werden. Ferner bestünde dadurch die Möglichkeit, Vertreter von Vollzugsbehörden für WIN zu interessieren.

MODUL AWKPLUS

Fakten und Ergebnisse

In diesem Modul fanden sowohl individuelle Beratungen und als auch Workshop-Serien statt. Anknüpfungspunkt war in jedem Fall die Erstellung oder Aktualisierung eines Abfallwirtschaftskonzepts (AWK), das den gesetzlichen Anforderungen entspricht und darüber hinaus auch noch Kostensenkungspotenziale aufzeigt und Kennzahlen für interne und externe Betriebsvergleiche zur Verfügung stellt. Bei den erstellten Abfallwirtschaftskonzepten schätzen die Betriebe besonders deren Übersichtlichkeit und die Darstellung von Einsparungsmöglichkeiten. Aber nicht nur die Erstellung eines Konzepts, sondern auch die Umsetzung von Maßnahmen wurde in diesem Modul erzielt: es konnten nicht nur Abfälle reduziert, sondern auch Roh- und Hilfsstoffe eingespart werden, so dass drei der fünf Top-Maßnahmen hinsichtlich monetärer Einsparungen aus diesem Modul stammen. Die befragten Betriebe vergaben die besten Noten in den Zielbereichen

- Rechtssicherheit
- organisatorische Verbesserungen
- Gesundheit und Sicherheit für Mitarbeiter und Kunden
- Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben (bedingt durch die Workshops)

Auffällig häufig wurde der Einsatz nachwachsende Rohstoffe als „nicht relevant“ bezeichnet, hier erscheinen thematische Ansatzpunkte für eine Erweiterung des Workshopprogramms gegeben.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das Modul AKWplus setzt an einer gesetzlichen Verpflichtung an und bietet den Unternehmen zusätzliche Chancen. Trotzdem werden von diesem Modul bisher primär Betriebe erreicht, die sich selbst als Vorreiter bezeichnen und die der Ansicht sind, dass ihre Produkte und Produktionsverfahren nicht besonders umweltschädlich sind. Nach Ansicht des Evaluationsteams könnten daher zwei Strategien gewählt werden: entweder eine Konzentration auf Betriebe, die sich bisher nicht zum Vorreitersegment zählen (Betonung des „AWK“), oder eine weitere inhaltliche Aufwertung des Beratungsangebots (Betonung des „plus“, beispielsweise um Möglichkeiten des Einsatzes erneuerbarer Rohstoffe).



Leitstelle der WIRTSCHAFTSINITIATIVE NACHHALTIGKEIT

Amt der
Steiermärkischen Landesregierung
FA19D Abfall- und Stoffflusswirtschaft
Hofrat Dipl.-Ing. Dr. Wilhelm Himmel
Nachhaltigkeitskoordinator Steiermark
Bürgergasse 5a, 8010 Graz
www.oeko.at

Ansprechpartner:

Dipl.-Ing. Silke Leichtfried
Tel.: (+43) 316 / 877-4505
E-Mail: fa19d@stmk.gv.at



Partner

Steirische Wirtschaftsförderung
Dr. Burghard Kaltenbeck
Nikolaiplatz 2, 8020 Graz

Ansprechpartner:

MMag. Dr. Hans-Jörg Hörmann
Tel.: (+43) 316 / 7095-217
E-Mail: hans-joerg.hoermann@sfg.at
Mag. Gerlinde Siml
Tel.: (+43) 316 / 7094-215
E-Mail: gerlinde.siml@sfg.at



Wirtschaftskammer Steiermark

Dr. Hans Jaklitsch
Körbnergasse 111-113, 8010 Graz

Ansprechpartner:

Dr. Leopold Strobl
Tel.: (+43) 316 / 601-357
E-Mail: leopold.strobl@wkstmk.at

Verfasser des Manuskriptes:
André Martinuzzi und Judith Galla
Research Institute for Managing Sustainability,
Wirtschaftsuniversität Wien
mit Beiträgen von
Stefan Steinlechner und Andreas Windsperger
Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten
Astrid Konrad und Eckhard Störmer
Research Institute for Managing Sustainability,
Wirtschaftsuniversität Wien

Medieninhaber und Herausgeber:
WIRTSCHAFTSINITIATIVE NACHHALTIGKEIT
Eine Gemeinschaftsinitiative
der Steirischen Wirtschaftsförderung,
der Wirtschaftskammer Steiermark
und des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung
FA19D Abfall- und Stoffflusswirtschaft,
(Leiter: Hofrat Dipl.-Ing. Dr. Wilhelm Himmel
Nachhaltigkeitskoordinator Steiermark),
Bürgergasse 5a, 8010 Graz.
Druck: FA19D - Graz
Version 1 vom 13.02.2006



lebensministerium.at