



WIRTSCHAFTSINITIATIVE

NACHHALTIGKEIT

Evaluationsbericht

zur Programmperiode 2006 bis 2007



Das Land
Steiermark

FA19D
Abfall- und Stoffflusswirtschaft

www.win.steiermark.at

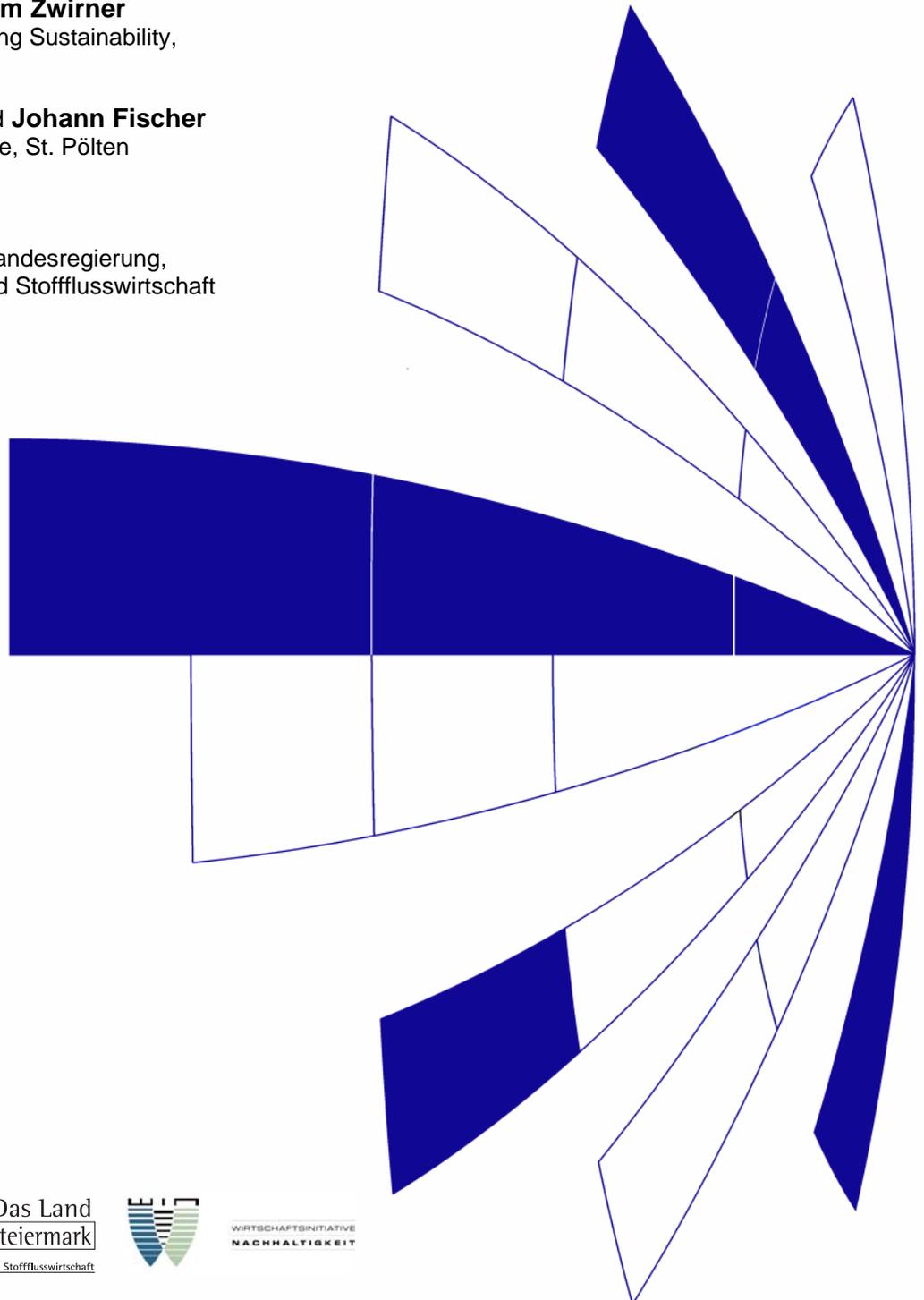
EVALUATION 2006/07 DER WIRTSCHAFTSINITIATIVE NACHHALTIGKEIT KURZFASSUNG DES EVALUATIONSBERICHTS

von

André Martinuzzi,
Michael Tiroch und **Wilhelm Zwirner**
Research Institute for Managing Sustainability,
Wirtschaftsuniversität Wien

Andreas Windsperger und **Johann Fischer**
Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten

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



Wien, im November 2008

Forschungsprojekte, weitere Diskussionspapiere und Bestellungen siehe www.sustainability.eu

INHALTSVERZEICHNIS

KURZE FRAGEN - KURZE ANTWORTEN - ALLES AUF EINER SEITE.....	5
WAS BIETET DIESER BERICHT?.....	6
WELCHE ZIELE MÖCHTE WIN ERREICHEN?	7
WAS WURDE AN WIN SEIT 2005 VERÄNDERT?.....	8
WELCHE RESSOURCEN WURDEN IN WIN EINGEBRACHT?	9
WELCHE AKTIVITÄTEN WURDEN DURCHGEFÜHRT?	10
Beratungsprojekte	10
Konsulentenpool	12
Öffentlichkeitsarbeit.....	13
WELCHE ZIELGRUPPEN WURDEN VON WIN ERREICHT?	14
Selbsteinschätzung der WIN-Betriebe	14
Die Entscheidung zur Teilnahme	14
WAS HAT WIN BEI DEN UNTERNEHMEN KURZFRISTIG BEWIRKT?	16
Die Zufriedenheit der Betriebe	16
Die Erreichung betrieblicher Ziele	17
Die aus den Beratungen resultierenden Maßnahmen	21
WELCHE MITTELFRISTIGEN ENTWICKLUNGEN SIND ZU ERWARTEN?	23
Die Perspektiven der Betriebe	23
Die Perspektiven der Konsulenten.....	23
AUSGEWÄHLTE DETAILS DER KERNBEREICHE/MODULE	25
Modul Nachhaltigkeitsstrategien	25
Kernbereich B (Managementsysteme)	26
Modul Öko-Check	27
Modul Öko-Beratung.....	28

Es ist uns ein wichtiges Anliegen darauf hinzuweisen, dass die Verwendung männlicher Formen in diesem Bericht („Konsulent“, „Befragter“, „Interviewpartner“ 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?

Am Ende der zweiten Programmperiode kann WIN auf eine beachtliche Reichweite, eine hohe Programm-Effizienz und gute Beiträge zum Umweltschutz in der Steiermark verweisen: Rund 550 Unternehmen haben bisher an einem der zwölf Module teilgenommen. Schwerpunkte sind die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, der Aufbau integrierter Management-Systeme, sowie die Durchführung von Öko-Checks und Öko-Beratungen. Die äquivalente Förderquote der WIN liegt kurzfristig bei 18% und könnte sich mittelfristig durch die Umsetzung einiger betrieblicher Investitionen noch auf 12% verbessern. Die erzielten Umweltverbesserungen sind mit den Effekten anderer Programme durchaus vergleichbar, allerdings ist der Umsetzungsgrad der geplanten Maßnahmen mit 55% deutlich geringer. Umsetzungsbegleitung, Monitoring und Follow-Up kommen daher weiterhin eine große Bedeutung zu.

Durch die stark gestiegenen Energiepreise und die öffentliche Diskussion um die Folgen des Klimawandels hat eine Fokussierung auf Energiefragen stattgefunden, so dass Umweltentlastungen und ökonomischen Effekte im Energiebereich deutlich gesteigert werden konnten. Die an WIN teilnehmenden Betriebe sind auch in der zweiten Programmperiode hochgradig zufrieden. Die Beratungsleistungen und die Qualifikationen der Konsulenten werden weiterhin als hervorragend bewertet. Der wichtigste betriebliche Nutzen resultiert aus den durchgeführten Ist-Analysen, der Vermittlung von Grundlagen und der Bewusstseinsbildung für nachhaltige Entwicklung, der Umsetzung organisatorischer und technischer Verbesserungen und den dadurch erzielten Kosteneinsparungen.

Welche Anregungen zur weiteren Verbesserung können gegeben werden?

Auch in der zweiten Programmperiode konnten keine durchgängigen Schwachstellen identifiziert werden. Es wurden jedoch einige Anregungen für die weitere Verbesserung von WIN gefunden:

- Etablierung eines WIN-Qualitätszirkels der sich aus den drei Trägerorganisationen, besonders aktiven Konsulenten und ausgewählten Betrieben zusammensetzt und Ideen für neue Module und Aktivitäten entwickelt.
- Stärkere Umsetzungsbegleitung und -unterstützung bei größeren geplanten Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die angestrebten Effekte auch tatsächlich erzielt werden. Zusammenführung von WIN und Ökoprotit, um die Umsetzungsorientierung in Kernbereich C weiter zu stärken.
- Stärkung der Umsetzungsorientierung im Kernbereich A durch die Einführung eines verpflichtenden Maßnahmenplans, dessen Umsetzung eine Brücke zu Kernbereich C bildet.
- Zusammenführung der drei Checks und Differenzierung in eine systematische Potenzial-Analyse für die Einsteiger in alle Module und eine problemorientierte Kurzberatung. Eventuell Einführung eines eigenständigen Energie-Checks, um das Thema Energiesparen und Klimawandel noch stärker zu bewerben.
- Einführung eines Moduls „Follow-Up“, das die Konsulenten dabei unterstützt, mit beratenen Betrieben erneut in Kontakt zu treten. Damit könnte ein Monitoring der Umsetzung größerer Maßnahmen und eine Verbesserung der Datenbasis künftiger Evaluationen einher gehen.
- Breiter angelegte Öffentlichkeitsarbeit und Einführung eines Qualitätsstandards für ausgezeichnete Betriebe, um den Fokus des Programms statt auf geförderte Beratung auf die erzielten Verbesserungen und Wirkungen zu legen. Ein Perspektivenwechsel vom „Betrieb, der eine geförderte Beratung erhalten hat“ zum „WIN-Betrieb, der besondere Leistungen erbracht hat“ ist nach Ansicht des Evaluationsteams erforderlich.

WAS BIETET DIESER BERICHT?

Die steirische Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) kann Ende 2008 auf zwei Programmperioden zurückblicken. Sie 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 Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen und eine Vielzahl von Informationsangeboten sollen die steirischen Unternehmen sensibilisiert und bei der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen unterstützt werden.

Zum Abschluss der zweiten Programmperiode analysiert der vorliegende Evaluationsbericht die bisher erzielten ökologischen und ökonomischen Effekte, fasst die Sichtweisen der WIN-Betriebe zusammen und analysiert die Perspektiven der WIN-Konsulenten. 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 Maßnahmendatenbank erfasst, vom Evaluationsteam auf Plausibilität überprüft und ausgewertet. Insgesamt konnten 1.013 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** wurden den betrieblichen Investitionen gegenübergestellt um die Programmeffizienz beurteilen zu können.
- Die Sichtweise der an WIN **teilnehmenden Unternehmen** wurde durch 80 telefonische Interviews erhoben. 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 16 **WIN-Konsulenten** mit den meisten Beratungsfällen wurden telefonisch befragt, um Stärken, Schwächen und Perspektiven der WIN aus ihrer Sicht zu ermitteln.

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 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.

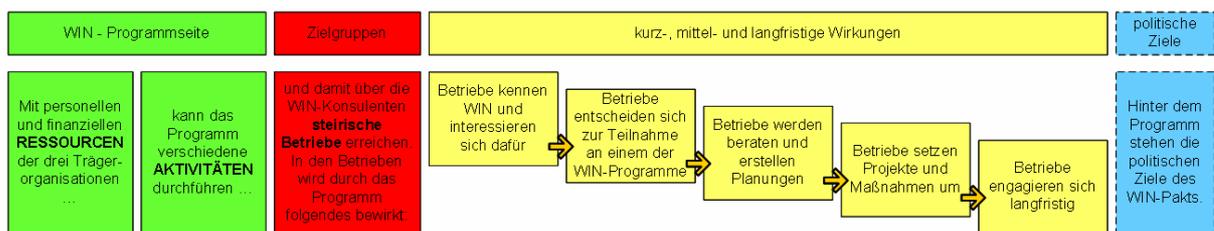
¹ siehe WIN-Grundsatzpapier vom 5.12.2002

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

WELCHE ZIELE MÖCHTE WIN ERREICHEN?

Fakten und Ergebnisse

Der im Dezember 2002 unterzeichnete Pakt zur Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit stellt auch für die zweite Programmperiode das politische Rahmendokument für die WIN dar. Wie bereits im ersten Evaluationsbericht ausgeführt, sind die darin genannten Ziele jedoch zu allgemein, um für das Programm handlungsleitend zu sein. Daher wird auch im vorliegenden Evaluationsbericht an dem in Zusammenarbeit mit dem Programmmanagement erstellten „Logic-Model“ aufgebaut, das die Programmlogik, die erhoffte Wirkungsweise und damit die Teilziele des Programms darstellt. Aus diesem Modell wurden die Evaluationsfragen abgeleitet, die in den nachfolgenden Kapiteln behandelt werden. Eine vereinfachte Darstellung der Programmlogik von WIN zeigt nachfolgende Grafik:



Daraus können folgende Teilziele abgeleitet werden:³

- WIN sollte einen ausreichenden Bekanntheitsgrad und ein positives Image in der steirischen Wirtschaft erlangen, so dass sich die adressierten Zielgruppen in ausreichendem Umfang für eine Teilnahme interessieren
- WIN-Module sollten so gestaltet sein, dass sie für eine möglichst große Zahl von Betrieben attraktiv sind und die daher geförderte Beratungsleistungen zu den Themen Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung nachfragen.
- WIN-Beratungen sollten effizient, kompetent und innovativ sein, so dass eine möglichst große Zahl Maßnahmen gefunden werden kann. Diese können entweder unmittelbare Verbesserungen sein (Umwelttechnik, organisatorische Maßnahmen, etc.) oder einer strategischen Orientierung an den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung dienen (Nachhaltigkeitsstrategien und -berichte).
- Die gefundenen Verbesserungen sollten möglichst hohe Umweltentlastungen und betriebliche Einsparungen zur Folge haben.
- Ein möglichst hoher Anteil der Maßnahmen sollte bereits während der Beratung umgesetzt werden. Die geplanten Maßnahmen sollten möglichst verbindlich auch umgesetzt werden.
- Die beratenen Betriebe sollten mit den Leistungen im Rahmen von WIN zufrieden sein, sich langfristig engagieren und als positive Multiplikatoren gegenüber weiteren Betrieben wirken.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Da einige Anregungen des ersten Evaluationsberichts bisher nicht aufgegriffen wurden (z.B. Erstellen eines konsistenten und der Programmlogik entsprechenden Ziele-Katalogs, vordefinierte Evaluationskriterien im Modul Nachhaltigkeitsstrategien), sind sie weiterhin aufrecht, werden aber im vorliegenden Bericht nicht im Detail ausgeführt.

³ Da bisher kein Programm-Dokument erstellt wurde, das diese Ziele in strukturierter und quantifizierter Form enthält, muss sich der vorliegende Evaluationsbericht auf eine recht allgemeine Darstellung („möglichst viele“) beschränken.

WAS WURDE AN WIN SEIT 2005 VERÄNDERT?

Fakten und Ergebnisse

WIN wird in der zweiten Programmperiode (2005-2007) ohne wesentliche Änderungen fortgeführt:

- Trägerorganisationen der WIN sind weiterhin das Land Steiermark (mit der Fachabteilung 19D), die Wirtschaftskammer Steiermark und die Steirische Wirtschaftsförderung SFG.
- Seit der ersten Programmperiode wurde an der Struktur der WIN, ihren drei Kernbereichen und zwölf Modulen keine Veränderung durchgeführt. Die erforderliche Flexibilität und Anpassung an aktuelle Themen wurde durch Veranstaltungen zu den Themen betriebliches Mobilitätsmanagement, Corporate Social Responsibility und Energiewende sicher gestellt.
- Seit Anfang 2007 wird der Konsulentenpool zum Teil von der WIN-Leitstelle in der Fachabteilung 19D (Beurteilung der Ansuchen), zum Teil von ECO WORLD STYRIA betreut (Organisation der Konsulentenmeetings, Vorarbeiten zu einem WIN-Konsulentenguide). Die im Konsulentenpool aktiven Berater zahlen nun einen jährlichen Beitrag von 200 Euro an EcoWorldStyria, die für die Betreuung des Pools verantwortlich ist. Dies hat jedoch weder zu einer Fokussierung noch zu einer Verkleinerung des Pools geführt. Insgesamt fanden in der zweiten Programmperiode drei Konsulentenmeetings und fünf Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für Konsulenten statt.
- Ein großer Meilenstein war die WIN-Auszeichnungsveranstaltung am 18. Oktober 2006 in der alten Universität in Graz. Nach Auskunft des Programm-Managements war die Veranstaltung ein großer Erfolg. Da die Veranstaltung jedoch einmal war und derzeit keine weiteren Auszeichnungen geplant sind, hat sich daraus keine Änderung der Anreize im Programm ergeben.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Da nur geringfügige Änderungen in Programmkonzept und –umsetzung getätigt wurden, konnte dem Evaluationskonzept der ersten Programmperiode auch für die vorliegende Evaluation gefolgt werden. Damit ist die Vergleichbarkeit der beiden Berichte bzw. der beiden Programmperioden sichergestellt und die Evaluation konnte kostengünstig durchgeführt werden.

WELCHE RESSOURCEN WURDEN IN WIN EINGEBRACHT?

Fakten und Ergebnisse

Seit dem Start im Jahr 2002 wurden öffentliche Mittel von insgesamt von 2,7 Mio € in die WIN eingebracht. Davon entfielen rund 1 Mio € auf die Förderung individueller Beratungsleistungen und Workshops, 0,8 Mio € auf den Personalaufwand in den drei Trägerorganisationen und 0,7 Mio € auf modulübergreifenden Aufwand (Öffentlichkeitsarbeit, Website, konzeptionelle Leistungen, Evaluation). Im selben Zeitraum wurden von den WIN-Betrieben rund 12,4 Mio € aufgewendet. Davon entfallen 9,1 Mio € auf umgesetzte Maßnahmen, 1,7 Mio € auf Zeitressourcen und 1,6 Mio € auf nicht geförderte Beratungskosten.

Programm-Ressourcen		Mio €
Personalaufwand		0,8
weiterer modulübergreifender Aufwand		0,7
Beratungsförderung		1,0
sonstige Projekte		0,2
Gesamt		2,7

betriebliche Mittel		Mio €
nicht geförderte Beratungskosten		1,6
umgesetzte Maßnahmen		9,1
Zeitressourcen		1,7
Gesamt		12,4

Multiplikator	1 : 4,6
äquivalente Förderquote (in %)	18

Langfrist-Perspektive		Mio €
zusätzliche geplante Maßnahmen		31,6

unter der Annahme: Umsetzung von 1/4 dieser Maßnahmen

gesamte betriebliche Mittel	20,3
Multiplikator	1 : 7,5
äquivalente Förderquote (in %)	12

Daraus ergibt sich ein Multiplikator-Effekt von 1 : 4,6 (d.h. durch jeden Euro öffentlicher Mittel wurden betriebliche Mittel von 4,6 Euro ausgelöst) bzw. eine äquivalente Förderquote von rund 18%. Zusätzlich zu den bereits getätigten Investitionen haben die WIN-Betriebe weitere Maßnahmen mit einem Investitionsvolumen von 31,6 Mio € geplant. Unter der vorsichtigen Annahme, dass nur ein Viertel dieser Maßnahmen auch umgesetzt wird, könnte sich langfristig der erzielte Multiplikator-Effekt noch auf 1 : 7,5 bzw. die äquivalente Förderquote auf 12% verbessern.

Die detaillierte Analyse der zweiten Programmperiode hat ergeben, dass die größten Anteile der eingesetzten öffentlichen Mittel auf die Module Nachhaltigkeitsstrategien, Integrierte Management Systeme, Öko-Check und Öko-Beratung entfallen. Die Schwerpunkte des modulübergreifenden Aufwands liegen in den Kosten der Auszeichnungsveranstaltung, dem Personalaufwand der WIN-Leitstelle und der Betreuung des WIN-Konsulentenpools. Durch die Auszeichnungsveranstaltung und einige neue Initiativen (die nicht direkt einem der Module zugerechnet werden können) hat sich der Anteil der Overhead-Kosten gegenüber der ersten Programmperiode merklich erhöht. In der zweiten Programmperiode wurde rund das 2½ fache an Beratungsförderungen vergeben. Dabei zeigen sich leichte Verschiebungen zwischen den drei Trägerorganisationen: während in der ersten Programmperiode 24% der Beratungsförderungen auf die Wirtschaftskammer Steiermark entfallen sind, beträgt deren Anteil in der zweiten Programmperiode nur mehr 9%. Gleichzeitig hat sich der Anteil der Fachabteilung 19D an den Beratungsförderungen von 43% auf 56% erhöht, was zu einer Verdreifachung der vergebenen Fördermittel führt (von 124.000 € auf 406.000 €). Der Anteil der SFG ist prozentuell gesehen in etwa gleich geblieben (rund 35%), absolut gesehen hat sich auch hier mehr als eine Verdopplung ergeben.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

WIN hat sich in der zweiten Programmperiode als effizientes Programm etabliert. Der bisher erzielte Multiplikator-Effekt von 1 : 4,5 ist zufrieden stellend.⁴ Aufgrund der enorm hohen geplanten Investitionssummen ist es von großer Bedeutung, dass die Umsetzung der geplanten Maßnahmen künftig einem Monitoring unterzogen wird.

⁴ Zum Vergleich: Die Umweltförderung des Bundes bietet Förderquoten von 30-40%, der ÖkoBusinessPlan Wien erzielte am Ende der zweiten Programmperiode ebenfalls eine äquivalente Förderquote von 18%.

WELCHE AKTIVITÄTEN WURDEN DURCHGEFÜHRT?

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 90 Konsulenten angehören. Die Öffentlichkeitsarbeit für WIN stellt eine weitere wichtige Aktivität dar.

BERATUNGSPROJEKTE

Fakten und Ergebnisse

Die Verteilung der Beratungsprojekte auf die drei „Kernbereiche“ bzw. 12 Module zeigt im Vergleich zur ersten Programmperiode deutliche Veränderungen:

Kernbereich A – Nachhaltige Unternehmensführung

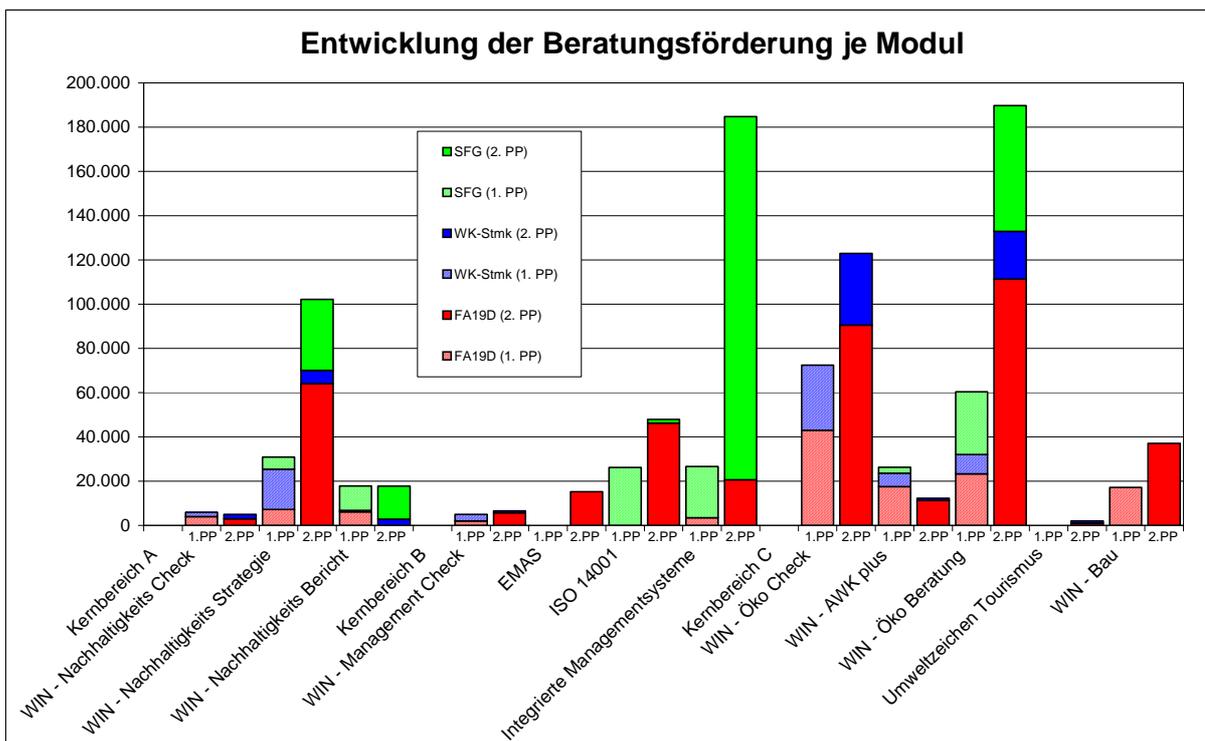
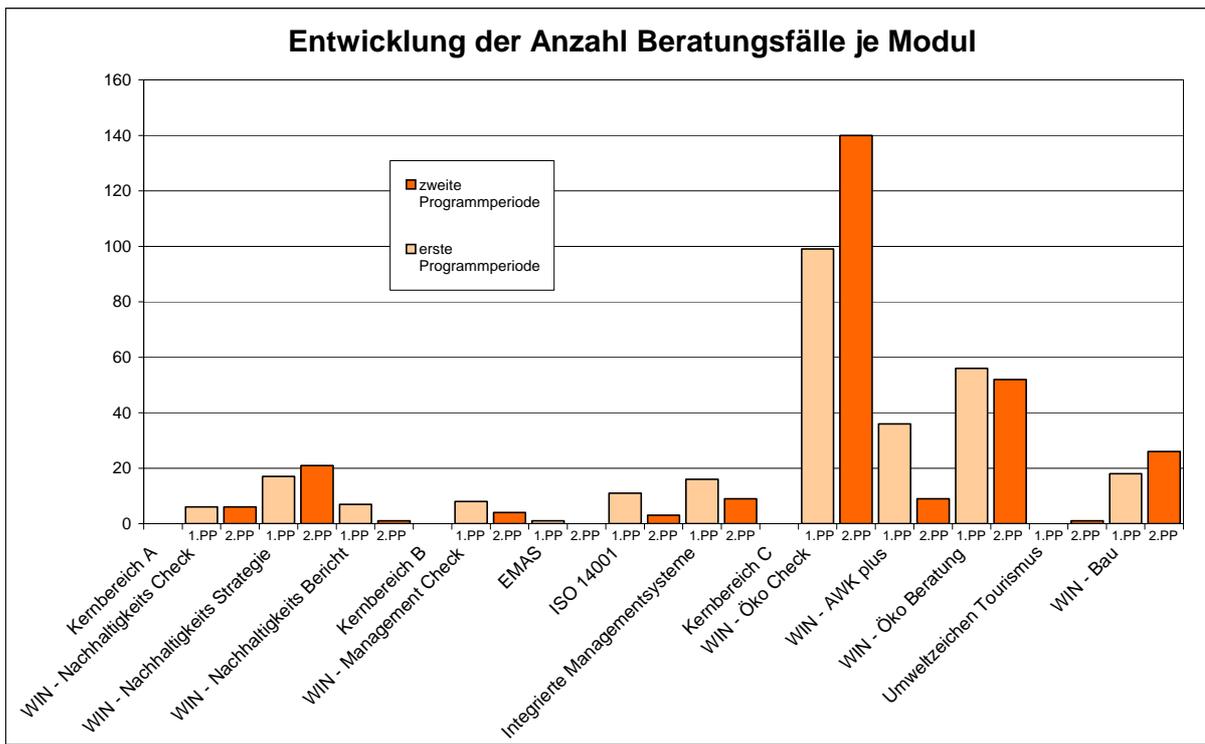
- Der WIN-Nachhaltigkeits-Check trifft nach wie vor nur auf geringe Nachfrage. In der ersten und in der zweiten Programmperiode wurden jeweils sechs derartige Checks durchgeführt. Die durchschnittlich vergebenen Förderungen in diesem Modul sind leicht rückläufig.
- Die Anzahl der Beratungsfälle im Modul „Nachhaltigkeitsstrategie“ hat sich von 17 in der ersten Programmperiode auf 21 in der zweiten leicht erhöht. Gleichzeitig haben sich die durchschnittlichen Fördermittel pro Beratungsfall von 1.800 € auf 4.800 € fast verdreifacht. Dieses Modul stellt aufgrund der Anzahl der Förderfälle und dem vergebenen Förderbudget von über 100.000 € die wichtigste Säule des Kernbereich A dar.
- Im Modul „Nachhaltigkeitsbericht“ wurde in der zweiten Programmperiode nur mehr ein einziges Projekt durchgeführt.

Kernbereich B – Management-Systeme

- Die Nachfrage nach Management-Checks hat sich von 8 Fällen in der ersten Programmperiode auf 4 Fälle in der zweiten halbiert. Die durchschnittlich vergebenen Fördermittel haben sich gleichzeitig etwas erhöht.
- Für das Modul EMAS besteht nach wie vor keine Nachfrage (ein einziger Fall in der ersten Programmperiode, kein Beratungsfall in der zweiten).
- Im Modul ISO14001 kann ein starker Rückgang der Nachfrage verzeichnet werden (von 11 Fällen in der ersten Programmperiode auf 3 Fälle in der zweiten). Gleichzeitig haben die vergebenen Fördermittel in diesem Modul deutlich zugenommen.
- Auch im Modul „Integrierte Management-Systeme“ kann eine rückläufige Nachfrage (von 16 auf 9 Fälle) und eine gleichzeitige dramatische Steigerung der Förderungen (insgesamt über 180.000 € in der zweiten Programmperiode) verzeichnet werden.

Kernbereich C – Management-Systeme

- Die Nachfrage nach Öko-Checks hat sich von 99 Fällen in der ersten Programmperiode auf 140 Fälle in der zweiten deutlich gesteigert. Die vergebenen Fördermittel haben sich annähernd parallel dazu um rund 50% erhöht.
- Im Modul AWK-Plus ist die Nachfrage von 36 auf 9 Fälle dramatisch zurückgegangen, die insgesamt vergebenen Förderungen sind ebenfalls deutlich geringer geworden.
- Die Nachfrage im Modul Öko-Beratung ist kontinuierlich hoch (56 Fälle in der ersten, 52 in der zweiten Programmperiode). Durch einige größere Beratungsfälle hat sich das vergebene Fördervolumen in diesem Modul jedoch verdreifacht (insgesamt rund 190.000 €).
- Im Modul Umweltzeichen Tourismus ist bisher keine Nachfrage zu verzeichnen.
- Das Modul WIN-Bau ist nicht Gegenstand der vorliegenden Evaluierung.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Wie bereits im vorigen Evaluationsbericht erwähnt, wird eine Zusammenlegung der drei Checks (Nachhaltigkeits-Check, Management-Check und Öko-Check) vorgeschlagen. Neu ist die Anregung des Evaluationsteams, ein Modul „Follow-Up“ einzuführen, das ähnlich dimensioniert wie die Checks sein sollte und die Konsulenten dabei unterstützen könnte, mit den bereits einmal beratenen Betrieben erneut in Kontakt zu treten.⁵

⁵ Weitere Empfehlungen finden sich im Kapitel „Ausgewählte Details der Kernbereiche und Module“.

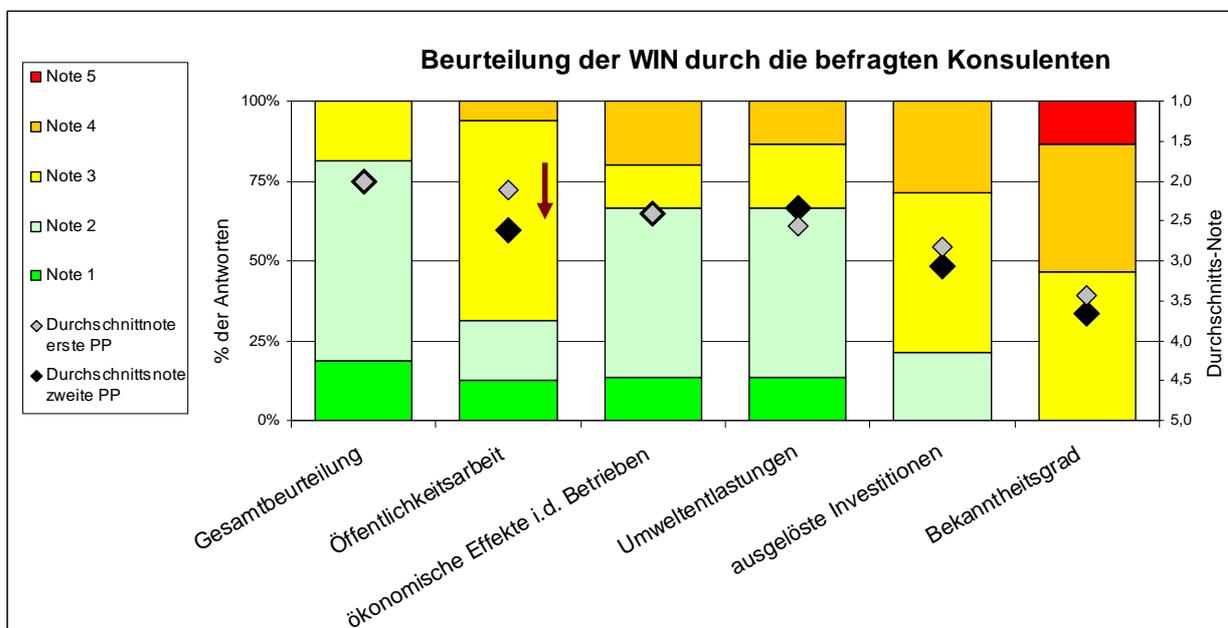
KONSULENTENPOOL

Fakten und Ergebnisse

Der rasch nach dem Start von WIN etablierte Konsulentenpool umfasst zum Ende der zweiten Programmperiode insgesamt rund 90 Berater. 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 und ist eine personenbezogene Zulassung. Die überwiegende Mehrzahl der Berater ist für zwei oder drei Kernbereiche zugelassen.

Die hervorragenden Bewertungen durch die WIN-Betriebe verdeutlichen die hohe Qualität der in WIN erbrachten Beratungsleistungen. Die befragten Konsulenten sind seit vielen Jahren mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen beschäftigt und in der Mehrzahl seit fünf Jahren oder länger als WIN-Konsulenten tätig. WIN hat für sie einen beträchtlichen Stellenwert, auch wenn der Großteil der Beratungszeiten auf eine geringe Zahl von Konsulenten entfällt.

Die befragten WIN-Konsulenten beurteilen WIN insgesamt positiv, sind mit den ausgelösten ökonomischen und ökologischen Effekte durchwegs zufrieden und sehen Öffentlichkeitsarbeit und Bekanntheitsgrad der WIN eher kritisch. Sie sind mit der Zusammensetzung des Konsulentenpools und den Themen der Meetings durchwegs zufrieden. Sie würden sich jedoch mehr Unterstützung bei der Entwicklung neuer Beratungsleistungen, in der Öffentlichkeitsarbeit und bei der Gewinnung neuer Klienten wünschen (vor allem durch die Wirtschaftskammer Steiermark). Von einzelnen Interviewpartnern wurde eine stärkere Kompetenzen ergänzende Vernetzung und Zusammenarbeit der Konsulenten angeregt. Administrative Tätigkeiten, die Förderbeantragung und -abwicklung sollte aus Sicht der Konsulenten vereinfacht werden, die Maßnahmen Datenbank wird als aufwändig und mühsam angesehen und lässt den für die Arbeit der Konsulenten möglichen Mehrwert (Best-Practice Beispiele) vermissen.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

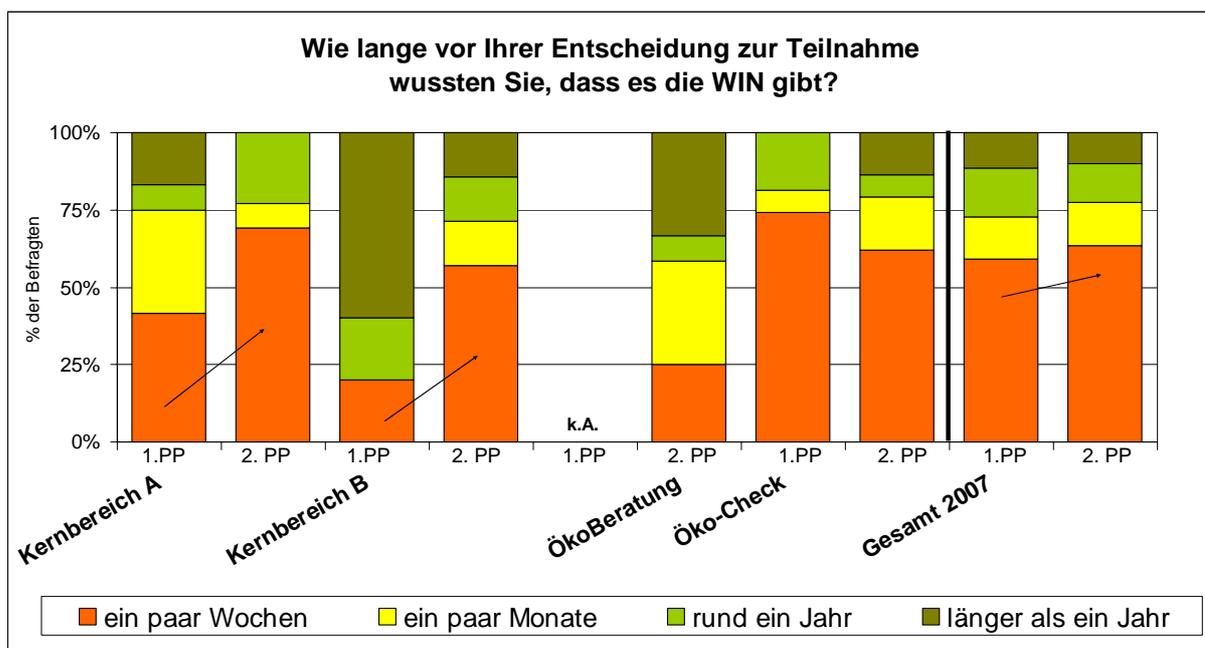
Struktur und Zusammensetzung des Konsulentepools haben sich in der zweiten Programmperiode kaum verändert. Der Erfolg von WIN hängt von den Erfahrungen und Qualifikationen einer vergleichsweise geringen Zahl von Konsulenten ab. Mit diesen Konsulenten könnte intensiver an der kontinuierlichen Verbesserung von WIN und an Innovationen gearbeitet werden (z.B. WIN-Qualitätszirkel).

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Fakten und Ergebnisse

In der ersten Programmperiode war es das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit WIN als Marke zu bewerben und in der steirischen Wirtschaft bekannt zu machen. Wichtigster Meilenstein der Öffentlichkeitsarbeit in der zweiten Programmperiode war die Auszeichnungsveranstaltung am 18. Oktober 2006, bei der vier Betriebe und zwei Konsulenten als Vorreiter der steirischen Wirtschaft einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt wurden. Insgesamt haben über 200 Personen an der Auszeichnungsveranstaltung teilgenommen. Im Gegensatz zu anderen regionalen Beratungsprogrammen (wie dem ÖkoBusinessPlan Wien oder Ökoprotit) wurden nicht alle Unternehmen, die gewisse Mindestkriterien erfüllt hatten, ausgezeichnet, sondern es wurde eine bewusste und wissenschaftlich gestützte Auswahl getroffen.

Trotz dieser Aktivitäten sind die Wirkungen der Öffentlichkeitsarbeit nach Ansicht vieler Konsulenten und Betrieben nicht in ausreichendem Umfang gegeben: Kein einziger der befragten Betriebe kam durch Medienberichte das erste Mal in Kontakt mit WIN, die Öffentlichkeitsarbeit für ausgezeichnete Betriebe ist nur für eine verschwindend geringe Zahl von Betrieben ausschlaggebendes Motiv an WIN teilzunehmen. Obwohl WIN seit mehr als fünf Jahren etabliert ist und kontinuierlich beworben wird, lernen zwei Drittel der befragten Betriebe WIN nur wenige Wochen vor ihrer Entscheidung zur Teilnahme das erste Mal durch den direkten Kontakt mit Konsulenten kennen.



Rund drei Viertel der befragten Konsulenten beurteilt die Öffentlichkeitsarbeit für WIN als befriedigend. Der Bekanntheitsgrad von WIN wird mit der Durchschnittsnote 3,8 bewertet.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die einmalige Auszeichnungsveranstaltung hat die Anreizstruktur von WIN nicht verändert, sondern primär eine Plattform der Präsentation des Programms und einiger ausgewählter Betriebe geschaffen. Damit fokussiert WIN weiterhin nicht auf das Erreichen gewisser Mindeststandards (die eine öffentliche Auszeichnung zur Folge haben könnten), sondern auf die Durchführung von Beratungsprojekten (deren Ergebnisse nur von geringem öffentlichem Interesse sind). Der Bekanntheitsgrad der WIN außerhalb des engen Kreises der darin Beteiligten ist offensichtlich gering, die Öffentlichkeitsarbeit eine Schwachstelle der WIN. Folgende Verbesserungen wurden zusätzlich zu den Anregungen des ersten Evaluationsberichts von den Interviewpartnern vorgeschlagen: direktere Kontakt zwischen Programm-Management und den Betrieben pflegen, um weitere Projekte zu initiieren; aktivere Kontaktpflege durch die WIN-Konsulenten, stärkeres Bewerben der WIN-Website; ökonomischen Nutzen der umgesetzten Maßnahmen besser kommunizieren.

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 Situation, ihrer Ausgangslage und ihren Motiven der Teilnahme an WIN zu machen.

SELBSTEINSCHÄTZUNG DER WIN-BETRIEBE

Fakten und Ergebnisse

Auch in der zweiten Programmperiode haben vor allem wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe an WIN teilgenommen: mehr als drei Viertel von ihnen können auf eine zunehmende oder gleich bleibende Umsatz- und Gewinnentwicklung verweisen. Rund die Hälfte schätzt sich als Marktführer ihrer Branche ein. Der Anteil von Unternehmen, die sich als Vorreiter in Umweltfragen bezeichnen, sank geringfügig. Der Anteil von Unternehmen, die ihre Umweltauswirkungen als gering einschätzen, sank von 50% auf 25%. Die bereits in der ersten Programmperiode hohe Fokussierung auf die Lösung eines konkreten Problems hat in der zweiten Programmperiode noch weiter zugenommen: Rund 80% der Befragten gab an, durch die Teilnahme an WIN an einem konkreten Problem oder Projekt arbeiten zu wollen, 20% erwarteten sich von ihre Teilnahme einen generellen Überblick.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Den WIN-Konsulenten gelang es in der zweiten Programmperiode verstärkt Betriebe zu erreichen, die an konkreten Projekten arbeiten möchten und sich nicht als Vorreiter in Umweltfragen bezeichnen. Durch die hohe Projektorientierung verliert die systematische und langfristige Herangehensweise ein wenig an Bedeutung, gleichzeitig können Lösungen und Verbesserungen erzielt werden, die aus der Sicht der Betriebe einen unmittelbaren Nutzen darstellen. Nach Ansicht des Evaluationsteams könnte die systematische Vorgangsweise durch eine stärkere Differenzierung des Moduls Öko-Check in eine systematische Potenzial-Analyse für Einsteiger und eine problemorientierte Kurzberatung unterstützt werden.

DIE ENTSCHEIDUNG ZUR TEILNAHME

Fakten und Ergebnisse

Weiterhin sind die WIN-Konsulenten der „Point of Sale“: Rund 44% der befragten Unternehmen sind mit der WIN das erste Mal durch einen der Konsulenten in Kontakt gekommen. Die Überzeugungsfähigkeit der Konsulenten und der Wunsch Umweltaspekte, organisatorische oder wirtschaftliche Themen mit einem Berater besprechen zu wollen, waren die entscheidenden Einflussfaktoren auf die Entscheidung zur Teilnahme. Kontakte zu anderen WIN-Betrieben und die Öffentlichkeitsarbeit für WIN waren hingegen nur für rund 15% der Betriebe ein Motiv ihrer Teilnahme. Durch die starke Zunahme der Energiekosten und die öffentliche Diskussion um den Klimawandel hat das Themenfeld „Energie“ bzw. die Erwartung, Energiekosten senken zu können, im Vergleich zu ersten Programmperiode an Bedeutung gewonnen.

In den telefonischen Interviews fiel auf, dass WIN häufig nicht als Beratungsprogramm (mit verschiedenen Modulen, einem breit angelegten Netzwerk von Beteiligten und gewissen Qualitätsstandards) wahrgenommen wird, sondern häufig auf den Aspekt der Beratungsförderung reduziert wird. Dies mag sowohl an den Akquisitionsstrategien der Konsulenten liegen (die rasch eine starke Kundenbindung erreichen möchten), als auch am geringen Bekanntheitsgrad der WIN als Gesamtprogramm.

Der Anteil an Betrieben, die eine Beratung auch ohne Förderung (rund 40%) oder mit geringeren Förderungen (rund 25%) in Anspruch genommen hätten, ist unerwartet hoch. Detaillierte Analysen zeigten folgende Zusammenhänge: im Kernbereich B ist der Anteil an Unternehmen, die auch ohne WIN ein Management-System aufgebaut hätten, mit 70% herausragend hoch, gefolgt von den Betrieben, die eine Nachhaltigkeitsstrategie erstellt haben (53%) und die Öko-Beratung in Anspruch genommen haben (50%). Dabei handelt es sich tendenziell um größere Betriebe, die mit der Beratung Image-Effekte, Rechtssicherheit, einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern und die Sicherung des langfristigen Unternehmensbestands und der damit verbundenen Arbeitsplätze anstreben. Für Betriebe, die ohne eine Förderung durch WIN keine Beratung in Anspruch genommen hätten, stehen aktuelle Problemlösungen im Vordergrund. Sie interessieren sich auch für Finanzierungsfragen und schätzen WIN als Programm ein, das die Verbreitung von Umwelttechnologien unterstützt.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

WIN hat das Potenzial mehr zu bieten, als nur eine Förderung von Beratungsfällen. Dies setzt jedoch voraus, dass WIN breiter konfiguriert wird (z.B. durch eine Club-Mitgliedschaft in WIN, durch eine Fokussierung auf die Teilnahme, statt auf den Beratungsfall, eine Qualitätssicherung der Ergebnisse), als Programm stärker strukturiert wird (z.B. Ist-Analyse, Maßnahmen-Umsetzung, Follow-Up) und die Konsultanten WIN auch dementsprechend kommunizieren. Geschieht dies nicht, so ist zu klären, ob der hohe Anteil an Betrieben, die die Beratungen auch ohne oder mit geringeren Förderungen in Anspruch genommen hätten, als Mitnahme-Effekte zu beurteilen sind.⁶ Sollte dies der Fall sein, so wäre zu überlegen, wie die Beratungsförderungen reduziert werden können, so dass Mitnahme-Effekte vermieden und optimale Anreize gesetzt werden.

⁶ Die vorliegenden Daten deuten zwar auf Mitnahme-Effekte hin, lassen aber eine abschließende Beurteilung zum jetzigen Zeitpunkt nicht zu. Zum einen ist der Befragungszeitpunkt zu weit von der Entscheidung zur Teilnahme entfernt, so dass Attribuierungs- und Retro-Fitting-Effekte aufgetreten sein könnten (z.B. indem die besonders hohe Zufriedenheit mit der Beratung zur Aussage führt, dass die Beratung auch ohne Förderung in Anspruch genommen worden wäre – eine Aussage die ex-ante so vielleicht keine Gültigkeit hat). Zum anderen wurden das Thema Mitnahme-Effekte nur in zwei Einschätzungsfragen behandelt und es fand kein ausführlicheres Gespräch zu diesem Thema statt. Für eine abschließende Beurteilung wären daher kurze thematisch fokussierte Telefon-Interviews mit einer Stichprobe von Unternehmen unmittelbar nach ihrer Entscheidung zur Teilnahme erforderlich.

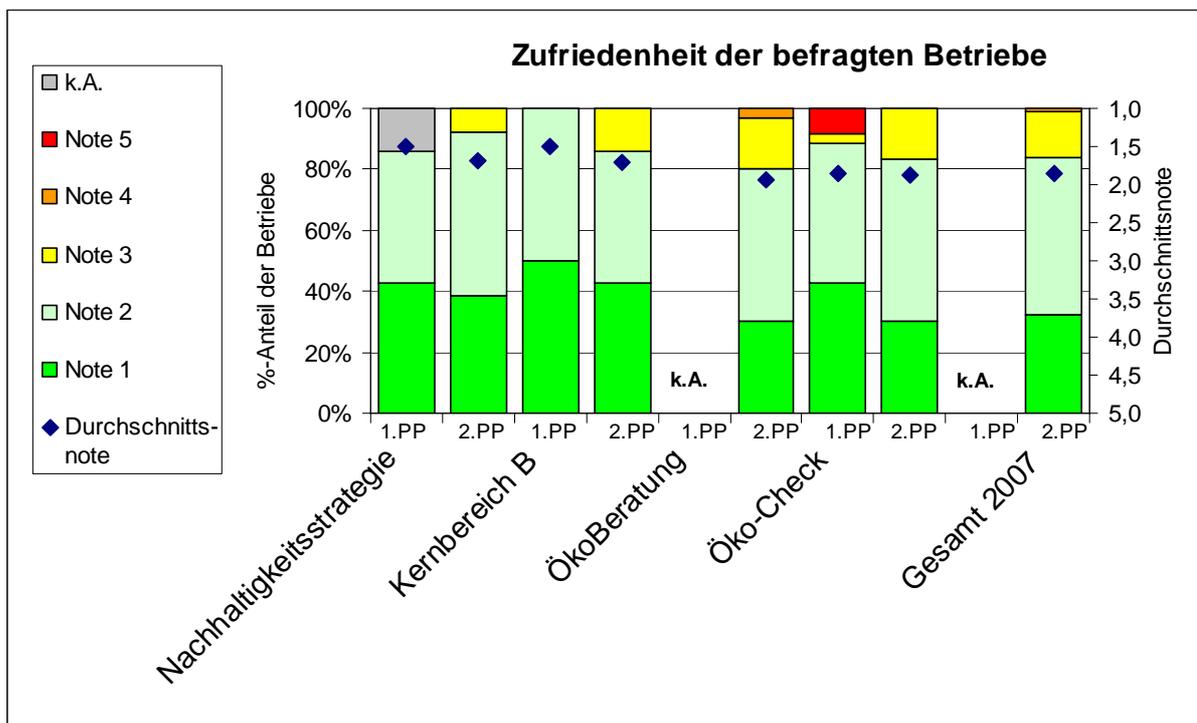
WAS HAT WIN BEI DEN UNTERNEHMEN KURZFRISTIG BEWIRKT?

Auch am Ende der zweiten Programmperiode 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

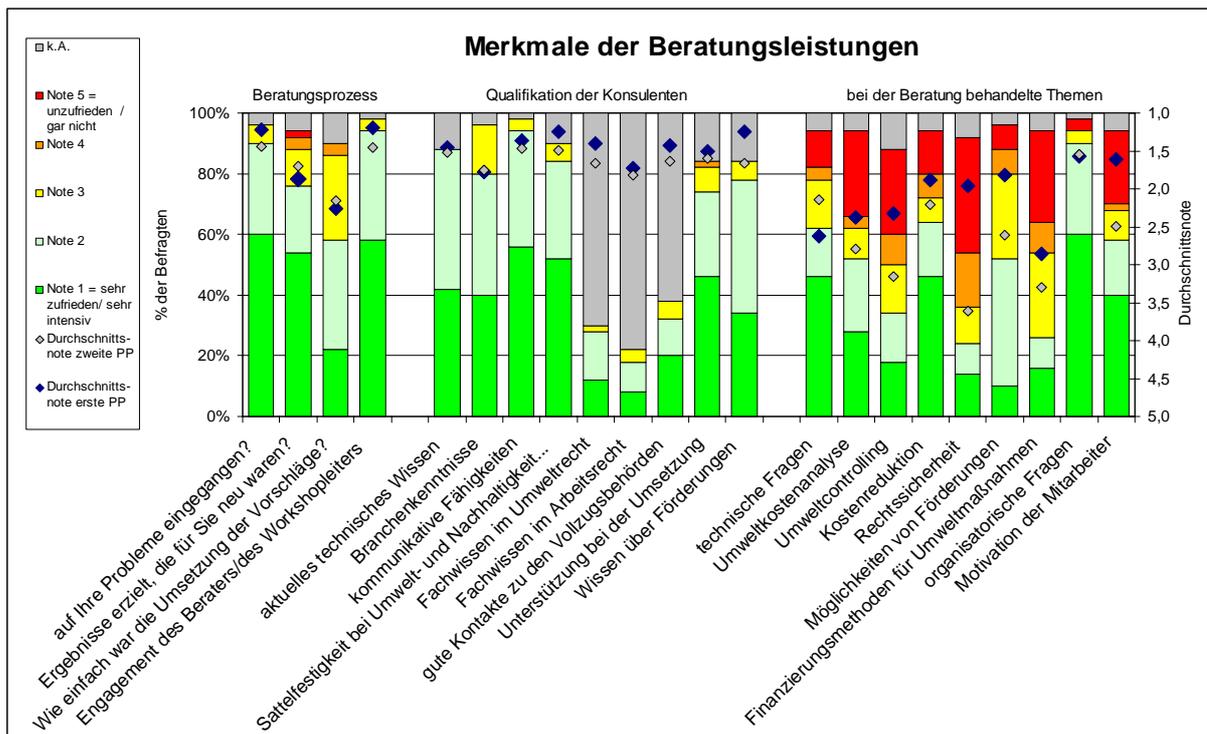
Fakten und Ergebnisse

Die befragten WIN-Betriebe sehen ihre Teilnahme durchwegs als Erfolg und vergeben in der zweiten Programmperiode die Durchschnittsnote 1,85. Die Note 5 wurde von den Befragten kein einziges Mal vergeben, die Note 4 nur in einem einzigen Fall. Ausschlaggebend waren dabei für viele Interviewpartner die als sehr gut wahrgenommenen Beratungsleistungen und die modulspezifischen Leistungen (z.B. schriftliche Zukunftsvision im Modul Nachhaltigkeitsstrategie, Legal Compliance beim Aufbau von Managementsystemen, Verbesserung des Energie-Einsatzes bei Öko-Beratungen). Von 80 Befragten würden 77 Interviewpartner eine Teilnahme an WIN weiter empfehlen.



Wie auch in der ersten Programmperiode sind die befragten Unternehmen mit den Beratungsleistungen besonders zufrieden. Engagement, individuelles Eingehen auf Probleme, aktuelles technisches Wissen, kommunikative Fähigkeiten, Sattelfestigkeit bei Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen sowie Wissen um Förderungen der Berater werden besonders gut bewertet. Es konnte kein einzelnes Beratungsunternehmen identifiziert werden, das besondere Schwächen hätte.

Die Themen und Schwerpunkte der Beratungen sind aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika der WIN-Module vielfältig. Gemeinsam ist allen Fällen, dass organisatorische Fragen besprochen und Ergebnisse erzielt wurden, die für die befragten Unternehmen neu waren. Rund 60% der Befragten beurteilt diese Vorschläge als einfach umzusetzen, 40% sehen Hemmnisse in der Umsetzung (v.a. durch hohe Investitionskosten und den erforderlichen Zeitbedarf). Die erstellten Dokumente werden als übersichtlich, praxistauglich und vom Umfang her passend beurteilt. Die Dauer der Beratung bewerten die Betriebe als insgesamt „genau richtig“, sieben von 80 Befragten hätten gerne eine längere Beratung in Anspruch genommen, für vier Betriebe hat die Beratung zu lange gedauert.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

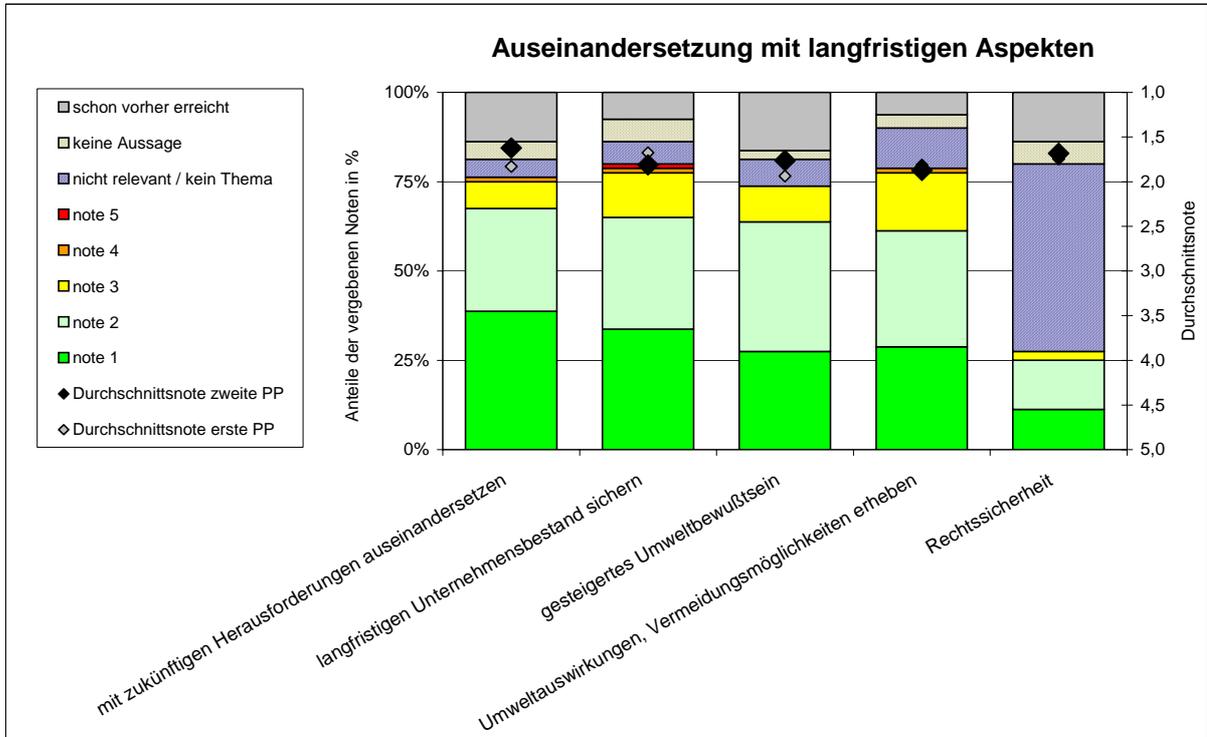
Die WIN-Betriebe sind durchwegs zufrieden, wobei weiterhin der einzelne (geförderte) Beratungsfall im Vordergrund steht und nicht die Teilnahme an einem vordefinierten Programm. Die Konsulenten sind auch die größte Stärke der WIN. Trotz der Breite des Konsulentenpools werden weiterhin qualitativ hochwertige Beratungsleistungen erbracht und hohe Kundenzufriedenheit generiert. Der Pflege des Konsulentenpools kommt daher auch künftig eine große Bedeutung zu.

DIE ERREICHUNG BETRIEBLICHER ZIELE

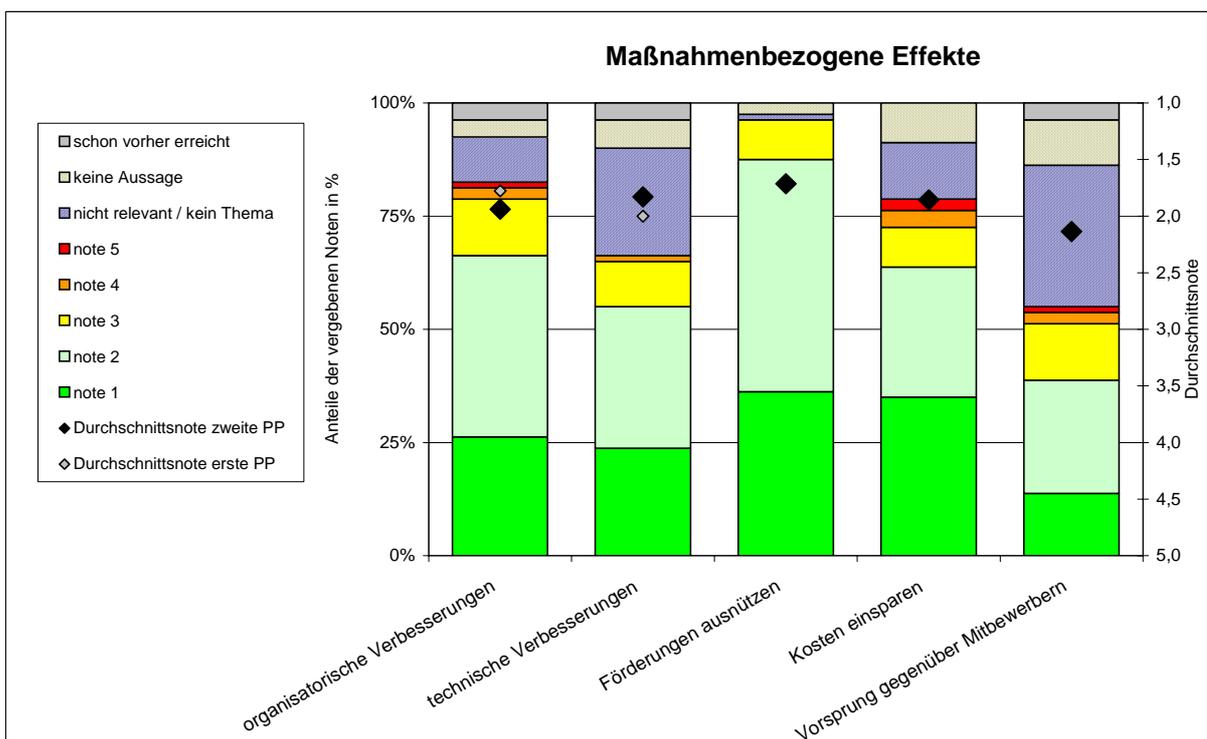
Fakten und Ergebnisse

Die Erreichung betrieblicher Ziele differiert stark zwischen den einzelnen Kernbereichen und Modulen und nur wenige Ziele werden von allen Modulen in ähnlichem Umfang erreicht (z.B. Erhebung der Umweltauswirkungen und Vermeidungsmöglichkeiten, gesteigertes Umweltbewusstsein, sich mit künftigen Herausforderungen auseinander setzen, organisatorische Verbesserungen und das Nutzen von Förderungen). Im Vergleich zur ersten Programmperiode wurde deutlich häufiger von den Interviewpartnern darauf hingewiesen, dass der eine oder andere abgefragte Zielbereich nicht Thema der Beratung war und daher auch keine signifikanten Verbesserungen erzielt wurden. Dieser Befund deckt sich mit der Aussage der Betriebe, dass häufig ein konkretes Problem bzw. Projekt im Mittelpunkt der Beratung stand.

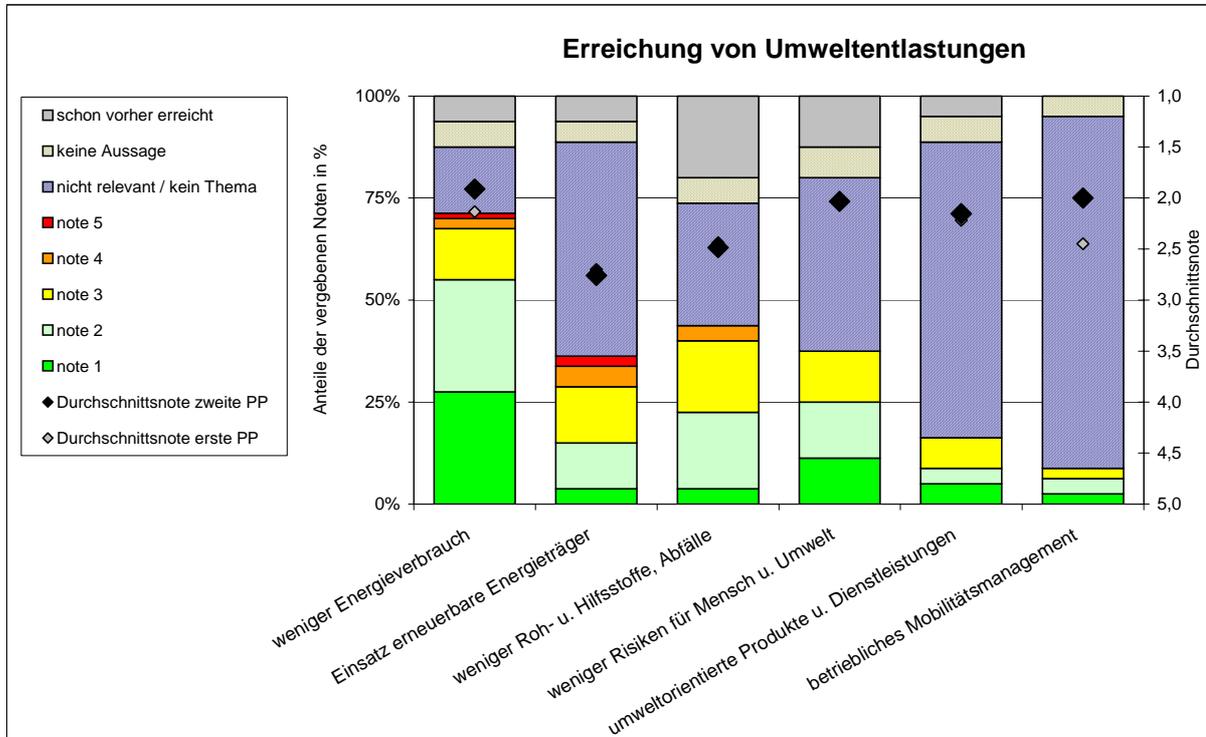
Die meisten Betriebe haben sich im Rahmen der Beratungen mit langfristigen Aspekten auseinandergesetzt und sind damit auch durchwegs zufrieden. Eine Steigerung der Rechtssicherheit konnte vor allem im Kernbereich B (Management-Systeme) erzielt werden. Es fällt auf, dass auch Betriebe, die am Modul Öko-Check teilgenommen haben, angeben dadurch den langfristigen Unternehmensbestand zu sichern und sich mit zukünftigen Herausforderungen auseinander zu setzen.



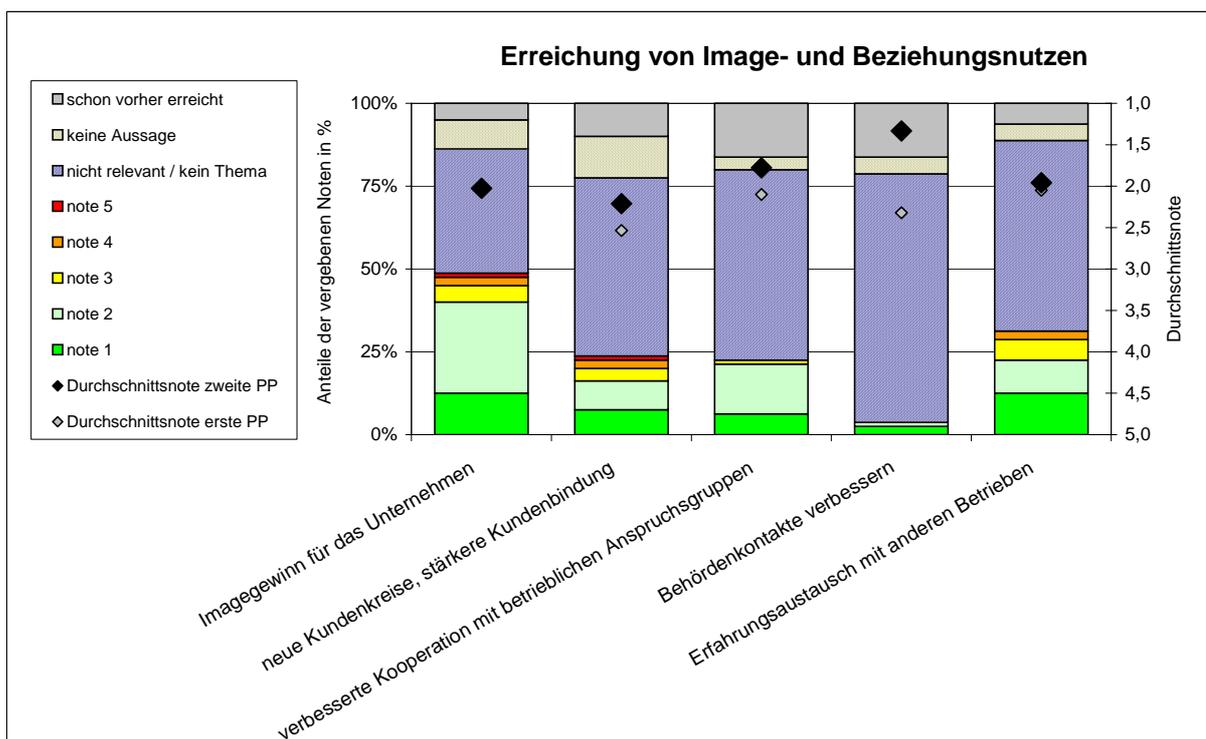
Durch eine Vielzahl von organisatorischen und technischen Maßnahmen, die mit Hilfe der Konsulenten entwickelt wurden, konnten Kosten eingespart werden. Das Ausnutzen von Förderungen bezieht sich auf die Beratungsförderungen und nicht auf die Inanspruchnahme maßnahmenbezogener Förderungen (z.B. aus der Umweltförderung Inland). Trotz der Auseinandersetzung mit langfristigen Aspekten und der Umsetzung öko-effizienter Maßnahmen sind nur rund 40% der Befragten der Ansicht, dass sie durch WIN einen Wettbewerbsvorsprung erlangen konnten.



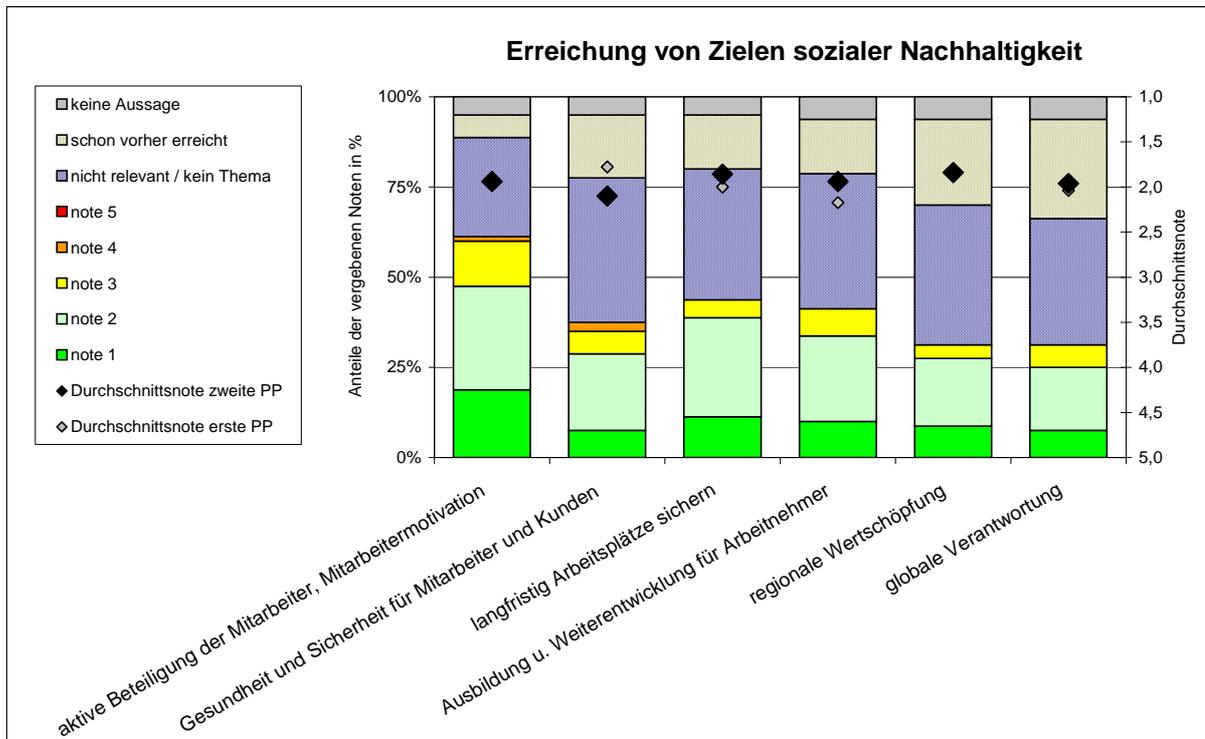
In der zweiten Programmperiode wurden die Beratungsleistungen im Kernbereich C stark auf Energiethemen konzentriert. Damit ist es gelungen die Betroffenheit der Betriebe durch die hohen Energiepreise und die öffentliche Diskussion um das Thema Klimawandel aufzugreifen und Themen anzusprechen, die auch vom Bund als relevant eingeschätzt werden. Dies schlägt sich auch in der durchwegs guten Erreichung des Zieles „weniger Energieverbrauch“ nieder. Künftige Themen werden dazu im Energiemanagement und der Energieeffizienz, in der Dämmung und Sanierung von Gebäuden (inkl. Ausweis) und im Einsatz regenerativer Energieträger gesehen.



Der erreichte Image- und Beziehungsnutzen durch eine Teilnahme an WIN ist gering: Nur 40% der Befragten konnten positive Image-Effekte feststellen. Diese wirken sich jedoch offensichtlich weder in einer Verbesserung der Kundenbeziehungen, noch in verbesserten Beziehungen zu Behörden und anderen betrieblichen Anspruchsgruppen aus. Nur in Modulen, die als Workshops absolviert werden, erfolgt ein Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben.



Ziele im Bereich soziale Nachhaltigkeit werden von Modulen erreicht, die eine breitere Perspektive verfolgen (Kernbereiche A und B) oder in denen zumindest längerfristige Beratungsprozesse im Mittelpunkt stehen (z.B. Öko-Beratung). Im Rahmen der Öko-Checks werden Ziele der sozialen Nachhaltigkeit fast nie angestrebt („nicht relevant“) und werden daher auch nicht erreicht.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Auseinandersetzung mit langfristigen Aspekten und die Umsetzung öko-effizienter Maßnahmen sind die beiden Stärken der WIN. Umweltentlastungen sind in vielen Fällen durch einen reduzierten Energieverbrauch erreicht worden, Ziele der sozialen Nachhaltigkeit sind nur in seltenen Fällen im Fokus (v.a. in Kernbereich A). Die starken Unterschiede in den Zielerreichungen weisen auf eine stärkere Fokussierung und Profilbildung der einzelnen Module in der zweiten Programmperiode hin. Damit diese an sich positive Entwicklung nicht in Zukunft dazu führt, dass die systematische und langfristige Herangehensweise ins Hintertreffen gerät und damit der Nutzen einer breit angelegten Beratung zugunsten punktueller Erfolge an Bedeutung verliert, wird eine systematische Potenzial-Analyse zu Beginn aller Beratungsfälle empfohlen.

DIE AUS DEN BERATUNGEN RESULTIERENDEN MAßNAHMEN

Die vom Institut für Industrielle Ökologie durchgeführte Performance Evaluierung basiert auf der von den Konsulenten gepflegten WIN-Maßnahmendatenbank über die jeder einzelne Beratungsfall verwaltet und die ausgelösten Investitionen, die erzielten Umweltentlastungen und die daraus resultierenden ökonomischen Einsparungen erfasst wurden. Der gesamte Datenbestand aller Maßnahmen seit dem Beginn der WIN wurde einer Plausibilitätsprüfung unterzogen, ausgewertet und die ökologischen und ökonomischen Effekte analysiert.

Fakten und Ergebnisse

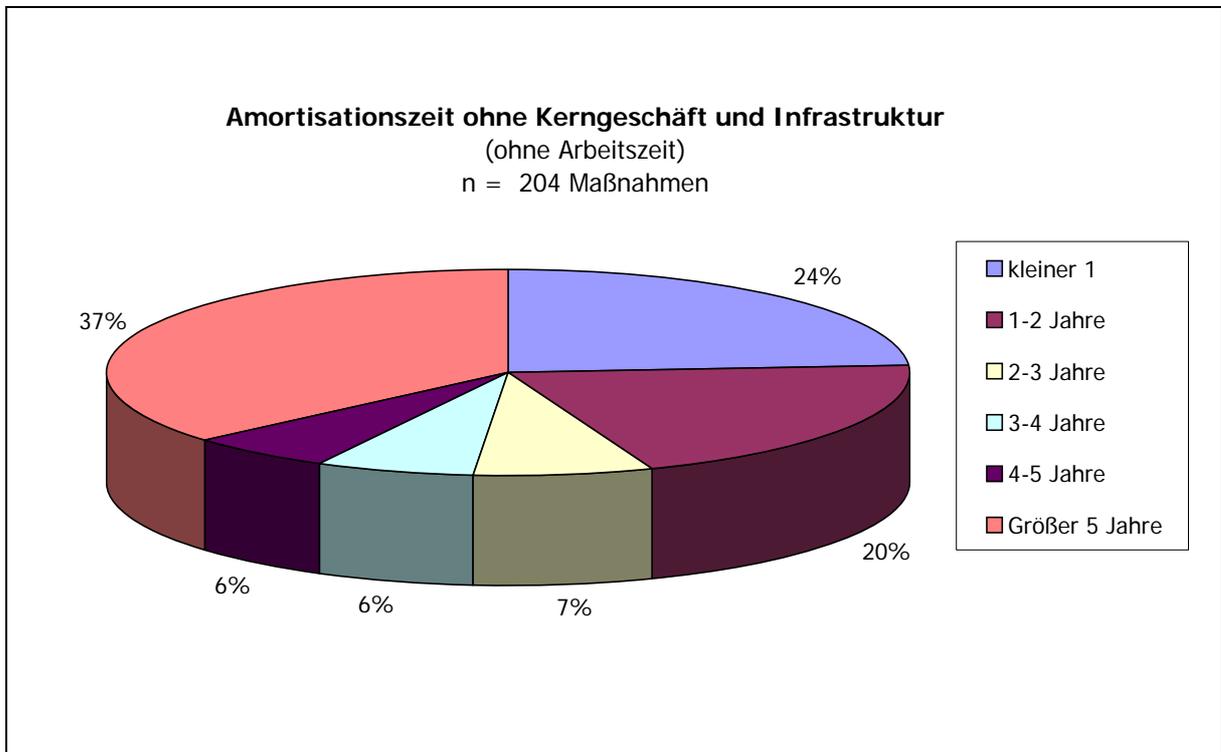
Zum Zeitpunkt April 2008 sind insgesamt 1.013 Maßnahmen von den WIN-Konsulenten dokumentiert, von denen rund 56% bereits umgesetzt, 44% noch im Planungsstadium sind. Probleme bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen werden aufgrund eines hohen Zeitbedarfs und hoher Kosten für technische Maßnahmen erwartet: Rund die Hälfte der Befragten vergaben hier die Note 3 oder schlechter. Daher wurde von einem der Konsulenten eine Umsetzungsberatung mit gekoppelter Investitionsförderung vorgeschlagen.

Wie die Umweltbilanz von WIN am Ende der zweiten Programmperiode zeigt, wurden Maßnahmen zur Einsparungen von Rohstoffen und Abfällen bereits weitgehend umgesetzt und die daraus resultierenden Umweltentlastungen können als positiver Effekt der WIN betrachtet werden. Im Bereich Energiesparen und Klimaschutz ist der Anteil der bereits realisierten Maßnahmen deutlich geringer und die angestrebten Umwelteffekte hängen davon ab, ob die Maßnahmenplanungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Auffällig ist weiterhin der hohe Anteil einzelner Top-Maßnahmen an den insgesamt erzielten Umweltentlastungen. In sechs Bereichen entfallen mehr als zwei Drittel der erzielten Umweltentlastungen auf jeweils eine einzige Maßnahme. Eine parallel zu den Beratungsfällen durchgeführte, aber zeitlich auch darüber hinaus gehende Umsetzungsunterstützung könnte hilfreich sein, um die Realisierung dieser Groß-Maßnahmen voran zu treiben und Daten über ihre tatsächliche Umsetzung zu erhalten.

<i>Einsparungen [Minus-Vorzeichen = Mehrverbrauch]</i>	<i>Einheit</i>	<i>Geplant</i>	<i>Realisiert</i>	Summe	<i>Umsetzungs- grad [%]</i>	<i>Anteil Top- Maßnahme [%]</i>
Rohstoffe	[t/a]	10,2	833,0	843,2	98,8%	> 90
Hilfsstoffe	[t/a]	435,3	89,2	524,5	17,0%	> 80
Trink- und Brauchwasser	[1.000 m3]	936,7	65,7	1.002,5	6,6%	> 90
Gefährliche Abfälle	[t/a]	1,0	732,4	733,4	99,9%	
Nicht gefährliche Abfälle	[t/a]	19,9	36,9	56,8	65,0%	
Abwasser	[1.000 m3]	14,4	5,7	20,1	28,4%	
Strom	[GWh/a]	34,0	0,6	34,7	1,8%	> 70
Fossile Energieträger	[GWh/a]	40,5	10,6	51,1	20,7%	> 70
Fernwärme	[GWh/a]	1,9	-0,6	1,3	24,0%	
Sonstige Energie	[GWh/a]	14,7	0,1	14,8	1,0%	> 95
CO2	[t/a]	24.407	2.756	27.163	7,2%	

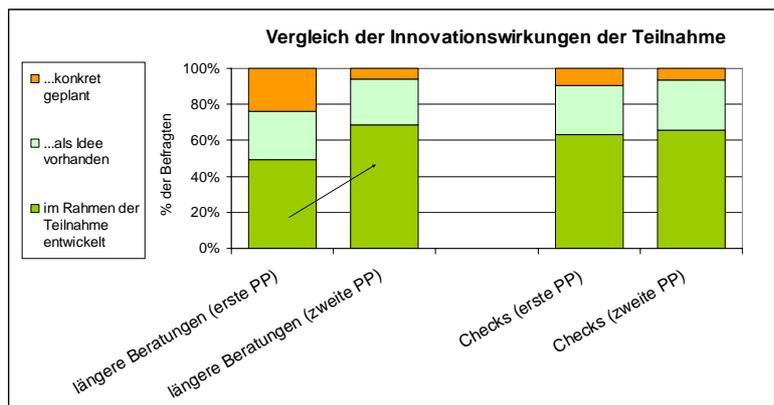
Die bisher umgesetzten Maßnahmen entsprechen einem Investitionsvolumen von 9,1 Mio € und haben jährliche Einsparungen von 0,5 Mio € zur Folge. Die geplanten Maßnahmen entsprechen einem Investitionsvolumen von über 31 Mio € und hätten im Falle ihrer Realisierung jährliche Einsparungen von 3,6 Mio € zur Folge. Die mittlere Amortisationszeit über alle 287 Maßnahmen liegt bei 7,3 Jahren (6,6 für geplante und 12,4 für realisierte Maßnahmen). Der hohe RoI der realisierten Maßnahmen zeigt, dass wesentliche der getätigten Investitionen langfristig orientiert sind und dem Aufbau von Infrastruktur oder dem Ausbau von Kerngeschäft zuzuordnen sind. Werden die Daten um derartige Investitionen bereinigt, so sinkt die durchschnittliche Amortisationszeit der realisierten Maßnahmen auf 8 Jahre, jene der gesamten Maßnahmen auf 6,7 Jahre. Allerdings ist einzuschränken, dass viele der von den Konsulenten erfassten Datensätze nicht vollständig sind, nur von 112 realisierten und 175 geplanten Maßnahmen liegen vollständige Daten über Investitionsvolumen und Einsparungen vor. Dieser unbefriedigende Zustand mag auch dadurch bedingt sein, dass die Maßnahmendatenbank von den befragten Konsulenten als wenig benutzerfreundlich angesehen und die Erfassung der Daten als

bürokratische Übung bewertet wird. Hier sollten nach Ansicht des Evaluationsteams Anstrengungen unternommen werden, um die Akzeptanz des Instruments bei den Konsulenten sicherzustellen und ihnen Routinen zur Verfügung gestellt werden, die ihren Arbeitsabläufen entsprechen. Generell ist auch anzumerken, dass nicht alle Maßnahmen mit ökonomischen Einsparungen verbunden sind, sondern auch auf Risikominderung, indirekte Effekte, Information und Kommunikation etc. abzielen.



Während die größte Anzahl der erfassten Maßnahmen auf die Module Öko-Check (35%), Öko-Beratung (17%) und Nachhaltigkeitsstrategie (12%) entfällt, dominiert bei den Investitionen und Einsparungen das Modul WIN-Bau (40% der Investitionskosten, 54% der Einsparungen), gefolgt von Öko-Beratung (30% der Investitionskosten, 20% der Einsparungen) und Öko-Check (13% der Investitionskosten, 14% der Einsparungen).

Die Innovationswirkungen (d.h. der Anteil von Maßnahmen die erst im Zuge der Beratungen entwickelt wurden) hat sich in der zweiten Programmperiode gerade bei den längeren Beratungsprozessen deutlich verbessert. Maßnahmen, die schon vor der Beratung konkret geplant gewesen sind, sind nur mehr Ausnahmefälle. Dies unterstreicht die hohe Qualität der Beratungen und belegt geringe Mitnahme-Effekte in diesem Bereich.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die dokumentierten ökologischen und ökonomischen Effekte am Ende der zweiten Programmperiode sind zufriedenstellend und haben sich gegenüber der ersten Performance Evaluation deutlich verbessert. Allerdings ist der Umsetzungsgrad weiterhin geringer als in anderen Programmen, so dass die ökologischen und ökonomischen Effekte der WIN noch immer von der tatsächlichen Umsetzung der geplanten Maßnahmen abhängen und daher nicht abschließend beurteilt werden können. Dem Monitoring und der Begleitung der Umsetzung kommen daher weiterhin große Bedeutung zu. Die Vollständigkeit der erfassten Daten ist weiterhin zu verbessern, um quantitative Analysen zu ermöglichen und den eigentlichen Zweck der Maßnahmendatenbank zu erfüllen.

WELCHE MITTELFRISTIGEN ENTWICKLUNGEN SIND ZU ERWARTEN?

DIE PERSPEKTIVEN DER BETRIEBE

Fakten und Ergebnisse

Die beratenen Unternehmen sehen ihre Teilnahme an WIN als Erfolg. Sie haben kompetente Beratungsleistungen erhalten, sich mit zahlreichen Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens auseinandergesetzt und erfolgreich erste Maßnahmen umgesetzt. Diese Zufriedenheit drückt sich auch in ihrer generellen Einschätzung der nächsten Schritte aus. Rund zwei Drittel der Befragten würde gerne an Problemstellungen der Bereiche Umwelt und Nachhaltigkeit weiterarbeiten. Am häufigsten wurden die Themen Energie, Gebäudeausweis, Umsetzungs- und Follow-Up-Beratung, Finanzierungsberatung, Innovations- und Wissensmanagement genannt.

Es fällt auf, dass der Anteil der langfristig interessierten Unternehmen im Kernbereich A und bei Unternehmen, die eine Öko-Beratung in Anspruch genommen haben, besonders hoch ist (rund 80%), wohingegen nur rund 60% der Unternehmen, die eine Beratung aus Kernbereich B oder einen Öko-Check absolviert haben, auch weiter am Thema arbeiten möchten. Dieses Ergebnis verwundert umso mehr, als der Aufbau von Managementsystemen ein langfristiges Engagement induzieren sollte und die Durchführung eines Öko-Check als Einstieg für eine ausführlichere Auseinandersetzung konzipiert ist. Ähnlich wie in der ersten Programmperiode waren die Befragten nur sehr selten in der Lage, ein Modul zu nennen, an dem sie konkret interessiert sind. Dies zeigt deutlich, dass die Konsulenten nicht über das volle Angebot der WIN informieren.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Es wird angeregt, ein neues Modul „Follow-Up“ einzuführen, das den WIN-Konsulenten ein Beratungsprodukt in die Hand gibt, um bereits einmal beratene WIN-Betriebe erneut anzusprechen und es gleichzeitig der Evaluation ermöglicht, Informationen über den Umsetzungsgrad der ursprünglich geplanten Maßnahmen zu erhalten. Damit könnte das mittelfristige Engagement der Unternehmen gestützt und realitätsnahe Daten über die Wirkungen der WIN erhoben werden.

DIE PERSPEKTIVEN DER KONSULENTEN

Fakten und Ergebnisse

Für rund 80% Viertel der befragten Konsulenten ist WIN ein insgesamt erfolgreiches Programm. Als größte Stärken sehen sie, dass durch die WIN bei Betrieben ein Bewusstsein für ökologisch sinnvolle und ökonomisch ertragreiche Maßnahmen geschaffen wurde, eine effektive Plattform und funktionierendes Förderungssystem etabliert und ein Netzwerk zwischen den Beteiligten geschaffen wurde. Verbesserungen regen sie vor allem im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und der Abwicklung der Förderanträge an. Rund die Hälfte der befragten Konsulenten glaubt, dass der Stellenwert von WIN in ihrer täglichen Arbeit zunehmen wird, weitere 38% erwarten keine Veränderung. Nur zwei



Konsulenten erwarten ein Abnehmen der Bedeutung von WIN für ihre Arbeit im nächsten Jahr.

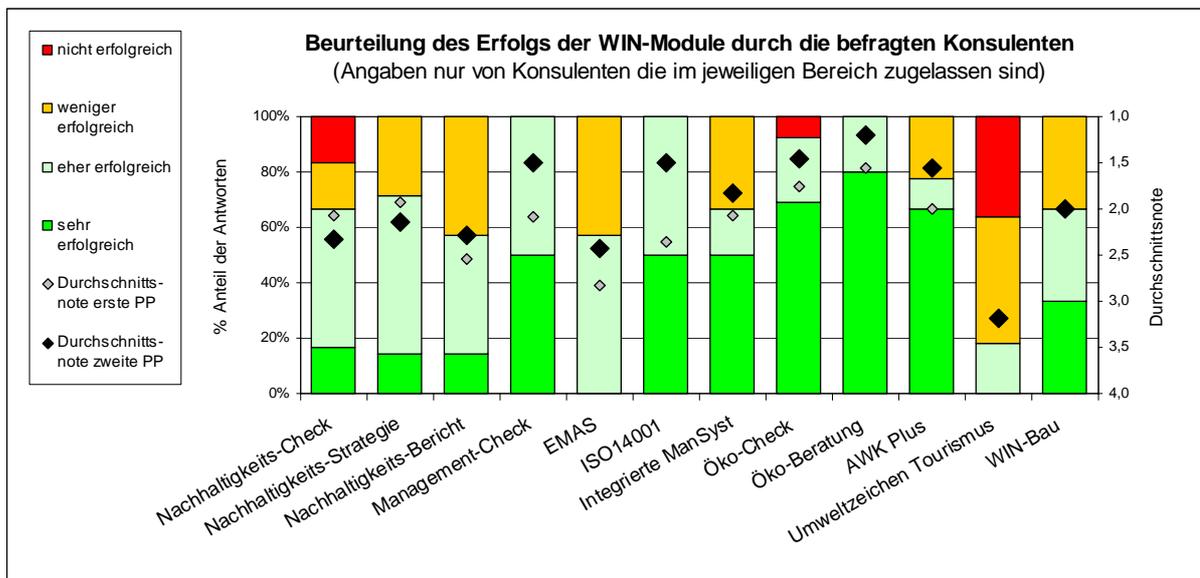
Die Aktivitäten und das Engagement der WIN Koordinationsstelle der Fachabteilung 19D werden von den Konsulenten sehr gut bewertet. Die Kontakte der Konsulenten zur Wirtschaftskammer Steiermark sind im Vergleich zur ersten Programmperiode intensiver geworden. Dadurch sind aber auch die Erwartungen der Konsulenten gestiegen, die sich von der Wirtschaftskammer Unterstützung bei der Ansprache neuer Kunden erwarten. Die Kontakte der Konsulenten zur SFG, die primär als Förderstelle wahrgenommen wird, sind weiterhin punktuell. Der bisherige Erfolg der einzelnen WIN-Module wird von den befragten Konsulenten durchaus unterschiedlich bewertet:

Kernbereich A wird von den Konsulenten sehr unterschiedlich bewertet: Während Konsulenten, die in diesem Bereich aktiv sind, die langfristigen, strategischen und bewußtseinsbildenden Aspekte betonen, vermissen die nicht in diesem Bereich tätigen Konsulenten greifbare Ergebnisse, einen Bezug zu KMUs und eine standardisierte Vorgangsweise.

Kernbereich B wird von den Konsulenten differenziert bewertet: EMAS wird als Auslaufmodell angesehen und ist das einzige Modul, in dem sogar zugelassene Berater für eine Reduktion des Budgets plädieren. Im Modul ISO14001 werden Erweiterungsmöglichkeiten um soziale Aspekte durch eine standardisierte Maßnahmenplanung wie Gesundheitsmanagement und Mitarbeitermotivation gesehen. Im Modul IMS wird ein stufenweiser Aufbau angeregt, der es dem Konsulenten erleichtern würde, bei jenem Managementsystem anzuknüpfen, das im Betrieb bereits vorhanden ist oder das zu Beginn die höchste Priorität hat.

Kernbereich C wird als der wirksamste und erfolgreichste angesehen: Durch die stark gestiegenen Energiepreise hat in den letzten zwei Jahren eine Fokussierung der Module Öko-Check und Öko-Beratung auf Energiefragen stattgefunden, während die Themen Ressourceneffizienz und Abfallvermeidung an Bedeutung verloren haben und das Interesse am Modul AWK plus abgenommen hat. Umweltentlastungen und ökonomischen Effekte konnten im Energiebereich deutlich gesteigert werden, die Einführung eines eigenständigen Energie-Checks wird von einigen Konsulenten angeregt.

Die Beratungsangebote zum Umweltzeichen Tourismus werden durchwegs kritisch gesehen: Schwächen sehen die befragten Konsulenten an der Zugkraft des Umweltzeichens an sich, an dessen geringem Bekanntheitsgrad und den anspruchsvollen Auszeichnungskriterien. Sie regen an, entweder das Budget für dieses Modul deutlich zu erhöhen, oder das Modul einzustellen.



Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Ein Auflösen von Modulen, die derzeit nur auf geringes Interesse der steirischen Wirtschaft stoßen, ist nach Ansicht des Evaluationsteams nur erforderlich, wenn dadurch Ressourcen eingespart und anderwärtig besser verwendet werden können. Aufgrund der Programmstruktur und der vorliegenden Kostendaten ist dies jedoch nicht zu erwarten, so dass nach Ansicht des Evaluationsteams kein Auflösen einzelner Module erforderlich ist.

AUSGEWÄHLTE DETAILS DER KERNBEREICHE/MODULE

Die nachfolgenden Kapitel fassen die Ergebnisse zu den einzelnen Kernbereichen bzw. Modulen zusammen, bei denen immer auf die empirische Basis zu achten ist.

MODUL NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN

Datenbasis

13 telefonische Interviews mit Unternehmen, die an diesem Modul teilgenommen haben,
6 telefonische Interviews mit Konsulenten, die für dieses Modul zugelassen sind

Stärken und Schwächen des Moduls (nach Ansicht der befragten Unternehmen)

- guter Überblick,
- kompetente Berater,
- Gruppen aus unterschiedlichen Branchen,
- Personalführung und Betriebsklima verbessert,
- Leitbild und Zukunftsvision entworfen und schriftlich festhalten,
- klarere Positionierung des Betriebs.

Die Qualität der erstellten Nachhaltigkeitsstrategien ist nach Ansicht der befragten Unternehmen auch in der zweiten Programmperiode sehr gut: sie nehmen Bezug auf Werte und Visionen, tragen zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens bei, berücksichtigen die Wettbewerbsposition und die eigene Position in der Wertschöpfungskette, behandeln zentrale Geschäftsfelder und gehen auf die Wünsche der Endabnehmer und Kunden ein. Sie sind verschriftlicht und werden in den nächsten Jahren von der Hälfte der befragten Betriebe zumindest ansatzweise überarbeitet.

Die erstellten Strategien haben nur selten einen Bezug zu Anspruchsgruppen, in ihrer Erstellung wurden Aspekte der globalen Verantwortung und der regionalen Verankerung vergleichsweise selten thematisiert.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Um die Umsetzungsorientierung des Kernbereichs A zu verstärken könnte in jedem Beratungsfall ein Maßnahmenplan erstellt werden, dessen Umsetzung eine Brücke zu Kernbereich C bildet. Von den befragten Konsulenten wurde eine Erweiterung um die Themen Wissensmanagement und Innovationsmanagement angeregt. Die befragten Betriebe regten an, mehr praktische Beispiele zur Verfügung zu stellen und die Inhalte weniger auf "absolute beginners" auszurichten.

KERNBEREICH B (MANAGEMENTSYSTEME)

Datenbasis

7 telefonische Interviews mit Unternehmen, die an diesem Modul teilgenommen haben,
4 telefonische Interviews mit Konsulenten, die für dieses Modul zugelassen sind

Stärken und Schwächen des Moduls (nach Ansicht der befragten Unternehmen)

- gute Berater,
- unbürokratische Abwicklung,
- Management-System und einzelne Elemente davon (z.B. elektronische Dokumentenverwaltung)
- Abfallwirtschaft verbessert,
- Ist-Zustand erhoben,
- Risiko-Analysen durchgeführt,
- Organisatorische Verbesserungen umgesetzt

Unternehmen, die an diesem Modul teilnehmen, sehen sich als Vorreiter. Diese Vorreiterrolle auszubauen bzw. abzusichern war das zentrale Motiv ein (Umwelt-)Managementsystem einzuführen. Weitere Einflussfaktoren sind bevorstehende Investitionen, organisatorische Themen und Umweltaspekte. Für mehr als zwei Drittel der Befragten ist die Förderung durch die WIN eine sehr gute Unterstützung, aber nicht der auslösende Faktor ein Umweltmanagementsystem aufzubauen.

Es wurden so gut wie keine Schwächen genannt, da WIN vor allem als Möglichkeit der Förderung wahrgenommen wird. 64% der geplanten Maßnahmen sind umgesetzt und nur 7% sind verworfen worden (bessere Werte als bei allen anderen Modulen). Die Zufriedenheit mit der Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen ist höher als bei den anderen Modulen.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Einerseits könnte der Nutzen der Zertifizierung herausgearbeitet werden, um eine größere Zahl von Unternehmen zum Aufbau eines (Umwelt-)Managementsysteme zu motivieren. Andererseits könnte überlegt werden, wie die (über die reine Förderung hinaus gehende) Art der Zusammenarbeit mit WIN gestaltet werden könnte (z.B. Erfahrungsaustausch, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit).

MODUL ÖKO-CHECK

Datenbasis

30 telefonische Interviews mit Unternehmen, die an diesem Modul teilgenommen haben,
11 telefonische Interviews mit Konsulenten, die für dieses Modul zugelassen sind

Stärken und Schwächen des Moduls (nach Ansicht der befragten Unternehmen)

- externe Betätigung für aktuelle Situation,
- systematisches Durchleuchten und Aufzeigen von Handlungsfeldern,
- Entscheidungshilfe bei Projekten.
- die Berater sind gut auf die Probleme der Betriebe eingegangen,
- von den erzielten Ergebnissen war allerdings nur die Hälfte für die Betriebe neu.

Im Zentrum der Öko-Checks stehen technische und organisatorische Verbesserungen und die dadurch erzielbaren Kostenreduktionen. Zentrales Motiv der Teilnahme an WIN waren die zur Verfügung gestellten Fördermittel. Wichtigstes Ergebnis ist die Umsetzung von Maßnahmen, die zur Verbesserung der Energie-Effizienz dienen. Einige Interviewpartner haben eine bessere Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen angeregt.

Öko-Checks sind nach wie vor eher eine problemorientierte Kurzberatungen als systematische Analysen. Die Erwartung der Konsulenten, dass sich die meisten Öko-Check-Betriebe in einem der anderen Module weiter engagieren würden, kann bisher nicht bestätigt werden.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In den vorigen Kapiteln wurden bereits einige Anregungen zur Umgestaltung des Moduls Öko-Check erwähnt, die hier nachfolgend noch einmal zusammengefasst werden:

- Zusammenlegung der drei Checks zu einem Einstiegsmodul, das garantiert, dass die Unternehmen über das Angebot der WIN in voller Breite informiert werden.
- Differenzierung zwischen Check (=Potenzial-Analyse) und problemorientierter Kurzberatung.
- Einführung eines neuen Moduls „Follow-Up“ (Umfang ähnlich der derzeitigen Checks).
- Die Einführung eines eigenständigen Energie-Checks wird von einigen Konsulenten angeregt.

MODUL ÖKO-BERATUNG

Datenbasis

30 telefonische Interviews mit Unternehmen, die an diesem Modul teilgenommen haben, 9 telefonische Interviews mit Konsulenten, die für dieses Modul zugelassen sind

Stärken und Schwächen des Moduls (nach Ansicht der befragten Unternehmen)

- Steigerung des Umweltbewusstseins, strukturierte Analyse der Ist-Situation,
- Aufzeigen von möglichen Maßnahmen,
- praxisnah, effizienz-orientiert,
- häufig werden Kosteneinsparungen und Reduktion des Energieverbrauchs erzielt,
- selten sind Reduktionen des Ressourcenverbrauch und Abfallaufkommens.

Die Entscheidung zur Durchführung einer Öko-Beratung erfolgt meist kurzfristig, WIN unterstützt dabei die Planung, deutlich seltener auch die Umsetzung von Maßnahmen. Weil einige Projekte nach Abschluss der Beratung abgebrochen wurden oder noch in Planung sind, ist der Umsetzungsgrad hier niedrig und einige Befragte haben kritische Bewertungen des Erfolgs abgegeben.

Inhaltlich hat in der zweiten Programmperiode eine Umorientierung stattgefunden, indem das Thema Energie deutlich an Bedeutung gewonnen, die Themen Ressourcenverbrauch und Abfallreduktion deutlich an Bedeutung verloren haben. Durch diese inhaltliche Umorientierung konnten auch die Schnittstellen zum bundesweiten Programm „klima:aktiv“ optimiert werden.

Sechs Befragte haben an Workshops zum Thema "Nachhaltige Produktentwicklung" teilgenommen und vertraten eine eher kritische Position: Im Zentrum dieser Workshops stand ihrer Auskunft nach nicht das Thema nachhaltige Entwicklung sondern das Thema Innovationsmanagement. Daher wurden nur wenige technische oder organisatorische Maßnahmen umgesetzt und kaum Verbesserungen der Umweltauswirkungen erzielt.

Vorschläge zur Verbesserung: Zeitaufwand reduzieren; Projekte vom Berater begleiten lassen – von der Entwicklung der Maßnahmen bis zur Umsetzung. Betriebliches Mobilitätsmanagement wird als nicht relevant bezeichnet, Rechtssicherheit und gute Behördenkontakte waren häufig schon vorher gut und daher kein Thema der Beratung.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Aufgrund der starken Orientierung an konkreten Verbesserungsmaßnahmen kann das Modul Öko-Beratung auf die höchsten erzielten Umwelteffekte verweisen. Es trägt daher weiterhin wesentlich zu den ökologischen und ökonomischen Wirkungen von WIN bei. Um WIN noch besser als one-stop-shop der betrieblichen Nachhaltigkeit in der Steiermark zu positionieren wird eine Integration von Ökoprotit in den Kernbereich C angeregt. Die darin durchgeführten Workshops könnten dazu beitragen, das Akteursnetzwerk von WIN stärker mit den Betrieben in Kontakt zu bringen und Vertreter von Vollzugsbehörden für WIN zu interessieren.



Verfasser des Manuskriptes:
André Martinuzzi,
Michael Tiroch und Wilhelm Zwirner,
Research Institute for Managing Sustainability,
Wirtschaftsuniversität Wien.
Andreas Windsperger und Johann Fischer,
Institut für Industrielle Ökologie, St. Pölten.

G02_3

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.win.steiermark.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
Körblergasse 111-113, 8010 Graz
Ansprechpartner:
Dr. Leopold Strobl
Tel.: (+43) 316 / 601-357
E-Mail: leopold.strobl@wkstmk.at

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 30.01.2009

