

Universität für Bodenkultur Wien

Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Institut für Wald-, Umwelt- und Ressourcenpolitik

Masterarbeit

**Staatliche Beratungsprogramme für
betriebliches Umweltmanagement in Europa:
Typen und Effektivität**

Autor: Tobias Rogalli
Matrikelnummer: 0440741
Studienfach: Umwelt- und Bioressourcenmanagement
Betreuer: Assoc. Prof. Mag. Dr. Reinhard Steurer

Januar 2014

Vorwort

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit waren mehrere Praktika beim ÖkoBusinessPlan Wien und dem Umweltberatungsunternehmen Arqum in München sowie eine Anregung von Reinhard Steurer, dieses Thema zu erforschen.

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe nach bestem Wissen und Gewissen erstellt habe.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit auf die männlich/weibliche Doppelform von Begriffen (z.B. MitarbeiterInnen) verzichtet.

Kurzfassung

Staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement bieten Unternehmen Unterstützung beim Aufbau von Bewusstsein, Wissen und Fertigkeiten für die Umsetzung eines Umweltmanagements. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, einen Überblick über diese Beratungsprogramme in Europa zu erarbeiten und sie zu typisieren. Der Fokus richtete sich weiter auf den Stellenwert des Monitoring und der Evaluation in den Programmen. Schließlich wurde versucht ein Bild darüber zu bekommen, wie die Programme hinsichtlich ihrer Effektivität von bestehenden Evaluationen beurteilt werden.

Es wurde eine Auswahl von elf Beratungsprogrammen in Europa untersucht. Sie wurden drei Programm-Typen beziehungsweise drei Monitoring-Typen zugeordnet. Die Programm-Typen sind: (i) Programme mit mehreren Beratungsinstrumenten, inklusive Umweltmanagementsystemen; (ii) Programme mit einem einzigen, vereinfachten oder stufenweisen Umweltmanagementsystem und (iii) Programme mit einem einzigen, einfachen Beratungsinstrument. Die Monitoring-Typen sind: (i) Programme mit ausführlichem und sehr gut integriertem Monitoring und externer Evaluation; (ii) Programme mit weniger ausführlichem und weniger integriertem Monitoring und (iii) Programme mit sehr einfachem und gering integriertem Monitoring.

Dem ersten Programm-Typ lassen sich vier, dem zweiten Programm-Typ fünf und dem dritten Programm-Typ zwei der untersuchten 11 Programme zuordnen. Zwischen Programm-Typ und dem Umfang und der Qualität des Monitoring beziehungsweise der Evaluation besteht kein systematischer Zusammenhang. Nur wenige Programme führen ein ausreichendes Monitoring oder eine Evaluation nach Effektivität und/oder Wirksamkeit durch. Die Umweltauswirkungen (Outcomes) der einzelnen Programme sind, soweit sie erfasst wurden, sehr unterschiedlich und korrelieren nicht mit den Programm-Typen. Umweltverbesserungen in Form von Ressourceneinsparungen (Wasser, Energie, Rohstoffe) sowie Vermeidung von Abfall und Reduktionen von Treibhausgas-Emissionen in unterschiedlichem Umfang lassen sich bei sieben der 11 Programmen finden.

In der Diskussion werden eine Reihe von Verbesserungsmaßnahmen von freiwilligen Umweltprogrammen empfohlen und der Stellenwert von Freiheit und Selbstverantwortung in der Corporate Social Responsibility (CSR) beleuchtet.

Abstract

Public consultancy programs for corporate environmental management offer support to companies in order to raise awareness, provide information and help implementing effective environmental management systems. The aim of this thesis is to give an overview of corporate environmental management programs in Europe and to classify them into different types. Particular emphasis has been put on the procedures to monitor and evaluate these programs, followed by analysing their effectiveness based on existing assessments and reviews.

A selection of eleven European programs was examined. They were classified into three program and three monitoring types. The program types are: (i) programs with several consultancy tools including environmental management systems, (ii) programs with a simplified or gradual environmental management system, and (iii) programs with a simple consultancy tool. The three monitoring types are: (i) programs with detailed and well integrated monitoring procedures and external evaluation, (ii) programs with less detailed and less integrated monitoring procedures, and (iii) programs with very simple and low integrated monitoring procedures.

The results show that four of the 11 programs can be assigned to the first, five to the second and two programs to the third program type. Between program and monitoring types, no correlation was found. Very few consultancy programs conduct sufficient monitoring or evaluate their effectiveness and/or potential. If monitored, the environmental outcomes of the programs differed substantially, but particular outcomes cannot be attributed to particular program types: Documented environmental outcomes in form of resource savings (water, energy, raw materials) as well as emission and waste reductions can be found in seven of the eleven programs.

The discussion of this thesis gives recommendations on how to improve the programs and it explores the freedom of choice and responsibility in Corporate Social Responsibility.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Zielsetzung	2
1.2	Fragestellungen	2
2	Staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement als Politik nachhaltiger Entwicklung	4
2.1	Nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility	4
2.2	Politikinstrumente für Corporate Social Responsibility in Europa	10
2.3	Staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement.....	14
3	Untersuchungsgegenstand und Methoden	18
3.1	Auswahl der Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement in Europa.....	18
3.2	Arbeitsschritte	20
4	Beratungsprogramme für betriebliches Umwelt-management im Portrait .	23
4.1	Team of Environmental Advisors	25
4.2	Ecodynamic Enterprise Label	30
4.3	Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm	35
4.4	ÖKOPROFIT.....	40
4.5	EcoCompass	46
4.6	„1.2.3. Environnement“	52
4.7	Performance Bretagne Environnement Plus.....	56
4.8	ENWORKS	60
4.9	„umwelt service salzburg“	68
4.10	ÖkoBusinessPlan Wien	73
4.11	Eco-Efficiency Programme	82
5	Vergleichende Analyse der Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement in Europa	86
5.1	Ziele, Organisation, Budget, Aktivitäten, Evaluation und Outputs im Vergleich	86
5.2	Typisierung der Beratungsprogramme.....	97

5.3 Beurteilung der Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz der Beratungsprogramme anhand von vorliegenden Bewertungen	106
6 Diskussion und Ausblick	108
Literaturverzeichnis	117
Anhang	124

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steuerung von nachhaltiger Entwicklung	6
Abbildung 2: CSR-Reifegradpyramide – von CSR 0.0 bis CSR 3.0	9
Abbildung 3: Evaluationsgegenstände und -kriterien anhand des Policy-Cycle	22
Abbildung 4: Status der durch die Beratung erarbeiteten Maßnahmen vor der Beratung, teilnehmende Unternehmen, Programmjahre 2006-2009, in Prozent	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenstandsbereiche und Instrumente für CSR-Politik in Europa	13
Tabelle 2: Fallauswahl der staatlichen Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement in Europa und deren Bewertungen.....	23
Tabelle 3: Budgets und Outputs in den Programmjahren 2010-2012 (Team of Environmental Advisors)	28
Tabelle 4: Budget und Outputs in den Programmjahren 2010-2012 (Ecodynamic Enterprise Label)	34
Tabelle 5: Budgets und Outputs in den Programmjahren 2010-2012 (BUBAP)	38
Tabelle 6: Umweltleistungen, Kosteneinsparungen und Investitionen für Umweltmaßnahmen von ÖKOPROFIT-Standorten in Deutschland 1998-2008.....	44
Tabelle 7: Budget und Outputs in den Programmjahren 2009-2012 (EcoCompass).....	51
Tabelle 8: Outputs in den Programmjahren 2005-2012 bzw. 2009-2012 (1.2.3. Environnement).....	55
Tabelle 9: Budget und Outputs für das Programmjahr 2009 bzw. für die Programmjahre 1994-2012 (Performance Bretagne Environnement Plus).....	59
Tabelle 10: Budget, Outputs und Outcomes für die Programmjahre 2007-2010 (ENWORKS)	65
Tabelle 11: Wirksamkeiten (ENWORKS).....	66
Tabelle 12: Outputs und Outcomes in den Programmjahren 2003-2011 (USS).....	72
Tabelle 13: Budget, Outputs und Outcomes in den Programmjahren 2006-2009 und 2010-2012 (ÖBP Wien)	78
Tabelle 14: Outputs im Programmjahr 2011 (Eco-Efficiency Programme)	85
Tabelle 15: Übersicht zu Budgets, Kosten pro Unternehmen und Finanzierung der Beratungsprogramme.....	91

Tabelle 16: Übersicht zu den Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement und ihren Eigenschaften.....	94
Tabelle 17: Erfassung/Bewertung von Outputs, Impacts, Outcomes, Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz durch die Beratungsprogramme	102
Tabelle 18: Zuordnung der Beratungsprogramme zu Programm-Typen und Monitoring-Typen	105
Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa.....	125

1 Einleitung

Begrenzte Umweltressourcen und der Klimawandel sind aktuelle Herausforderungen für unsere Gesellschaft. Letztlich sind alle gesellschaftlichen Bereiche davon betroffen. Besonders die Wirtschaft mit ihren erheblichen Umweltauswirkungen ist gefordert, eine Entwicklung voranzutreiben, die einen immer effizienteren Umgang mit den Ressourcen ermöglicht und Umweltauswirkungen auf ein Mindestmaß verringert. Zwar werden Unternehmen durch umweltpolitische Instrumente reguliert. Aber diese Regulierungen sind für eine nachhaltig umweltgerechte Entwicklung nicht ausreichend. Viele Unternehmen wollen allerdings aus verschiedenen Gründen freiwillig mit ihren umweltverbessernden Maßnahmen über die gesetzlichen Mindeststandards hinausgehen. Solche Gründe sind: Der Druck von Stakeholdern und Märkten, Vorteile durch Kosteneinsparungen und Image-Verbesserung (MARTINUZZI, 2005, CALOGIROU et al., 2010) sowie Risikomanagement (z.B. Schutz der Marke), und schließlich Umweltverbesserungen als eigenes Motiv.

Sowohl bei der Umsetzung der gesetzlich geforderten wie auch der freiwilligen Umweltmaßnahmen haben es kleine und mittlere Unternehmen (KMUs)¹ oft schwerer als Großunternehmen, weil ihnen häufig nicht im selben Maße die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. So können Wissen und Bewusstsein, finanzielle und personelle Kapazitäten und Fertigkeiten für die Umsetzung in Bezug auf betriebliches Umweltmanagement nicht ausreichen. Die Relevanz der KMUs für die Umwelt wird aus folgenden Zahlen ersichtlich: 99% der Unternehmen in Europa sind KMUs, sie verursachen 64% der Umweltauswirkungen² (CALOGIROU et al., 2010). Deshalb bietet die Politik zur Unterstützung der Umsetzung gesetzlich vorgeschriebener und freiwilliger Umweltmaßnahmen für KMUs staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement³ an. Eine Auswahl solcher Beratungsprogramme wird in dieser Arbeit untersucht.

¹ KMUs sind (i) mittlere Unternehmen: < 250 Beschäftigte, ≤ 50 Mio. Euro Umsatz oder ≤ 43 Mio. Euro Bilanzsumme; (ii) kleine Unternehmen: < 50 Beschäftigte, ≤ 10 Mio. Euro Umsatz oder ≤ 10 Mio. Euro Bilanzsumme und (iii) Kleinstunternehmen: < 10 Beschäftigte, ≤ 2 Mio. Euro Umsatz oder ≤ 2 Mio. Euro Bilanzsumme (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2006a).

² Die Studie bezieht sich auf die Erfassung folgender Umweltauswirkungen von KMUs: Energieverbrauch, CO₂, SO_x, NO_x, PM10, NMVOCs, Aufkommen von Abfall und gefährlichem Abfall.

³ Der Begriff „Beratungsprogramme“ steht in weiterer Folge für staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement in Europa.

1.1 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, eine Bestandsaufnahme von staatlichen Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement in Europa durchzuführen. Dabei soll auf folgende drei Punkte eingegangen werden:

- a) Einen Überblick über die Beratungsprogramme in Europa zu erarbeiten und diese in Typen einzuteilen;
- b) Den Stellenwert des Monitoring und der Evaluation innerhalb der Beratungsprogramme herauszuarbeiten;
- c) Die Effektivität der Beratungsprogramme durch eine Auswertung bestehender Evaluationen festzustellen.

Jeder dieser Schritte bedarf der Beantwortung einer Reihe von Fragestellungen, die im Folgenden aufgeführt sind.

1.2 Fragestellungen

Um einen Überblick über die Beratungsprogramme in Europa zu erarbeiten und diese zu typisieren (Zielsetzung a) wurden folgende Forschungsfragen bearbeitet: (i) Welche Beratungsprogramme werden in Europa angewendet, um betriebliches Umweltmanagement auf freiwilliger Basis aktiv zu fördern? (ii) Lassen sich Beratungsprogramme aufgrund von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu Typen zusammenfassen?

Der Stellenwert des Monitoring und der Evaluation innerhalb der Beratungsprogramme (Zielsetzung b) wurde anhand folgender Forschungsfragen herausgearbeitet: (i) In welcher Form werden die Beratungsprogramme evaluiert oder einem Monitoring unterzogen? (ii) Wer oder was entscheidet darüber, ob ein Beratungsprogramm evaluiert wird oder nicht? (iii) Inwieweit sind diese Evaluationen oder Monitoring-Mechanismen integraler Bestandteil der Beratungsprogramme?

Zur Beurteilung der Effektivität der Beratungsprogramme anhand einer Auswertung der bestehenden Evaluationen (Zielsetzung c) wurde folgende Frage untersucht: Wie beurteilen die jeweiligen (Selbst-) Bewertungen die Effektivität und Wirksamkeit der Beratungsprogramme?

Die vorgelegte Untersuchung bezieht sich auf das aktuelle, laufende Geschehen sowie auf zurückliegende Programmperioden der Beratungsprogramme, soweit Daten dazu verfügbar waren. Auf die Entstehung der Bedingungen, die zur Einführung von Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement geführt haben, wird nur kurz eingegangen. Die Entwicklungsgeschichte der Programme im Einzelnen wird nicht behandelt. Weiter handelt

es sich nicht um eine umfassende historische Untersuchung der Entwicklung von Corporate Social Responsibility (CSR).

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: In Kapitel 2 folgt die Verortung der Beratungsprogramme als Politik nachhaltiger Entwicklung. Kapitel 3 erläutert die verwendeten Methoden und Vorgehensweisen der vorliegenden Untersuchung. Es folgt in Kapitel 4 eine ausführliche Darstellung jedes einzelnen Beratungsprogramms in Portraits. In Kapitel 5 werden die Beratungsprogramme einzelnen Programm-Typen und Monitoring-Typen zugeordnet und eine vergleichende Analyse durchgeführt. Abschließend finden sich in Kapitel 6 die Diskussion der Ergebnisse mit Empfehlungen zu Verbesserungsmaßnahmen sowie ein Ausblick mit einer Diskussion zu Freiheit und Selbstverantwortung in der CSR.

2 Staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement als Politik nachhaltiger Entwicklung

In welchem politischen Zusammenhang stehen die staatlichen Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement, die in dieser Arbeit untersucht werden? Für eine nachhaltige Entwicklung sind vor allem drei große Gesellschaftsbereiche relevant, die Politik, die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft. CSR stellt einen Beitrag der Wirtschaft zur Nachhaltigkeit dar. Alle drei genannten Gesellschaftsbereiche wirken mehr oder weniger in die Steuerung von CSR hinein. Dieser Zusammenhang kommt im Einzelnen in Kapitel 2.1 zur Darstellung. In 2.2 wird die CSR-Politik dargestellt. Die staatlichen Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement sind wiederum Instrumente der CSR-Politik. In 2.3 kommen die allgemeinen Eigenschaften dieser Beratungsprogramme zur Darstellung.

2.1 Nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility

In diesem Kapitel geht es um die Konzepte zu nachhaltiger Entwicklung und CSR und deren Steuerung.

Nachhaltige Entwicklung

Der Begriff „nachhaltige Entwicklung“ unterlag und unterliegt einer zeitlichen Entwicklung und kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und definiert werden. Die Debatte zur nachhaltigen Entwicklung in Europa beschäftigte sich zu Beginn vor allem mit ökologischen Fragestellungen. Eine Reihe von Konferenzen und Berichten prägten die Entwicklung dieser Debatte: 1972 der Bericht über die „Grenzen des Wachstums“ von Meadows, 1987 die Brundtland-Kommission mit dem Bericht „Our common future“ sowie 1992, 2002 und 2012 die Konferenzen der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung beziehungsweise über nachhaltige Entwicklung (STEIN, 2010, 96ff). Hier ging es um die Entwicklung eines Leitbildes für eine nachhaltige Entwicklung, ausgehend von der ökologischen Dimension (vgl. STEURER et al., 2005). In der Weiterentwicklung kam in diesem Leitbild eine ökonomische Dimension hinzu: Das bedeutet für die makroökonomische Ebene z.B. die Vorstellung von ökonomischem Wachstum, günstigen steuerlichen Rahmenbedingungen und moderaten Sozialabgaben sowie von wirtschaftsfreundlicher Infrastruktur. Für die mikroökonomische Ebene bedeutet es die Vorstellungen, dass Unternehmen finanziell, mit Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit und mit Bezug auf die Rückwirkung auf ihre Stakeholder (z.B. gute Produktqualität, Zahlungen von Steuern, und angemessenen Gehältern an

Mitarbeiter) nachhaltig handeln sollen und damit auch ihrer gesellschaftlichen Aufgabe gerecht werden (STEURER et al., 2005, 269f). Mit dem Begriff der „Triple Bottom Line“ wurde explizit die soziale Dimension des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung formuliert. Die Unternehmensberatung SustainAbility Ltd führte den Begriff der „Triple Bottom Line“ ein. Er umfasst „alle Werte, Anliegen und Prozesse, derer sich ein Unternehmen nach Einschätzung von SustainAbility Ltd annehmen muss, um den Schaden zu minimieren, der von seinen Aktivitäten ausgeht, und um ökonomischen, sozialen und ökologischen Wert zu schaffen“ (STEIN, 2010, 101). Als Leitbild hat der Begriff der nachhaltigen Entwicklung eine ethische Dimension. Stein (2010) und Heintel (2007a, 2007b, 2007c) haben diese Tatsache für die Wirtschaft aufgewiesen. Die Wirtschaftsethik ist ebenfalls ein Teil der Nachhaltigkeitsdebatte, denn „geht man dem Nachhaltigkeitsbegriff kritisch auf den Grund, so zeigt sich, dass alle Positionen innerhalb verschiedener Nachhaltigkeitskonzeptionen ab einem gewissen Punkt auf ethisch-normative Fragestellungen zurückkommen“ (STEIN, 2010, 110).

Das European Council (2006) definiert den Begriff „nachhaltige Entwicklung“ als „... the need to better integrate the social, environmental and economic aspects of development and to involve civil society organisations and businesses in doing so“ (STEURER, 2010, 53). Mit der Verwendung des Begriffes „better“ wird besonders der Entwicklungsaspekt betont, durch den keine absoluten Ziele angegeben werden, sondern die Notwendigkeit, vom jeweiligen Ausgangspunkt aus immer nachhaltiger zu handeln. Die UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung 1987 („Brundtland-Kommission“) definiert nachhaltige Entwicklung folgendermaßen: „Development that meets the needs of current generations without compromising the ability of future generations to meet their own needs and aspirations“ (WCED, 1987, 43). Diese Definition stellt ein Leitbild dar, was implizit sehr stark ökologisch orientiert ist, denn Grundlage allen menschlichen Lebens auf der Erde ist heute und in aller Zukunft eine intakte natürliche Umwelt.

Von nachhaltiger Entwicklung als Leitbild sind der Prozess und die Steuerung der nachhaltigen Entwicklung zu unterscheiden. Steurer hat einen begrifflichen Rahmen zur Darstellung und zum Verständnis der Steuerung von nachhaltiger Entwicklung in Europa im Einzelnen abgesteckt. Er unterscheidet dabei Steuerung in bzw. zwischen den drei gesellschaftlichen Sphären Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft (STEURER, 2013). Jede dieser Sphären hat in spezifischer Weise Einfluss auf die Steuerung von nachhaltiger Entwicklung. So erarbeitet zum Beispiel die Politik rechtliche, ökonomische und andere Instrumente zur Nachhaltigkeitsentwicklung, die Gesellschaft nimmt unter anderem Einfluss über Nichtregierungsorganisationen oder durch Verbraucherverhalten, und die Wirtschaft entwickelt etwa eigene Standards für die Herstellung von Produkten. Von politischer Seite erfolgt die Steuerung auf zweierlei Weise: Zum einen durch bindende Gesetzgebung und

verbindliche Vorschriften (z.B. Grenzwerte für Schadstoffe in Farben oder für die Subvention von erneuerbaren Energien), zum anderen durch 'soft regulation'. Soft regulation bedeutet, dass nicht mehr nur Regierungen und Behörden durch bindende Gesetze und Vorschriften durchzusetzen versuchen, was zu geschehen hat, sondern dass auch alle betroffenen Gesellschaftsbereiche an der Entwicklung (hier: der Nachhaltigkeit) mitgestalten und mitentscheiden. Der Gesetzgeber schafft hierfür lediglich die gesetzlichen Rahmenbedingungen (vgl. STEURER, 2013, 388).

In Abbildung 1 sind neben den Instrumenten zur Steuerung von nachhaltiger Entwicklung in den drei großen Feldern, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auch deren Beziehungen untereinander dargestellt (z.B. ergibt sich zwischen Politik und Wirtschaft der Bereich „Public co-regulation“). Diese kommen als insgesamt vier Überschneidungsfelder graphisch zur Darstellung. Somit ergeben sich insgesamt sieben Felder, in denen zugehörige Arten der Steuerung beziehungsweise Steuerungsinstrumente aufgeführt sind.

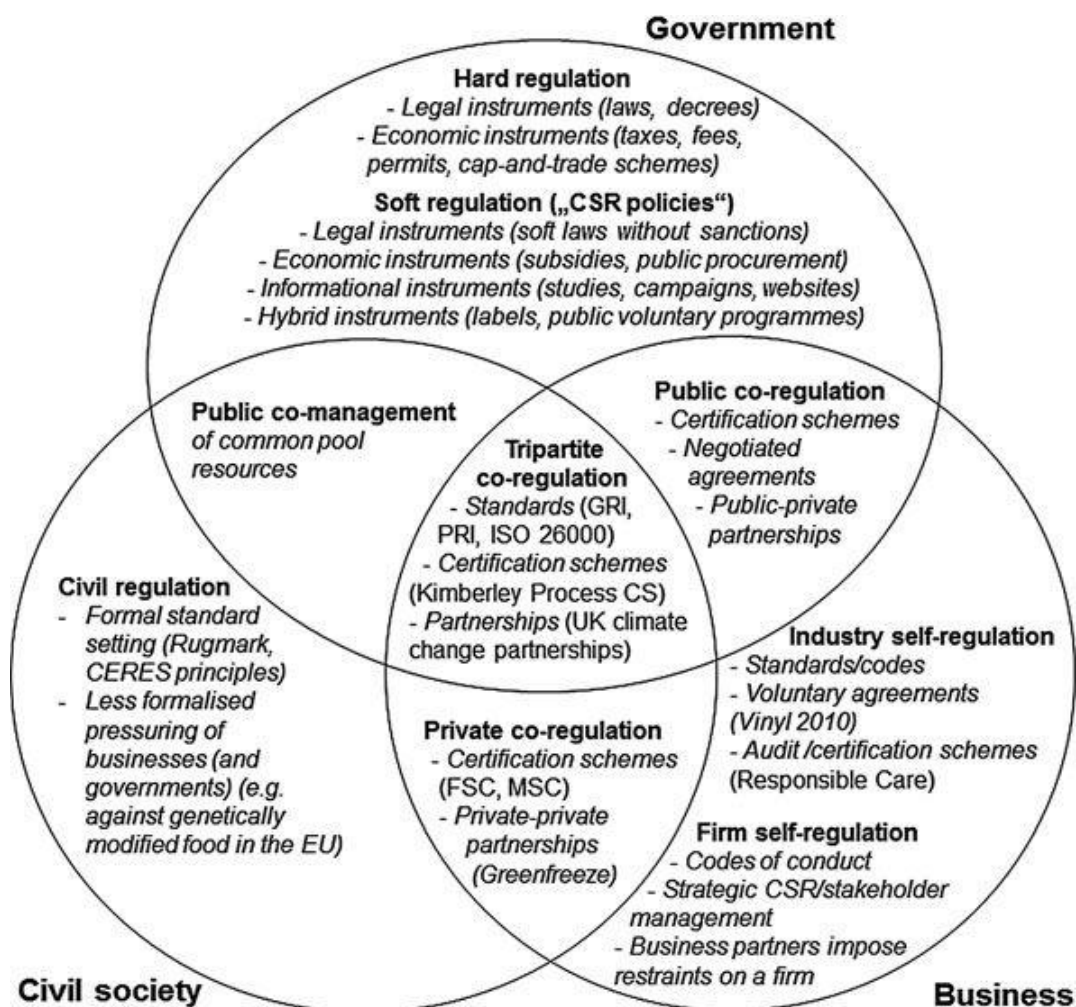


Abbildung 1: Steuerung von nachhaltiger Entwicklung (STEURER, 2013, 398)

Corporate Social Responsibility (CSR)

Einen für die nachhaltige Entwicklung mittlerweile umfangreichen und bedeutenden Faktor stellt die Selbstregulation von Unternehmen und Industrien dar. Der Begriff „CSR“ stammt aus den USA und meint ursprünglich die Tatsache, dass Unternehmen mit ihren Gewinnen soziale Engagements und Aufgaben übernehmen, die zu tragen der Staat nicht (mehr) in der Lage ist oder die vom Staat bewusst nicht übernommen werden (STEIN, 2010, 108).

Diese Definition ist zwar heute teilweise gültig geblieben. Im Kontext nachhaltiger Entwicklung allerdings wird sie laut europäischer Nachhaltigkeitsstrategie (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2006b, 2) folgendermaßen gefasst: CSR ist „... a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis“.

„Verantwortlichkeit“ („responsibility“) ist ein universales Prinzip von Handlungstheorie und Ethik: Jeder erwachsene gesunde Mensch wird heute als verantwortlich für sein Handeln (bzw. sein Unterlassen) und dessen Folgen betrachtet und gegebenenfalls dafür zur Rechenschaft gezogen (z.B. vor Gericht). Lediglich ein Handeln unter äußerem oder innerem Zwang (z.B. auf Befehl eines Vorgesetzten, bei Befolgung von Gesetzen, deren Nichtbefolgung mit schwerer Strafe geahndet wird, oder bei Zwangspsychosen) ist mehr oder weniger von einer persönlichen Verantwortung entlastet. Zur Verantwortung gehört somit Freiheit (HOFFMEISTER, 1955, 640). Ohne die in der Definition genannte „voluntary basis“ wäre eine CS“Responsibility“ kein sinnvolles Konzept. In der einschlägigen Literatur wird immer dann von CSR gesprochen, wenn Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung nicht aufgrund von Gesetzeszwang erfolgen, auch dann, wenn andere Zwänge oder ein Druck (z.B. durch Stakeholder) vorliegen. Als ein Beispiel für CSR aus reiner Freiwilligkeit ohne Druck weist Stein (2010) darauf hin, dass die in seiner Arbeit untersuchten Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsmanagement nicht aufgrund eines Drucks durchführen, sondern weil sie sich als Ziel gesetzt haben, an einer lebenswerten Gestaltung der Umwelt mitzuwirken. Faktisch ist oft schwer zu beurteilen, wie freiwillig die Nachhaltigkeitsentwicklung in einem Unternehmen ist. Eine „Steuerung“ von CSR oder „CSR-Politik“ kann aber idealerweise nur bedeuten, dass bei den Unternehmen Freiheit und Verantwortung gefördert werden. Und dies bedeutet vor allem die Förderung der eigenen Urteilsbildung bei den betroffenen Menschen in einem Unternehmen, durch Aufklärung und Information in Nachhaltigkeitsfragen im Allgemeinen und mit Bezug auf das jeweilige Unternehmen und seine sozialen und ökologischen Probleme im Besonderen. Das gilt auch für die Mitwirkung von Stakeholdern eines Unternehmens bei der Nachhaltigkeitsentwicklung. Daraus folgt, dass als eines der wichtigsten allgemeinen Förderinstrumente für CSR das „Überzeugen“ (STEURER, 2011) von Menschen gilt: Durch

Information, Gespräche, Workshops, Vernetzung mit anderen Stakeholdern⁴. Das gewonnene Wissen soll letztlich zu einem „know-how“ führen: „Lernen, um selbst zu können“ wird hier von Strigl formuliert (STRIGL, 2013b).

Tatsächlich gibt es Unternehmen, die in keiner Weise für ein CSR Management sorgen, wenn die Geschäfte gut laufen und wenn sie nichts und niemand dazu zwingt. Dieser Gesichtspunkt wird zum Beispiel von Felber (2006, 233ff, 2012, 38f) betont. Felber weist darüber hinaus auf das sogenannte „Greenwashing“ hin. Greenwashing bedeutet, dass Unternehmen den Eindruck erwecken, dass sie für die Umwelt etwas tun – in Wirklichkeit geschieht aber nichts. Ein Beispiel: Es wird eine CSR-Abteilung eingerichtet und mit ihr Werbung betrieben. Die CSR-Abteilung führt aber keine Umweltmaßnahmen durch. Gegen Greenwashing gibt es erst dann eine gesetzliche Handhabe, wenn es zum Etikettenschwindel wird. Ein Beispiel dazu: Nach einer Anklage durch die „Deutsche Umwelthilfe“ verurteilte das Landesgericht Stuttgart im August 2013 den Autokonzern Daimler, dass er „nicht mehr mit offenbar beschönigenden Angaben zum Spritverbrauch und zu Schadstoffemissionen der neuen S-Klasse werben darf“ (FROMM and HÄGLER, 2013, 17).

Manchmal wird, sobald ein CSR-Bericht vorliegt, das tatsächliche CSR-Management überprüfbar, nämlich dann, wenn die Berichterstellung durch eine unabhängige Stelle kontrolliert wird und der Bericht ausreichende Daten enthält. Ein allfälliges Greenwashing kann so gelegentlich aufgedeckt werden.

Logischerweise muss die Möglichkeit des Greenwashing gedanklich auch auf die Politik übertragen werden: Auch hier ist es denkbar, dass die „weichen Gesetze“ zur CSR-Förderung (vgl. Kapitel 2.2), da ihre Befolgung freiwillig ist, letztlich nicht zu ausreichenden Ergebnissen führen. Aber der Gesetzgeber hat immerhin „etwas getan“.

Strigl (2013b) weist darauf hin, dass es sich bei CSR keineswegs um eine rein opfervolle Veranstaltung für die Gesellschaft handelt: Das Unternehmertum mit seinen Zielen (Gewinnerzielung, Investitionen, Produktentwicklung, Innovation usw.) wird nicht in Frage gestellt. Die Verantwortung für das Unternehmen selbst und seine Mitarbeiter bleibt neben der Verantwortung für Nachhaltigkeit in Gesellschaft und Umwelt bestehen, alle drei gehen bei CSR Hand in Hand, sie gehören zusammen. Was Innovationen anbetrifft sieht Stein (2010) sogar eine besondere Chance im CSR: Die Auseinandersetzung mit ökologischen

⁴ Das im Englischen in diesem Zusammenhang verwendete „to persuade“ bzw. „persuasion“ (STEURER, 2011) könnte hier irreführend sein, weil es nicht nur überzeugen (resp. Überzeugung) sondern auch überreden (resp. Überredung) bezeichnet. Wer überredet wird, der wird gerade nicht durch ein letztlich selbst errungenes Urteil via Faktenlage und eigenem Denken überzeugt, sondern er hat sich eben „überreden lassen“, er glaubt dem, der ihn überredet hat.

und sozialen Fragen, und die Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Akteuren (wie beispielsweise NGOs oder staatlichen Einrichtungen) wird im heutigen Nachhaltigkeitsdiskurs auch als Chance für Innovationen betrachtet. Als eine Art „gesellschaftliche Forschung & Entwicklung“ werden so neue Produkte und Verfahren möglich, die allerdings innerhalb der Grenzen der Unternehmen unter Umständen nicht umgesetzt werden könnten: „Tackling social sector problems forces companies to stretch their capabilities to produce innovations that have business as well as community payoffs,“ (KANTER, 1999, STEIN, 2010, 104f).

Bei der Einführung von CSR in Unternehmen handelt es sich nicht einfach um eine neue Zielsetzung, die etwa wie ein neues Produkt einfach eingeführt wird, sondern um einen kontinuierlichen oder stufenweisen Entwicklungsprozess. Im Zuge dieser Entwicklung kann CSR-Management mit wachsender Intensität und Qualität in den Unternehmen durchgeführt werden. Schneider und Schmidpeter (2012, 28ff) stellen hierzu eine „CSR-Reifegradpyramide“ dar, bei welcher sie vier Stufen von CSR-Management unterscheiden. In einer obersten, gewissermaßen idealen CSR Stufe („CSR 3.0“) sehen Schneider und Schmidpeter die Unternehmen in einer proaktiven politischen Gestaltungsfunktion. Mit „CSR 2.0“ bezeichnen sie „unternehmerische und gesellschaftliche Wertschöpfung durch integriertes Management und Systematik“. „CSR 1.0“ bedeutet „philanthropische CSR – social sponsoring – sowie CSR Bausteine ohne Systematik. Und schließlich „CSR 0.0“ als „gesellschaftliches Engagement – economic und legal responsibility“. Bei „CSR 0.0“ kann laut Schneider und Schmidpeter noch nicht von CSR im eigentlichen Sinne gesprochen werden. Es handelt sich um eine Vorstufe für das CSR-Management (vgl. Abbildung 2).

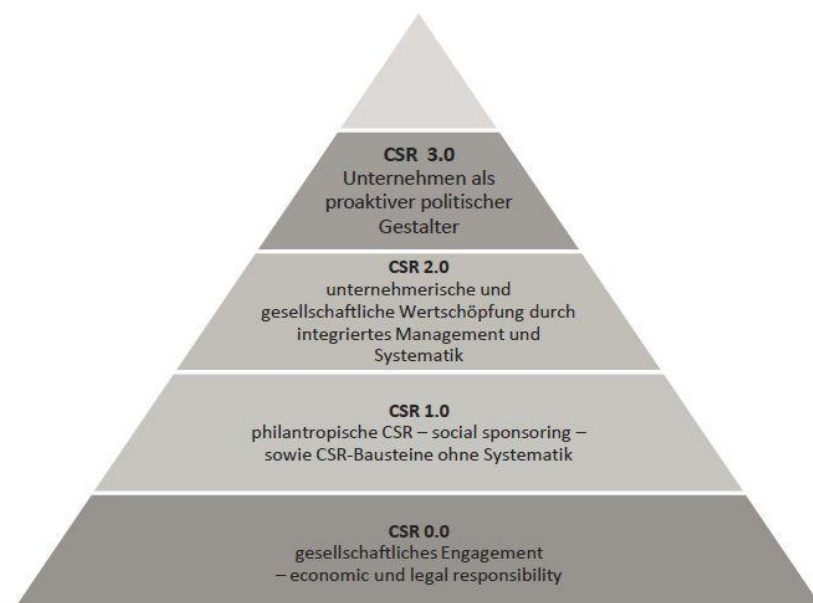


Abbildung 2: CSR-Reifegradpyramide – von CSR 0.0 bis CSR 3.0 (SCHNEIDER and SCHMIDPETER, 2012, 29)

In etwas anderer Weise schildert bereits Zadek (2004) den Weg zu CSR als soziales Lernen in fünf Stufen der Organisationsentwicklung: Die höchste Stufe im CSR-Management, die erreicht wird, bezeichnet er als „Civil“: Ein proaktives Engagement für CSR in der Industrie wird übernommen. Die zweithöchste vierte Stufe ist mit „Strategic“ benannt: CSR wird ins Kerngeschäft integriert. Die dritte Stufe trägt die Bezeichnung „Managerial“: Den Managern wird für soziale und ökologische Probleme sowie deren Lösung und Integration ins operative Geschäft Verantwortung übertragen. Die zweitunterste Stufe heißt „Compliant“: Die Unternehmen beginnen aus unternehmenspolitischen Gründen bei CSR mitzumachen. Die erste unterste Stufe nennt er „Defensive“: In dieser Stufe werden von den Unternehmen Umweltprobleme noch geleugnet und eine Verantwortung für Umweltfragen abgelehnt. Diese unterste Stufe kann streng genommen, wie CSR 0.0 bei Schneider und Schmidpeter, noch nicht zu CSR gerechnet werden. Allerdings betonen Schneider und Schmidpeter, dass in diesem Stadium bereits ein gesellschaftliches Engagement bereits dadurch vorliegt, dass ein Unternehmen für die Gesellschaft produziert, Arbeitsplätze zur Verfügung stellt, die Gesetze einhält, Steuern und Sozialabgaben bezahlt und, alles zusammen genommen, sich bereits gesellschaftlich engagiert.

2.2 Politikinstrumente für Corporate Social Responsibility in Europa

Für die Steuerung von CSR werden von der Politik verschiedene Instrumente bzw. Strategien eingesetzt.

Albareda et al. (2007) listen ausführlich politische CSR-Strategien und jeweils zugehörige Ausführungsinstrumente („programs“) auf. Die Einteilung erfolgt nach vier Bereichen: (i) CSR-Policies der Regierung, (ii) CSR-Policies im Bereich der Beziehungen zwischen Regierung und Wirtschaft, (iii) CSR-Policies im Bereich der Beziehungen zwischen Regierung und Zivilgesellschaft, und (iv) CSR-Policies im Feld der Beziehungen zwischen allen drei Bereichen, Regierung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Den verschiedenen Policies, die nach dieser Einteilung gelistet sind, sind die jeweiligen zugehörigen Programme (Instrumente) zugeordnet. So finden sich allein für den Bereich „CSR in government“ zehn verschiedene CSR-Policies mit insgesamt rund 30 Programmen. Die Übersicht hat zwar den Vorteil einer großen Stofffülle, leidet aber unter geringer Übersichtlichkeit und geringer systematischer Durchdringung.

Bei Jordan und Adelle (2013) finden sich Politikinstrumente für die Umweltpolitik in systematisierter Form: Sie unterscheiden (i) „regulatory instruments“, (ii) „market-based instruments“, (iii) „informational instruments“ und (iv) „voluntary agreements“. In ihren Ausführungen ist die CSR-Politik allerdings nicht explizit erwähnt. Regulatorische

Instrumente gehören per Definitionem nicht zur CSR-Politik. Alle anderen genannten Instrumente können Teil von CSR-Politik sein.

Steurer unterscheidet in einer Veröffentlichung (2010) fünf Arten von Instrumenten zur Steuerung von CSR, bei denen die dritte Art („informational instruments“) mit der Systematik von Jordan und Adelle übereinstimmt, die ersten zwei nur übereinzustimmen scheinen, denn bei Steurer können „legal“ und „economic instruments“ auch im Sinne einer weichen, unverbindlichen Regulierung verwendet werden. Hinzu kommen bei Steurer zwei weitere Arten von Instrumenten, nämlich „partnering instruments“ und „hybrid instruments“ (vgl. Tabelle 1). „Voluntary agreements“ fehlen bei Steurer keineswegs: Sie finden sich unter „partnering instruments“ subsummiert. Diese unterschiedliche Systematik hinsichtlich der „voluntary agreements“ zwischen den zitierten Autoren stellt keinen logischen Bruch dar, denn Steurer schildert Instrumente zur Förderung von CSR-Politik, während Jordan und Adelle eine übergreifende gesamteuropäische Perspektive zur Umweltpolitik einnehmen.

In dieser Arbeit lege ich die Systematik von Steurer (2010) zugrunde, weil in ihr einerseits (anders als bei Jordan und Adelle) die Zuordnung der Instrumente zu (vier) Handlungs- und Themenfeldern der CSR-Politik im Einzelnen durchgeführt ist und andererseits (im Unterschied zu Albareda et al.) durch zusammenfassende Typisierungen eine sehr gute Übersichtlichkeit und gedankliche Durchdringung vorliegt.

Die einzelnen Kategorien von Instrumenten beinhalten bei Steurer im Einzelnen:

- Rechtliche Instrumente („Legal instruments“): Gesetze und Verordnungen zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung und CSR;
- ökonomische Instrumente („Economic instruments“): Finanzielle Förderungen, Zuschüsse, Export- und Steuererleichterungen sowie Auszeichnungen in Bezug auf CSR-Aktivitäten;
- Informations-Instrumente („Informational instruments“): Forschung und Lehre mit Konferenzen, Seminaren, Trainings sowie Wissensvermittlung durch Broschüren, Webseiten und Studienberichte;
- partnerschaftliche Instrumente („Partnering instruments“): Netzwerke, Partnerschaften und freiwillige Vereinbarungen; und
- hybride Instrumente („Hybrid instruments“): Kombination von zwei oder mehreren der genannten Kategorien von Instrumenten. Beispiele sind Multi-Stakeholder-Initiativen wie EMAS, ISO 26000 und GRI, Plattformen und Programme für CSR als auch CSR-Auszeichnungen.

Die vier Handlungs- und Themenfelder sind:

- Bewusstsein stärken und Kapazitäten schaffen für CSR („Raise awareness and build capacities for CSR“);

- Berichtswesen und Transparenz verbessern („Improve disclosure and transparency“);
- Soziales und verantwortliches Investment fördern („Foster socially responsible investment (SRI)“); und
- Führung durch beispielhafte Umsetzung („Lead by example“).

Tabelle 1: Gegenstandsbereiche und Instrumente für CSR-Politik in Europa

	Themes	2. Improve disclosure and transparency	3. Foster socially responsible investment (SRI)	4. Lead by example, e.g. in Public procurement; Applying SRI; Applying (C)SR management tools
Instruments	Legal/constitutional acts that indicate commitments to SD and/or CSR	Laws on CSR reporting Disclosure laws for pension Funds	Laws prohibiting certain investments Laws on SRI in pension funds	Laws enabling SPP/GPP Laws on SRI in government funds
(a) Legal				
(b) Economic	Subsidies/grants/export credits related to CSR activities Tax breaks for corporate charity or payroll giving to CSOs	Awards for CSR reports	Tax incentives for savers and Investors Subsidies	[Indirectly, most initiatives in this column aim to provide economic incentives for CSR]
(c) Informational	Research and educational activities (including conferences, seminars and trainings) Information resources (brochures, websites and study reports) Guidelines and codes of conduct Campaigns	Guidelines on CSR reporting Information on CSR reporting	Information on SRI (brochures and websites) SRI guidelines and standards	Provide information on SRI, SPP, etc. to government agencies (guidelines, brochures and websites) Publish reports on the social responsibility of government bodies
(d) Partnering	Networks and partnerships (strategic or charitable) Voluntary/negotiated agreements	CSR contact points Multi-stakeholder forums (e.g. GRI)	Networks and partnerships on SRI	Network of public procurers
(e) Hybrid	Centres, platforms, contact points and programmes for CSR (informational and partnering)	Product or company labels (informational and economic)	Pension funds applying and promoting SRI (partnering, informational and economic)	Action plans on SPP/GPP Action plans on SR in government (all instruments)
	Multi-stakeholder initiatives, including the (co-)development of management or reporting tools (EMAS, ISO26000, and GRI) (informational, partnering and/or economic) CSR awards and 'naming-and-shaming' with blacklists (informational and economic) Co-ordination of CSR policies, e.g. with government strategies and action plans			

Quelle: (STEURER, 2010, 60f)

2.3 Staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement

Staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement gehören in Steurers Begrifflichkeit zum Handlungsfeld „Bewusstsein stärken und Kapazitäten schaffen für CSR“ und stellen „hybride Instrumente“ der CSR-Politik dar (STEURER, 2010, DE LA CUESTA and MARTINEZ, 2004, 283). Bei diesen hybriden Instrumenten kommen Informations- und partnerschaftliche sowie ökonomische Instrumente vor, und zwar mindestens zwei davon in Kombination.

Nicht alle Studien, die Förderprogramme für betriebliches Umweltmanagement untersuchen, definieren Beratungsprogramme als hybride Instrumente. Monkhouse et al. (2006a) charakterisieren Beratungsprogramme als „Active/Direct Support and Advice“, ziehen also eine Tätigkeitsbeschreibung heran: Das Kriterium zu ihrer Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen ist hier der aktive und direkte Bezug zwischen beratenden und beratenen Personen. Insofern sprechen sie nicht mehr im strengen Sinne von „Instrumenten“. Martinuzzi (2005) definiert Beratungsprogramme anhand der Qualifikation, der Finanzierungsweise und dem Leistungsangebot der Beraterpools: „In diesen [in dieser Studie untersuchten] Beratungsprogrammen werden von der öffentlichen Hand Beraterpools (teil)finanziert, die bestimmte Qualifikationen aufweisen müssen und die (teil)standardisierte Beratungsleistungen anbieten“ (MARTINUZZI, 2005, 259). Eine Studie von Calogirou et al. (2010) führt nur solche Beratungsprogramme an, die als Ziel eine Kostenreduktion durch Umweltverbesserungen verfolgen. Diese drei Beispiele zeigen, dass in der Literatur unterschiedliche Perspektiven zur Definition von Beratungsprogrammen vorliegen und damit unterschiedliche Auswahlkriterien bei den Untersuchungen von Beratungsprogrammen im betrieblichen Umweltmanagement gegeben sind. Das muss allerdings nicht bedeuten, dass sich die in verschiedenen Studien untersuchten Programme grundlegend unterscheiden müssen. Im Gegenteil: Ein und dasselbe Programm kann unterschiedlichen Definitionen und Auswahlkriterien genügen und so in verschiedenen Studien auftauchen⁵.

Beratungsprogramme können nun im Einzelnen verschiedene Bereiche des CSR-Managements unterstützen. Strigl (2013a) führt z.B. folgende Bereiche an:

- Unternehmensführung (Leitbild, Vision, Code of Conduct, Strategie, Managementsysteme⁶, Monitoring / Controlling)

⁵ Die von mir angewendeten Auswahlkriterien finden sich im methodischen Teil (Kapitel 3.1). Mit Bezug auf die oben angeführten Studien stimmen diese Auswahlkriterien am ehesten mit denen von Martinuzzi überein.

⁶ Dazu gehört auch die Umsetzung von betrieblichem Umweltmanagement mit entsprechenden Instrumenten.

- Organisationsentwicklung (Vernetzung von Einzelbereichen, organisationales Lernen, Bewusstseinsbildung, Qualifizierung, Mitbestimmung)
- Innovationsmanagement (Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, Einsatz nachhaltiger Technologien, Erschließung neuer Märkte, Einbindung von Wissenschaft und Forschung)
- Kommunikation (Stakeholder-Management, Berichterstattung, Kooperationen, Imagebildung und Marketing, nachhaltige PR)

Obwohl staatliche Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement vorwiegend das erste und dritte Feld abdecken, werden letztlich doch alle vier Felder berührt. Bei durchgreifenden Innovationen nachhaltiger Entwicklung ändern sich zum Beispiel auch die Qualifizierung (der Mitarbeiter) sowie Imagebildung und Marketing.

Welche Ressourcen benötigen die Berater, um Unternehmen im betrieblichen Umweltmanagement qualifiziert zu unterstützen? Martinuzzi (2005) differenziert dazu vier „strategische Ressourcen“. Diese strategischen Ressourcen gelten allgemein für jede Unternehmensberatung und damit auch in der Beratung für betriebliches Umweltmanagement:

- Wissen: Technisches, rechtliches oder wirtschaftliches Fachwissen; Fakten und Daten, die den Klienten nicht bekannt sind, aber auch Wissen, das erst im Rahmen des Beratungsprozesses erzeugt wird.
- Fertigkeiten: Diese Ressource umfasst inhaltsbezogene Methodenkenntnisse und prozessbezogene Techniken.
- Image: Das Image, das externe Beratungsunternehmen haben, kann die Akteurskonstellation im Klientensystem verändern. Das liegt daran, dass schon allein dieses Image eine mehr oder weniger große Macht entfalten kann. Das Image kommt u.a. dadurch zustande, dass man den externen Beratern Fachwissen, Erfahrung und Neutralität attribuiert. Aufgrund des Images kann die externe Beratung auch zur Legitimierung oder Durchsetzung bereits getroffener Entscheidungen oder als Signal gegenüber übergeordneten Akteuren verwendet werden.
- Kapazitäten: Externe Berater in Entscheidungssituationen einzusetzen bedeutet in vielen Fällen eine Ergänzung der verfügbaren Arbeitskapazitäten. Oft fällt dies mit Spezialisierungseffekten zusammen, so dass sich Überschneidungen mit den strategischen Ressourcen Wissen und/oder Fertigkeiten ergeben.

Die in der Beratung für betriebliches Umweltmanagement verwendeten Instrumente, soweit sie in den hier untersuchten Beratungsprogrammen zur Anwendung kommen, sind im Einzelnen:

- Informations-Instrumente⁷: Workshops, Seminare, Informationsveranstaltungen, Websites, Broschüren, Handlungsanweisungen, Telefon-Hotlines, Newsletter usw. und Beratung als solche, denn in der Regel besteht Beratung meist auch in der Weitergabe von Informationen.
- Ökonomische Instrumente („Economic instruments“): Finanzielle Förderung der Beratung und Auszeichnungen. Bei der „finanziellen Förderung“ der Beratung handelt es sich um eine Subvention: Das beratene Unternehmen zahlt für die Beratung nicht oder nur einen Teil der Kosten. Damit hat es einen ökonomischen Vorteil gegenüber der Situation, dass es für eine Beratung, die es wünscht oder benötigt, voll bezahlen muss. Dieser Vorteil macht die Subventionierung der Beratung zu einem ökonomischen Instrument. Ebenso führt eine Auszeichnung von Unternehmen potentiell, z.B. über eine Image-Verbesserung, zu Wettbewerbsvorteilen und damit zu einem ökonomischen Nutzen. Dieser potentielle ökonomische Nutzen macht Auszeichnungen zu ökonomischen Instrumenten.
- Partnerschaftliche Instrumente („Partnering instruments“): Zusammenarbeit mit Vertretern anderer Institutionen z.B. im Programm-Management, der Umsetzung der Beratung, in Netzwerkveranstaltungen sowie der Erarbeitung von neuen Beratungsinstrumenten.

Die Komplexität der Beratungen zeigt sich in einer langen Liste von empfohlenen Vorgehensweisen, die Monkhouse et al. (2006a, ivff) für Förderprogramme für betriebliches Umweltmanagement aufgestellt haben. Die Liste umfasst insgesamt 34 Empfehlungen. Hier sollen beispielhaft nur einige wenige genannt werden. Monkhouse et al. empfehlen, Beratungsprogramme speziell auf die Bedürfnisse der zu beratenden Unternehmen zuzuschneiden und dabei die Unternehmen selbst einzubeziehen. Die Durchführung sollte sich auf bestehende Netzwerke stützen. Engagierte Akteure sollen besonders gefördert

⁷ Für den Informationsaustausch und den Aufbau von Kapazitäten innerhalb von Initiativen und Programmen für betriebliches Umweltmanagement und Umweltgesetzgebung speziell für KMUs, hat die Europäische Kommission im Jahr 2007 das „Environmental Compliance and Assistance Programme for SMEs“ (ECAP-SME) gegründet. Innerhalb dieses Netzwerkes treffen auch Vertreter der Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement zusammen. Es gibt regelmäßig Workshops und es können Informationen zur Weiterentwicklung und zu einzelnen strategischen Ressourcen der Programme ausgetauscht werden (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2013b).

werden. Für die Akquise von Unternehmen sei die Öffentlichkeitsarbeit besonders wichtig und muss mit ausreichenden finanziellen Mitteln ausgestattet werden. Die gesamte Finanzierung sollte langfristig gesichert und auf mehrere Quellen gestützt sein. Alle Beratungsprogramme sollten für ein umfassendes Monitoring und eine aussagekräftige Evaluation sorgen. Dazu sollten nicht nur Outputs, sondern vor allem Impacts und Outcomes erfasst und Effektivität und Effizienz ermittelt werden.

Wie kam es nun zur Gründung von Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement? Auslöser für die Einführung von Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement in den 1990er Jahren sind eine Reihe von Entwicklungen. Einerseits haben Unternehmen, vor allem KMUs, Schwierigkeiten, betriebliches Umweltmanagement umzusetzen und die Umweltgesetzgebung einzuhalten. In dieser Hinsicht wurde Beratung lediglich notwendig, um diese Umsetzung technisch zu ermöglichen oder zu erleichtern und bei rechtlichen Fragen zu helfen. In der Folge kam es zu grundlegenden neuen Schritten im betrieblichen Umweltmanagement, die Martinuzzi (2005) folgendermaßen schildert: „Mit der Mitte der 1990er Jahre stattfindenden Normierung von Umweltmanagementsystemen durch die EMAS-Verordnung und ISO 14001 gewann das Thema Umweltmanagement und damit ein chancenorientierter Zugang zu Fragen des betrieblichen Umweltschutzes an Dynamik. Die starke Konzentration auf Umweltmanagementsysteme führte zu einem Perspektivenwechsel bei umweltorientierten Beratungsleistungen. Standen zuvor technische und rechtliche Fragen im Vordergrund, so gewannen nun Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation, des Projektmanagements und der Öffentlichkeitsarbeit an Bedeutung. Der von Ge- und Verboten geprägte defensive Zugang wich einer Orientierung an unternehmensinternen Einsparpotentialen und der Hoffnung auf ein besseres Unternehmensimage“ (MARTINUZZI, 2005, 66). Damit konform geht die Schilderung von Dyllick und Hockerts (2002). Sie sehen den Anstoß für diese Veränderungen in den Beschlüssen der Konferenz von Rio und beschreiben die Entwicklungen des betrieblichen Umweltmanagements wie folgt: „In der Folge der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro wurden von der Wirtschaft verschiedene Maßnahmen im Umweltschutz vorangetrieben. Umweltmanagementsysteme wie EMAS und ISO 14001 setzten sich in Europa und vor allem in Japan durch. Viele Unternehmen beschäftigen in der Folge heute Umwelt- resp. Nachhaltigkeitsbeauftragte, geben Nachhaltigkeitsberichte heraus und haben Nachhaltigkeit in ihre Kommunikationsstrategien mit einbezogen“ (vgl. STEIN, 2010, 99), und, so kann hinzugefügt werden, nutzen Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement.

3 Untersuchungsgegenstand und Methoden

Im diesem Kapitel werden die Auswahl der Beratungsprogramme und die einzelnen Schritte in der Analyse der Programme erläutert.

3.1 Auswahl der Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement in Europa

Die Auswahl der Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement basiert auf einer systematischen Recherche. Es wurde eine pragmatische Suchstrategie angewendet mit Recherchearbeit im Internet und verfügbaren Dokumenten. Gesucht wurde nach Förderprogrammen für betriebliches Umweltmanagement, nach Netzwerken für Beratungsprogramme im betrieblichen Umweltmanagement sowie nach Umweltmanagementsystemen und -ansätzen, in Europa. Ausgehend von dieser Informationsbasis wurden mit der Methode der konzentrischen Kreise nach denselben Kriterien weitere Quellen erschlossen (WYTRZENS et al., 2010). Folgende Quellen bzw. Netzwerke waren bei der Recherche besonders hilfreich.

- Das „Environmental Compliance Assistance Programme for SMEs“ (ECAP-SME) der Europäischen Kommission. In diesem Netzwerk sind viele Vertreter von Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement aktiv.
- Die Studie „Environmental compliance assistance for SMEs: Analysis of specific initiatives at national and local level and identification of best practices“ (MONKHOUSE et al., 2006a) des Institute for Environmental Policy. Diese Studie beinhaltet europäische Initiativen und Beratungsprogramme mit Ausrichtung auf betriebliches Umweltmanagement.
- Die Studie „Step up to EMAS: Study on Guidelines for Transition from Non-formal EMS and ISO 14001 to EMAS“ des Bio Intelligence Service und Adelphi Consult (2009a). In der Studie werden verschiedene Umweltmanagementsysteme aus Europa untersucht und mit dem Umweltmanagementsystem EMAS verglichen.
- Das „Be-smarter Network“, ein Netzwerk zur Förderung von betrieblichem Umweltmanagement in Europa.
- Das Netzwerk von EUROCITIES mit der Arbeitsgruppe „Greening the local economy“ (EUROCITIES ist ein Netzwerk, in dem europäischen Großstädte zu verschiedenen Themen der Stadtentwicklung zusammenarbeiten). In dieser Arbeitsgruppe besteht ein Austausch zwischen europäischen Stadtverwaltungen zum Thema Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement.

- Das “Nordic Environment Network”, ein Netzwerk von nordischen Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement.
- Das “International Network for Environmental Management” (INEM) und
- das “Institute of Environmental Management and Assessment” (IEMA).

Aus den auf diese Weise gefundenen Förderprogrammen bzw. Netzwerken und Umweltmanagementsystemen wurden nach folgenden Kriterien die Beratungsprogramme für diese Untersuchung eingegrenzt:

- Es muss sich um staatliche Beratungsprogramme handeln. Öffentliche Stellen müssen inhaltlich die Ausgestaltung des Programmes mitbestimmen oder das Programm finanziell unterstützen.
- Die Beratungsprogramme müssen betriebliches Umweltmanagement umfassend fördern. Die Programme müssen mit ihren Aktivitäten und Programm-Elementen teilnehmende Unternehmen unterstützen, ihre schädlichen Umweltauswirkungen in allen relevanten Bereichen zu erfassen und zu reduzieren. Programme mit einer anderen Grundausrichtung – zum Beispiel lediglich für Materialeffizienz oder einzelnen anderen Aspekten im betrieblichen Umweltmanagement – werden nicht berücksichtigt⁸.
- Die Förderung der Beratung (eigene Beratungsleistungen oder finanzielle Förderung der Beratung von Unternehmen) muss Teil des Beratungsprogramms sein. Die Beratungsleistungen können von den Programmen selbst oder externen Beratungsunternehmen erbracht werden.
- Es muss sich um Beratungsprogramme handeln, die der Definition eines hybriden Instrumentes zum Thema „Raise awareness and build capacities for CSR“ nach Steurer (2010) entsprechen (siehe auch Tabelle 1). Hybrides Instrument bedeutet, dass zwei oder mehrere Kategorien von Instrumenten (ökonomische, Informations- oder partnerschaftliche Instrumente) kombiniert werden.
- Es dürfen pro Land nicht mehr als maximal zwei Beratungsprogramme ausgewählt werden. Dieses Kriterium wurde aufgenommen, damit in der Untersuchung kein Schwerpunkt von Programmen aus einem einzelnen Land entsteht⁹ Die Auswahl sollte eher einen Querschnitt in Europa darstellen.

⁸ Z.B. hat das Impulsprogramm Materialeffizienz aus Deutschland eine spezielle Grundausrichtung auf Materialeffizienz und behandelt nur einzelne Aspekte im betrieblichen Umweltmanagement. Deshalb entspricht es nicht den Kriterien der Auswahl.

⁹ So wurden z.B. für Österreich mehr als zwei Programme gefunden.

Von 61 Programmen, Netzwerken und Managementsystemen genügten elf Beratungsprogramme den Auswahlkriterien. In Kapitel 4 werden die ausgewählten Programme einzeln portraitiert. Die anderen 50 Programme, Netzwerke und Managementsysteme sind zur Übersicht im Anhang dokumentiert. Bei diesen Programmen sind oft finanzielle Förderungen bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement nicht vorhanden. Zudem sind oft keine staatlichen Akteure eingebunden.

3.2 Arbeitsschritte

Es wurden zunächst die einzelnen Beratungsprogramme im Sinne von Fallstudien charakterisiert (vgl. auch Portraits, Kapitel 4). Fallstudien als Grundlage für die Beantwortung von Forschungsfragen, wie sie in Kapitel 1 genannt sind, haben sich bereits in anderen Studien bewährt (YIN, 2009).

Die prinzipiellen Kriterien für die Beschreibung der einzelnen Fälle waren¹⁰:

- Land/Region; Gründungsjahr; verantwortliche Organisation; Zielgruppe; Ziele; Aktivitäten; Akteure; finanzielle Förderung; Bewertung;
- Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente;
- Akteure und Organisation;
- Evaluation und Outputs sowie
- Nutzen der Evaluation.

Hinsichtlich einer Typisierung zeigte sich in den Portraits, dass die Beratungsprogramme faktisch sehr verschieden sind. Eine allgemeine Typisierung wurde dennoch nach Art und Anzahl der Beratungsinstrumente durchgeführt (im Folgenden als Programm-Typen bezeichnet). Eine spezielle Typenbildung erfolgte nach dem Stellenwert des Monitoring und der Evaluation (im Folgenden als Monitoring-Typen bezeichnet). Zur Beurteilung dieses Stellenwertes wurden als Kriterien die eingesetzten Evaluations- bzw. Monitoringinstrumente, Umfang und Qualität des Einsatzes dieser Instrumente und die Integration dieser Instrumente in das Programm herangezogen.

Jedes einzelne Programm lässt sich damit einem Programm-Typen und einem Monitoring-Typen zuordnen.

Zur Beurteilung der Effektivität: Nur zwei der untersuchten Beratungsprogramme legen eine eigene Effektivitätsbeurteilung vor. Stringente Effektivitätsangaben der übrigen Programme sind zwar aufgrund der vorliegenden Daten und Auskünfte nicht möglich. Methodisch werden

¹⁰ Faktisch konnten nicht in allen Fällen die hier aufgeführten Kriterien vollständig ermittelt werden.

aber ersatzweise in dieser Arbeit soweit vorhanden Outputs, Impacts und Outcomes erfasst, um überhaupt eine Art Bewertung zu ermöglichen. Dabei liegen folgende Definitionen laut Bussmann et al. (1997, 100ff) zugrunde:

- „Outputs“ umfassen die von der Verwaltung oder anderen Organen erbrachten Direktleistungen gegenüber der Zielgruppe („Politikadressaten“). Diese Direktleistungen bestehen beispielsweise in Beratungs- oder Umsetzungsleistungen.
- Als „Impacts“ werden „die realen Effekte öffentlicher Politiken bei den Politikadressaten“ (BUSSMANN et al., 1997, 103) verstanden. Es geht um die unmittelbare Wirkung der Outputs bei den Adressaten. Es soll die angestrebte Verhaltensänderung, nicht aber die reale Problemlösung erfasst werden, die durch diese Verhaltensänderung eintreten sollte.
- „Outcomes“ sind alle auf öffentliche Politiken zurückführbare Änderungen in der Gesellschaft oder der natürlichen Umwelt. In dieser Arbeit geht es um die Reduktion der Umweltauswirkungen von Unternehmen¹¹.

In dieser Arbeit werden die Begriffe Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz ebenfalls entsprechend der Definition von Bussmann et al. (1997, 104ff) verwendet:

- „Effektivität“ bedeutet hier das Verhältnis von erzielten Impacts zu den Outputs eines Programms: Je größer die Impacts bei gegebenen Outputs sind, desto höher ist die Effektivität.
- „Wirksamkeit“ wird hier verstanden als „das Verhältnis zwischen den beabsichtigten und den tatsächlich eingetretenen zielbezogenen Wirkungen einer öffentlichen Politik“ (BUSSMANN et al., 1997, 111). Das bedeutet: Je höher die eingetretenen zielbezogenen Wirkungen im Verhältnis zu den beabsichtigten Wirkungen, desto höher ist die Wirksamkeit. Dies bezieht sich nicht nur auf geplante und erreichte Outcomes, sondern z.B. auch auf geplante und erreichte Outputs oder Impacts.
- „Effizienz“ bezieht sich auf das „Verhältnis zwischen den für eine öffentliche Politik bereitgestellten Ressourcen und den erreichten Outcomes (Wirkungen). Es umschreibt damit das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen einer öffentlichen Politik“ (BUSSMANN et al., 1997, 113).

Die Relevanz der Erfassung von Outputs, Impacts und Outcomes sowie die Ermittlung von Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz liegt darin, dass anhand dieser Größen die Umsetzung

¹¹ Die Begriffe „Impacts“ und „Outcomes“ werden in der Literatur nicht einheitlich verwendet. So gebrauchen z.B. Hogl et al. (2012) die beiden Begriffe genau umgekehrt wie Bussmann et al.. Was bei Bussmann et al. „Impacts“ sind, sind bei Hogl et al. „Outcomes“. Was bei Hogl et al. „Outcomes“ sind, sind bei Bussmann et al. „Impacts“.

von Politikinstrumenten (und damit auch von Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement) überprüft und in der Folge gegebenenfalls verbessert werden können. Bussmann et al. verdeutlichen dies anhand eines „Policy Cycle“ (vgl. Abbildung 3). In diesem Policy Cycle steht zu Beginn ein Politikkonzept, welches auf einem Wirkungsmodell¹² basiert. Dieses Wirkungsmodell enthält „Mutmassungen über das problemverursachende Wirkungsgefüge (Kausalhypothese) und die möglichen Formen kollektiven Handelns, durch welche diesem Zustand abgeholfen werden kann (Interventions- und Handlungshypothese)“, (BUSSMANN et al., 1997, 79). Wichtig sind die empirische Konsistenz und die Kohärenz des Wirkungsmodells. „Ob ein Wirkungsmodell und die ihm zugrundeliegenden Hypothesen tatsächlich [...] zutreffen [...], lässt sich meist erst nach einer Ermittlung ihrer Outcomes ermitteln. Eine staatliche Politik kann zwar zu den erwünschten Outputs und gleichzeitig auch zu den erwarteten Verhaltensänderungen der Adressaten (Impacts) führen, wenn daraus kein namhafter Beitrag zur Linderung des Problems resultiert, dann ist dies ein untrüglicher Hinweis darauf, dass das zugrundeliegende Wirkungsmodell falsch konzipiert war oder überholt ist“ (BUSSMANN et al., 1997, 82).



Abbildung 3: Evaluationsgegenstände und -kriterien anhand des Policy-Cycle (BUSSMANN et al., 1997, 70)

¹² Martinuzzi (2006) und andere verwenden in ähnlicher Weise sogenannte „Logic Models“ um das Wirkungsmodell von Beratungsprogrammen darzustellen.

4 Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement im Portrait

In diesem Kapitel werden die Beratungsprogramme einzeln portraitiert. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der behandelten Programme. In der linken Spalte sind die Namen der Programme sowie der Staat, in dem das jeweilige Programm entwickelt wurde und/oder betrieben wird, aufgeführt. Die mittlere Spalte führt Evaluationsberichte an. Diese Berichte basieren auf externen Evaluationen, die von, vom Programm unabhängigen, Fachleuten, durchgeführt wurden. In der rechten Spalte sind andere Bewertungen der Beratungsprogramme angegeben, die nicht von externen Experten, sondern vom Programm-Management oder anderen Akteuren des Programms erstellt wurden. Die einzelnen Portraits folgen in den Abschnitten 4.1 bis 4.11. Jedes Portrait beginnt mit einer tabellarischen Zusammenfassung wichtiger Eigenschaften und Merkmale des jeweiligen Programms. Anschließend werden die vier Themenbereiche „Aktivitäten und Art der Instrumente“, „Akteure und Organisation“, „Evaluation und Outputs“ sowie „Nutzen der Evaluation/Berichterstattung“ beschrieben (vgl. auch Kapitel 3.2).

Tabelle 2: Fallauswahl der staatlichen Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement in Europa und deren Bewertungen¹³

Beratungsprogramm (Staat)	Externe Evaluation	Andere Bewertungen/Berichte
1) Team of Environmental Advisors (Belgien)	-	Interne "Reports of Activities"
2) Ecodynamic Enterprise Label (Belgien)	-	Interne Berichte zu den Aktivitäten des Programms
3) Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm (BUBAP), (Deutschland)	-	„Umweltpakt Bayern 2005-2010: Halbzeitbilanz Juni 2008“, Interne Berichte zu den Leistungen des Programms
4) ÖKOPROFIT (Deutschland und International)	-	„ÖKOPROFIT Deutschland 1998-2008“, ÖKOPROFIT-Broschüren an jedem Standort

¹³ Die Beratungsprogramme sind alphabetisch nach Herkunftsland geordnet: Belgien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Österreich und Spanien.

5) EcoCompass (Finnland)	Evaluationsbericht zur Pilotphase von 2008 bis 2011	-
6) „1.2.3. Environnement“ (Frankreich)	-	„AFAQ Environnement par étapes“ (2010) ¹⁴
7) Performance Bretagne Environnement Plus (Frankreich)	-	„Bilan D´activite PBE+ Regional 2009“ (2010) ¹⁴
8) ENWORKS (Großbritannien)	„ENWORKS Environmental Business Support Programme – Independent Evaluation“ (2011) ¹⁴	-
9) umwelt service salzburg (Österreich)	„Evaluationsbericht 2011. Programmperiode 2011.“	-
10) ÖkoBusinessPlan Wien (ÖBP), (Österreich)	- „Evaluierung des ÖkoBusinessPlan Wien, 3. Programmperiode, 2006-2009. Synthesebericht.“ - „Evaluierung des "ÖkoBusinessPlan Wien", 3. Programmperiode, 2006-2009. Evaluierungsbericht für die Programmperiode 2006 und 2007. Endbericht.“	-
11) Eco-Efficiency Programme (Spanien)	-	„IHOBE Annual Report“ (2012) ¹⁴

Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴ Jahr der Herausgabe des Berichts

4.1 Team of Environmental Advisors¹⁵

Zusammenfassung

Land/Region:	Belgien/Wallonien
Gründungsjahr:	1994
Verantwortliche Organisation:	Umweltschutzabteilung der Region Wallonien („Direction générale opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources naturelles et de l'Environnement“)
Zielgruppe:	KMUs in der Region Wallonien; alle Sektoren; vor allem produzierende Unternehmen
Ziele/Aktivitäten:	Information und Beratung von Unternehmen zu den Themen Umweltmanagement, Umweltgesetzgebung sowie zu einer gegebenenfalls notwendigen Reduktion von Treibhausgasen (UWE, 2013a)
Akteure:	- Die Mitglieder des Programm-Managements, bestehend aus Mitarbeitern der „Union Wallonne des Entreprises“ (UWE); - Vertreter der Umweltschutzabteilung der Region Wallonien
Finanzielle Förderung:	Vollständige finanzielle Förderung der Teilnahme der Unternehmen an dem Programm; bis 2009 haben Unternehmen € 250 für die Teilnahme gezahlt, seitdem ist sie aufgrund des Verwaltungsaufwandes kostenlos (UWE, 2013b)
Bewertung:	Keine externe Evaluation sondern jährliche, interne „Reports of activities“

Aktivitäten und Art der Instrumente

Die Aktivitäten des „Team of Environmental Advisors“ sind (i) die Beratung von KMUs, (ii) die Durchführung von Seminaren und Informationsveranstaltungen und (iii) die Unterhaltung einer Informationsstelle für Umweltfragen. Teilnehmende Unternehmen werden (iv) zu Umweltprüfungen („permis d'environnement“) beraten (UWE, 2013a). Unabhängig von dieser Beratung werden (v) Handlungsanweisungen zu zwölf Umweltthemen (Luft,

¹⁵ Der französische Originalname lautet: „La Cellule des Conseillers en Environnement“. Ich verwende hier den englischen Ausdruck, weil er in der Regel in den meist englisch verfassten Berichten gebraucht wird.

Biodiversität, Lärm, Abfall, Boden-Verordnungen, Wasser, Energie, Umweltmanagement, Mobilität, nachhaltige Industrieparks, Umweltprüfungen und Boden/Deponierung) bereitgestellt. (vi) Die Öffentlichkeitsarbeit stellt eine weitere Aktivität dar. Sie umfasst die Herausgabe eines Newsletters und die Unterhaltung einer Website (UWE, 2013a, UWE, 2013c).

Es bestehen Kooperationen mit anderen Beratungsprogrammen und Netzwerken, zum Beispiel mit dem „Environmental Compliance and Assistance Programme for SMEs“ (ECAP-SME) der europäischen Kommission (MONKHOUSE et al., 2006b). Hier gibt es regelmäßig Workshops und es können Informationen zur Weiterentwicklung und zu einzelnen strategischen Ressourcen der Programme ausgetauscht werden.

Die Website beinhaltet allgemeine Informationen, Handlungsanweisungen und Arbeitsmaterialien zu den zwölf genannten Umweltthemen. Weiter gibt es Informationen zu den Seminaren und Informationsveranstaltungen, zum Newsletter und zu weiteren spezifischen Umweltthemen (UWE, 2013a).

Das wichtigste Programm-Element ist die „Umweltdiagnostik“ („Diagnostic Environment“). Es unterstützt Unternehmen bei der Einführung beziehungsweise der Fortführung eines Umweltmanagements. KMUs, für die die Umweltdiagnostik an sich konzipiert ist, nehmen in der Regel einmal teil. Eine wiederholte Teilnahme gibt es selten und frühestens fünf Jahre nach der erfolgten Teilnahme. Große Unternehmen können in Ausnahmefällen eine Beratung erhalten. Die Unternehmen werden beraten und sollen in der Folge eigenverantwortlich das Umweltmanagement umsetzen. Sie unterzeichnen ein Dokument des „Team of Environmental Advisors“ über die Vertraulichkeit im Umgang mit Daten und erklären schriftlich ihr Einverständnis mit der Herausgabe von Firmendokumenten, in denen sich Angaben über umweltrelevante Daten finden, die von den Beratern für die Berichte zur Umweltdiagnostik verwendet werden können. Die Beratung beinhaltet eine Diagnose des Umweltmanagements im Unternehmen anhand der folgenden Schritte (UWE, 2013b):

- Überprüfung der relevanten Umweltgesetzgebung;
- Erhebung der aktuellen Umweltsituation des Unternehmens;
- Beurteilung der Stärken und Schwächen des Unternehmens in Bezug auf das Umweltmanagement;
- Darstellung der Förderungen für Investitionen und für die Beratung in der Umsetzung des Umweltmanagements; und die
- Erarbeitung von Maßnahmen für das Umweltmanagement.

Bei dem ersten Termin vor Ort erhebt der Vertreter des Unternehmens zusammen mit dem Berater in vier Stunden die aktuelle Umweltsituation des Unternehmens. Der Berater erstellt anschließend einen Bericht mit Angaben zu den oben genannten Themen. Auf Basis der

Problemlage erarbeitet er Empfehlungen und Vorschläge für durchzuführende Maßnahmen für das Umweltmanagement (UWE, 2012). Bei einem zweiten Termin präsentiert der Berater die Ergebnisse des Berichts sowie seine Vorschläge. Maßnahmen und Empfehlungen werden mit dem Management des Unternehmens diskutiert. Die gesamte Beratung eines Unternehmens dauert maximal fünf Arbeitstage einschließlich der Erstellung und Präsentation des Berichts, mit dem die Beratung abgeschlossen ist (UWE, 2012).

Die Seminare („90 Minutes pour L'Environnement“) dienen als Informations-Instrument, um sowohl KMUs als auch die interessierte Öffentlichkeit mit spezifischen Umweltthemen zu erreichen. Sie finden in der Regel alle sechs Wochen statt und beinhalten ein gemeinsames Mittagessen, einen 45-minütigen Vortrag und einen ähnlich langen Diskussionsteil für Fragen und Beiträge sowie den Austausch der Teilnehmer untereinander (UWE, 2013a). In Zusammenarbeit mit Partnern aus der Verwaltung, Forschung und Wirtschaft werden in Informationsveranstaltungen zudem aktuelle Umweltthemen vorgestellt und diskutiert (UWE, 2013a).

Das dargestellte Programm bedient sich sowohl eines ökonomischen Instruments, verschiedener Informations-Instrumente und auch eines partnerschaftlichen Instruments. Das ökonomische Instrument besteht in der Subventionierung der Teilnahme der Unternehmen an den Aktivitäten des Programms (vgl. zur Definition von ökonomischen Instrumenten Kapitel 2.3). Die Informations-Instrumente umfassen die Beratung der Unternehmen sowie die Seminare und Informationsveranstaltungen. Das partnerschaftliche Instrument besteht schließlich in der Zusammenarbeit des Programms mit Partnern im Rahmen der Informationsveranstaltungen.

Akteure und Organisation

Die Umweltschutzabteilung der Region Wallonien beauftragt in einem Rahmenvertrag die „Union Wallonne des Entreprises“ (UWE), einen Wirtschaftsverband der Region Wallonien, mit der Umsetzung des Programms. Das Programm-Management umfasst 3,3 Vollzeitäquivalente und ist bei der UWE angesiedelt. Die Mitglieder des Programm-Managements beraten selbst die teilnehmenden Unternehmen und erarbeiten neben den beschriebenen Aktivitäten neue Inhalte und Programm-Elemente. Sie berichten in einem Halbjahres- und einem Jahresbericht an die Umweltschutzabteilung. Diese macht darauf aufbauend Vorgaben für thematische Schwerpunkte und für die Umsetzung des Programms (UWE, 2012, MONKHOUSE et al., 2006b).

Das Budget des „Team of Environmental Advisors“ belief sich in den vergangenen drei Jahren auf, (vgl. Tabelle 3): € 400.000 (2010), € 425.000 (2011) und € 392.000 (2012). Die

Finanzierung erfolgte ausschließlich durch die Umweltschutzabteilung der Region Wallonien (UWE, 2013d).

Evaluation und Outputs

Eine externe Evaluation wurde bislang nicht durchgeführt. Inhalt der genannten Jahresberichte sind die Leistungen, vor allem die Outputs des Programms. Die Berichte enthalten auch Vorschläge des Programm-Managements für Inhalte und Leistungen des Programms, die nach ihrer Wahrnehmung in Zukunft neu umgesetzt beziehungsweise verändert werden können. Es handelt sich um interne Berichte mit vertraulichen Informationen, die nicht veröffentlicht werden (UWE, 2012).

Die Outputs der Programmjahre 2010-2012 sind, basierend auf den Angaben des Programm-Managements, in Tabelle 3 dargestellt. Die jährlichen Budgets sind in die Tabelle mit aufgenommen, um einen Eindruck vom Verhältnis der Ausgaben zu den erbrachten Outputs zu vermitteln¹⁶. Es fällt auf, dass die Kernleistung, die Umweltdiagnostik, von 2010 bis 2012 sich mehr als verdoppelt hat, während das Budget über diese Jahre um den Wert von € 400.000 pendelt.

Tabelle 3: Budgets und Outputs in den Programmjahren 2010-2012 (Team of Environmental Advisors)

Programmjahr	2010	2011	2012
Budgets, Outputs			
Budgets	€ 400.000	€ 425.000	€ 392.000
Outputs			
Beratungen (Umweltdiagnostik) ¹⁷ ,	30	58	65
Bearbeitung von Anfragen durch die Informationsstelle für Umweltfragen	214	350	300
Beratung der Unternehmen zu spezifischen Fragen vor Ort ¹⁸	-	73	47
Seminare/Informationsveranstaltungen (Teilnehmerzahl)	11 (565)	17 (450)	20 (731)

¹⁶ Die Aufnahme der Budgets in die Tabellen zu Outputs oder gegebenenfalls Outcomes erfolgt, aus dem genannten Grund, in allen folgenden Portraits.

¹⁷ Die Vorgabe von 80 Beratungen in 2012 konnte nach Auskunft des Programm-Managements trotz Subventionierung der Teilnahme nicht erreicht werden, weil die KMUs oft schlicht zur Teilnahme keine Zeit haben.

¹⁸ Im Programmjahr 2010 fanden keine Beratungen zu spezifischen Fragen vor Ort statt.

Anzahl der Vertreter von Unternehmen, die einen Newsletter erhalten haben	704	1055	1500
Zugriffe auf die Website ¹⁹ (Durschnitt/Woche)	700	550	550

Quelle: (UWE, 2013d)

Die Outcomes des Programms werden nicht erhoben. Einzelne Unternehmen berichten jedoch in den Seminaren und Informationsveranstaltungen über ihre Leistungen und Erfahrungen im Umweltmanagement (UWE, 2013d).

Nutzen der Berichterstattung

Das Programm-Management des „Team of Environmental Advisors“ nutzt die internen Halbjahres- und Jahresberichte, um über die Leistungen und die Entwicklung des Programms an die Umweltschutzabteilung von Wallonien zu berichten. Einmal jährlich im September/Oktober werden die Ergebnisse vom Programm-Management vorgestellt und mit Vertretern der Umweltschutzabteilung der Region Wallonien diskutiert. Diese macht darauf aufbauend Vorgaben für die Umsetzung beziehungsweise die Änderung der Aktivitäten und Instrumente des Programms (UWE, 2012, UWE, 2013d). Als Beispiel: Die Vorgabe für 2012 beinhaltete, 80 Umweltdiagnostiken durchzuführen und zusätzlich 30 Konzepte zur Abfallvermeidung zu erstellen. Zudem sollte ein zusätzlicher Schwerpunkt auf die Themen Abfall, gefährlicher Abfall (Asbest), Biodiversität und ökologische Beschaffung gelegt werden. Dazu sollten die Aktivitäten entsprechend angepasst werden (UWE, 2012). Die zusätzlichen Aktivitäten werden vom Programm-Management pilotmäßig erprobt und je nach Nachfrage durch die Unternehmen auch umgesetzt²⁰. Daneben finden jährlich im Januar und Juni Zwischentreffen des Programm-Managements mit den Vertretern der Umweltschutzabteilung statt, in denen die Ergebnisse des letzten Jahres (Januar) beziehungsweise der ersten fünf Monate (Juni) besprochen werden. Die Umweltschutzabteilung von Wallonien nutzt die internen Berichte zu den Leistungen des Programms auch als Grundlage für die jährlich neu zu fällenden Entscheidungen über die Höhe der finanziellen Programmförderung (UWE, 2012). Es wird deutlich, dass für die Weiterentwicklung des Programms wie auch für budgetäre Entscheidungen ein Nutzen aus den Berichterstattungen gezogen wird. Dass die Berichterstattungen letztendlich zu verbesserten Umweltleistungen der beratenen Unternehmen führen ist nicht nachgewiesen.

¹⁹ Der Rückgang der Zugriffe/Woche wurde mit der Methodik der Erfassung begründet, wodurch Zugriffe durch das Programm-Management selbst nicht mehr mitgezählt wurden.

²⁰ Abfallwirtschaftskonzepte wurden laut Programm-Management nicht nachgefragt.

4.2 Ecodynamic Enterprise Label²¹

Zusammenfassung

Land/Region:	Belgien/Brüssel-Hauptstadt
Gründungsjahr:	1999
Verantwortliche Organisation:	Umweltschutzabteilung der Region Brüssel-Hauptstadt („IBGE – Institut Bruxellois pour la Gestion de L’Environnement“)
Zielgruppe:	Alle Unternehmen in der Region Brüssel-Hauptstadt
Ziele:	Unterstützung von Unternehmen in der Region Brüssel-Hauptstadt, ein Umweltmanagement einzuführen; Verpflichtung der Unternehmen in freiwilliger Vereinbarung, ein Umweltmanagement zur Verbesserung der Umweltleistungen zu implementieren (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013b)
Aktivitäten:	Beratung, Überprüfung und Auszeichnung der teilnehmenden Unternehmen
Akteure:	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitglieder des Programm-Managements, bestehend aus Mitarbeitern der Umweltschutzabteilung der Region Brüssel-Hauptstadt; - Mitglieder der Jury; - Mitglieder der Prüfungskommission; - externe Berater des Programms
Finanzielle Förderung:	Vollständige finanzielle Förderung der erstmaligen Teilnahme der Unternehmen am Programm (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013d)
Bewertung:	Keine externe Evaluation; Erfassung der Umweltleistungen der Unternehmen in Berichten; interner Bericht zu den Aktivitäten des Programms

Aktivitäten und Art der Instrumente

Die Aktivitäten des „Ecodynamic Enterprise Labels“ bestehen in (i) der Beratung und Überprüfung der teilnehmenden Unternehmen, (ii) der Durchführung von Seminaren und (iii)

²¹ Der französische Originalname lautet: „Label Entreprise écodynamique“. Ich verwende hier den englischen Ausdruck, weil er in der Regel in den meist englisch verfassten Berichten gebraucht wird.

der Öffentlichkeitsarbeit. Letztere beinhaltet die Auszeichnung der teilnehmenden Unternehmen im Rahmen einer jährlich stattfindenden Gala, die Verbreitung eines Newsletters und die Unterhaltung einer Website (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013a). Es bestehen Kooperationen mit anderen Beratungsprogrammen und Netzwerken, etwa im Rahmen des „Environmental Compliance and Assistance Programme for SMEs“ (ECAP-SME) der europäischen Kommission (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2013a). Hier gibt es regelmäßig Workshops und es können Informationen zur Weiterentwicklung und zu einzelnen strategischen Ressourcen der Programme ausgetauscht werden.

Bei der Hauptaktivität des Ecodynamic Enterprise Label handelt es sich um ein Umweltmanagementsystem in drei Stufen (ein, zwei oder drei Sterne). Die einzelnen Schritte dieser Aktivität sind (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013d):

- Die Verpflichtung des Unternehmens in einer *freiwilligen Vereinbarung*, die 27 Prinzipien des Labels umzusetzen. Die Kernthemen des Umweltmanagementsystems sind Energie, Wasser, Abfall, Mobilität, Luft, Lärm, Boden und Grünflächen;
- die *Beratung* des Unternehmens zur Einführung des Umweltmanagementsystems durch einen Berater des Programms. Die Beratung dauert maximal fünf Halbtage;
- die Erstellung der *Bewerbungsunterlagen* für die Auszeichnung des Unternehmens nach den Kriterien des Ecodynamic Enterprise Labels. Die Einreichung muss spätestens zwei Jahre nach Beginn der Teilnahme erfolgen, beziehungsweise nach drei Jahren bei einer Wiederauszeichnung. Die Bewerbungsunterlagen beinhalten (i) eine Analyse der organisatorischen Aspekte im Unternehmen, (ii) eine Analyse der Umweltauswirkungen des Unternehmens am Standort und (iii) ein Nachweis, dass die Umweltgesetzgebung in den relevanten Punkten eingehalten wird. Hinzu kommt (iv) eine Darstellung der umgesetzten Umweltleistungen und (v) eine Darstellung des Umweltprogramms für die kommenden drei Jahre;
- die *Überprüfung des Unternehmens* vor Ort auf der Grundlage der eingereichten Bewerbungsunterlagen durch eine Prüfungskommission der Umweltschutzabteilung;
- die *Beratung und Entscheidung der Jury* über die Auszeichnung des Unternehmens auf der Grundlage der Bewerbungsunterlagen und der Informationen zur erfolgten Überprüfung vor Ort; und

- die *Auszeichnung des Unternehmens* als „Ecodynamic Enterprise“ je nach Umweltleistungen mit einem, zwei oder drei Sternen. Die Auszeichnung ist drei Jahre gültig. Sie beinhaltet das Recht, das Logo des Labels zu verwenden²².

Die Unternehmen können in der Folge an einer *Wiederauszeichnung* teilnehmen: Dazu ist erforderlich, dass über das bereits Erreichte hinaus weitere Umweltleistungen geplant und umgesetzt werden. Es muss erneut ein Antrag auf die Auszeichnung gestellt werden. Eine geförderte Beratung steht in diesem Fall nicht mehr zur Verfügung. Die Unternehmen erhalten aber weiterhin Informationen und können Fragen stellen (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013d).

Die Website beinhaltet eine öffentliche Datenbank mit Dokumenten und Werkzeugen für die Umsetzung des Umweltmanagements nach den Kriterien des Ecodynamic Enterprise Labels (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013c).

Es finden sich zwei ökonomische Instrumente im Programm. Das eine besteht in der Subventionierung der Beratung, das andere in der Auszeichnung der Unternehmen. Die Seminare stellen ein Informations-Instrument dar, ebenso die Beratungen selbst. Die Zusammenarbeit des Programm-Managements mit der Jury (elf Partnerorganisationen) ist ein partnerschaftliches Instrument.

Akteure und Organisation

Die drei Mitglieder des Programm-Managements sind bei der Umweltschutzabteilung der Region Brüssel-Hauptstadt angestellt. Sie koordinieren das Programm und beauftragen die Beratungen der Unternehmen. Die Beratungen werden von den externen Unternehmen Altran, Comase oder RDC Environment durchgeführt. Die Prüfungskommission besteht aus Mitarbeitern der Umweltschutzabteilung und kontrolliert die Unternehmen vor Ort. Die Jury besteht aus Vertretern von insgesamt elf Partnerorganisationen aus der Verwaltung, Wirtschaft und Forschung. Sie entscheidet dreimal im Jahr über die Auszeichnungen der Unternehmen (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2012a, ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013e).

Das Budget des Beratungsprogramms beträgt im Durchschnitt für die Jahre 2010 bis 2012 rund € 130.000 für die Beratungen und die Öffentlichkeitsarbeit im Jahr. Die Finanzierung

²² Darüber hinaus erhalten, laut Programm-Management, nach dem Ecodynamic Enterprise Label, der ISO 14001 oder EMAS ausgezeichnete Unternehmen, 5% mehr Zuschuss bei Investitionsförderungen (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2012a). Diese Vergünstigung stellt kein ökonomisches Instrument dar, dass vom Programm eingesetzt wird. Es handelt sich allenfalls um einen ökonomischen Anreiz.

erfolgt ausschließlich durch die Stadt Brüssel (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2012a).

Evaluation und Outputs

Eine externe Evaluation wurde bislang nicht durchgeführt. Eine Entscheidung, ob eine externe Evaluation durchgeführt wird oder nicht liegt laut telefonischer Auskunft bei der Leitung der Umweltschutzabteilung (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2012a). Sie stellt bisher lediglich Anfragen etwa darüber, ob die teilnehmenden Unternehmen bessere Umweltleistungen erbringen als nicht-teilnehmende Unternehmen. Das Programm-Management nimmt dazu Stellung und verbessert gegebenenfalls seine Leistungen und das Monitoring. Laut Programm-Management werden die Umweltleistungen der Unternehmen zwar in den Bewerbungsunterlagen für die Auszeichnung erfasst. Allerdings werden diese Informationen nicht weiter ausgewertet oder dokumentiert. Eine bessere Erfassung und Weiterverarbeitung dieser Daten ist laut telefonischer Auskunft in Planung (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2012a). Es sollen in Zukunft fünf Indikatoren abgefragt werden: Energie, Wasser, Abfall, Mobilität und Papierverbrauch. Zudem wird ein interner Bericht zu den Aktivitäten des Programms erstellt (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2012a). Es existiert ein Vergleich des Ecodynamic Enterprise Label mit dem Umweltmanagementsystem EMAS in Rahmen der Studie „Step up to EMAS: Study on Guidelines for Transition from Non-formal EMS and ISO 14001 to EMAS“ (BIO INTELLIGENCE SERVICE UND ADELPHI CONSULT, 2009a). In dieser Studie wird die Teilnahme an dem Programm Ecodynamic Enterprise Label als ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einer Validierung nach EMAS bezeichnet. Wenn eine erfolgreiche Zertifizierung im Rahmen des Ecodynamic Enterprise Label mit drei Sternen erreicht ist müssen die Unternehmen, um nach EMAS validiert zu werden, zusätzlich im Wesentlichen folgende Schritte umsetzen: Ein „Environmental Review“ durchführen, die Bereiche Training, Dokumentation und Unfallverhütungs-Maßnahmen behandeln und eine Umwelterklärung erstellen (BIO INTELLIGENCE SERVICE UND ADELPHI CONSULT, 2009c).

Als Outputs konnten die Auszeichnungen bzw. Wiederauszeichnungen der vergangenen drei Jahre bis Ende 2012 ermittelt werden. Die Auszeichnungen werden in drei Abstufungen vergeben und sind für drei Jahre gültig. Aktuell sind 171 Unternehmen mit dem Ecodynamic Enterprise Label für Umweltleistungen ausgezeichnet (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Budget und Outputs in den Programmjahren 2010-2012 (Ecodynamic Enterprise Label)

Programmjahre	2010-2012
Budget, Outputs	
Budget²³	€ 390.000
Outputs	
Ausgezeichnete Unternehmen mit drei Sternen (davon Wiederauszeichnungen in 2012)	22 (11)
Ausgezeichnete Unternehmen mit zwei Sternen (davon Wiederauszeichnungen in 2012)	93 (35)
Ausgezeichnete Unternehmen mit einem Stern (davon Wiederauszeichnungen in 2012)	56 (17)

Quelle: (ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL, 2013f)

Nutzen der Berichterstattung

Da die Berichterstattung intern bleibt, ist nicht auszumachen, ob sie tatsächlich z.B. zur Fortentwicklung des Programms genutzt wird. Ob die erwähnten Planungen aufgrund der Einsichten des Programm-Managements allein, oder aufgrund der internen Kommunikation entstanden sind, ist nicht beurteilbar.

²³ Das Budget lag in allen drei Jahren gleich hoch bei € 130.000.

4.3 Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm

Zusammenfassung

Land/Region:	Deutschland/Bayern
Gründungsjahr:	1990
Verantwortliche Organisation:	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit (StMUG)
Ziele:	Ermutung von KMUs, eine Umweltpolitik umzusetzen, die über die gesetzlichen Vorschriften hinaus geht und eine kontinuierliche Verbesserung des Umweltmanagements bewirkt (LFU, 2011a)
Zielgruppe:	KMUs in Bayern
Aktivitäten:	Beratung von Unternehmen, Abwicklung der Förderungen, Öffentlichkeitsarbeit
Akteure:	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitglieder des Programm-Managements im Bayerischen Landesamt für Umwelt (LfU); - Mitgliedern der Geschäftsstelle des Umweltpakt Bayern; - Vertreter der Kooperationspartner im Umweltpakt Bayern; - externe Berater des Programms
Finanzielle Förderung:	KMUs werden mit bis zu 50% der förderfähigen Kosten subventioniert (STMUG, 2011)
Bewertung:	Keine externe Evaluation sondern Erstellung von internen Berichten zu den Leistungen des Programms; Durchführung von Befragungen der Unternehmen und Erstellung von Halbzeit- und Vollzeitbilanzen zum Umweltpakt Bayern

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die Aktivitäten des „Bayerischen Umweltberatungs- und Auditprogramms“ (BUBAP) bestehen aus: (i) der Beratung von Unternehmen, (ii) der Abwicklung der Förderungen und (iii) der Öffentlichkeitsarbeit. Die Abwicklung der Förderung umfasst die Bearbeitung von Anträgen und die Bezahlung der Berater. Die Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet die Erstellung von Broschüren und die Unterhaltung einer Website (LFU, 2012).

Das Programm ist aus fünf Programm-Elementen zusammengesetzt (STMUG, 2011):

Die „Umweltberatung“ (betriebliche Umweltprüfung) ist das erste Programm-Element und umfasst folgende Schritte:

- Eine umfassende Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation mit den schädlichen Umweltauswirkungen, der Organisation des Umweltmanagements und der relevanten Umweltgesetzgebung;
- die Erarbeitung von Vorschlägen zur kontinuierlichen Verbesserung des Umweltmanagements. Die Maßnahmen sollen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus gehen und den Aufbau eines Umweltmanagementsystems in weiterer Folge erleichtern;
- eine Abschätzung der Kosten für die Umsetzung der Maßnahmen; und
- die Dokumentation der Vorschläge und Maßnahmen durch den Berater.

Das zweite Programm-Element ist das „Eco Management and Audit Scheme“ (EMAS). Es stellt höchste Ansprüche an die Umsetzung eines Umweltmanagementsystems gemäß der EMAS-Verordnung. Es beinhaltet zudem eine Umweltbetriebsprüfung und eine Umwelterklärung der teilnehmenden Unternehmen.

Drittes Programm-Element ist die „ISO 14001“. Es dient der systematischen Integration des Umweltschutzes in die Betriebsabläufe der Unternehmen gemäß der ISO 14001.

„ÖKOPROFIT“ ist das vierte Programm-Element. Es ist ein Umweltmanagementsystem und beinhaltet eine Kooperation zwischen der Kommune und den Unternehmen. Die Unternehmen profitieren von einem vorsorgenden Umweltschutz. Im Angebot gibt es „ÖKOPROFIT für Einsteiger“, den „ÖKOPROFIT Klub“ und „Von ÖKOPROFIT zu EMAS/ISO 14001“.

Das fünfte Programm-Element ist schließlich der „Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe“ (QuB). Es ist ein Umweltmanagementsystem, das speziell auf die Bedürfnisse von KMUs zugeschnitten ist. Die Dokumentation ist weniger aufwendig und der Kosten- und Zeitaufwand erweist sich als geringer als bei den anderen Umweltmanagementsystemen.

Zur finanziellen Förderung (STMUG, 2011): Gefördert werden KMUs, die einen Vorjahresumsatz von maximal € 50 Millionen aufweisen sowie im Vorjahr weniger als 250 Mitarbeitern beschäftigten.

Bei der „Umweltberatung“ werden maximal drei Beratungstage gefördert. Das Tageshonorar des Beraters darf € 600 nicht übersteigen. Es werden 50% der förderfähigen Kosten übernommen, was einer maximalen Förderung von € 900 entspricht.

Beim Aufbau von Umweltmanagementsystemen nach EMAS oder ISO 14001 werden bis zu € 5.500 der förderfähigen Kosten anerkannt. Die Förderung beträgt 50% und darf einen Höchstbetrag von € 2.750 nicht überschreiten.

Beim Aufbau der Umweltmanagementsysteme QuB oder ÖKOPROFIT werden bis zu € 3.300 der förderfähigen Kosten anerkannt. Die Förderung beträgt 50% und darf einen Höchstbetrag von € 1.650 nicht überschreiten.

Das Programm arbeitet mit zwei ökonomischen Instrumenten: Der Subvention der Beratung und der Auszeichnung der Unternehmen. Die Workshops und Seminare im Rahmen einiger Umweltmanagementsysteme sowie die eigentlichen Beratungen sind Informations-Instrumente. Die Kooperation mit den Partnern des Umweltpakt Bayern stellt ein partnerschaftliches Instrument dar.

Akteure und Organisation

Das BUBAP ist Teil des Umweltpakt Bayern²⁴ und ist folgendermaßen organisiert: Das Programm-Management wird von Mitarbeitern des LfU durchgeführt. Die Beratungen werden von externen Beratungsunternehmen erbracht. Die Kooperationspartner des Umweltpakt Bayern sind Vertreter des Bayerischen Handwerkstages, des Bayerische Industrie- und Handelskammertages, der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V., des StMUG und des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. Sie unterstützen das BUBAP in der Umsetzung der Leistungen des Programms zum Beispiel durch die Öffentlichkeitsarbeit oder die Akquise von Unternehmen. Die Geschäftsstelle des Umweltpakt Bayern ist im StMUG angesiedelt und ist letztverantwortlich für das BUBAP (LFU, 2012, STMUG, 2013b).

Das Budget des Programms lag im Jahr 2010 bei € 200.000, 2011 ebenfalls bei € 200.000 und 2012 bei € 100.000 (STMUG, 2013a). Bis 2007 hat der Freistaat Bayern über € 10 Millionen aufgewendet, um die am BUBAP teilnehmenden Unternehmen in der Umsetzung von betrieblichem Umweltmanagement zu unterstützen (STMUG, 2008a, 7)²⁵. Die oben aufgeführten Fördermittel werden hälftig durch den Freistaat Bayern und hälftig durch das Beratungsprogramm „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“

²⁴ Der Umweltpakt Bayern stellt eine Vereinbarung zwischen der Bayerischen Staatsregierung und der Bayerischen Wirtschaft dar, mit dem Ziel, möglichst viele Unternehmen für den freiwilligen betrieblichen Umweltschutz zu gewinnen. Unter dem Dach des Umweltpakt Bayern sind Initiativen, Projekte und Maßnahmen zum Umweltschutz von Staatsregierung und Bayerischer Wirtschaft zusammengefasst (STMUG, 2009).

²⁵ Die Bayerische Staatsregierung fördert den Umweltpakt Bayern mit € 5 Millionen pro Jahr. Die Bayerische Wirtschaft investiert etwa die gleiche Summe. Die Kostenaufteilung ist Teil der Vereinbarung des Umweltpakt Bayern. Diese Mittel fließen teilweise ins BUBAP (MONKHOUSE et al., 2006c).

(2007-2013) getragen, das seinerseits vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung finanziert wird (STMUG, 2009).

Evaluation und Outputs

Eine externe Evaluation des BUBAP wurde bislang nicht durchgeführt. Auch der Umweltpakt Bayern wurde bisher nicht extern evaluiert. Laut Auskunft des StMUG könnte von diesem Ministerium oder vom Obersten Bayerischen Rechnungshof jederzeit eine externe Überprüfung veranlasst werden, was aber bisher nicht geschehen sei (STMUG, 2013a). Laut Programm-Management werden aber jeweils nach zweieinhalb Jahren eine Halbzeitbilanz und nach fünf Jahren eine Vollzeitbilanz, entsprechend den fünfjährigen Programmperioden des Umweltpakt Bayern erstellt. Zudem erhebt das LfU im Programm-Element „Umweltberatung“ mittels schriftlicher Befragung Informationen von den teilnehmenden Unternehmen. Diese Befragung umfasst Fragen zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen, der Zufriedenheit mit den Leistungen der Beratung und zur Zertifizierung (LFU, 2012). Darüber hinaus erstellen die Berater Berichte zu den Leistungen der Unternehmen im Programm-Element „Umweltberatung“, die in einer internen Datenbank im LfU gespeichert und nicht veröffentlicht werden. Auf Grundlage der genannten Berichte erstellt das LfU eine Zusammenfassung der Leistungen der Unternehmen zur Erfolgskontrolle – einschließlich Statistiken – für die Geschäftsstelle des Umweltpakt Bayern. Zudem erhalten alle teilnehmenden Unternehmen mit der Abrechnung zum Abschluss der Förderung einen schriftlichen Fragebogen. Informationen zum Gegenstand dieser Befragung der Unternehmen waren nicht verfügbar (LFU, 2012, MONKHOUSE et al., 2006c). An Outputs gibt es vom Programm-Management Zahlen zu Einführungen von Umweltmanagementsystemen sowie zu „Umweltberatungen“ für den Zeitraum 2010 bis 2012. Sie sind in Tabelle 5 aufgeführt. Es fällt auf, dass die Outputs über die Jahre stark rückläufig sind, das Budget wurde erst in 2012 auf die Hälfte reduziert.

Tabelle 5: Budgets und Outputs in den Programmjahren 2010-2012 (BUBAP)

Budgets, Outputs	2010	2011	2012
Budgets	€ 200.000	€ 200.000	€ 100.000
Outputs			
Einführung von Umweltmanagementsystemen (EMAS, ISO 14001, ÖKOPROFIT und QuB)	82	77	23
„Umweltberatung“	66	35	43

Quelle: (STMUG, 2013a)

Nutzen der Berichterstattung

Da die Berichte intern bleiben, lässt sich über den Nutzen, sei es für die Weiterentwicklung des Programms, sei es für die Umweltleistungen, nichts sagen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass, wenn ein Unternehmen nach EMAS zertifiziert wird, ein Nutzen für die Umwelt entsteht. Dies hat mit der Berichterstattung allerdings nichts zu tun.

4.4 ÖKOPROFIT

Zusammenfassung

Land/Region:	Regionale Umsetzung in verschiedenen Ländern
Gründungsjahr:	1991
Verantwortliche Organisation:	Cleaner Production Center (CPC) in Graz
Zielgruppe:	Alle Unternehmen, vor allem KMUs
Ziele:	Unterstützung von Unternehmen, in Kooperation mit Kommune oder Gebietskörperschaft und Beratungsunternehmen ein Umweltmanagement umzusetzen; Förderung von Netzwerken zwischen Kommune, teilnehmenden Unternehmen und Beratungsunternehmen
Aktivitäten:	Installation des Programms an verschiedenen Standorten, Durchführung von Beratungen und Workshops, Überprüfung der teilnehmenden Unternehmen sowie Öffentlichkeitsarbeit
Akteure:	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vertreter der Kommune des ÖKOPROFIT-Standortes (beispielsweise des Umweltamtes und der Wirtschaftsförderung); - Vertreter der Kooperationspartner, zum Beispiel der Industrie- und Handelskammern; - Externe Berater; - Vertreter des CPC in Graz
Finanzielle Förderung:	Unterschiedlich an den ÖKOPROFIT-Standorten; Meist 50 % der Kosten, die für die Unternehmen bei der Teilnahme anfallen, durch die Kommune subventioniert
Bewertung:	Keine externe Evaluation, sondern Erstellung von ÖKOPROFIT-Broschüren an den jeweiligen Standorten; Zum Beispiel Bericht zu 10-jährigem Jubiläum ÖKOPROFIT Deutschland 1998-2008

ÖKOPROFIT wird im Wesentlichen in zwei Varianten umgesetzt. Einerseits kann ÖKOPROFIT als Programm-Element in einem Beratungsprogramm für betriebliches Umweltmanagement eingesetzt werden – hier im ÖBP Wien und dem BUBAP (siehe Kapitel 4.3 und 4.10). Andererseits kann ÖKOPROFIT als eigenständiges Beratungsprogramm installiert werden (CPC, 2013a). Ein Beispiel hierfür findet sich in Hamburg (STADT

HAMBURG, 2013). Die Art der Organisation unterscheidet sich bei den jeweiligen ÖKOPROFIT Anwendern teils erheblich. Initiiert werden kann ein ÖKOPROFIT-Standort beispielsweise von der Kommune (Umweltamt und Wirtschaftsförderung), von einer Gruppe von Unternehmen oder von anderen Akteuren. Sowohl die organisatorische Trägerschaft als auch die Finanzierung können jeweils sowohl durch Kommunen oder andere Gebietskörperschaften als auch durch öffentliche Einrichtungen oder Agenda-Gruppen übernommen werden (STMUG, 2008b, 8).

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die vom Cleaner Production Center (CPC) oder Unterlizenzgebern, wie der Stadt München, vorgeschlagenen Aktivitäten sind (i) die Installation des Programms an verschiedenen Standorten, (ii) die Beratung von Unternehmen, (iii) die Durchführung von Workshops, (iv) die Überprüfung und Auszeichnung der Unternehmen sowie (v) die Öffentlichkeitsarbeit der Lizenzgeber als auch der jeweiligen ÖKOPROFIT-Standorte. Letztere umfasst an den jeweiligen Standorten die Abhaltung von Auftakt- und Abschlussveranstaltungen, die Erstellung von ÖKOPROFIT-Broschüren und die Unterhaltung einer Website (CPC, 2013b). Darüber hinaus können an den einzelnen Standorten weitere Aktivitäten hinzukommen, wie zum Beispiel die Aktualisierung und Bereitstellung der ÖKOPROFIT-Arbeitsmaterialien (LFU, 2011b).

Im Fall Deutschland finden sich folgende Schritte bzw. Empfehlungen für die Durchführung (CPC, 2013b, STMUG, 2008b):

- 1) Initiierung des Programms durch Agenda 21-Gruppen, durch die Verwaltung, durch die Politik oder einzelne Unternehmen;
- 2) Abklärung der Lizenzbedingungen mit dem CPC in Graz und der Stadt München;
- 3) Überprüfung, ob genügend potentielle Unternehmen teilnehmen wollen;
- 4) Festlegung der Akteure und Kooperationspartner des Programms. Es wird empfohlen, alle für den betrieblichen Umweltschutz relevanten Behörden und Institutionen unter dem Dach von ÖKOPROFIT zu vereinen;
- 5) Vertragsabschluss über die Durchführung des Programms zwischen dem Träger und den Kooperationspartnern;
- 6) Aufteilung der Aufgaben, Aufgabenabgrenzung und Zuständigkeiten (Akquise, Öffentlichkeitsarbeit, Steuerung, Finanzierung);
- 7) Ausschreibung der Beratungsleistungen (Beratungen, Workshops und die Akquise der Unternehmen);
- 8) Durchführung der ÖKOPROFIT Auftaktveranstaltung;

- 9) Umsetzung des Programms anhand der ÖKOPROFIT-Arbeitsmaterialien mit Workshops und Beratungen vor Ort;
- 10) Überprüfung der umgesetzten Umweltleistungen der teilnehmenden Unternehmen durch eine fachkundige Kommission, bestehend aus Vertretern der Kommune und der Kooperationspartner oder durch einen Umweltgutachter;
- 11) Auszeichnung der Unternehmen im Rahmen einer Abschlussveranstaltung;
- 12) Erstellung einer ÖKOPROFIT-Broschüre mit den Leistungen der teilnehmenden Unternehmen;
- 13) Gestaltung einer Website für den ÖKOPROFIT-Standort.

Ein weiteres Beispiel für ein wichtiges Instrument stellt die ÖKOPROFIT-Datenbank dar. Hier werden Best-Practice-Beispiele aus den Unternehmen der einzelnen ÖKOPROFIT Standorte erfasst. Diese Datenbank wird im Auftrag des StMUG von dem Beratungsunternehmen Arqum in München verwaltet (LFU, 2011b).

ÖKOPROFIT setzt sich aus folgenden vier Programm-Elementen zusammen (LFU, 2011b):

- „ÖKOPROFIT für Einsteiger“: Dieses Programm-Element für die erstmalige Teilnahme an ÖKOPROFIT besteht aus zehn Workshops und fünf Beratungsterminen vor Ort.
- „ÖKOPROFIT Klub“: Der Zweck dieses Programm-Elementes ist es, Unternehmen, die bereits ein zweites Mal teilnehmen wollen, Folgendes zu bieten: Das jeweilige Umweltprogramm des teilnehmenden Unternehmens wird weiterentwickelt und umgesetzt. Die Unternehmen erhalten in Workshops – je nach Bedarf – Informationen zu bestimmten weiterführenden Themen im betrieblichen Umweltmanagement. Zudem können sie weitere Beratungen vor Ort in Anspruch nehmen.
- „Vom ÖKOPROFIT zu EMAS/ISO 14001“: Auf der Grundlage des bestehenden Umweltmanagements gemäß ÖKOPROFIT erarbeiten die Unternehmen die zusätzlichen Inhalte eines Umweltmanagementsystems nach EMAS oder ISO 14001. Die Unternehmen durchlaufen danach (bei EMAS), unter anderem eine Umweltbetriebsprüfung und veröffentlichen eine Umwelterklärung. Diese letzten Schritte werden selbständig von den Unternehmen durchgeführt und finanziert.
- „ÖKOPROFIT light“: Dieses Programm-Element besteht aus Beratungen speziell für kleine Unternehmen. Teilnehmende Unternehmen dürfen maximal 20 Mitarbeiter beschäftigen. Und sie dürfen keine genehmigungsbedürftigen Anlagen nach dem 4. Bundes-Immissionsschutzgesetz betreiben. ÖKOPROFIT light umfasst fünf Workshops und drei Beratungstermine vor Ort.

Die eingesetzten ökonomischen Instrumente sind die Subventionierung der Beratung und die Auszeichnung der teilnehmenden Unternehmen. Die Abhaltung von Workshops und die Beratung selbst stellen Informations-Instrumente dar. Ein partnerschaftliches Instrument besteht in einem Netzwerk, das aus den beteiligten Akteuren sowie Vertretern der verschiedenen teilnehmenden Unternehmen.

Akteure und Organisation

Das CPC ist die verantwortliche Organisation für ÖKOPROFIT und vergibt Lizenzen an Anwender im In- und Ausland. In Deutschland ist die Stadt München (Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit (StMUG) und das Referat für Arbeit und Wirtschaft) Unterlizenzgeber und Ansprechpartner für ÖKOPROFIT. Die Kooperationspartner an den Standorten des Programms sind zum Beispiel die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, ein lokaler Energieversorger und ein Abfallwirtschafts-Betrieb. An den ÖKOPROFIT-Standorten besteht eine Zusammenarbeit der Vertreter der Kommune mit den Kooperationspartnern, etwa der Industrie- und Handelskammer, und externen Beratungsunternehmen für die Umsetzung des Programms (STMUG, 2008b).

In Deutschland besteht zusätzlich ein weiteres, wichtiges Organisationselement in Form des nationalen ÖKOPROFIT-Netzwerks. In dessen Rahmen kommen die Kommunalvertreter und sonstigen Akteure der verschiedenen ÖKOPROFIT-Standorte einmal jährlich zusammen. Inhaltlich geht es bei den Treffen um Informations- und Erfahrungsaustausch, Qualitätssicherung, die Aktualisierung der ÖKOPROFIT-Arbeitsmaterialien und generell um die Weiterentwicklung von ÖKOPROFIT. Die Anregungen, Ideen und Vorschläge werden in der Überarbeitung der Arbeitsmaterialien und Workshops berücksichtigt. Die Landeshauptstadt München leitet das Netzwerk (STMUG, 2012).

Die Finanzierung ist individuell je nach Kommune geregelt. Sie reicht von gestaffelten Beiträgen der Unternehmen über fixe Beiträge bis hin dazu, dass die Kommune nur als Träger auftritt. In diesem Fall müssen die Unternehmen die gesamten Kosten tragen, Subventionen entfallen. In Deutschland existieren in einigen Bundesländern Beratungsprogramme, welche den Aufbau von Umweltmanagementsystemen finanziell durch Zuschüsse fördern. In Bayern z.B. werden ÖKOPROFIT Standorte durch das BUBAP (siehe Portrait in Kapitel 4.3) gefördert. In der Regel finanzieren die Kommunen ÖKOPROFIT gemeinsam mit den teilnehmenden Unternehmen (STMUG, 2008b).

Evaluation und Outputs

Für ÖKOPROFIT, wie es von Graz ausgeht, gibt es bislang keine externe Evaluation. Allerdings liegen mehr oder weniger umfangreiche Teilevaluationen vor. In Deutschland zum Beispiel findet sich eine Bewertung der Umweltleistungen in den ÖKOPROFIT-Broschüren der einzelnen Standorte. In diesen Broschüren werden Umweltmaßnahmen einschließlich Investitionen sowie Outcomes der teilnehmenden Unternehmen beschrieben. Sie werden von den Beratern auf Plausibilität geprüft (STMUG, 2012).

Mehr übergreifend wurde 2008 im Rahmen des 10-jährigen Jubiläums von ÖKOPROFIT in Deutschland eine Bewertung der Leistungen von 82 ÖKOPROFIT-Standorten vorgenommen (STMUG, 2008b). Dabei wurden für den Zeitraum 1998 bis 2008 126 Broschüren ausgewertet. Bewertungsgegenstand waren die Umweltmaßnahmen einschließlich Investitionen sowie Outcomes der teilnehmenden Unternehmen. Durch die umgesetzten Maßnahmen an den 82 ÖKOPROFIT Standorten konnten von 1998 bis 2008 folgende Umweltleistungen erzielt werden, siehe auch Tabelle 6:

Tabelle 6: Umweltleistungen, Kosteneinsparungen und Investitionen für Umweltmaßnahmen von ÖKOPROFIT-Standorten in Deutschland 1998-2008

Art der Einsparung bzw. Investition mit Maßeinheit	Höhe der kumulierten Einsparungen bzw. der einmaligen Investitionen
Strom (in MWh)	2.240.000
Wärme (in MWh)	4.420.000
Treibstoff (in 1.000 Ltr.)	197.000
CO2-Emissionen (in t)	3.010.000
Rohstoffe (in t)	196.000
Restmüll (in t)	360.000
sonstige Abfälle (in t)	340.000
Abwasser/Wasser (in m³)	11.400.000
Kosteneinsparungen (in T€)	448.000
einmalige Investitionen für Umweltmaßnahmen (in T€)	385.000

Quelle: (STMUG, 2008b, 28)

Nutzen der Bewertungen

Aufgrund der Angaben, Anregungen und Vorschläge der verschiedenen Akteure (unter anderem basierend auf den ÖKOPROFIT-Broschüren) werden vom ÖKOPROFIT-Netzwerk Deutschland die Programme verbessert und weiterentwickelt (STMUG, 2012).

Ein Beispiel für die Umsetzung von Empfehlungen durch das ÖKOPROFIT-Netzwerk Deutschland ist die Erarbeitung eines neuen Themas in den ÖKOPROFIT-Arbeitsmaterialien: Es wurde 2008 das Thema Energieeffizienz/Energiemanagement gemäß der ISO 16001 ergänzt. Ein anderes Beispiel stellt die Entwicklung des Teilprogramms „ÖKOPROFIT light“ in Bayern dar (siehe oben unter Programm-Elemente), (STMUG, 2012). Ob die Verbesserungen und Weiterentwicklungen des Programms aufgrund der Bewertungen auch zu besseren Outcomes führen, muss abgewartet werden.

4.5 EcoCompass

Zusammenfassung

Land/Region:	Finnland/Region Helsinki
Gründungsjahr:	2008
Verantwortliche Organisation:	Umweltschutzabteilung („Environment Centre“) der Stadt Helsinki
Zielgruppe:	KMUs, vor allem aus bestimmten Industriesektoren
Ziele:	Unterstützung von Unternehmen, ein Umweltmanagement umzusetzen, schädliche Umweltauswirkungen zu reduzieren; Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Stärkung der Wirtschaftsleistung der Region (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2013a)
Aktivitäten:	Beratung von Unternehmen, Schulung von Unternehmensberatern, Kooperation mit anderen Stadtverwaltungen und Öffentlichkeitsarbeit
Akteure:	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitglieder des Programm-Managements, bestehend aus Mitarbeitern in der Beratungsstelle ClimateInfo; - Mitglieder der Beratungsstelle ClimateInfo; - Vertreter der Umweltschutzabteilung der Stadt Helsinki; - Vertreter der Stadtverwaltungen von Vantaa, Espoo und Hauniainen; - Vertreter und Unternehmensberater der „Regional Enterprise Agencies“
Finanzielle Förderung:	Allgemeine Teilnahme am Programm kostenpflichtig; Beratung wird jedoch voll subventioniert
Bewertung:	Externe Evaluation

Aktivitäten und Art der Instrumente

Die Aktivitäten von EcoCompass bestehen in (i) der Beratung von Unternehmen, (ii) der Schulung von Unternehmensberatern und Umweltbeauftragten, (iii) der Kooperation mit anderen Stadtverwaltungen und mit den „Regional Enterprise Agencies“ sowie (iv) der Öffentlichkeitsarbeit. Letztere beinhaltet Informationsveranstaltungen, die Erstellung von branchenspezifischen Handlungsanweisungen und Checklisten für das Umweltmanagement, die Verbreitung eines Newsletters und die Unterhaltung einer Website. Zudem werden die teilnehmenden Unternehmen im Rahmen einer jährlichen Gala ausgezeichnet (ECOCOMPASS, 2013b).

Die Bereitstellung eines Telefon- und E-Mail-Supports für die Unternehmen stellt eine weitere Aktivität des Programms dar. Es gibt teils internationale Kooperationen mit anderen Beratungsprogrammen und Netzwerken. Diese Kooperationen bestehen im Rahmen des „Nordic Environment Network“ in der Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Umweltmanagementsystemen für KMUs, und im Rahmen des „Environmental Compliance and Assistance Programme for SMEs“ (ECAP-SME) der europäischen Kommission in einem Erfahrungs- und Informationsaustausch (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2013a). Hier gibt es regelmäßig Workshops und es können Informationen zur Weiterentwicklung und zu einzelnen strategischen Ressourcen der Programme ausgetauscht werden.

Die zwei Hauptaktivitäten von EcoCompass bestehen in der Implementierung des „EcoCompass Umweltmanagementsystems“ und der Zusammenarbeit mit den „Regional Enterprise Agencies“.

Das „EcoCompass Umweltmanagementsystem“ wurde im Rahmen eines Pilotprojektes von 2009 bis 2011 erarbeitet. Es basiert auf einer freiwilligen Vereinbarung mit den teilnehmenden Unternehmen. In diesen Vereinbarungen sind 10 Programmpunkte festgelegt zu den Themen: Einhaltung der relevanten Umweltgesetzgebung, Organisation und Training, Monitoring und Berichterlegung, Reduktion der schädlichen Umweltauswirkungen durch Energie- und Materialeffizienz, Abfallmanagement, ökologische Beschaffung, Anwendung ökologischer Kriterien für Auftragnehmer und ökologischen Transport und Logistik (ECOCOMPASS, 2011). Die einzelnen Schritte des Umweltmanagementsystems bestehen in (ECOCOMPASS, 2013b):

- Informationsveranstaltungen zu festgelegten Schwerpunkten (im Pilotprojekt waren es zum Beispiel die Tourismusbranche und Druckereien);
- Akquise von Unternehmen aus diesen Schwerpunktbereichen;
- Unterzeichnung der freiwilligen Vereinbarung durch die Unternehmen;
- Erhebung und Dokumentation der aktuellen Umweltsituation im Unternehmen;
- Erste Beratung des Unternehmens durch einen Berater des Programm-Managements von EcoCompass. Der Bericht zur aktuellen Umweltsituation wird als Basis verwendet für die Erstellung eines Projektplanes zur Einführung des Umweltmanagementsystems. Zudem wird ein Umweltbeauftragter im Unternehmen festgelegt;
- Training der Umweltbeauftragten der Unternehmen. Diese geben die Inhalte in den eigenen Unternehmen an andere Mitarbeiter weiter und erhalten dazu Informationsmaterial;

- Zweite Beratung des Unternehmens vor Ort: Erhebung und Beurteilung der schädlichen Umweltauswirkungen des Unternehmens. Es wird ein Umweltprogramm erarbeitet.
- Dritte Beratung des Unternehmens vor Ort: Festlegung der Kennzahlen zur Messung der Umweltleistungen. Indikatoren bestehen zum Beispiel für die Themen Materialverbrauch, Beschaffung, Verbrauch von elektrischer Energie, Wärme und Wasser, Treibstoffverbrauch, Abfallvolumen, Mobilität.
- Umsetzung des Umweltprogramms durch das Unternehmen.
- Audit und Auszeichnung des Unternehmens: Nach sechs bis zwölf Monaten kann das Unternehmen ein Audit anmelden. Dazu wird ein Bericht vorgelegt mit den Umweltleistungen und den vereinbarten Kennzahlen des Unternehmens. Anschließend kann, wenn die entsprechenden Leistungen erfüllt sind, das Unternehmen durch externe Auditoren ausgezeichnet werden.
- Jährliche Berichterstattung: Die Auszeichnung gilt für drei Jahre, und zwar unter der Voraussetzung, dass die Unternehmen jährlich einen Bericht zu den Umweltleistungen und ein aktualisiertes Umweltprogramm vorlegen.

Die zweite Hauptaktivität ist die Zusammenarbeit mit den „Regional Enterprise Agencies“: Die Unternehmensberater dieser Agenturen werden im Umweltmanagement geschult und weitergebildet. Sie legen die zehn branchenspezifischen Handlungsanweisungen ihrer Beratungstätigkeit in den teilnehmenden Unternehmen zugrunde. Die Berater unterstützen darüber hinaus das Beratungsprogramm bei der Akquise von Unternehmen (ECOCOMPASS, 2012a).

Die in EcoCompass verwendeten ökonomischen Instrumente sind die Subvention der Beratung (eigene Beratungsleistungen) und die Auszeichnung der Unternehmen. Die Schulung der Umweltbeauftragten der Unternehmen und der Unternehmensberater sowie die Beratungen selbst stellen Informations-Instrumente dar. Ein partnerschaftliches Instrument besteht in der Kooperation mit den anderen Stadtverwaltungen sowie mit den „Regional Enterprise Agencies“.

Akteure und Organisation

Verantwortliche Organisation für das Beratungsprogramm EcoCompass ist die Umweltschutzabteilung der Stadt Helsinki. Sie entwickelt das Programm weiter und schafft die Voraussetzungen für dessen Expansion in andere Städte Finnlands. Der Umweltschutzabteilung unterstellt ist die Beratungsstelle ClimateInfo, welche in Kooperation mit den Stadtverwaltungen von Vantaa, Espoo und Hauniainen unterhalten wird (ECOCOMPASS, 2012b). Das Programm-Management ist in ClimateInfo (fünf Mitarbeiter)

integriert und wird zurzeit von einer einzelnen Person wahrgenommen. Während der Pilotphase waren dafür 2,5 Stellen eingerichtet. Die Beratungen der Unternehmen werden vom Programm-Management selbst durchgeführt; für Informationsveranstaltungen und die Schulungen der Unternehmensberater und Umweltbeauftragten besteht eine Unterstützung durch die anderen Mitarbeiter von ClimateInfo. Das Audit wird von externen Auditoren durchgeführt (ECOCOMPASS, 2012b).

Das Budget von EcoCompass lag in der Pilotphase von 2009 bis 2011 bei € 460.000 (ECOCOMPASS, 2011). Informationen zum aktuellen Budget liegen nicht vor. Die Finanzierung des Programm-Managements und der Leistungen von ClimateInfo erfolgt laut Programm-Management durch die Umweltschutzabteilung der Stadt Helsinki sowie durch die Stadtverwaltungen von Vantaa, Espoo und Hauniainen. Die Unternehmen zahlen zwischen € 1.200 und € 2.000 als Beiträge für die Teilnahme am Programm. Hinzu kommt ein Jahresbeitrag für das Programm von € 350 bis € 750 je Unternehmen. Diese Kosten decken die Aufwendungen für die Informationsveranstaltungen, Schulungen und Arbeitsunterlagen. Die eigentliche Beratung der Unternehmen wird finanziell vollständig subventioniert (ECOCOMPASS, 2012b).

Evaluation und Outputs

Eine externe Evaluation des Programms wurde 2011 zum Abschluss der Pilotphase durchgeführt. Ein Evaluationsbericht liegt ausschließlich in finnischer Sprache vor. Es besteht eine englische Zusammenfassung einzelner Aspekte der Evaluation, welche vom Programm-Management erarbeitet wurde. Zusätzlich waren Informationen via telefonische Auskunft beim Programm-Management erhältlich (ECOCOMPASS, 2012a, ECOCOMPASS, 2012b). Eine weitere Evaluation über die Pilotphase hinaus ist laut Programm-Management nicht vorgesehen (ECOCOMPASS, 2013a).

Evaluationsgegenstand waren laut Programm-Management das Programmdesign, die Prozesse, die Strukturen, die Outputs sowie das Management von EcoCompass, nicht jedoch die Outcomes. Aus der Evaluation ergaben sich Empfehlungen zur Verbesserung des Programms (ECOCOMPASS, 2012b).

Zum Evaluationsdesign: Es wurde eine Befragung von 15 der 33 teilnehmenden Unternehmen durchgeführt. Details zum Design im Einzelnen waren nicht erhältlich (ECOCOMPASS, 2012a).

Laut der erwähnten Zusammenfassung des Programm-Managements kamen folgende wesentlichen Ergebnisse zustande (ECOCOMPASS, 2012a):

- Das Umweltmanagementsystem und die weiteren Aktivitäten des Programm erweisen sich als erfolgreich;

- das Umweltmanagementsystem ist gut umsetzbar und effizient;
- die Aktivitäten und Teilprogramme erfüllen die Interessen der Unternehmen;
- EcoCompass und die Auszeichnung sind anerkannt;
- die branchenspezifischen Handlungsanweisungen lassen sich gut in der Schulung der Unternehmensberater vermitteln;
- das Beratungsprogramm schafft Kosteneffizienz.

Folgende Empfehlungen wurden in der erwähnten Zusammenfassung ausgesprochen (ECOCOMPASS, 2012a):

- Es wird die Einführung eines internetbasierten Instruments zur Erfassung der Umweltleistungen der Unternehmen beziehungsweise des ganzen Programms nahegelegt;
- Die Schulung der Unternehmensberater sollte verbessert werden;
- Der fachliche Austausch zwischen den teilnehmenden Unternehmen sollte ebenfalls verbessert werden.

Zudem existiert ein Vergleich von EcoCompass mit dem Umweltmanagementsystem EMAS in Rahmen der Studie „Step up to EMAS: Study on Guidelines for Transition from Non-formal EMS and ISO 14001 to EMAS“ (BIO INTELLIGENCE SERVICE UND ADELPHI CONSULT, 2009a). In dieser Studie wird die Teilnahme an dem Programm EcoCompass als ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einer Validierung nach EMAS bezeichnet. Wenn eine erfolgreiche Zertifizierung im Rahmen von EcoCompass erreicht ist müssen die Unternehmen, um nach EMAS validiert zu werden, zusätzlich im Wesentlichen folgende Schritte umsetzen: Ein „Environmental Review“ durchführen, die Bereiche Dokumentation und Unfallverhütungs-Maßnahmen behandeln und eine Umwelterklärung erstellen (BIO INTELLIGENCE SERVICE UND ADELPHI CONSULT, 2009b).

Das Budget wurde nur für die Pilotphase bekannt gegeben, die Outputs (Zahl der teilnehmenden Unternehmen bzw. Standorte) sind im Programmjahr 2012/2013 fast auf die Hälfte zurückgegangen (ECOCOMPASS, 2013a). Die einzelnen Outputs sind, laut Programm-Management in Tabelle 7 angeführt.

Tabelle 7: Budget und Outputs in den Programmjahren 2009-2012 (EcoCompass)

Programmjahre	2009-2011 (Pilotphase)	2011/2012	2012/2013
Budget, Outputs			
Budget²⁶	€ 460.000	-	-
Outputs			
Teilnehmende Unternehmen (Standorte)	33	33	7 (18) ²⁷
Schulung von Unternehmensberatern ²⁸	28		-

Quelle: (ECOCOMPASS, 2012b, ECOCOMPASS, 2013a)

Nutzen der Evaluation

Die Ergebnisse der Evaluation werden laut Programm-Management in der Weiterentwicklung des Programms berücksichtigt: Die oben genannten Empfehlungen werden umgesetzt und es werden neue Inhalte und Leistungen eingeführt. Eine internetbasierte Datenbank mit Möglichkeiten der Dokumentation z.B. von Berichten befindet sich in Planung. Die Berichte zu den Umweltleistungen der Unternehmen werden zurzeit lediglich in einer Excel-Datenbank gespeichert. Es ist beabsichtigt, in Zukunft einen Nutzen aus diesen Daten für die Fortentwicklung des Programms zu ziehen (ECOCOMPASS, 2012b). Es fällt auf, dass trotz der positiven Nutzenbewertung die Zahl der teilnehmenden Unternehmen zurückgegangen ist. Im Übrigen kann ein Nutzen für die Umwelt erst festgestellt werden, wenn Outcomes veröffentlicht sind.

²⁶ Zum Budget für die Programmjahre 2011/2012 und 2012/2013 konnten vom Programm-Management keine Angaben gemacht werden.

²⁷ Im Programmjahr 2012/2013 nahmen sieben Unternehmen teil mit insgesamt 18 Standorten.

²⁸ Für das Programmjahr 2012/2013 lagen keine Angaben für die Schulung von Unternehmensberatern vor.

4.6 „1.2.3. Environnement“

Zusammenfassung

Land/Region:	Frankreich/Alle Regionen
Gründungsjahr:	2005
Verantwortliche Organisation:	Nationale Vertretung der Industrie- und Handelskammern (Organisation du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie – CCI de France)
Zielgruppe:	Alle Unternehmen, vor allem KMUs
Ziele:	Unternehmen ein Umweltmanagementsystem anzubieten, das ihnen ermöglicht, ein Umweltmanagement in Etappen umzusetzen; Unternehmen sollen sich bis zur Zertifizierung nach ISO 14001 oder EMAS entwickeln können; Die Zahl der Zertifizierungen nach ISO 14001 oder EMAS soll zunehmen (CCI DE FRANCE, 2010)
Aktivitäten:	Beratung von Unternehmen, Kooperation mit regionalen Partnerorganisationen und Öffentlichkeitsarbeit
Akteure:	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitglieder des Programm-Managements in der CCI de France; - Vertreter der nationalen Partnerorganisationen; - Vertreter der Zertifizierungsgesellschaften; - Vertreter der regionalen Partnerorganisationen, der Regionalverwaltungen und weiteren Partnern auf regionaler Ebene
Finanzielle Förderung:	Beratung ist voll subventioniert; Zertifizierung ist kostenpflichtig
Bewertung:	Keine externe Evaluation, sondern nur Befragung der teilnehmenden Unternehmen durch die Partnerorganisation AFNOR

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die Aktivitäten des Beratungsprogramms umfassen (i) die Beratung von Unternehmen, (ii) die Kooperation mit den nationalen Partnerorganisationen und Zertifizierungsgesellschaften, (iii) die Kooperation mit den regionalen Partnerorganisationen, (iv) die Erstellung von Unterlagen und Werkzeugen („Tools“) für die Umsetzung des Umweltmanagements und (v) die Öffentlichkeitsarbeit. Letztere umfasst die Unterhaltung einer Website (CCI DE FRANCE, 2010).

Die Hauptaktivität des Programms besteht in der Organisation und Durchführung der Programm-Elemente „1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystem“ und „EnVol“.

Das „1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystem“ besteht aus drei Stufen. Es wurde in der Pilotphase des Programms von 2005 bis 2007 in Zusammenarbeit mit den nationalen Partnerorganisationen und der Zertifizierungsgesellschaft AFNOR entwickelt. Es basiert auf dem AFNOR Standard FD X30-205. Die Unternehmen können, je nach Ausgangslage, in eine der drei Stufen einsteigen. Ziel ist, dass die Unternehmen spätestens nach drei Jahren eine Stufe höher kommen und sich laufend weiter entwickeln. Die einzelnen Schritte sind folgende (CCI DE FRANCE, 2010, CCI DE FRANCE, 2013a):

- Stufe 1: Sie umfasst nach der Entscheidung des Unternehmens zur Teilnahme die Erfassung der relevanten Umweltgesetzgebung und der schädlichen Umweltauswirkungen des Unternehmens, die Erstellung eines Umweltprogramms und die Festlegung einer Ablauforganisation im Unternehmen.
- Stufe 2: Sie enthält die Erarbeitung einer Umweltpolitik, eine vertiefte Durchdringung der relevanten Umweltgesetzgebungsmaterie, die Erfassung von signifikanten Umweltauswirkungen des Unternehmens, die Erstellung beziehungsweise Weiterentwicklung des Umweltprogramms, Aktivitäten für Training und Bewusstseinsbildung, die Umsetzung von Unfallverhütungs-Maßnahmen und die Abhaltung eines „Management Reviews“ (die Beurteilung des Umweltmanagementsystems durch die Führung des Unternehmens).
- Stufe 3: Sie beinhaltet schließlich die Verbesserung organisatorischer Abläufe im Unternehmen, der Kommunikation und des Monitoring, und darüber hinaus die Überprüfung der Umsetzung der Maßnahmen, die Korrektur und Weiterentwicklung des Umweltprogramms, die Dokumentation und ein internes Audit. Auch in Stufe 3 wird ein „Management Review“ durchgeführt.

Das Programm-Element „EnVol“ (Engagement volontaire de L'Entreprise pour L'Environnement) wurde 2009 in Zusammenarbeit mit den nationalen Partnerorganisationen entwickelt. Es beinhaltet ein Umweltmanagementsystem speziell für Kleinunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. In diesem System sind die Dokumentation, Ablauforganisation und Zertifizierung – zum Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 oder EMAS – wesentlich gegenüber dem „1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystem“ reduziert. Mit der Zertifizierung erreichen diese Unternehmen die Stufe 1 des „1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystems“ und können in weiterer Folge mit den Stufen 2 und 3 fortfahren. Die Zertifizierung wird von den Vertretern der regionalen Industrie- und Handelskammern durchgeführt. Die Auszeichnung wird durch ein eigenes, nationales Komitee vergeben (CCI DE FRANCE, 2013b).

Die Unternehmen zahlen in beiden Programm-Elementen die Kosten für die Zertifizierung des Unternehmens selbst. Bei EnVol zahlen sie € 300 bis € 500 pro Unternehmen. Die Zertifizierung des „1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystems“ ist dagegen teurer²⁹, weil sie von externen Auditoren durchgeführt wird. Die eigentliche Beratung der Unternehmen ist finanziell vollständig subventioniert. Angaben zum Umfang der Beratung liegen nicht vor (CCI DE FRANCE, 2010).

Die Subventionierung der Beratung (Beratungsleistungen der regionalen Partnerorganisationen) in den zwei Programm-Elementen ist ein ökonomisches Instrument. Informations-Instrumente sind die Erstellung und Veröffentlichung der Unterlagen und Werkzeuge für die Umsetzung des Umweltmanagements sowie die Beratung selbst. Die Kooperation der „CCI de France“ mit den nationalen und regionalen Partnerorganisationen stellt ein partnerschaftliches Instrument dar.

Akteure und Organisation

Die „CCI de France“ ist verantwortlich für das Programm und stellt das Programm-Management. Es besteht eine enge Kooperation mit der französischen Agentur für Umwelt und Energie (ADEME) sowie den anderen nationalen Partnerorganisationen (Groupe AFNOR, Aviva, und Crédit Coopératif) und den Zertifizierungsgesellschaften³⁰ (CCI DE FRANCE, 2010, CCI DE FRANCE, 2013c). Weitere Kooperationen bestehen mit regionalen Partnerorganisationen für die Organisation und Durchführung des Programms in den einzelnen Regionen. Diese regionalen Partnerorganisationen setzen sich zusammen aus den regionalen Industrie- und Handelskammern, den Vertretungen der DRIRE („Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement“), den Regionalverwaltungen und weiteren Partnern auf regionaler Ebene (CCI DE FRANCE, 2013c). Die Beratungen der Unternehmen werden von den regionalen Industrie- und Handelskammern oder den Handwerkskammern durchgeführt. Beide sind in jeder Region Frankreichs vertreten (CCI DE FRANCE, 2010).

Zum Budget des Programms liegen keine Informationen vor. Die Finanzierung basiert (Stand 2009) auf einer finanziellen Basisförderung durch das französische Umweltministerium. Weitere finanzielle Beiträge kommen von den Partnerorganisationen AFNOR, ADEME und den regionalen Vertretungen der Industrie- und Handelskammern (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2009). Zertifizierte Unternehmen erhalten von der

²⁹ Diese Auskunft wurde nicht mit Zahlen belegt.

³⁰ AFNOR Certification, SGS, DEKRA Certification, LRQA, Bureau Veritas, DNV Certification und SQS.

Versicherungsgesellschaft AXA und der Bank Crédit Coopératif spezielle Angebote mit finanziellen Vorteilen (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2009).

Evaluation und Outputs

Eine externe Evaluation des Programms wurde bisher nicht durchgeführt. Im Jahr 2010 wurde jedoch eine Befragung von 50 teilnehmenden Unternehmen von der Partnerorganisation AFNOR durchgeführt (AFNOR, 2010). Bewertungsgegenstand in der Befragung war die Zufriedenheit der Unternehmen mit den Leistungen des Programms, der Zeitaufwand für die Umsetzung des „1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystems“, die Bewertung des Zertifizierungsprozesses und die Umsetzung der Maßnahmen. Die Ergebnisse der Befragung wurden dokumentiert und veröffentlicht (AFNOR, 2010).

Zu den Outputs des Programms waren Zahlen einerseits für den Zeitraum 2005-2012 bezüglich der Einführung des „1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystems“ (CCI DE FRANCE, 2013d), andererseits für den Zeitraum 2009-2012 für die Einführung von EnVol verfügbar (CCI DE FRANCE, 2013e). Mit 659 Unternehmen war die Teilnahme an „1.2.3. Environnement“ hoch. Im neuen Programm „EnVol“ haben bereits 164 Unternehmen teilgenommen (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8: Outputs in den Programmjahren 2005-2012 bzw. 2009-2012 (1.2.3. Environnement)

Programmjahre	2005-2012	2009-2012
Outputs (Teilnehmende Unternehmen)		
1.2.3. Environnement Umweltmanagementsystem	659	-
EnVol	-	164

Quelle: (CCI DE FRANCE, 2013e)

Nutzen der Befragung

Soweit zu erfahren war, wurde aus der Befragung kein Nutzen gezogen, und zwar weder für die Budgetierung noch für die Weiterentwicklung des Programms. Eine Bewertung des Nutzens für die Umwelt oder für die Unternehmen (Wirtschaftlichkeit!) fehlt.

4.7 Performance Bretagne Environnement Plus

Zusammenfassung

Land/Region:	Frankreich/Bretagne
Gründungsjahr:	1994
Verantwortliche Organisation:	Wirtschaftskammer der Bretagne
Zielgruppe:	Alle Unternehmen, vor allem KMUs
Ziele:	Bewusstsein und Fertigkeiten für betriebliches Umweltmanagement zu fördern, Verbreitung von Umwelttechnik voranzutreiben, Unternehmen über betrieblichen Umweltschutz zu informieren und sie für die Umsetzung von Umweltmaßnahmen zu motivieren (PBE+, 2013a)
Aktivitäten:	Beratung von Unternehmen, Schulung von Umweltbeauftragten, Organisation von regionalen Informations-Tagen und Netzwerken sowie Kooperation mit Partnerorganisationen
Akteure:	<ul style="list-style-type: none"> - Der Leiter von PBE+ in der Wirtschaftskammer der Bretagne; - Berater von PBE+ - der Leiter des Programms „Performance Bretagne“; - Vertreter des Beirats des Regionalprogramms „Performance Bretagne“; - Vertreter des Technik-Beirats von PBE+
Finanzielle Förderung:	Vollständige finanzielle Subventionierung der Teilnahme am Programm
Bewertung:	Keine externe Evaluation, sondern Berichte zu den Aktivitäten des Programms

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die Aktivitäten von „Performance Bretagne Environnement Plus“ (PBE+) bestehen in (i) der Beratung von Unternehmen, (ii) der Schulung von Umweltbeauftragten, (iii) der Abhaltung von regionalen Informations-Tagen zu Umweltthemen, (iv) der Organisation von regionalen Netzwerken, (v) der Kooperation mit Partnerorganisationen sowie (vi) der Öffentlichkeitsarbeit. Diese beinhaltet die Bereitstellung von Informationen zur aktuellen Umweltgesetzgebung, die Verbreitung eines Newsletters und die Unterhaltung einer Website

(PBE+, 2013b). Zudem wurden Leitfäden zum betrieblichen Umweltschutz für folgende Industrien erstellt: Lebensmittel, Kunststoff, Metall und Chemie (PBE+, 2013c).

PBE+ verwendet folgende acht Programm-Elemente (PBE+, 2013c):

- Die Schulung von Umweltbeauftragten: Sie besteht aus einer zweitägigen Schulung zu den Grundlagen des betrieblichen Umweltmanagements;
- „Auto-diagnostic Environnement“: Der bereits geschulte Umweltbeauftragte erarbeitet in Zusammenarbeit mit einem Berater von PBE+ eine Aufstellung der umweltrelevanten Bereiche im Unternehmen, eine Bewertung der schädlichen Umweltauswirkungen der Unternehmen und ein Umweltprogramm;
- „Visite Energie“: In Zusammenarbeit mit einem Berater von PBE+ wird ein Instrument für das Energiemanagement installiert;
- „Pré-diagnostic Eco-Conception“: Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens werden mit der Methode „Eco-Conception“ weiterentwickelt;
- „Accompagnement à l'enregistrement ICPE“: Begleitung des Unternehmens in der Zulassung von Anlagen im Sinne der neuen Gesetzgebung der „installation classée pour la protection de l'environnement“ (ICPE);
- „Diagnostic Imprim'Vert“: Dieses Programm-Element beinhaltet betriebliches Umweltmanagement speziell für Druckereien;
- „Ateliers Techniques Energie“ umfasst halbtägige Workshops zum Beispiel zu den Themen Druckluft und Kälteanlagen;
- „Audits croisés inter-entreprises“: In diesem Programm-Element assistiert ein Umweltbeauftragter eines Unternehmens einem externen Auditor bei dem Audit eines anderen Unternehmens aus dem Netzwerk.

Die Teilnahme der Unternehmen an den Programm-Elementen ist finanziell vollständig subventioniert (MONKHOUSE et al., 2006d).

Die Subventionierung der Beratungen ist ein ökonomisches Instrument. Die Schulung der Umweltbeauftragten und die Abhaltung von regionalen Informations-Tagen sowie die Beratungen stellen Informations-Instrumente dar. Ein partnerschaftliches Instrument besteht in der Kooperation mit den Partnerorganisationen.

Akteure und Organisation

PBE+ wurde als Teil des Regionalprogramms „Performance Bretagne“ von der „Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de Bretagne“ (DIRECCTE) und der Regionalverwaltung der Bretagne gegründet. Das Regionalprogramm „Performance Bretagne“ wird von einem Vertreter der Wirtschaftsagentur

der Bretagne geleitet. Der Beirat dieses Programms setzt sich aus Vertretern der Verwaltung und Wirtschaft zusammen³¹. Er trägt die Verantwortung und trifft die Entscheidungen (PBE+, 2010, PBE+, 2013d).

PBE+ wird seinerseits von einem Mitarbeiter der Wirtschaftskammer der Bretagne geleitet; dieser ist dem genannten Beirat von „Performance Bretagne“ gegenüber verantwortlich. Letztverantwortlich für das Programm PBE+ zeichnet somit die Wirtschaftsagentur. Die Berater von PBE+ sind dem Leiter des Programms unterstellt. Sie sind in allen vier Départements entweder in der „l'Union Patronale departementale“ oder einer Vertretung der Industrie- und Handelskammern beschäftigt. Der Technik-Beirat von PBE+ setzt sich aus Vertretern der Wirtschaftskammer der Bretagne, der Regionalverwaltung, der „Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement“ (DRIRE) und der Wirtschaftsagentur der Bretagne zusammen. Er wird von der Wirtschaftsagentur der Bretagne geleitet (PBE+, 2010, PBE+, 2013d).

Die Ablauforganisation ist folgende: Der Leiter von PBE+ erarbeitet mit den Beratern des Programms organisatorische Fragen (Finanzierung, Programm-Management, ...) sowie neue Inhalte und Programm-Elemente. Diese werden von der Wirtschaftskammer der Bretagne zunächst an den Technik-Beirat von PBE+ weitergeleitet. Dieser beurteilt die Inhalte und Programm-Elemente. In der Folge berät und entscheidet der Beirat des Regionalprogramms „Performance Bretagne“ über die Aufnahme ins Programm (PBE+, 2010).

Das Jahresbudget des Programms lag im Jahr 2009 bei € 494.782. Die Finanzierung setzte sich zusammen aus finanziellen Mitteln des Regionalentwicklungs-Fonds der europäischen Kommission (FEDER) (35%), der DRIRE (22%), der Regionalverwaltung der Bretagne (22%), der teilnehmenden Unternehmen (11%), der Industrie- und Handelskammern (8%) und der „Unions Patronales Départementales“ (2%), (PBE+, 2010).

Evaluation und Outputs

Eine externe Evaluation von PBE+ wurde bislang nicht durchgeführt. Der Leiter und die Berater des Programms erarbeiten jedoch jährlich einen Bericht zu den Aktivitäten des Programms (Bilan d'Activité PBE+ Régional), (PBE+, 2010). Gegenstand des Berichts (2009) war die Inanspruchnahme der Teilprogramme und Aktivitäten von PBE+ durch die

³¹ Der Beirat besteht aus Vertretern der DIRECCTE, der Regionalverwaltung der Bretagne, der „Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie Bretagne“, der „l'Union des Entreprises - MEDEF Bretagne“, der „Unions Patronales Départementales“, der Industrie und Handelskammer der Bretagne, der Industrie- und Handelskammern und von „PSA Peugeot Citroën“.

Unternehmen. Organisation und Finanzierung des Programms kamen ebenfalls zur Darstellung (PBE+, 2010).

Die Outputs des Programms waren folgende: Von 1994 bis 2012 haben laut Website des Programms rund 1.700 Unternehmen am Programm teilgenommen. Rund 2.500 Umweltbeauftragte wurden geschult und etwa 900 „Auto-diagnostic Environnement“ wurden in den Unternehmen durchgeführt. Mehr als 10.000 Teilnehmer haben an den regionalen Informations-Tagen teilgenommen (PBE+, 2013a). Die Outputs sind in Tabelle 9 dargestellt (PBE+, 2010). Es fällt auf, dass die Outputs im Programmjahr 2009 höher lagen als im Jahresdurchschnitt der gesamten Programmjahre von 1994-2012. Ein Bezug zu Budgets ist wegen fehlender Budgetdaten nicht möglich.

Tabelle 9: Budget und Outputs für das Programmjahr 2009 bzw. für die Programmjahre 1994-2012 (Performance Bretagne Environnement Plus)

Programmjahr	2009	1994-2012³²	Outputs im Jahres-durchschnitt
Budget, Outputs			
Budget	494.782 €	-	-
Outputs			
„Auto-diagnostic Environnement“	73	900	47
Schulung von Umweltbeauftragten	227	2.500	131
Teilnehmer bei regionalen Informations-Tagen	545	10.000	526
Teilnehmer in Netzwerken des Programms	733	-	-
„Audits croisés inter-entreprises“	10	-	-

Quelle: (PBE+, 2010, PBE+, 2013a)

Nutzen der Berichterstattung

Es konnte nicht in Erfahrung gebracht werden, ob die Ergebnisse der Befragung für die Fortführung und die Weiterentwicklung des Programms genutzt werden. Ob in Zukunft Outcomes erhoben werden sollen wurde ebenfalls nicht bekannt gegeben.

³² Zu den Teilnehmern in den Netzwerken des Programms bzw. den „Audits croisés inter-entreprises“ waren keine Informationen angegeben.

4.8 ENWORKS

Zusammenfassung

Land/Region:	England/North West
Gründungsjahr:	2001
Verantwortliche Organisation:	Economic Solutions Ltd
Zielgruppe:	Alle Unternehmen, vor allem KMUs
Ziele:	Unterstützung des betrieblichen Umweltmanagements in Unternehmen in North West England; Durchführung eines strengen Monitoring und einer Messung der Impacts bezüglich der Leistungen des Programms; Verbesserung des Wissens und der Fertigkeiten in Bezug auf betriebliches Umweltmanagement in der Region; Entkopplung der schädlichen Umweltauswirkungen vom wirtschaftlichen Wachstum; Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von betrieblichem Umweltschutz (ENWORKS, 2013b)
Aktivitäten:	Beratung von Unternehmen, Kooperation mit Partnerorganisationen, Abhaltung von Workshops und Öffentlichkeitsarbeit
Akteure:	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter des Programm-Managements („Central Management Team“), welche vom Führungs-Ausschuss bestellt sind; - Mitglieder des Führungs-Ausschusses („Board“) des Programms; - Vertreter der jeweiligen regionalen Partnerorganisationen; - Externe Berater
Finanzielle Förderung:	Teilnahme der Unternehmen am Programm ist durch ENWORKS finanziell voll subventioniert; wobei der Umfang der Beratung abhängig von den Einsparpotentialen (ökonomisch und ökologisch) in den einzelnen Unternehmen festgelegt wird (ENWORKS, 2013h)
Bewertung:	Externe Evaluation und Monitoring

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die Aktivitäten von ENWORKS bestehen aus (i) der Beratung von Unternehmen, (ii) der Kooperation mit Partnerorganisationen und (iii) der Abhaltung von Workshops. Weitere Aktivitäten sind (iv) die Bereitstellung einer Datenbank mit Inhalten zum Programm

(„ENWORKS in a box“), (v) die Erfassung aller Daten aus der Umsetzung des Programms (Outputs, Outcomes, Kosten, ...) in einer Datenbank („Efficiency Toolkit“) und (vi) das Monitoring der Leistungen des Programms. Mit (vii) „Environment Connect“ besteht eine Aktivität, die die Kooperationen mit regionalen und nationalen Beratungsprogrammen für Ressourceneffizienz gewährleistet – vor allem zur Vermeidung von Redundanzen in der Beratung von Unternehmen. Hinzu kommen (viii) die Auszeichnung von Unternehmen im Rahmen des „Northwest Business Environment Awards“ und des „Greater Manchester Business Awards“ und (ix) die Öffentlichkeitsarbeit (ENWORKS, 2013c, ENWORKS, 2013d). Daneben gibt es sogenannte „Innovation Projects“. Es handelt sich um einzelne Programm-Elemente z.B. für CSR-Management, die dazu dienen, neue Projektideen pilotmäßig zu erproben (ENWORKS, 2013e).

Die Öffentlichkeitsarbeit umfasst die Unterhaltung einer Website und die Verbreitung eines Newsletters („Green Intelligence“). Dieser wird vom Programm-Management erstellt und ist zugeschnitten auf die speziellen Bedürfnisse der teilnehmenden Unternehmen. Letztere nutzen den Newsletter als Hilfsmittel, um sich über die für sie relevanten Inhalte und Entwicklungen im betrieblichen Umweltschutz zu informieren (ENWORKS, 2013c).

Die finanzielle Subventionierung der Beratung der Unternehmen stellt ein ökonomisches Instrument dar. Es bestehen mehrere Informations-Instrumente: (i) das Efficiency Toolkit; hier können die teilnehmenden Unternehmen ihre Daten eintragen und Auskünfte (nach jeweiliger Befugnis) einholen und verwenden (für die Umsetzung des Umweltmanagements und beispielsweise für die Erstellung von Berichten). Weitere Informations-Instrumente sind (ii) der Newsletter Green Intelligence, (iii) ENWORKS in a box und (iv) die Beratungen als solche. Ein partnerschaftliches Instrument besteht in den Kooperationen zwischen dem Ausschuss des Programms, dem Programm-Management und den regionalen Partnerorganisationen, die die Beratungen durchführen (ENWORKS, 2013b).

Akteure und Organisation

Seit 2011 ist ENWORKS Mitglied der „Economic Solutions Group“, welche der „Economic Solutions Ltd“ untersteht. Letztere besteht aus einer Gruppe gemeinnütziger Unternehmen, welche Unternehmensberatung sowie verschiedene Kurse und Trainings für Privatpersonen und Arbeitgeber in der Region North West England anbieten (ENWORKS, 2013a).

Der Führungs-Ausschuss des Programms setzt sich aus Vertretern der Partnerorganisationen aus der Wirtschaft, Verwaltung und Forschung zusammen³³. Der

³³ Vertreter folgender Partnerorganisationen: Der Handelskammer von Manchester, der Economic Solutions Ltd, der Regionalentwicklungs-Agentur, der „Cumbria Rural Enterprise Agency“, der Handelskammer North West England, der „Environment Agency“, von „Groundwork UK“, von

Ausschuss ist unabhängig in der Ausübung seiner Funktionen, den Vorsitz hat ein Mitarbeiter der Handelskammer von Manchester inne (ENWORKS, 2013f).

Das Programm-Management (13 Mitarbeiter) ist vom Führungs-Ausschuss bestellt und ist diesem untergeordnet. Es kooperiert mit den regionalen Partnerorganisationen („Cumbria Rural Enterprise Agency“, „Groundwork Pennine Lancashire“, „Groundwork Oldham and Rochdale“, „Groundwork Manchester, Salford, Stockport, Tameside and Trafford“ und „Groundwork Cheshire“), die die Beratungen durchführen, und gibt Anweisungen beziehungsweise unterstützt die Berater bei der Umsetzung der Beratung von Unternehmen (ENWORKS, 2013f).

Die Ablauforganisation von ENWORKS ist folgende: Der Führungs-Ausschuss ist verantwortlich für die Vision, Strategie und Zielsetzungen des Programms. Die Aufgabe des Programm-Managements besteht darin, die Vorgaben des Führungs-Ausschusses mit entsprechenden Aktivitäten und Instrumenten umzusetzen. Dazu stimmt es sich mit den wichtigsten Partnerorganisationen im Einzelnen ab, organisiert die Finanzierung des Programms und unterhält die Kooperation mit den regionalen Partnerorganisationen. Die fünf regionalen Partnerorganisationen führen die Beratungen der Unternehmen durch. Die externen Berater werden zusätzlich für spezielle Beratungsleistungen und den Ausgleich von Kapazitäten eingesetzt (ENWORKS, 2013c, ENWORKS, 2013f).

Das Budget des Programms lag in der Programmperiode von 2007-2010 bei £ 8.900.777. Die Finanzierung setzte sich folgendermaßen zusammen: Die Fördergelder für KMUs (£ 4.967.744) kamen jeweils hälftig von der Northwest Regional Development Agency³⁴ (NWDA) und vom Regionalentwicklungsfonds der europäischen Kommission. Weitere £ 3.933.033 kamen ebenfalls von der NWDA. Die teilnehmenden Unternehmen leisteten einen Beitrag von £ 262.299 (SMITH and MEDHURST, 2011, 19f). Das Gesamtbudget wurde folgendermaßen aufgeteilt: 71% für die regionalen Partnerorganisationen, 17% für zentralgesteuerte Projekte und 12% für das Programm-Management (SMITH and MEDHURST, 2011, 19f). Die Finanzierung des Programms setzt sich in 2013 weiterhin aus Mitteln des Regionalentwicklungsfonds der europäischen Kommission und der NWDA zusammen (ENWORKS, 2013h).

„Envirolink Northwest“, der „Federation of small Businesses“, der „North West Universities Association“ und des „Institute of Directors“.

³⁴ Die Northwest Regional Development Agency ist eine staatliche Einrichtung zur Förderung der Regionalentwicklung in der Region Northwest.

Evaluation und Outputs

In jeder Programmperiode ist eine begleitende externe Evaluation von ENWORKS vorgesehen. Die Evaluation der Programmperiode von 2007 bis 2010 erfolgte im Zeitraum von 2008 bis 2010. Sie wurde durchgeführt von „GHK Consulting“; Auftraggeber war die NWDA (SMITH and MEDHURST, 2011).

Evaluationsgegenstand waren die Organisation und Struktur, die Outputs, Outcomes, Impacts und die Effektivität des Programms. Der „Strategic added value“ (SAV) des Programms wurde ermittelt, unter Berücksichtigung nationaler Beratungsprogramme für Ressourceneffizienz (Carbon Trust, WRAP und NISP). Weiterer Gegenstand der Evaluation war die Weiterentwicklung von ENWORKS anhand von Kennzahlen und der Vergleich des Programms mit anderen regionalen und nationalen Beratungsprogrammen für Ressourceneffizienz in England. Schließlich wurde die geplante Zukunftsstrategie des Programms (nach 2010) evaluiert. Zusätzlich zur Evaluation des eigentlichen Programms wurde das Thema des allgemeinen Marktversagens hinsichtlich Investitionen in Ressourceneffizienz behandelt und ein Bezug zu ENWORKS hergestellt (SMITH and MEDHURST, 2011, 2f).

Das Evaluationsdesign bestand aus Analysen, welche schließlich zu einer Gesamtbeurteilung zusammengeführt wurden. Es wurden partizipative Elemente verwendet, und zwar durch die Einbeziehung der Einschätzungen von Akteuren aus dem Führungsausschuss des Programms, von anderen Beratungsprogrammen und einer Auswahl von teilnehmenden Unternehmen. Methodisch wurde die Evaluation durch folgende quantitative und qualitative Erhebungsmethoden umgesetzt (SMITH and MEDHURST, 2011):

- Standardisierte Befragung von 50 teilnehmenden Unternehmen in zwei Durchgängen (quantitativ);
- Auswertung der Daten aus dem Efficiency Toolkit zur Qualitätssicherung und zur Berechnung der Leistungen von ENWORKS in Form einer Längsschnittanalyse (quantitativ und qualitativ);
- Qualitative Interviews mit Vertretern des ENWOKRS Ausschusses und solcher anderer Beratungsprogramme;
- Querschnittanalyse und „Benchmarking“ von regionalen und nationalen Beratungsprogrammen für Ressourceneffizienz in England in Bezug auf die Effektivität und Kosteneffizienz und Vergleich mit ENWORKS;
- Längsschnittanalyse von 50 teilnehmenden Unternehmen, für welche Informationen zu den Leistungen in Rahmen des Programms im Efficiency Toolkit vorlagen (quantitativ und qualitativ);

- Durchführung eines „Economic Impact Assessment“ auf der Grundlage des Outputs des Programms. Ein Teil der untersuchten Unternehmen wurde dafür zur Umsetzung der Maßnahmen befragt;
- Durchführung eines „Additionality Assessment“ in Form einer Längsschnittanalyse und einer Befragung der untersuchten Unternehmen; und
- Erhebung des „Strategic added value“ (SAV) in Form von zwei Befragungen von Stakeholdern (Vertreter regionaler und nationaler Beratungsprogramme für Ressourceneffizienz in England, Vertreter des ENWORKS Ausschusses und Vertreter anderer relevanter Organisationen) des Programms.

Die Ergebnisse wurden in einem Evaluationsbericht dokumentiert. An quantitativen Auswertungen finden sich im Bericht Angaben zu Outputs, Outcomes (vgl. Tabelle 10), (SMITH and MEDHURST, 2011, 21, ENWORKS, 2013g), und zur Effizienz. Dazu finden sich Angaben, basierend auf Daten aus der Maßnahmendatenbank des Programms. Es wurden die Kosten pro Einheit der erreichten Outputs (Anzahl der teilnehmenden Unternehmen und Anzahl der Teilnehmer in den Trainings) und Outcomes (Materialeinsparungen in t, CO₂-Einsparungen in t, Wassereinsparungen in m³ und die eingesparte Menge an Abfällen in Tonnen) angegeben. Weitere Ergebnisse zu Impacts, Effektivität und Wirksamkeit sind:

- Impacts: Die Unternehmen setzen im Durchschnitt 55 % der vorgeschlagenen Maßnahmen um. Die dadurch erzielten finanziellen Einsparungen lagen durchschnittlich bei £ 15.125 pro Unternehmen (SMITH and MEDHURST, 2011, 42).
- Zur Erfassung der Effektivität wurde von den externen Evaluatoren die Additionalität der Förderung erhoben. Im Evaluationsbericht heißt es dazu (SMITH and MEDHURST, 2011, 40): „Calculation of deadweight [Eigengewicht der Additionalität!] is based on beneficiaries responses as to whether they would have invested time and resources in Resource Efficiency in absence of ENWORKS assistance, whether any action taken would have been delayed or whether they would have taken no action“. Die Additionalität wird mit 56% des Outputs angegeben, d.h. 56% der geplanten und umgesetzten Maßnahmen sind direkt durch die Leistungen von ENWORKS ausgelöst worden (SMITH and MEDHURST, 2011, 43).
- Zur Wirksamkeit: ENWORKS erfasst Wirksamkeiten sowohl hinsichtlich geplanter und erreichter Outputs (Anzahl der geplanten und erreichten Beratungen) als auch hinsichtlich Outcomes (geplante und erreichte Umweltleistungen), (siehe Tabelle 11). In der Tabelle sind neben Wirksamkeiten hinsichtlich Outputs und Outcomes auch geplante und erreichte Kosteneinsparungen aufgeführt. Alle Wirksamkeiten bei den Outputs und den Outcomes liegen deutlich über hundert Prozent, mit Ausnahme der teilnehmenden Unternehmen in Projekt „Beratung zu Umweltverbesserungen in der

Wertschöpfungskette“ (Wirksamkeit 80 %) und mit Ausnahme der neu entstandenen Arbeitsplätze (Wirksamkeit 97 %).

Tabelle 10: Budget, Outputs und Outcomes für die Programmjahre 2007-2010 (ENWORKS)

Programmjahr	2007-2010
Budget, Outputs, Outcomes	
Budget	£ 8.900.777 (10.630.198 €)
Outputs	
Beratungen von Unternehmen	3.507
Anzahl der Teilnehmer in den Trainings	838
Outcomes (Einsparungen)	
CO ₂ (t)	475.000
Rohstoffe (t)	220.000
Wasser (m ³)	4.000.000
Abfall (t)	283.000

Quelle: (SMITH and MEDHURST, 2011, 54, ENWORKS, 2013g)

Tabelle 11: Wirksamkeiten (ENWORKS)

Output	Target	Actual	% Achieved
Businesses assisted with resource efficiency	3139	3507	112%
Businesses assisted with corporate responsibility	705	979	115%
Number of businesses assisted	3329	3,655	110%
<i>Business Assists (Universal)</i>	2881	3142	109%
<i>Business Assists (Intermediate)</i>	448	513	115%
Number of applications of low carbon technologies	160	243	152%
Number of businesses involved in supply chain projects	10	8	80%
Number of adults undertaking work based training	583	838	145%
Planned and actual cost savings per annum (£m)	60	77	129%
Material savings (tonnes)	170,000	219,800	129%
CO ₂ Savings (tonnes)	250,221	475,570	190%
Water Savings (m ³)	2,759,800	3,953,530	143%
Waste Diverted from Landfill (tonnes)	130,490	282,810	217%
Jobs created	163	158	97%
Jobs safeguarded	338	529	157%
Sales increased (£m)	28	35	123%
Sales safeguarded (£m)	57	68	120%

Quelle: (SMITH and MEDHURST, 2011, 21)

Die wichtigsten Empfehlungen des Evaluationsteams waren (SMITH and MEDHURST, 2011, 58ff):

- Eine Untersuchung von weiteren Aspekten des allgemeinen Marktversagens in Bezug auf die Integration von Ressourceneffizienz in Unternehmensentscheidungen sollte durchgeführt werden. Ressourceneffizienz Clubs sollten stärker gefördert werden. Sie dienen als Plattform für die Unternehmen.
- Eine Untersuchung von Alternativen für die Finanzierung des Programms sollte durchgeführt werden, da die finanziellen Förderungen 2013 auslaufen. Eine Möglichkeit könnte ein Kredit-Modell sein, in dem die Unternehmen die Beratungskosten in Raten abbezahlen.
- Es sollten Online-Angebote zum Thema Ressourceneffizienz geschaffen werden, als Ergänzung zum aktuellen Angebot im Programm.

- Mithilfe des Efficiency Toolkit sollten auch die Folgen einer Unterlassung von Investitionen in Ressourceneffizienz zur Darstellung gebracht werden. Auch Best-Practice-Beispiele mit einer Kostenaufstellung sollten zur Darstellung kommen.
- Die Beratung sollte stärker auf die Wertschöpfungskette von Unternehmen fokussiert werden. Große Unternehmen könnten eingebunden werden, die dann weitere Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette auslösen könnten.

Nutzen der Evaluation

Die Empfehlungen des Evaluationsberichts wurden laut mündlicher Mitteilung des Programm-Managements in der Weiterentwicklung des Programms berücksichtigt und umgesetzt: Ressourceneffizienz Clubs werden mehr gefördert und es wurden neue Online Angebote für Unternehmen geschaffen. Das Efficiency Toolkit wird dazu verwendet, die Kosten der Unterlassung von Investitionen in Ressourceneffizienz zu erheben und darzustellen. Es wurde beschlossen, die Finanzierung fortzuführen wie bisher (ENWORKS, 2013h). Die Evaluationsberichte werden für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt, indem sie auf die Website gestellt werden. Ob Änderungen des Programms, die auf Basis der Evaluation eingeleitet wurden, letztendlich auch zu noch weiter verbesserten Umweltleistungen und gegebenenfalls verbesserter Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz führen, kann erst die nächste Evaluation zeigen.

4.9 „umwelt service salzburg“

Zusammenfassung

Land/Region:	Österreich/Bundesland Salzburg
Gründungsjahr:	2003
Verantwortliche Organisation:	Umweltschutzabteilung des Landes Salzburg
Zielgruppe:	Unternehmen, Gemeinden und andere Institutionen
Ziele:	Förderung des betrieblichen Umweltschutzes im Bundesland Salzburg und bestmögliche Betreuung der Unternehmen (USS, 2013b)
Aktivitäten:	Beratung von Unternehmen, Durchführung von Workshops, Auszeichnung von Unternehmen und Öffentlichkeitsarbeit
Akteure:	<ul style="list-style-type: none">- Der Leiter des USS;- Mitglieder des Programm-Managements in der Wirtschaftskammer Salzburg;- Mitglieder des Leitungsgremiums;- Mitglieder des Steuerungsgremiums, und- Externe Berater
Finanzielle Förderung:	Subventionierung bis zu 50% der Teilnahmekosten; Subventionierung bis zu 75% der Teilnahmekosten für Klimabündnis-Mitglieder ³⁵ (USS, 2013e)
Bewertung:	Externe Evaluation

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die Aktivitäten des USS umfassen (i) die Beratung von Unternehmen, (ii) die Durchführung von Workshops und (iii) die Auszeichnung der teilnehmenden Unternehmen im Rahmen einer Gala. Weitere Aktivitäten sind (iv) Kooperationen mit den Partnerorganisationen des Programms, (v) die Bereitstellung einer Service-Hotline und (vi) die Öffentlichkeitsarbeit. Letztere beinhaltet die Erstellung von Informations-Materialien, die Abhaltung von Informationsveranstaltungen und die Unterhaltung einer Website. Hinzu kommen (vii) die Kooperationen und der Austausch mit anderen Beratungsprogrammen für betriebliches

³⁵ Das Klimabündnis ist das größte kommunale Klimaschutz-Netzwerk in Europa. Gemeinden, Schulen und Betriebe bilden eine Partnerschaft mit indigenen Organisationen im Amazonas.

Umweltmanagement in Österreich. Hier geht es um Informationsaustausch und die Abstimmung von Inhalten und Instrumenten. Zudem werden die geplanten und umgesetzten Maßnahmen der Unternehmen in einer Maßnahmendatenbank des USS erfasst (USS, 2013c).

Folgende 18 Programm-Elemente finden im USS Anwendung (USS, 2013d):

- 1) „Energiecheck für Dienstleistungsgebäude“: Die Energiekosten sollen durch energetische oder thermische Sanierungen gesenkt und die Steuerung der Lüftung, Heizung und Beleuchtung optimiert werden. In diesem Programm-Element besteht eine Kooperation mit dem Programm klima:aktiv des Lebensministeriums;
- 2) „Energiecheck für Tourismusbetriebe“: Es werden die Energie- und Betriebskosten gesenkt und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht. Auch in diesem Programm-Element besteht eine Kooperation mit dem Programm klima:aktiv des Lebensministeriums;
- 3) „Energiecheck für Produktionsbetriebe“: Es werden Maßnahmenvorschläge erarbeitet, Optionen für die Umsetzung definiert und Förderungsmöglichkeiten für Investitionen dargestellt. Auch hier besteht eine Kooperation mit dem Programm klima:aktiv des Lebensministeriums;
- 4) „Mobilitätsberatung für Betriebe“: Inhalte sind unter anderem Routenplanungen zu optimieren, effiziente Technologien zu nutzen, Treibstoff zu sparen und die Nutzung des öffentlichen Verkehrs besser zu integrieren;
- 5) „Mobilitätsmanagement Basis-Check für Städte, Gemeinden und Regionen“: Ziel des Programm-Elements ist es, die Verkehrsprobleme zu analysieren und zu verbessern, die Umweltauswirkungen des Verkehrs zu reduzieren und somit die Lebensqualität vor Ort zu erhöhen. Es besteht eine Kooperation mit dem Programm klima:aktiv des Lebensministeriums;
- 6) „Mobilitätsmanagement vertiefend für Städte, Gemeinden und Regionen“: Inhalt ist die weiterführende Planung und Umsetzung des Maßnahmen aus dem Basis-Check;
- 7) „Mobilitätsmanagement für Freizeit und Tourismus-Betriebe“: Themen sind unter anderem die Autofreie Anreise von Gästen und Maßnahmen für sanfte Mobilität;
- 8) „Mobilitätsmanagement für Freizeit und Tourismus-Gemeinden“: Die Themen sind unter anderem Maßnahmen für sanfte Mobilität und Verkehrskonzepte für Großveranstaltungen;
- 9) „Umweltmanagement – Umwelt nachhaltig managen“: Ziel ist die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 oder EMAS;

- 10) „Umweltzeichen – Ausgezeichnet im Umweltschutz“: Bedingung für die Auszeichnung ist, dass die Kriterien aus einem Maßnahmenkatalog erfüllt werden. Zielgruppe sind Unternehmen aus der Tourismusindustrie;
- 11) „Umweltzeichen für Schulen“: Gezielter, sparsamer Einsatz von Reinigungsmitteln, Vermeidung und Trennung von Abfall und Sparen von Heizkosten sind Themen dieses Teilprogramms.
- 12) „Klimabündnis – Ohne Schweiß kein Preis“: Ziel der Initiative ist die Reduktion der CO₂-Emissionen. Die Unternehmen verpflichten sich innerhalb von zwei Jahren 30 % und innerhalb von fünf Jahren 50 % der möglichen Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen;
- 13) „Ökofit – Günstiges Einstiegspaket in den Umweltschutz“: Zielgruppe in diesem Teilprogramm sind kleine und mittelgroße Unternehmen;
- 14) „Umweltzeichen Green Meetings“: Kongresse, Tagungen und Konferenzen können nach den Kriterien des Umweltzeichens geplant und umgesetzt werden;
- 15) „Nachhaltigkeitsmanagement“: Ziel ist die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements. Es werden die Wirtschaftsvorgänge, die sozialen Verhältnisse sowie umweltrelevante Bereiche im Unternehmen analysiert und ein Maßnahmenplan erarbeitet;
- 16) „Umweltzeichen Druckereien“: Dieses Teilprogramm enthält unter anderem einen Umweltzeichen-Kriterienkatalog speziell für Druckereien;
- 17) „Abfall- und Ressourcenberatung – Wasser, Abfall und Kosten sparen“: Dieses Teilprogramm behandelt die Abfall- und Materialströme im Unternehmen;
- 18) „Nachbetreuung“: Es besteht die Möglichkeit, nach einer bereits abgeschlossenen Beratung eine Nachbetreuung zu beantragen.

Die Subventionierung der Beratung und die Auszeichnung der Unternehmen stellen ökonomische Instrumente dar. Informations-Instrumente bestehen in der Durchführung von Workshops und Informationsveranstaltungen und in der Beratung als solcher. Die Kooperation mit den Partnerorganisationen stellt ein partnerschaftliches Instrument dar.

Akteure und Organisation

Der USS wurde von der Umweltschutzabteilung des Landes Salzburg, der Wirtschaftskammer Salzburg und dem Lebensministerium als Kooperationsprojekt gegründet (USS, 2013a) und weist folgende Organisation auf: Verantwortliche Organisation ist die Umweltschutzabteilung des Landes Salzburg. Das Leitungsgremium, bestehend aus den Vorsitzenden der Partnerorganisationen beziehungsweise der entsprechenden Abteilungen

(der Umweltschutzabteilung des Landes Salzburg, der Wirtschaftskammer Salzburg, des Lebensministeriums (BMLFUW) und der Salzburg AG) stellt die oberste Instanz für Entscheidungen im USS dar. Ihm untergeordnet ist das Steuerungsgremium, das sich aus Vertretern der Partnerorganisationen (der Umweltschutzabteilung des Landes Salzburg, der Wirtschaftskammer Salzburg, des Lebensministeriums (BMLFUW) und der Salzburg AG) zusammensetzt. Der Leiter des USS ist Vorsitzender des Steuerungsgremiums. Er leitet auch das Programm-Management des USS, welches in der Wirtschaftskammer Salzburg seinen Standort hat. Die Entscheidungen im Programm werden von den Akteuren im Rahmen dieser Hierarchie getroffen. Die Berater werden vom Programm-Management bestellt (USS, 2013f, USS, 2013g).

Das Budget des Programms beträgt laut Programm-Management rund € 800.000 für jedes Programmjahr (USS, 2013g). Die Finanzierung erfolgt in 2013 zu 34% durch die Umweltschutzabteilung des Landes Salzburg, zu 14% durch die Wirtschaftskammer Salzburg, zu 25% durch das Lebensministerium und zu 27% durch die Salzburg AG (USS, 2013h).

Evaluation und Outputs

Der USS wird jährlich extern evaluiert. Externe Evaluationen sind seit 2004 vom Lebensministerium vorgeschrieben. Das Lebensministerium bindet die Pflicht zur Evaluation an die Co-Finanzierung durch das Ministerium (ÖBP WIEN, 2013). Evaluationsgegenstand im Programmjahr 2011 war die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Leistungen des Programms. Zudem wurden die Öffentlichkeitsarbeit und der Auftritt des USS untersucht (BAUHOFER, 2012). Die Evaluation wurde durchgeführt von FINOB SOLAR; Auftraggeber war das USS. Das Evaluationsdesign entsprach einer Befragung der teilnehmenden Unternehmen und anderer Institutionen in Form von telefonischen Interviews. Diese wurden in den Zeiträumen der Kalenderwochen 10 bis 17 und 37 bis 39 im Jahr 2012 durchgeführt (BAUHOFER, 2012).

Die Ergebnisse wurden in einem Evaluationsbericht zusammengefasst. Es wurden die Stärken und Schwächen des USS und seiner Berater aufgezeigt und der Nutzen für die Teilnehmer dargestellt. Es liegen für das Programmjahr 2011 pauschale Daten zu Budget, Outputs und Umweltleistungen vor (vgl. Tabelle 12). Differenzierte Outcomes sind für den Gesamtzeitraum 2003-2011 dargestellt (USS, 2013i). Angaben zur Effektivität finden sich nicht.

Tabelle 12: Outputs und Outcomes in den Programmjahren 2003-2011 (USS)

Programmjahre	2003-2011	2011
Budget, Outputs, Outcomes		
Budget³⁶	-	€ 800.000
Outputs		
Geförderte Beratungen	-	232
Umgesetzte Umweltmaßnahmen	1.800	293
Investitionen in Umweltmaßnahmen	€ 143.000.000	€ 33.000.000
Outcomes (Einsparungen)		
Strom (kWh)	7.000.000	-
Öl (l)	1.100.000	-
Gas (m³)	630.000	-
Diesel (l)	115.000	-
Benzin (l)	117.000	-
CO₂ (t)	5.000	-

Quelle: (USS, 2013i, s.p.)

Nutzen der Evaluation

Die Ergebnisse aus dem Evaluationsbericht werden in der Weiterentwicklung des Programms berücksichtigt (USS, 2013g). Die Daten aus dem internen Monitoring werden zwar für die Auszeichnungen der teilnehmenden Unternehmen genutzt, werden aber in der externen Evaluation weder erfasst noch beurteilt.

³⁶ Das Budget lag in den Programmjahren 2010-2012 jeweils bei € 800.000.

4.10 ÖkoBusinessPlan Wien

Zusammenfassung

Land/Region:	Österreich/Wien
Gründungsjahr:	1998
Verantwortliche Organisation:	Umweltschutzabteilung der Stadt Wien (MA 22)
Zielgruppe:	Alle Unternehmen und andere Institutionen
Ziele:	Verringerung der schädlichen Umweltauswirkungen der Wiener Wirtschaft und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch eine verbesserte Ressourceneffizienz; Stärkung der beratenden Komponente zwischen Verwaltung und Unternehmen und Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Stadt Wien (ÖBP WIEN, 2012a)
Aktivitäten:	Beratung der teilnehmenden Unternehmen bei der Umsetzung von freiwilligen Maßnahmen im Umweltmanagement und Öffentlichkeitsarbeit; Überprüfung der Rechtskonformität
Akteure:	<ul style="list-style-type: none">- Die Mitglieder des Programm-Managements in der Umweltschutzabteilung der Stadt Wien;- Vertreter der Umweltschutzabteilung der Stadt Wien;- Vertreter des ÖBP-Beirates;- Vertreter des ÖBP-Nachhaltigkeitsbeirats;- Berater des ÖBP-Beraterpools
Finanzielle Förderung:	Subventionierung bis zu 75% der Teilnahmekosten; Unterschiedlich je nach Programm-Element
Bewertung:	Externe Evaluation

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die Aktivitäten des „ÖkoBusinessPlan“ Wien (ÖBP) Wien sind (i) die Beratung von Unternehmen, (ii) die Durchführung von Workshops, sowie (iii) die Überprüfung und Auszeichnung von teilnehmenden Unternehmen. Die Maßnahmen der Unternehmen werden (iv), nachdem sie umgesetzt sind, in einer Datenbank erfasst. Der ÖBP Wien fungiert (v) als Schnittstelle zur Umsetzung des städtischen Energieeffizienz-Programms (SEP) und des Wiener Klimaschutzprogramms (KliP). Er kooperiert (vi) mit dem Programm klima:aktiv

und den regionalen Schwesterprogrammen in den Bundesländern. Dabei geht es vor allem um Informationsaustausch. (vii) Weitere Kooperationen und ein internationaler Austausch bestehen zu anderen Beratungsprogrammen und Netzwerken, etwa im Rahmen des „Environmental Compliance Assistance Programme for SMEs“ (ECAP-SME) der Europäischen Kommission (STEINER et al., 2008, 23ff). Hier gibt es regelmäßig Workshops und es können Informationen zur Weiterentwicklung und zu einzelnen strategischen Ressourcen der Programme ausgetauscht werden.

Die Öffentlichkeitsarbeit (viii) stellt eine weitere Aktivität dar, im Rahmen derer jährlich eine ÖBP-Gala veranstaltet wird. Bei dieser Gala werden die Auszeichnungen für die teilnehmenden Unternehmen verliehen. Darüber hinaus werden für die Öffentlichkeitsarbeit Broschüren erstellt und verbreitet, ÖBP-Bücher und -News herausgegeben und eine Website unterhalten (STEINER et al., 2008, 23ff).

Im folgenden Abschnitt werden die Programm-Module, die Pilotprojekte und die sonstigen Programm-Elemente des ÖBP Wien aufgeführt (ÖBP WIEN, 2012b):

- Modul Umweltzeichen Tourismus: Gezielter, sparsamer Einsatz von Reinigungsmitteln, Vermeidung und Trennung von Abfall, sparen von Heizkosten;
- Modul ÖkoBonus: Senkung der Betriebskosten und gleichzeitige Entlastung der Umwelt in den Bereichen Abfallvermeidung, Abfallmanagement, Energiesparen und Klimaschutz;
- Modul ÖKOPROFIT: Senkung der Betriebskosten durch effizienten Einsatz von Ressourcen und Rohmaterialien, Optimierung von Produktionsabläufen und Vermeidung von Abfällen;
- Modul ISO 14001: Umsetzung der Inhalte der ISO 14001. Es handelt sich um ein internationales Umweltmanagementsystem, das Umweltschutz systematisch in die Betriebsabläufe integriert;
- Modul EMAS: Freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Umweltmanagementsystem und an einer Umweltbetriebsprüfung;
- Modul Nachhaltige Entwicklung: Ziel ist das Auslösen eines nachhaltigen Prozesses im Betrieb sowie die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes;
- Pilotprojekt Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen: Unterstützung von Unternehmen bei der Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen in Richtung Nachhaltigkeit;
- Pilotprojekt Umweltmanagementsysteme für Produktionskleinbetriebe: Heranführung von kleinen Produktionsbetrieben zu einem vollwertigen Umweltmanagementsystem nach EMAS oder ISO 14001;

- Pilotprojekt Chemikalien Leasing: Senkung des Verbrauchs von Chemikalien und Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs von Chemikalienherstellern und -anwendern. Unterstützung von Unternehmen beim Aufbau dieses innovativen Geschäftsmodells;
- Pilotprojekt Green IT: Das Pilotprojekt existiert seit 2009 und ist auf alle Betriebe mit IT-Systemen zugeschnitten. Es zielt auf eine Senkung der Energiekosten bei einer gleichzeitigen Optimierung der Leistungen der IT-Anlagen ab;
- ÖkoBusiness - Der Check: Der Check beinhaltet eine achtstündige Erstberatung als Überblick, um zu ermitteln, welche Potentiale für eine Teilnahme beim ÖBP Wien vorhanden sind. Es werden die Energie-, Ressourcen- und Abfallströme erfasst und mögliche Maßnahmen aufgezeigt;
- ÖkoBusiness - Der Förderwegweiser: Der Förderwegweiser beinhaltet eine achtstündige Beratung zur Information über Fördermöglichkeiten von Umweltmaßnahmen und -investitionen; und die
- Wiederauszeichnung: Die wiederholte Teilnahme eines Unternehmens an einem Programm-Element.

Die Teilnahme an den Programm-Elementen wird mit folgenden Anteilen der Gesamtkosten subventioniert (ÖBP WIEN, 2012b): Umweltzeichen Tourismus (66%), ÖkoBonus (75%), ÖKOPROFIT (49%), ÖkoBusiness-Der Check (75%) und ÖkoBusiness-Der Förderwegweiser (75%). Die anderen Programm-Elemente werden bis zu einem Maximalbetrag vollständig subventioniert – die Unternehmen zahlen in allen Fällen die Umsatzsteuer der gesamten Beratungskosten selbst.

Die Programm-Elemente beinhalten meistens zwei ökonomische Instrumente: Die Subventionierung der Teilnahme und die Auszeichnung der Unternehmen. Die Beratung der Unternehmen und die Workshops stellen Informations-Instrumente dar. Ein partnerschaftliches Instrument besteht in der Kooperation zwischen dem Programm-Management und den Beiräten des Programms.

Akteure und Organisation

Der ÖBP Wien ist folgendermaßen organisiert. Die Mitglieder des Programm-Managements sind bei der Umweltschutzabteilung der Stadt Wien angestellt. Örtlich sind sie in der Abteilung für „Nachhaltige Entwicklung“ angesiedelt. Sie erarbeiten Inhalte und Programm-Elemente, die anschließend von dem ÖBP-Beirat beziehungsweise dem ÖBP-Nachhaltigkeitsbeirat genehmigt werden müssen. Der ÖBP-Beirat besteht aus Vertretern von

Wirtschaft, Verwaltung und Sozialpartnern in Wien³⁷. Der Vorsitz liegt bei der MA 22. Der ÖBP-Nachhaltigkeitsbeirat besteht aus Vertretern von Verwaltung, von Sozialpartnern und von Nichtregierungsorganisationen³⁸. Den Vorsitz hat ebenfalls die MA 22. Die Beratung der Unternehmen wird von unabhängigen Beratern durchgeführt, die von dem Programm-Management bestellt werden (STEINER et al., 2008, 23ff, ÖBP WIEN, 2012a).

Das Budget des ÖBP Wien betrug von 2006 bis 2009 laut Programm-Management € 4.113.414. Die Finanzierung in der dritten Programmperiode setzte sich aus Mitteln der Umweltschutzabteilung der Stadt Wien (34,4%), dem Lebensministerium (BMLFUW) (20,5%) und der Europäischen Kommission (21,7%) zusammen. Weitere Finanzmittel kamen vom Wirtschaftsforschungsinstitut Wien (9,4%), dem Ökostromfonds (3,8%) und den teilnehmenden Unternehmen (10,2%), (ÖBP WIEN, 2009, 12).

Evaluation und Outputs

Das Programm-Management veranlasst für jede Programmperiode von vier Jahren eine externe Evaluation. Die Durchführung wird ausgeschrieben; Auftraggeber ist die Umweltschutzabteilung der Stadt Wien (STEINER et al., 2008, 23ff, ÖBP WIEN, 2012a). Die Evaluation erfolgte von August 2007 bis Juni 2010. Durchgeführt wurde sie von der „KMU Forschung Austria“ und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (MAYER et al., 2010).

Evaluationsgegenstand in der dritten Programmperiode waren das Programmdesign, die Prozesse, Strukturen und das Management des ÖBP Wien. Dazu kamen die Erfassung von Outputs, Outcomes, der Effektivität und die Beurteilung für Möglichkeiten zur Verbesserung des Programmdesigns und Perspektiven für die Weiterentwicklung des ÖBP Wien (MAYER et al., 2010, 4f).

Das Evaluationsdesign bestand aus einem Multi-Modul-Ansatz. Die verwendeten Analysen wurden zum Schluss zu einer Gesamtbeurteilung zusammengeführt. Es wurden partizipative Elemente einbezogen, und zwar durch die Einarbeitung der Einschätzungen des Programm-Managements, des ÖBP-Beirates, der Berater sowie der teilnehmenden Unternehmen (MAYER et al., 2010, 5ff). Methodisch wurde die Evaluation umgesetzt durch einen Mix aus folgenden quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden (MAYER et al., 2010, 5ff).

³⁷ Wirtschaftskammer Wien, Wirtschaftsforschungsinstitut Wien, Arbeiterkammer Wien, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Lebensministerium (BMLFUW), WWFF, Mag. Bezirksämter, MA 36 und MA 22.

³⁸ MA 22, Wirtschaftskammer Wien, Global 2000, Respect, Arbeiterkammer Wien, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Klimabündnis.

- Quantitative und qualitative Inhaltsanalyse der Programmdokumente und programmrelevanter Unterlagen;
- Qualitative Interviews mit Vertretern des Programm-Managements und des ÖBP-Beirates;
- Standardisierte Befragung des Programm-Managements, des ÖBP-Beirates und der Berater (quantitativ);
- Online-Befragung der teilnehmenden Unternehmen im jeden Programmjahr (quantitativ);
- Standardisierte, schriftliche Befragung von Wiener Klein- und Mittelbetrieben (quantitativ);
- Review-Meetings mit dem Programm-Management und dem ÖBP-Beirat mit der Präsentation und Diskussion von Ergebnissen (partizipatives Element);
- Auswertung der Maßnahmendatenbank zur Qualitätssicherung der eingegebenen Daten und zur Berechnung der Outcomes beziehungsweise der Umweltbilanz des ÖBP Wien in Form einer Längsschnittanalyse (quantitativ und qualitativ); und einer
- Querschnittanalyse von acht Beratungsprogrammen für Ressourceneffizienz in Deutschland.

Die Effektivität wurde mittels Befragungen ermittelt:

- „Welchen Status hatten die im Rahmen der ÖBP-Beratung umgesetzten bzw. geplanten Maßnahmen vor der Beratung?“ Mögliche Antworten waren: (i) ... waren bereits (teilweise) geplant; (ii) ... wurden bereits (teilweise) umgesetzt; oder (iii) ... waren weder geplant noch umgesetzt.
- Inwieweit wurden Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt, die ansonsten (ohne Teilnahme) nicht implementiert worden wären?
- Wurden im Anschluss an die Teilnahme am ÖBP Wien weitere Maßnahmen umgesetzt?

Die ersten beiden Fragen dienen zur Erfassung der „Additionalität der Förderung“, die dritte Frage zur Ermittlung der sogenannten „Zweitrundeneffekte“. Über diese Größen wird die Effektivität berechnet (MAYER et al., 2010, 20ff).

Die Ergebnisse der Evaluation wurden in den Evaluationsberichten zu den einzelnen Programmjahren sowie in einem abschließenden Synthesebericht dokumentiert. Die Themen Organisation und Struktur, Instrumente und Aktivitäten wurden ausführlich behandelt. Zusätzlich wurden Empfehlungen erarbeitet (MAYER et al., 2010). Differenzierte Daten zu Outputs waren für die Programmjahre 2006-2009, 2010, 2011 und 2012 erhältlich (vgl. Tabelle 13). Daten für Outcomes waren für diese Jahre nicht verfügbar (ÖBP WIEN, 2013),

lediglich für den Zeitraum 2006-2009 (MAYER et al., 2010, 18). Die durchschnittliche Anzahl der teilnehmenden Unternehmen ist mit 125 geringer als durchschnittlich für den Zeitraum 2010-2012 (165 teilnehmende Unternehmen). Das Budget unterscheidet sich in den beiden Zeiträumen nur unwesentlich.

Tabelle 13: Budget, Outputs und Outcomes in den Programmjahren 2006-2009 und 2010-2012 (ÖBP Wien)

Programmjahre	2006-2009³⁹	2010	2011	2012
Budget, Outputs				
Budget⁴⁰	€ 4.113.414	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000
Outputs				
Umweltzeichen Tourismus (Wiederauszeichnungen)	87	25 (14)	24 (18)	16 (7)
ÖKOPROFIT (Wiederauszeichnungen)	259	75 (57)	70 (57)	75 (59)
ÖkoBonus (Wiederauszeichnungen)	71	31 (10)	21 (13)	10 (5)
Nachhaltige Entwicklung (Wiederauszeichnungen)	23	4	5 (2)	3
ISO 14001	21	3	6	-
EMAS (Wiederauszeichnungen)	9	1 (1)	4 (1)	8 (8)
Nachhaltige Produkte/Dienstleistungen	26	14	11	11
Energieeffizienz	-	-	27	16
Green IT	-	3	2	2
Umweltzeichen außerschul. Bildungseinrichtungen	-	2	2	-
Umweltzeichen Schulen	-	-	-	4
Umweltzeichen Druckereierzeugnisse (Wiederauszeichnungen)	-	-	6 (1)	-
Umweltzeichen Green Meetings	-	-	6	9

³⁹ Daten zu den Wiederauszeichnungen waren nicht verfügbar.

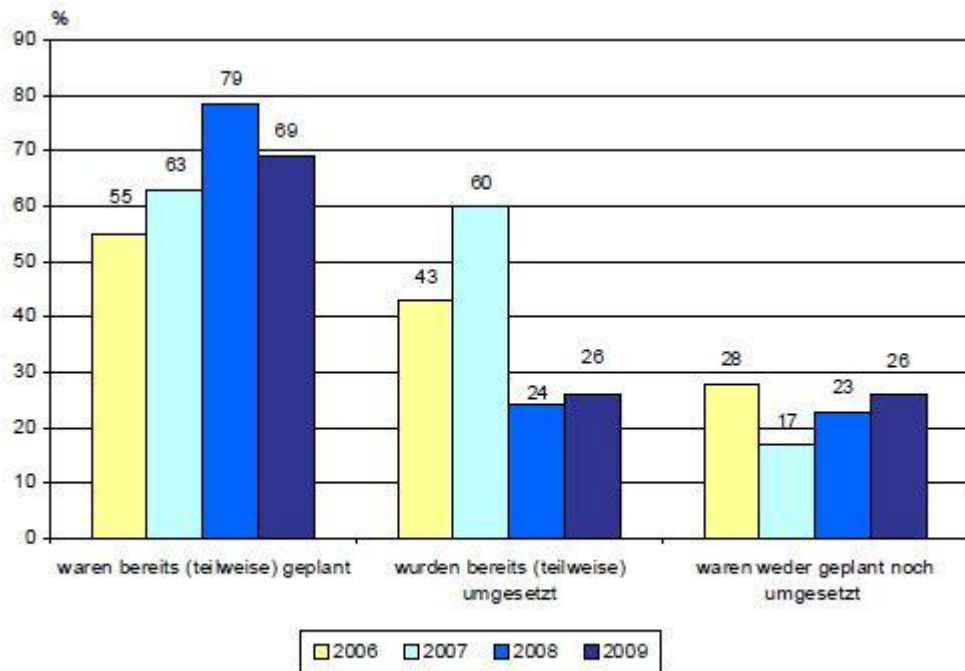
⁴⁰ Das Budget beträgt ca. € 1.000.000 für jedes Programmjahr.

Fortsetzung Tabelle 13: Budget, Outputs und Outcomes in den Programmjahren 2006-2009 und 2010-2012 (ÖBP Wien)

Sprintspartraining	6	3	-	-
Gesamt	502	159	184	154
Zusätzliche Outputs				
Checks	-	98	158	67
Nachbetreuung	-	32	42	42
Förderwegweiser	-	13	25	22
Outcomes (Einsparungen)				
Abfall (t)	10.045	-	-	-
Energieverbrauch (kWh)	54.720.000	-	-	-
CO ₂ (t)	15.011	-	-	-
Transportkilometer	18.950.000	-	-	-
Trinkwasserverbrauch (m ³)	575.890	-	-	-

Quelle: (MAYER et al., 2010, 18, ÖBP WIEN, 2013)

Die Befragungen einer Auswahl von Unternehmen zur Effektivität des ÖBP Wien führten zu folgenden Ergebnissen zu den oben genannten Fragen: Über die Programmjahre 2006 bis 2009 hatten durchschnittlich 66% der Unternehmen Maßnahmen vor der Teilnahme (teilweise) geplant. 38% der Unternehmen hatten Maßnahmen bereits (teilweise) umgesetzt und 24% der Unternehmen hatten Maßnahmen weder geplant noch umgesetzt, siehe auch Abbildung 4 (MAYER et al., 2010, 20ff).



n= 60, 67, 70, 65

Anteile der Antworten auf die Frage: „Welchen Status hatten die im Rahmen der ÖBP-Beratung umgesetzten bzw. geplanten Maßnahmen vor der Beratung?“, Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 4: Status der durch die Beratung erarbeiteten Maßnahmen vor der Beratung, teilnehmende Unternehmen, Programmjahre 2006-2009, in Prozent (MAYER et al., 2010, 21)

Die Additionalität der Förderung in Bezug auf die umgesetzten Maßnahmen lag in den genannten Befragungen 2008 bei 12% der Unternehmen und 2009 bei 6% (d.h. 12 bzw. 6% der Unternehmen gaben an, dass mehr Maßnahmen infolge der Beratung geplant und umgesetzt wurden als ohne die Beratung). Zu den „Zweitrundeneffekten“ gaben 47% der Unternehmen an, Maßnahmen in Anschluss an die Teilnahme beim ÖBP Wien umgesetzt zu haben. 43% der Unternehmen hatten weitere Maßnahmen geplant.

Die wichtigsten Empfehlungen des Evaluationsteams waren (MAYER et al., 2010, 23ff):

- Ein Leitbild formulieren;
- Den Vergleich der teilnehmenden Unternehmen im ÖBP Wien mit nicht-teilnehmenden Unternehmen durch branchenweite Durchschnittswerte und Benchmarks ermöglichen;
- Die Beratungsziele um Nachhaltigkeitsthemen und strategische Ziele von Unternehmen erweitern, beispielsweise durch einen Fokus auf das Produktportfolio und Nachhaltigkeits-Managementsysteme;
- Systematisierung der Ziele und Verbesserung der Informationsbasis für den Beratungsbedarf von Unternehmen, sowie die Entwicklung eines operativen Zielkatalogs;

- Einschätzung der Additionalität der Förderung durch die Berater auf Basis der Maßnahmendatenbank;
- Weiterentwicklung der Außendarstellung und Entwicklung von neuen Akquisitionsstrategien in der Zielgruppenansprache;
- Die Maßnahmendatenbank verbessern, beispielsweise Lebensdauern von Maßnahmen einführen, Innovationgrade erheben, Erfassung der Additionalität der Förderung, Verbesserung der Nutzbarkeit der Maßnahmendatenbank für die Berater; und
- Umsetzung institutioneller Erweiterungen: Einführung eines „ÖkoBusiness-Netzwerkes“ sowie von „Living Labs“, um den Erfahrungsaustausch zu verbessern und eine kooperative Produktentwicklung zu fördern.

Nutzen der Evaluation

Die Mitglieder des Programm-Managements und die Vertreter des ÖBP-Beirats nutzen die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation um die Leistungen des ÖBP Wien weiter zu entwickeln. In der dritten Programmperiode fand dazu ein Strategieprozess statt (ÖBP WIEN, 2011). Ein Ergebnis dieses Strategieprozesses ist der „First step“, ein gemeinsamer Einstiegsworkshop aller teilnehmenden Unternehmen zu den Themen Energie und Abfall. Zudem wurde das Pilotprojekt „Energieeffizienz“ sowie das Programm-Element „Green IT“ und vier Varianten des österreichischen Umweltzeichens zusätzlich eingeführt. Aufbauend auf den Empfehlungen der Evaluation wurde das „ÖkoBusiness-Network“ entwickelt. Darin werden in Zusammenarbeit mit „die umweltberatung“ Workshops, Sprintspartrainings und Exkursionen als Impulse für betriebliches Umweltmanagement angeboten. Darüber hinaus wird die Website überarbeitet und die Erstellung eines Leitbildes ist geplant (ÖBP WIEN, 2011, ÖBP WIEN, 2012b). Die Evaluationsberichte werden für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt, indem sie auf die Website gestellt werden. Ob die Weiterentwicklungen des Programms und die neuen Programm-Elemente auch zu weiteren Umweltleistungen bzw. Outcomes führen, wird sich erst nach der nächsten Evaluation zeigen lassen.

4.11 Eco-Efficiency Programme

Zusammenfassung

Land/Region:	Spanien/Baskenland
Gründungsjahr:	2010
Verantwortliche Organisation:	Umweltministerium des Baskenlandes
Zielgruppe:	Alle Unternehmen
Ziele:	Das Baskenland in eine Führungsposition in Bezug auf die Einführung von Umweltmanagementsystemen und Ecodesign Ansätzen in Europa zu bringen; Förderung der Einführung umweltfreundlicher Technologien. Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen; Anregung der teilnehmenden Unternehmen zum wechselseitigen Informationsaustausch über Maßnahmen und Ergebnisse im Rahmen des Programms; Reduktion der Treibhausgas-Emissionen im Baskenland (IHOBE, 2010, 19)
Aktivitäten:	Beratung von Unternehmen, Durchführung von Workshops und Seminaren, Öffentlichkeitsarbeit
Akteure:	- Der Generaldirektor von Ihobe; - Mitarbeiter von Ihobe; - Mitglieder des Direktoriums („Board of Directors“)
Finanzielle Förderung:	Information nicht vorhanden!
Bewertung:	Keine externe Evaluation, sondern „Ihobe Annual Reports“

Aktivitäten, Programm-Elemente und Art der Instrumente

Die Aktivitäten des Eco-Efficiency Programms sind (i) die Beratung von Unternehmen und (ii) die Durchführung von Workshops und Seminaren. Weitere Aktivitäten sind (iii) die Bereitstellung von Informations-Material und Instrumenten für die Umsetzung des Umweltmanagements in den Unternehmen und (iv) die Öffentlichkeitsarbeit. Das Programm stellt weiter (v) eine Telefon-Hotline (Ihobe-line) für die Unternehmen bereit und unterhält (vi) Kooperationen zu regionalen, nationalen und internationalen Partnerorganisationen, Institutionen und anderen Beratungsprogrammen für betrieblichen Umweltschutz (IHOBE,

2010). Die Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet die Organisation und Durchführung von Informationsveranstaltungen, die Verbreitung eines Newsletter und die Unterhaltung einer Website (IHOBE, 2012).

Das Eco-Efficiency Programm verwendet folgende Programm-Elemente (IHOBE, 2010):

- „Environmental Information Tools“: Die Unternehmen erhalten Informationen zu wichtigen Umweltthemen in der Wirtschaft (etwa zur Umweltgesetzgebung, zu technischen Anleitungen und praktischen Handlungsanweisungen für die Umsetzung des Umweltmanagements und zur Dokumentation der Vorgänge) durch Berater von Ihobe und die Ihobe-line.
- „Tools for Training for Action“: Hier werden den Unternehmen Workshops, Seminare und Kurse zur Weiterbildung im Umweltmanagement angeboten. Damit erhalten die Unternehmen das nötige Wissen und die Fertigkeiten für die Umsetzung des Umweltmanagements. Zudem wird der Austausch der Unternehmen untereinander gefördert.
- „Tools for Supporting Business and Technology Decision-Making“: Ihobe organisiert Veranstaltungen und berät Unternehmen zu aktuellen Entwicklungen in der Produktentwicklung, zu Regulierungen, Richtlinien und Märkten. Die Unternehmen lernen die Themen in strategische Entscheidungen einzubeziehen und erhalten Informationen zu Best-Practice-Beispielen.
- „Tools for Environmental Action“: Unternehmen – speziell KMUs – erhalten in diesem Programm-Element Beratungen von Ihobe in der Umsetzung der Methode „Eco-Efficient Action“. Diese Methode beinhaltet eine Bestandsaufnahme des Unternehmens in Bezug auf das Umweltmanagement, die Erarbeitung eines Aktionsplanes und die Einführung von Kennzahlen für CO₂-Emissionen und die verwendeten Ressourcen.
- „Tools to support the Application of Environmental Guides and Methodologies“: Ihobe fördert in diesem Programm-Element die Einführung von Umweltmanagementsystemen (EMAS, ISO 14001 und Ekoscan), Ecodesign Ansätzen und von Eco-Labeling in den Unternehmen und überprüft die Umsetzung.
- „Tools to support recognition“: Ihobe berät die Unternehmen in der Öffentlichkeitsarbeit. Hier geht es um die Unterstützung bei der Darstellung der Umweltleistungen für die Öffentlichkeit und weiter um die Beratung der Unternehmen zu der Frage, welche Auszeichnungen sie anstreben können.

Die Subventionierung der Beratung der Unternehmen stellt ein ökonomisches Instrument dar. Die Informations-Instrumente umfassen die Durchführung von Workshops und Seminaren, die Beratungen als solche sowie die Bereitstellung der Ihobe-line. Ein

partnerschaftliches Instrument besteht in der Kooperation mit regionalen, nationalen und internationalen Partnerorganisationen, Institutionen und anderen Beratungsprogrammen.

Akteure und Organisation

Die für das Programm verantwortliche Organisation ist das Umweltministerium des Baskenlandes. Die Umsetzung des Programms erfolgt durch Ihobe, eine öffentliche Organisation, die im Auftrag des Umweltministeriums noch weitere Aufgaben erfüllt⁴¹ (IHOBE, 2013a). Ihobe wird von einem Direktorium geleitet, das sich aus Vertretern verschiedener Ministerien, Unternehmen und Kommissionen zusammensetzt⁴². Den Vorsitz hat ein Vertreter des Umweltministeriums inne. Oberste Instanz bei Ihobe ist der Generaldirektor, der für die Leitung der Gesamtorganisation zuständig und Mitglied des Direktoriums ist. Die Beratungen, Workshops und Seminare für das Eco-Efficiency Programm werden von Mitarbeitern von Ihobe durchgeführt (IHOBE, 2012, 4).

Teilnehmende Unternehmen unterschreiben eine freiwillige Vereinbarung und verpflichten sich darin mindestens eine Maßnahme – aus einer Liste des Eco-Efficiency Programms – im Jahr umzusetzen, jährlich über die erreichten Umweltleistungen zu berichten und ihre Erfahrungen mit anderen Unternehmen auszutauschen beziehungsweise sie zu veröffentlichen (IHOBE, 2010, 20).

Das Budget für Ihobe (alle vier Aufgabenbereiche einschließlich des Eco-Efficiency Programms) lag 2011 bei 12,5 Millionen Euro. Die Finanzierung setzt sich zu 94% aus Mitteln des Umweltministeriums zusammen (IHOBE, 2012, 30). Zur Herkunft der restlichen 6% der Finanzierung liegen keine Informationen vor. Welcher Budgetanteil für das Eco-Efficiency Programm zur Verwendung kam, konnte ebenfalls nicht ermittelt werden.

Evaluation und Outputs

Das Eco-Efficiency Programm wurde bisher nicht extern evaluiert. Ihobe veröffentlicht jedoch jährlich den „Ihobe Annual Report“. Darin finden sich Angaben zu den Outputs des Programms (IHOBE, 2012). Zusätzlich kooperiert Ihobe national und international mit

⁴¹ Neben dem „Eco-Efficiency Programme“ das „Basque Ecodesign Center“ (Entwicklung und Umsetzung von Ecodesign Projekten), „Udalsarea 21“ (Entwicklung nachhaltiger Gemeinden) und „Efficient, effective Administration“ (Effiziente und effektive Verwaltung in der Organisation Ihobe und den teilnehmenden Unternehmen).

⁴² Es handelt sich um Vertreter des Umweltministeriums, des „Department of Finance and the Treasury“, des „Department of Industry, Innovation and Consumption“, des Energieunternehmens Iberdrola (Windenergie), der „Confebask Environmental Commission“ und Mitarbeiter von Ihobe selbst.

Institutionen und Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement. Dadurch können Inhalte und Erfahrungen ausgetauscht werden; so wurde beispielsweise die Ihobe-line auf der Grundlage eines Services des ehemaligen Programms „Envirowise“ aus England entwickelt (IHOBE, 2013b, MONKHOUSE et al., 2006e).

Von IHOBE wurde der Jahresbericht für 2011 zur Verfügung gestellt. In diesem finden sich Daten lediglich zu den Outputs des Programms, nicht aber zu Outcomes, Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz angeführt. Die Outputs sind in Tabelle 14 dargestellt (IHOBE, 2012).

Tabelle 14: Outputs im Programmjahr 2011 (Eco-Efficiency Programme)

Outputs	Programmjahr	2011
Teilnehmende Unternehmen		370
Eco-design		157
Umweltmanagementsysteme (EMAS, ISO 14001 und Ekoscan)		268
Teilnehmer Workshops/Seminare		242
Ihobe-line		2.648 Anfragen von 828 Unternehmen

Quelle: (IHOBE, 2012, 31)

Nutzen der Berichterstattung

Es war nichts darüber in Erfahrung zu bringen, ob die Berichte zur Weiterentwicklung des Programms bzw. für Fortschreibung des Budgets genutzt werden.

5 Vergleichende Analyse der Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement in Europa

In diesem Kapitel werden zunächst die Programme nach ihren Eigenschaften verglichen (vgl. Kapitel 5.1). In der Folge werden Typen von Beratungsprogrammen gebildet und die einzelnen Programme diesen Typen zugeordnet (vgl. Kapitel 5.2). In Kapitel 5.3 werden Effektivität, Wirksamkeit und die Effizienz der Beratungsprogramme beurteilt.

5.1 Ziele, Organisation, Budget, Aktivitäten, Evaluation und Outputs im Vergleich

Ziele

Alle Beratungsprogramme verfolgen das übergeordnete Ziel, betriebliches Umweltmanagement aktiv zu fördern. Keines der elf Programme formuliert, welche Definition von nachhaltiger Entwicklung bei der Verfolgung dieses Zieles zugrunde gelegt wird (vgl. Kapitel 2.1). Im Einzelnen werden von den Programmen einzelne Ziele hervorgehoben, die teils zur Verwirklichung eines betrieblichen Umweltmanagements beitragen sollen, teils darüber hinausgehende oder spezielle Ziele darstellen. So wird vom Team of Environmental Advisors wie auch vom Eco-Efficiency Programme die Reduktion von Treibhausgasen explizit benannt. Ecodynamic Enterprise Label hebt die Förderung freiwilliger Vereinbarungen zwischen Programmorganisation und Unternehmen, ein Umweltmanagement zu implementieren, als Ziel hervor. Dies ist bei allen anderen Programmen nicht explizit benannt. Diesem Ziel kann insofern ein besonderes Gewicht gegeben werden, als hier im Rahmen von Beratung zum betrieblichen Umweltmanagement schon zu Beginn eine bindende Verpflichtung eingegangen wird. Das BUBAP und Performance Bretagne Environnement Plus heben die Motivierung der Unternehmen zur Umsetzung von Umweltmanagement und Umweltmaßnahmen als Ziel hervor, das BUBAP ausdrücklich mit dem zusätzlichen Hinweis auf die „Ermutigung“ zu den genannten Veränderungen. Dieses Ziel hat Bezug zur im Kapitel 2.1 besprochenen Rolle von „Überzeugen“ als Förderinstrument. ÖKOPROFIT hebt als besonderes Ziel die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Unternehmen in Umweltfragen wie auch die Bildung von Netzwerken hervor. Eine Zusammenarbeit mit der Kommune kann, um nur ein Beispiel zu nennen, Erleichterungen bei Genehmigungen neuer Produktionsanlagen bedeuten. EcoCompass und der ÖBP Wien benennen die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Umweltmanagement als Ziel, EcoCompass benennt in diesem Zusammenhang zusätzlich die Stärkung der Wirtschaftleistung. Für 1.2.3. Environnement ist die Hinführung der Unternehmen zu einer Befähigung, die eine spätere Zertifizierung nach

EMAS und/oder ISO 14001 ermöglichen soll, ein eigens ausgewiesenes Ziel. Die Zahl der Zertifizierungen soll auf diese Weise zunehmen. Als gesondertes Einzelziel wird bei ENWORKS die Einführung eines strengen Monitoring mit Messung der Impacts aufgeführt. Weiter werden als Ziele die Entkoppelung von schädlichen Umweltauswirkungen vom wirtschaftlichen Wachstum und die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von betrieblichem Umweltschutz benannt. Alle anderen Programme benennen Evaluations- bzw. Monitoringmaßnahmen nicht explizit als Ziele. Der ÖBP Wien nennt als regionales Ziel die Verbesserung der nachhaltigen Entwicklung in der Stadt Wien. Das Eco-Efficiency Programme erklärt die Stärkung der regionalen Rolle des Baskenlandes in Bezug auf Umweltmanagement zum Ziel. Wie zu ersehen ist, stimmen die besonders benannten Ziele unter den Beratungsprogrammen nur wenig überein.

Neben diesen Zielen lässt sich anhand der verwendeten Beratungsinstrumente bzw. Programm-Elemente über die faktischen Ziele einiger Programme noch mehr erfahren: So weist etwa der umwelt service salzburg neun Beratungsinstrumente auf, die ihrem Inhalt nach Beratungszielen entsprechen. Zum Beispiel verfolgt das Beratungsinstrument „Mobilitätsmanagement für Betriebe“ das Ziel, die negativen Umweltauswirkungen der Mobilität zu verringern oder ganz zu vermeiden. Der ÖBP Wien arbeitet mit 13 Beratungsinstrumenten bzw. entsprechenden Einzelzielen, das BUBAP mit fünf und das Eco-Efficiency Programme mit vier.

Organisationsstruktur

Hinsichtlich der Organisationsstruktur findet sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten bei den Programmen. Alle Programme mit Ausnahme von ÖKOPROFIT haben als Hauptakteur ein Programm-Management. ÖKOPROFIT stellt ein Lizenzmodell dar, bei dem die Ausführungsorganisation bei dem jeweiligen Lizenznehmer liegt, der sich von Fall zu Fall unterscheiden kann. Das Programm-Management setzt die strategischen Vorgaben um, nimmt also die operative Verantwortung wahr.

Dem Programm-Management ist in der Mehrzahl der Fälle eine letztverantwortliche Ebene übergeordnet, meist eine staatliche Umweltbehörde. Ausnahmen sind 1.2.3. Environnement, bei dem die Letztverantwortung bei der nationalen Vertretung der Industrie- und Handelskammern liegt, und ENWORKS, bei dem die Letztverantwortung bei der „Economic Solutions Ltd“ liegt, einer Gruppe gemeinnütziger Unternehmen. Die staatliche Kontrolle liegt bei 1.2.3. Environnement in der Mitwirkung von Vertretern der Regionalverwaltungen und der DRIRE bei der Programmdurchführung. Bei ENWORKS wirken Vertreter der Verwaltung im Führungsausschuss mit. In beiden Fällen wird zudem eine Kontrolle durch die öffentliche Finanzierung ausgeübt.

Die Beratungen der Unternehmen werden entweder vom Programm-Management selbst durchgeführt (Team of Environmental Advisors, EcoCompass, Eco-Efficiency Programme), oder von externen Beratern wahrgenommen. Dabei werden diese externen Berater entweder von privatwirtschaftlichen Beratungsunternehmen (Ecodynamic Enterprise Label, BUBAP, umwelt service salzburg, ÖBP Wien) oder von Kooperationspartnern (1.2.3.Environnement, Performance Bretagne Environnement Plus) hinzugezogen. ENWORKS zieht in erster Linie Berater von Kooperationspartnern hinzu, bei Bedarf aber auch solche der Privatwirtschaft.

Neben der geschilderten vertikalen Organisationstruktur sind weitere Akteure sowohl auf der Letztverantwortungsebene wie auch auf der Ebene des Programm-Managements partnerschaftlich eingebunden. Z.B. Nimmt beim ÖBP Wien die Umweltschutzabteilung (MA 22) ihre Letztverantwortung unter Mithilfe von acht Vertretern aus Wirtschaft und Verwaltung wahr, wobei der MA 22 der Vorsitz zukommt. Zusammen bilden diese einen „Beirat“, der die strategischen Entscheidungen fällt. Ein weiterer Beirat, ebenfalls auf oberster Entscheidungsebene, ist der ÖBP-Nachhaltigkeitsbeirat. Den Vorsitz hat ebenfalls die MA22 inne. Mitglieder des Beirats sind außerdem Vertreter der Wirtschaftskammer Wien, von Global 2000 (eine Nichtregierungsorganisation), von Respect, von der Arbeiterkammer Wien und des Österreichischen Gewerkschaftsbund sowie vom Klimabündnis. Der ÖBP Wien ist das einzige der elf Beratungsprogramme, das eine NGO eingebunden hat. Der Nachhaltigkeitsbeirat ist für die beiden CSR-Beratungsinstrumente „Modul Nachhaltige Entwicklung“ und „Pilotprojekt Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen“ strategische Entscheidungsinstanz. Beim umwelt service salzburg wird das Programm-Management durch das Steuerungsgremium beratend unterstützt, das seinerseits mit Vertretern von Partnerorganisationen aus Wirtschaft und Verwaltung besetzt ist. Der Vorsitz sowohl des Programm-Managements als auch des Steuerungsgremium liegt jeweils bei dem Leiter des USS, der vom Leitungsgremium bestellt ist. In manchen Programmen stellt sich die Verflechtung von beteiligten Verantwortlichen und mitwirkenden Partnerorganisationen und Interessenvertretern als außerordentlich kompliziert dar (z.B. Performance Bretagne Environnement Plus). Diese komplizierten Verhältnisse, die in den Portraits dargestellt sind, können hier nicht einem Vergleich unterzogen werden. In der Vielfalt von Beteiligten an einem Beratungsprogramm liegt einerseits die Chance, dass viele Gesichtspunkte und Erfahrungen von Menschen zusammenkommen, die bereits mit Umweltfragen zu tun haben, und dass nicht an betroffenen Institutionen vorbeientschieden wird. Es droht andererseits potentiell der Nachteil von Interessenskonflikten zwischen Wirtschaftslobbyisten und Vertretern von Nachhaltigkeitsinteressen.

Finanzierung

Die durchschnittlichen Jahresbudgets der Programme liegen zwischen 130.000 € (Ecodynamic Enterprise Label) und € 2.657.549 (ENWORKS). Die einzelnen Budgets kommen in Tabelle 15 zur Darstellung. Die Jahresbudgets sagen zunächst nur allgemein etwas über die Größe der Programme aus. Setzt man sie ins Verhältnis zur Zahl der beratenen Unternehmen, so erhält man die rechnerischen Gesamtkosten eines Programms, die pro Unternehmen aufgewendet wurden. Die Zahl der durchschnittlich pro Jahr beratenen Unternehmen liegt zwischen 11 (EcoCompass) und 876 (ENWORKS). Die Kosten pro beratenem Unternehmen pro Jahr liegen zwischen € 1.546 (BUBAP) und € 13.909 (EcoCompass). EcoCompass befand sich im zugrunde gelegten Zeitraum (2009-2011) laut Auskunft des Programm-Managements in der Pilotphase des Programms, was möglicherweise die Ursache für die vergleichsweise hohen Kosten pro beratenem Unternehmen darstellt. EcoCompass wurde 2008 gegründet, die anderen Programme wurden mit Ausnahme des Eco-Efficiency Programms, zwischen 1990 und 2005 gegründet und hatten somit die Aufbauphase im betrachteten Zeitraum bereits hinter sich. Das Eco-Efficiency Programme wurde 2010 neu organisiert, Budgetdaten liegen allerdings nicht vor, so dass sich die Frage nach besonderen Kosten für die Neuorganisation hier erübrigt.

Hinsichtlich der großen Unterschiede zwischen den rechnerischen durchschnittlichen Gesamtkosten pro Unternehmen sind verlässliche Erklärungen auf Basis der vorliegenden Datenlage kaum möglich. Folgende Einflussfaktoren sind z.B. denkbar: Die Qualität und der Umfang (zeitlich wie inhaltlich) der Beratungen sind unterschiedlich. Zusätzliche Aktivitäten wie z.B. die Verwendung einer aufwändigen Maßnahmendatenbank, die Beauftragung externer Evaluationen, die Durchführung von Galaveranstaltungen mit Auszeichnung der teilnehmenden Unternehmen oder eine aufwändige Öffentlichkeitsarbeit bzw. ein teures Marketing können einen wesentlichen Anteil an den Gesamtkosten haben. Schließlich kann auch die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) der Beratungsprogramme unterschiedlich sein. ENWORKS hat, als einziges der elf untersuchten Beratungsprogramme, seine Wirtschaftlichkeit mit anderen ähnlichen Beratungsprogrammen in England verglichen und dabei ermittelt, dass es selbst das effizienteste Programm ist (SMITH and MEDHURST, 2011, 52ff). ENWORKS liegt mit seinen Kosten von € 3.033 pro beratenem Unternehmen im Vergleich mit den anderen Programmen, die in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, im unteren Drittel. Um aber einen Effizienzvergleich anstellen zu können müssten hinreichend konkrete Daten zu Outcomes und Impacts vorliegen. Wie Kapitel 5.2 und Tabelle 17 zeigen, ist dies nicht der Fall.

Wie Tabelle 15 ebenfalls zeigt, erfolgt die Finanzierung der Programme teils ausschließlich durch öffentliche Mittel, teils durch zusätzliche Mittel von Partnerorganisationen und/oder Beiträgen der teilnehmenden Unternehmen. Bei öffentlichen Mitteln handelt es sich entweder

um Gelder von nationalen bzw. regionalen Verwaltungen und/oder von der Europäischen Kommission (z.B. vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung).

Tabelle 15: Übersicht zu Budgets, Kosten pro Unternehmen und Finanzierung der Beratungsprogramme

Budgets, Kosten pro Unternehmen und Finanzierung Beratungsprogramme	Durchschnittliches Jahresbudget im genannten Zeitraum oder Budget pro Jahr in €	Zahl der beratenen Unternehmen pro Jahr	Ausgaben pro beratenem Unternehmen in €	Finanzierung		
				Öffentliche Finanzierung	Finanzierung durch Partnerorganisationen	Beitrag der teilnehmenden Unternehmen
Team of Environmental Advisors	ca. 406.000 (2010-2012)	51	7.960	x (100%)	-	-
Ecodynamic Enterprise Label	ca. 130.000 (2010-2012)	57	2.280	x (100%)	-	-
Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm (BUBAP)	ca. 167.000 (2010-2012)	108	1.546	x (50%)	x (50%)	x ⁴³
ÖKOPROFIT	-	-	-	x	x	x
EcoCompass	ca. 153.000 (2009-2011)	11	13.909 ⁴⁴	x	-	x
1.2.3. Environnement	-	-	-	x	x	-
Performance Bretagne Environnement Plus	494.782 (2009)	73	6.777	x (79%)	x (10%)	x (11%)
ENWORKS	2.657.549 (2007-2010)	876	3.033	x (97%)	-	x (3%)
umwelt service salzburg	ca. 800.000 ⁴⁵ (2011)	232	3.448	x (73%)	x (27%)	x ⁴⁶
ÖkoBusinessPlan Wien (ÖBP)	1.028.353 (2006-2009)	125	8.226	x (77%)	x (13%)	x (10%)
Eco-Efficiency Programme	-	-	-	x	-	-

Quelle: Eigene Darstellung

⁴³ Im BUBAP zahlen die Teilnehmenden Unternehmen 50% der Beratungskosten direkt an die externen Beratungsunternehmen. Dieser Anteil erscheint nicht im Budget des BUBAP.

⁴⁴ Die sehr hohen Durchschnittskosten pro Teilnehmer erklären sich daraus, dass es sich um die Pilotphase und den Aufbau des Programms handelt. Neuere Daten sind nicht verfügbar.

⁴⁵ Diese Zahl wurde direkt als Jahresdurchschnitt angegeben, ohne Angaben, welche bzw. wie viele Jahre hier im Durchschnitt erfasst sind.

⁴⁶ Die teilnehmenden Unternehmen zahlen, und zwar in unterschiedlicher Höhe je nach Beratungsinstrument, einen Eigenbeitrag direkt an die Beratungsunternehmen. Dieser Beitrag erscheint nicht im Budget des Programms.

Beratungsinstrumente und Aktivitäten

In den Beratungsinstrumenten, die in den Portraits auch als Programm-Elemente bezeichnet werden, stellen sich die Kernleistungen der Beratungsprogramme hinsichtlich des Hauptzieles, der Förderung des betrieblichen Umweltmanagement, dar. Der tatsächliche Einsatz von Beratungsinstrumenten durch die Berater kann somit auch als Kernaktivität verstanden werden. Denn jedes Instrument, sei es z.B. ISO 14001, sei es ein einfaches Beratungsinstrument, trägt den Doppelaspekt, einerseits inhaltlich und strukturell eine Möglichkeit darzustellen, die im Einsatz des Instrumentes durch die Berater verwirklicht und damit zum Inhalt einer spezifischen Aktivität wird⁴⁷. Für die aktive Beratung der Unternehmen vor Ort wird hier unterschieden nach „Umweltmanagementsystemen“ (EMAS, ISO 14001), „vereinfachten und stufenweisen Umweltmanagementsystemen“ (z.B. „EcoCompass Umweltmanagementsystem“) sowie „einfachen Beratungsinstrumenten“ (z.B. „Umweltdiagnostik“)⁴⁸ (vgl. Tabelle 16). Demgegenüber sind Seminare/Workshops und Informationsveranstaltungen Instrumente, die mit Inhalt jeweils erst zu füllen sind. Sie sind in Tabelle 19 deshalb in einer eigenen Spalte neben den „Beratungsinstrumenten“ aufgeführt. Seminare/Workshops werden von allen Programmen mit Ausnahme von 1.2.3. Environnement durchgeführt. Sie sind teilweise in die Beratungsinstrumente integriert. Lediglich Team of Environmental Advisors, Performance Bretagne Environnement Plus und umwelt service salzburg führen zusätzlich Informationsveranstaltungen durch. Weitere Instrumente sind schriftliche Unterlagen (teils auch im Internet), wie z.B. Informationsmaterialien zu speziellen Themen des betrieblichen Umweltmanagements, Dokumente, und sogenannte „tools“ wie z.B. Kalkulations- und Umrechnungstabellen. Im Vergleich mit den eigentlichen Beratungsinstrumenten haben sie eher den Charakter von Hilfsmitteln. In der Tabelle 16 sind sie nur dann aufgeführt, wenn ein Programm solche Hilfsmittel explizit anbietet oder über das Internet zur Verfügung stellt. Drei Programme haben für die teilnehmenden Unternehmen eine Helpline zu Fragen im betrieblichen Umweltmanagement eingerichtet (Team of Environmental Advisors, umwelt service salzburg und Eco-Efficiency Programme), (vgl. Tabelle 16). Einige Programme bieten Beratungsinstrumente für ein umfassendes CSR-Management oder CSR-Reporting an (ENWORKS, umwelt service salzburg und ÖBP Wien). Die Überprüfung der Einhaltung der Umweltgesetzgebung wird von der Mehrzahl der Programme durchgeführt mit Ausnahme

⁴⁷ So trägt ein Hammer (Instrument) in Form und Materialien die Möglichkeit, mit ihm zu hämmern, bereits in sich, die durch den Handwerker, der ihn einsetzt, zur Aktivität des Hämmerns verwirklicht wird.

⁴⁸ Zur definitorischen Abgrenzung von „Umweltmanagementsystemen“, „vereinfachten oder stufenweisen Umweltmanagementsystemen“ sowie „einfachen Beratungsinstrumenten“ siehe Kapitel 5.2.

des Team of Environmental Advisors, EcoCompass, Performance Bretagne Environnement Plus und ENWORKS (vgl. Tabelle 16). Sieben Programme zeichnen die teilnehmenden Unternehmen aus (z.B. mit einem Zertifikat für die erfolgreiche Teilnahme oder für Umweltleistungen), fünf von ihnen verbinden dies mit einer Gala-Veranstaltung. Auszeichnungen der Programme stellen ökonomische Instrumente dar (vgl. Kapitel 2.3). Somit setzen diese sieben Programme neben der Subventionierung der Beratung ein weiteres ökonomisches Instrument ein. Über den in Kapitel 2.3 erwähnten wettbewerbswirksamen Imagegewinn hinaus können Auszeichnungen z.B. auch dazu führen, dass Versicherungen günstigere Prämien für zertifizierte Unternehmen anbieten, wie im Falle von 1.2.3. Environnement.

Aus den Darstellungen lassen sich Anhaltspunkte dafür gewinnen, welche Beratungstiefe ein Programm anstrebt. Wenn, im Extremfall, lediglich Informationen gegeben werden, ist von einer geringeren Beratungstiefe auszugehen, als wenn z.B. Workshops eingesetzt werden, bei denen bereits erste Verhaltensänderungen angestoßen bzw. Fähigkeiten vermittelt werden. Es kann vermutet werden, dass, wenn ein aufwändiges Umweltmanagementsystem eingeführt wird, die Beratungstiefe weiter zunimmt. Ob allerdings tatsächlich eine Beratungstiefe erreicht wird, bei der Unternehmen bis hin zu realen Umsetzungen von Umweltmaßnahmen beraten werden, ist allein am Einsatz bestimmter Instrumente nicht sicher zu erkennen. Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse kann für alle Programme gesagt werden, dass eine Beratungstiefe bis hin zur Erarbeitung konkreter Umweltmaßnahmen und konkreter Umsetzungspläne erreicht wird. Bei keinem Programm ist jedoch ersichtlich, ob oder inwieweit die tatsächliche Umsetzung einer oder mehrerer Maßnahmen beratend unterstützt wird. Das bedeutet nicht, dass Umsetzungen nicht oder zu wenig stattfinden würden. Über den Grad von Umsetzungen könnten allerdings nur Daten zu den Outcomes sichere Erkenntnisse liefern (vgl. Kapitel 5.2 und 5.3 sowie die Diskussion).

Sowohl Art und Anzahl der Beratungsinstrumente als auch die Beratungstiefe unterscheiden sich bei den verschiedenen Beratungsprogrammen zum Teil erheblich und werden zur Typisierung herangezogen (vgl. Kapitel 5.2).

Tabelle 16: Übersicht zu den Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement und ihren Eigenschaften

Eigenschaften	Zielgruppe/ Region	Beratungsinstrumente			Sonstige Aktivitäten			
		Umwelt- management- systeme	Vereinfachte und stufenweise Umwelt- management- systeme	Einfache Beratungs- instrumente	Workshops/ Seminare, Informations- veranstaltungen	Help-line/Help- desk/Tools ⁴⁹ , Dokumente	Legal Compliance ⁵⁰ / Corporate Social Responsibility ⁵¹	Auszeichnung/ Gala
Beratungsprogramme								
Team of Environmental Advisors (seit 1994)	KMU in der Region Wallonien	-	-	„Umweltdiagnostik“	Seminare, Informations- veranstaltungen	Help-line, Handlungs- anweisungen	Nur betriebliches Umwelt- management	-
Ecodynamic Enterprise Label (seit 1999)	Alle Unternehmen in der Region Brüssel- Hauptstadt	-	- Ecodynamic Enterprise Label (drei Stufen)	-	Seminare	Dokumente und Tools	Legal Compliance	Auszeichnung in jeder Stufe und Gala
Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm (BUBAP) (seit 1990)	KMU in Bayern	- EMAS - ISO 14001	- ÖKOPROFIT - „Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe“ (QuB)	„Umweltberatung“	Workshops	-	Legal Compliance	Auszeichnung
ÖKOPROFIT (seit 1991)	Alle Unternehmen, vor allem KMU in der jeweiligen Region	-	- ÖKOPROFIT (vier Ausführungen)	-	Workshops	ÖKOPROFIT Unterlagen mit Tools	Legal Compliance	Auszeichnung und Gala
EcoCompass (seit 2008)	KMU in der Region Helsinki	-	- „EcoCompass Umweltmanage- mentsystem“	-	Workshops	Handlungs- anweisungen	Nur betriebliches Umwelt- management	Auszeichnung und Gala
1.2.3. Environnement (seit 2005)	Alle Unternehmen, vor allem KMU in vielen Regionen Frankreichs	-	- Ein Beratungs- instrument (zwei Varianten: 1.2.3 Environnement, EnVol)	-	-	Dokumente und Tools	Legal Compliance	Auszeichnung

⁴⁹ Tools: Werkzeuge (z.B.) Kalkulations- oder Umrechnungstabellen, Vorlagen für die Umsetzung des Umweltmanagements.

⁵⁰ Einhaltung der Umweltgesetzgebung wird überprüft.

⁵¹ Beratungsinstrumente zu umfassendem CSR-Management oder CSR-Reporting vorhanden (nicht nur betriebliches Umweltmanagement).

Fortsetzung Tabelle 16: Übersicht zu den Beratungsprogrammen für betriebliches Umweltmanagement und ihren Eigenschaften

Eigenschaften Beratungsprogramme	Zielgruppe/ Region	Beratungsinstrumente			Sonstige Aktivitäten			
		Umwelt- management- systeme	Vereinfachte und stufenweise Umwelt- management- systeme	Einfache Beratungs- instrumente	Workshops/ Seminare, Informations- veranstaltungen	Help-line/Help- desk/Tools ⁵² , Dokumente	Legal Compliance ⁵³ / Corporate Social Responsibility ⁵⁴	Auszeichnung/ Gala
Performance Bretagne Environnement Plus (seit 1994)	Alle Unternehmen, vor allem KMU in der Bretagne	-	-	- Ein einfaches Beratungsinstrument (fünf Varianten)	Workshops, Informations- veranstaltungen, Netzwerk-aktivitäten	Dokumente	Nur betriebliches Umwelt- management	-
ENWORKS (seit 2001)	Alle Unternehmen, vor allem KMU in der Region North West	-	Ein Beratungs- instrument, individuelle Anpassung an die Bedürfnisse der Unternehmen		Workshops	Dokumente, Tools	Corporate Social Responsibility	-
umwelt service salzburg (seit 2003)	Alle Unternehmen, Gemeinden und andere Institutionen im Bundesland Salzburg	- EMAS - ISO 14001	- sieben Beratungs- instrumente (teils in mehreren Ausführungen)	Energiecheck (drei Ausführungen)	Workshops, Informations- veranstaltungen	Informations- Materialien, Hotline	Legal Compliance, Corporate Social Responsibility	Auszeichnung und Gala
ÖkoBusinessPlan Wien (ÖBP) (seit 1998)	Alle Unternehmen und andere Institutionen in Wien	- EMAS - ISO 14001	- neun Beratungs- instrumente	- ÖkoBusiness – Der Check - ÖkoBusiness – Der Förderwegweiser	Workshops	-	Legal Compliance, Corporate Social Responsibility	Auszeichnung und Gala
Eco-Efficiency Programme (seit 2010)	Alle Unternehmen im Baskenland	- EMAS - ISO 14001	„Ekoscan“	Ein einfaches Beratungsinstrument (Ecodesign)	Workshops, Seminare	Hotline, Dokumente, Tools	Legal Compliance	-

Quelle: Eigene Darstellung

⁵² Tools: Werkzeuge (z.B.) Kalkulations- oder Umrechnungstabellen, Vorlagen für die Umsetzung des Umweltmanagements.

⁵³ Einhaltung der Umweltgesetzgebung wird überprüft.

⁵⁴ Beratungsinstrumente zu umfassendem CSR-Management oder CSR-Reporting vorhanden (nicht nur betriebliches Umweltmanagement).

Monitoring und Evaluation

Art und Umfang des Monitoring unterscheiden sich bei den untersuchten Programmen erheblich. Sie werden in Kapitel 5.2 verglichen und zur Typisierung herangezogen.

Nutzen der Evaluation bzw. Berichterstattung

Bei sechs Programmen liegt der Nutzen der Evaluation bzw. der Berichterstattung in der Weiterentwicklung der Programme (Team of Environmental Advisors, ÖKOPROFIT, EcoCompass, ENWORKS, umwelt service salzburg, ÖBP Wien). Bei einzelnen Programmen werden daraus auch Konsequenzen für die Fortschreibung des Budgets gezogen (Team of Environmental Advisors, BUBAP, ENWORKS, ÖBP Wien). ENWORKS und der ÖBP Wien nutzen zudem ihre Evaluationsberichte für die Öffentlichkeitsarbeit.

5.2 Typisierung der Beratungsprogramme

Die Beratungsprogramme lassen sich zu drei Typen mit gemeinsamen Charakteristika zusammenfassen. Die Typisierung wird zum einen nach „Programm-Typen“ und zum anderen nach „Monitoring-Typen“ vorgenommen.

Programm-Typen

Die Einteilung nach Programm-Typen wird nach folgenden Kriterien⁵⁵ vorgenommen:

- Erstens nach Art der eingesetzten Beratungsinstrumente. Die Relevanz dieses Kriteriums für eine Typisierung liegt darin, dass in ihnen das eigentliche Ziel der Beratungsprogramme, Umweltmanagement in Unternehmen einzuführen und zu fördern, inhaltlich und methodisch vorliegt (vgl. auch Kapitel 5.1). Diese Instrumente werden hier unterschieden in:
 - *Umweltmanagementsysteme*: Managementsysteme wie EMAS oder ISO 14001 werden als Beratungsinstrumente eingesetzt. Ihre Umsetzung wird gegebenenfalls mit Hilfe von Informationsinstrumenten und ökonomischen Instrumenten unterstützt.
 - *Vereinfachte oder stufenweise Umweltmanagementsysteme*: Instrumente wie ÖKOPROFIT und andere Ansätze, die meist speziell für KMUs konzipiert sind, werden als Beratungsinstrumente eingesetzt. Sie sind weniger umfangreich als EMAS oder ISO 14001, die Unternehmen können das Umweltmanagement in einer vereinfachten Form oder stufenweise umsetzen.
 - *Einfache Beratungsinstrumente*: Dabei handelt es sich um Beratungsinstrumente ohne „Plan-Do-Check-Act-Zyklus“ eines Umweltmanagementsystems oder um solche, die nur einzelne Handlungsbereiche im betrieblichen Umweltmanagement behandeln.
- Zweitens nach der Anzahl der verwendeten Beratungsinstrumente. Die Relevanz dieses Kriteriums liegt darin, dass sich in dieser Anzahl die Differenziertheit eines Beratungsprogrammes zeigt.
 - *Kombination von zwei und mehr Beratungsinstrumenten*
 - *ein einziges Beratungsinstrument (gegebenenfalls mit mehreren Varianten)*

⁵⁵ Ähnliche Begriffe wurden, mit anderen Namen, bereits von Meesche et al. (2009) verwendet. EMAS und ISO 14001 werden bei ihnen als „systems“ bezeichnet, die einfachen oder stufenweisen Umweltmanagementsysteme werden als „approaches“ und die einfachen Beratungsinstrumente ohne solche standardisierten Systeme als „tools“ bezeichnet.

Nach diesen Kriterien wurden folgende Programm-Typen gebildet, (siehe Tabelle 18):

- *Programme mit mehreren Beratungsinstrumenten, inklusive Umweltmanagementsystemen (EMAS und/oder ISO 14001):* Bei diesem Typus werden mehrere Beratungsinstrumente verwendet. Dabei handelt es sich um die klassischen Umweltmanagementsysteme unter Einschluss von vereinfachten und stufenweisen Umweltmanagementsystemen, zum Teil mit mehreren Varianten. Zusätzlich können einfache Beratungsinstrumente verwendet werden.

Dazu gehören das BUBAP, der umwelt service salzburg, der ÖBP Wien und das Eco-Efficiency Programme.

- *Programme mit einem einzigen, vereinfachten oder stufenweisen Umweltmanagementsystem:* Es wird lediglich ein einziges vereinfachtes oder stufenweises Umweltmanagementsystem verwendet, teilweise in mehreren Varianten⁵⁶.

Dazu gehören die Beratungsprogramme Ecodynamic Enterprise Label, ÖKOPROFIT, EcoCompass, 1.2.3. Environnement und ENWORKS.

- *Programme mit einem einzigen, einfachen Beratungsinstrument:* Bei diesem Typus wird lediglich mit einem einzigen, hier aber einfachen Beratungsinstrument gearbeitet, teilweise in mehreren Varianten. Es dient lediglich der Erfassung des Status quo im Umweltmanagement und es werden mögliche Maßnahmen für die Umsetzung in den Unternehmen erarbeitet. Oder es werden nur einzelne Handlungsbereiche im Umweltmanagement behandelt.

Zu diesem Typus gehören das Team of Environmental Advisors und Performance Bretagne Environnement Plus.

Monitoring-Typen

Der Stellenwert des Monitoring und der Evaluation wird einerseits differenziert nach der Art der hierfür eingesetzten Monitoringinstrumente, sowie dem Umfang und der Qualität des Einsatzes dieser Instrumente, andererseits nach dem Grad der Integration dieser Instrumente in das jeweilige Programm.

- Art der Monitoringinstrumente: (i) Maßnahmendatenbanken, (ii) Befragungen der teilnehmenden Unternehmen durch Berater oder Mitglieder des Programm-Managements, (iii) Berichterstattung der Unternehmen und (iv) externe Evaluation,

⁵⁶ Zum Beispiel gibt es bei ÖKOPROFIT folgende vier Varianten: „ÖKOPROFIT für Einsteiger“, „ÖKOPROFIT Klub“, „Vom ÖKOPROFIT zu EMAS/ISO 14001“ und „ÖKOPROFIT light“.

((ii) und (iv) können auch kombiniert auftreten). Während Befragungen subjektive Meinungen einzelner Auskunftgeber zulassen und auch in Berichterstattungen Meinungen einwirken können, ist von Evaluationen durch Dritte eher anzunehmen, dass Objektivität gegeben ist, wenn sie sich auf zuverlässig erfasste Daten stützt. Maßnahmendatenbanken sind, soweit für eine korrekte und lückenlose Dateneingabe gesorgt wird, Hilfsmittel für eine Evaluation. Befragungen und Berichte haben demgegenüber aber den Vorteil, dass eher auch qualitative Gesichtspunkte, die in Datenbanken schwer erfassbar sind, zur Sprache kommen können. Eine gute Evaluation wird versuchen, beides zu vereinen und so ein möglichst umfassendes Bild der Verhältnisse, die durch die Beratung bewirkt sind, zu geben. Umfang und Qualität des Einsatzes dieser Monitoringinstrumente und der Grad der Integration dieser Instrumente können wie folgt unterschieden werden:

- Maßnahmendatenbanken, mit folgenden Abstufungen des Umfangs und der Qualität ihres Einsatzes.
 - Immer umfassende Nutzung mit Erfassung von Outputs und Outcomes;
 - Nur teilweise Nutzung mit Erfassung von Outputs, Outcomes oder nur Nutzung von Best-Practice-Beispielen;
 - Keine Nutzung des Instruments;
- Befragungen der teilnehmenden Unternehmen mit folgenden Abstufungen des Umfangs und der Qualität ihres Einsatzes:
 - Befragungen zu Impacts und Effektivität und Zufriedenheit;
 - Befragungen nur zu Impacts und Zufriedenheit;
 - Befragungen nur zur Zufriedenheit;
- Berichterstattung der Unternehmen mit folgenden Abstufungen des Umfangs und der Qualität ihres Einsatzes.
 - Großenteils quantitative Angaben zu Impacts und Outcomes und Maßnahmen;
 - Großenteils qualitative Angaben zu Impacts und Maßnahmen;
 - Wenige Angaben zu Impacts und Maßnahmen, oder Berichterstattung nicht vorhanden;
- Externe Evaluation
 - Umfassende externe Evaluation;
 - Einfache Evaluation (teilweise nur Befragungen);
 - Keine Evaluation;

- Grad der Integration der Monitoringinstrumente in das Programm:
 - Fortlaufende, integrierte Nutzung der Instrumente;
 - Punktuelle Nutzung der Instrumente.

Aufgrund dieser Unterscheidungen wurden drei Monitoring-Typen gebildet, (vgl. Tabelle 17):

- *Programme mit ausführlichem und sehr gut integriertem Monitoring und externer Evaluation:* Es werden umfangreiche Maßnahmendatenbanken für die Erfassung der Outputs und Outcomes verwendet. Die Unternehmen werden regelmäßig befragt und es werden die Impacts und die Effektivität der Programme erhoben. Die Unternehmen erstellen Berichte zu den umgesetzten Leistungen im Umweltmanagement. Schließlich werden die Programme extern evaluiert. Alle genannten Monitoringinstrumente werden konsequent und in hoher Qualität in den Programmen eingesetzt. Die Instrumente stellen integrale Bestandteile der Programme dar. Es werden nicht nur Daten erhoben und externe Evaluationen durchgeführt, sondern es werden auch Konsequenzen für die Modifikation und Weiterentwicklung der Programme daraus gezogen.

Zu diesem Monitoring-Typ gehören: ENWORKS und der ÖBP Wien.

- *Programme mit weniger ausführlichem und weniger integriertem Monitoring:* Es werden Maßnahmendatenbanken nur teilweise verwendet und damit Outputs und Outcomes oder Best-Practice-Beispiele erfasst. Durch Befragungen der Unternehmen werden Impacts erfasst. Es werden Berichte von den Unternehmen zu den umgesetzten Leistungen im Umweltmanagement nur teilweise erstellt. Die vorhandenen Monitoringinstrumente werden in deutlich geringerem Umfang und geringerer Qualität als im ersten Monitoring-Typ eingesetzt. Die Instrumente werden punktuell eingesetzt. Es werden kaum systematisch Konsequenzen aus den erhobenen Daten abgeleitet und für Modifikationen und Weiterentwicklungen der Programme verwendet.

Diesem Typ sind das Team of Environmental Advisors, ÖKOPROFIT, EcoCompass Performance Bretagne Environnement Plus und der umwelt service salzburg zuzurechnen.

- *Programme mit sehr einfachem und gering integriertem Monitoring:* Es existieren keine Maßnahmendatenbanken und es werden nur teilweise Befragungen durchgeführt, und zwar überwiegend nur zur Erfassung der Zufriedenheit der Teilnehmer. Outcomes beziehungsweise Impacts werden auf diese Weise nicht erfasst. Berichte von den Unternehmen zu den umgesetzten Leistungen im

Umweltmanagement werden, wenn überhaupt, in wenig ausführlicher Form erstellt. Die genannten Monitoringinstrumente werden in geringem Umfang und geringer Qualität im Programm eingesetzt, sie sind nur punktuell in das Programm integriert. Die erhobenen Daten werden kaum systematisch ausgewertet und es werden kaum Konsequenzen für die Modifikation und Weiterentwicklung der Programme gezogen. Zu diesem Typ gehören: Das Ecodynamic Enterprise Label, das BUBAP, 1.2.3. Environnement und das Eco-Efficiency Programme.

Hinsichtlich der Monitoring- und Evaluationsergebnisse zeigt sich folgendes Bild: Beim ersten Monitoring-Typ liegen umfassende Erfassungen von Outputs, Impacts und Outcomes vor. ENWORKS zeigt Auswertungen von Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz, der ÖBP Wien ermittelt nur die Effektivität. Die fünf Programme des zweiten Monitoring-Typs zeigen folgendes: umwelt service salzburg und ÖKOPROFIT ermitteln Outputs, Impacts und Outcomes, Effektivität und Wirksamkeit werden nicht angegeben. Die anderen drei Programme des zweiten Monitoring-Typs (EcoCompass, Team of Environmental Advisors und Performance Bretagne Environnement Plus) legen Daten von Outputs und Impacts vor, ermitteln aber keine Effektivität. Beim letzten Monitoring-Typ zeigt sich: Alle vier Programme erheben Outputs. Das BUBAP erfasst zusätzlich die Impacts, ermittelt aber keine Effektivität. Das Ecodynamic Enterprise Label erfasst die Outcomes, ermittelt aber keine Wirksamkeit. 1.2.3. Environnement erfasst Impacts, macht aber keine Angaben zur Effektivität. Diese Ergebnisse kommen in Tabelle 17 zur Darstellung. Die Angaben zu einzelnen Kriterien werden folgenden Kategorien zugeordnet: Geringe Erfassung (x), mittlere Erfassung (xx); ausführliche Erfassung (xxx) beziehungsweise keine Erfassung (-).

Tabelle 17: Erfassung/Bewertung von Outputs, Impacts, Outcomes, Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz durch die Beratungsprogramme

Angaben der Programme zu:		Outputs	Impacts	Outcomes	Effektivität	Wirksamkeit	Effizienz	Art der Erfassung
Monitoring-Typen, Programme								
	Programme mit ausführlichem und sehr gut integriertem Monitoring und externer Evaluation (> 6 Angaben erfüllt)							
	ENWORKS	xxx	xx	xxx	xx	xx	xx	Outputs und Outcomes werden durch die Partnerorganisationen und teilnehmenden Unternehmen in das Efficiency Toolkit (Datenbank) eingetragen. Impacts, Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz werden durch externe Evaluationen erhoben.
	ÖkoBusinessPlan Wien (ÖBP)	xxx	xxx	xx	xx	-	-	Die Outputs werden vom Programm-Management erfasst. Impacts und Effektivität werden durch Befragungen der Unternehmen erfasst, Outcomes werden von den Beratern auf Grundlage der Berichte der teilnehmenden Unternehmen in die Maßnahmen-datenbank eingetragen. Alle Daten werden von der externen Evaluation weiter verwendet.
Programme mit weniger ausführlichem und weniger integriertem Monitoring (3-6 Angaben erfüllt)	Team of Environmental Advisors	xx	x	-	-	-	-	Erfassung der Outputs durch das Programm-Management in Form von Berichten zu den Beratungen. Einzelne teilnehmende Unternehmen berichten in Seminaren über die Impacts.
	ÖKOPROFIT	xx	x	xx	-	-	-	Die Outputs, Impacts und Outcomes werden an den ÖKOPROFIT-Standorten von den Beratern erfasst und in ÖKOPROFIT-Broschüren veröffentlicht.
	EcoCompass	xx	x	-	-	-	-	Outputs und Impacts wurden in der Pilotphase durch das Programm-Management und die externe Evaluation erfasst.

x = geringe Erfassung, xx = mittlere Erfassung, xxx = ausführliche Erfassung, - = keine Erfassung

Fortsetzung Tabelle 17: Erfassung/Bewertung von Outputs, Impacts, Outcomes, Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz durch die Beratungsprogramme

Angaben der Programme zu:		Outputs	Impacts	Outcomes	Effektivität	Wirksamkeit	Effizienz	Art der Erfassung
Monitoring-Typen, Programme								
Programme mit weniger ausführlichem und weniger integriertem Monitoring	Performance Bretagne Environnement Plus	xx	x	-	-	-	-	Die Outputs werden vom Programm-Management erfasst und auf der Website dargestellt. Die Impacts werden durch Befragungen erfasst. Die Ergebnisse zu Outputs und Impacts werden in den Berichten zu den Aktivitäten des Programms dargestellt.
	umwelt service salzburg	xx	xx	xx	-	-	-	Die Outputs und Outcomes werden durch das Programm-Management und die Berater in der Maßnahmendatenbank erfasst. Impacts werden durch Befragungen (Externe Evaluation) erhoben.
Programme mit sehr einfachem und gering integriertem Monitoring (1-2 Angaben erfüllt)	Ecodynamic Enterprise Label	x	-	x	-	-	-	Die Outputs werden vom Programm-Management erfasst und auf der Website des Programms dargestellt. Die Outcomes werden durch Berichte der teilnehmenden Unternehmen erfasst.
	Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm (BUBAP)	x	x	-	-	-	-	Die Outputs werden vom Programm-Management erfasst. Die Impacts werden durch Befragungen erhoben. Die Daten werden in den internen Berichten bzw. den Bilanzen des Umweltpakt Bayern dargestellt.
	1.2.3. Environnement	x	x	-	-	-	-	Die Outputs werden durch das Programm-Management erfasst und auf der Website dargestellt. Die Impacts werden durch Befragungen erfasst und von einer Partnerorganisation in Berichten veröffentlicht.
	Eco-Efficiency Programme	x	-	-	-	-	-	Die Outputs werden vom Programm-Management erfasst und im „Ihobe Annual Report“ dargestellt.

Quelle: Eigene Darstellung

x = geringe Erfassung, xx = mittlere Erfassung, xxx = ausführliche Erfassung, - = keine Erfassung

Wer oder was entscheidet darüber, ob ein Beratungsprogramm evaluiert wird oder nicht? Diese Frage lässt sich nicht eindeutig beantworten. Der ÖBP Wien hat eine externe Evaluation des Programms seit Beginn vorgesehen (ÖBP WIEN, 2013). Die Entscheidung dazu liegt beim ÖBP-Beirat. Der Umwelt Service Salzburg ist durch das Lebensministerium verpflichtet eine externe Evaluation durchzuführen, weil finanzielle Mittel für die Finanzierung des Programms in Anspruch genommen werden (ÖBP WIEN, 2013). ENWORKS führt ebenfalls seit Beginn eine externe Evaluation des Programms durch. Die Entscheidung dafür liegt beim Führungs-Ausschuss des Programms. EcoCompass hat für die Pilotphase des Programms (2009-2011) eine externe Evaluation durchführen lassen, weitere Evaluationen sind vorerst nicht geplant. Die Entscheidung dazu liegt bei der Umweltschutzabteilung der Stadt Helsinki, welche sich mit den Stadtverwaltungen von Vantaa, Espoo und Hauniaiinen abstimmt (ECOCOMPASS, 2013a). Einige Beratungsprogramme gaben an, dass die übergeordnete Verwaltung dafür zuständig wäre, eine solche Entscheidung zu treffen (ÖKOPROFIT, Team of Environmental Advisors, Ecodynamic Enterprise Label). Beim BUBAP könnte, laut Programm-Management, jederzeit das StMUG eine externe Evaluation veranlassen bzw. der Oberste Bayerische Rechnungshof das Programm prüfen (STMUG, 2013a). Von den Programmen Performance Bretagne Environnement Plus, 1.2.3 Environnement und dem Eco-Efficiency Programme wurde keine Auskunft dazu gegeben.

Durch die Typisierungen wurde jedes einzelne Beratungsprogramm sowohl einem Programm-Typ als auch einem Monitoring-Typ zugeordnet. Daraus lässt sich eine Matrix bilden (vgl. Tabelle 18). In dieser Matrix finden sich die Programme auf sieben von neun Feldern verteilt mit maximal zwei Programmen pro Feld. Ein systematischer Bezug zwischen Programm-Typen und Monitoring-Typen wird durch die Matrix nicht sichtbar. Es scheint, dass die beiden verschiedenen Typisierungsansätze nichts Wesensverwandtes erfassen.

Tabelle 18: Zuordnung der Beratungsprogramme zu Programm-Typen und Monitoring-Typen

Programme mit mehreren Beratungsinstrumenten, inklusive Umweltmanagementsystemen (Typ 1)	Programme mit einem einzigen, vereinfachten oder stufenweisen Umweltmanagementsystem (Typ 2)	Programme mit einem einzigen, einfachen Beratungsinstrument (Typ 3)	
Monitoring-Typen Programme mit ausführlichem und sehr gut integriertem Monitoring und externer Evaluation (Typ 1)	- ÖkoBusinessPlan Wien (ÖBP) (13 Beratungsinstrumente)	- ENWORKS (ein Beratungsinstrument, individuelle Anpassung an Bedürfnisse der Unternehmen)	<p style="text-align: center;">-</p>
Programme mit weniger ausführlichem und weniger integriertem Monitoring (Typ 2)	- umwelt service salzburg (10 Beratungsinstrumente, mit bis zu fünf Varianten)	- ÖKOPROFIT (ein Beratungsinstrument mit vier Varianten) - EcoCompass (ein Beratungsinstrument)	- Team of Environmental Advisors (ein einfaches Beratungsinstrument) - Performance Bretagne Environnement Plus (ein einfaches Beratungsinstrument mit fünf Varianten)
Programme mit sehr einfachem und gering integriertem Monitoring (Typ 3)	- Bayerisches Umweltberatungs-und Auditprogramm (BUBAP) (5 Beratungsinstrumente) - Eco-Efficiency Programme (4 Beratungsinstrumente)	- Ecodynamic Enterprise Label (ein Beratungsinstrument) - 1.2.3. Environnement (ein Beratungsinstrument mit zwei Varianten)	<p style="text-align: center;">-</p>

Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Beurteilung der Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz⁵⁷ der Beratungsprogramme anhand von vorliegenden Bewertungen

Es ist davon auszugehen, dass alle Beratungsprogramme sich bei der Durchführung der Beratungen Teilziele setzen. Diese Ziele können sich z.B. darauf beziehen, welche Verhaltensänderungen durch die Beratungsmaßnahmen erreicht werden sollen (Impacts), oder z.B. auf Veränderungen, die direkt die natürliche Umwelt betreffen (Outcomes). Damit kann immer dann, wenn solche Impacts erreicht und dokumentiert sowie die entsprechenden Outputs erfasst sind, auch eine Effektivität ermittelt werden. Und es kann immer dann, wenn Zielsetzungen für Umweltleistungen gesetzt und entsprechende Outcomes erreicht und dokumentiert sind, die Wirksamkeit ermittelt bzw. errechnet werden. Dasselbe gilt für die Erfassung der Wirksamkeit hinsichtlich geplanter und erfasster Outputs. Es wäre zu erwarten, dass die jeweils verantwortliche Organisation, aber auch das Programm-Management bzw. die Berater selbst, an der Ermittlung von Effektivität und Wirksamkeit ein Interesse haben. Ähnliches gilt für die Wirtschaftlichkeit (Effizienz): Da alle Programme Kosten ausweisen, wäre die Effizienz immer dann ermittelbar, wenn Outputs und/oder Outcomes erfasst sind.

Bei der Mehrzahl der Förderprogramme (es handelt sich um folgende neun Programme: Team of Environmental Advisors, Ecodynamic Enterprise Label, BUBAP, ÖKOPROFIT, EcoCompass, 1.2.3. Environnement, Performance Bretagne Environnement Plus, umwelt service salzburg und Eco-Efficiency Programme) finden sich keine Angaben zur Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz des Programms. Bei denjenigen Programmen, die ein entsprechendes Monitoring nicht aufweisen, ist dies auch nicht zu erwarten, wohl aber bei denen, die Outputs, Impacts bzw. Outcomes erfasst haben und das Budget bekannt ist. Die Faktenlage ist unter Kapitel 5.2 beschrieben worden: Eine Effektivität ist bei ENWORKS und beim ÖBP Wien ausgewiesen. ENWORKS gibt zusätzlich als einziges Programm die Wirksamkeit und Effizienz an. Die Effizienz ist hier differenziert auf einzelne Outputs und Outcomes bezogen.

Folgende Programme hätten eine Effektivität ermitteln können, weil Outputs und Impacts erfasst sind: Team of Environmental Advisors, BUBAP, ÖKOPROFIT, EcoCompass, 1.2.3. Environnement, Performance Bretagne Environnement Plus und umwelt service salzburg.

Ebenso hätten folgende Programme eine Wirksamkeit hinsichtlich Outcomes ermitteln können, unter der Voraussetzung allerdings, dass entsprechende Outcomes quantitativ geplant waren: Ecodynamic Enterprise Label, ÖKOPROFIT und umwelt service salzburg.

⁵⁷ Zur Definition von Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz, siehe Methodenteil (Kapitel 3.2).

Ein aussagefähiger Vergleich der untersuchten Programme hinsichtlich deren Effektivität, Wirksamkeit oder Effizienz ist bei vorliegender Datenlage nicht möglich.

6 Diskussion und Ausblick

Die Arbeit hat gezeigt, dass es eine Vielzahl von Förderprogrammen und Beratungsprogrammen in Europa gibt, die betriebliches Umweltmanagement in Unternehmen fördern. Die Auswahl von elf hier untersuchten Beratungsprogramme kombiniert Informations-, ökonomische sowie partnerschaftliche Instrumente. Jedes einzelne Programm wurde in einem „Portrait“ ausführlich dargestellt. Die Programme wurden unter verschiedenen Gesichtspunkten miteinander verglichen. Dazu gehörten Zielsetzung, Organisationsstruktur, Finanzierung, Aktivitäten und Instrumente, Evaluation (einschließlich Effektivität und Wirksamkeit) und deren Nutzen. Es hat sich gezeigt, dass sich die elf Beratungsprogramme einerseits hinsichtlich der Art und Anzahl der Beratungsinstrumente und andererseits anhand des Umfangs und der Qualität des Monitoring typisieren lassen. Es wurden drei Programm-Typen und drei Monitoring-Typen unterschieden und daraus eine Matrix gebildet. Aus der Matrix wurde ersichtlich, dass zwischen Programm-Typen und Monitoring-Typen kein Zusammenhang besteht.

Die Beratungsprogramme wurden letztlich gegründet, um eine nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft zu fördern. Was lässt sich, basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit, über die Erreichung dieses Ziels sagen? Um dies zu beantworten, ist zweierlei notwendig: Erstens muss bekannt sein, welche Umweltleistungen aufgrund der Beratungen in den Unternehmen umgesetzt wurden (Outcomes) und zweitens, mit welchem Maßstab diese Umweltleistungen im Hinblick auf ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung gemessen werden. Um Outcomes erfassen zu können bedarf es eines entsprechenden Monitorings bzw. einer Evaluation. Mit Bezug auf Monitoring und Evaluation zeigte sich jedoch, dass von ausführlichem Monitoring und externer Evaluation bis hin zu fehlendem Monitoring und fehlender Evaluation bei den Programmen alle Spielarten vorkommen (vgl. auch Kapitel 5.2). Man würde erwarten, dass diejenigen Beratungsprogramme, die ein qualifiziertes Umweltmanagementsystem wie EMAS – das ein qualifiziertes Monitoring verlangt – in Unternehmen einführen, selbst ein qualifiziertes Monitoring und eine entsprechende Evaluation der eigenen Leistungen vornehmen. Lediglich der ÖBP Wien entspricht dieser Erwartung. Outcomes, auf die es hier ankommt, werden von fünf Programmen erhoben (vgl. Tabelle 17). Die Daten zu den Outcomes sind, sofern vorhanden, in den Portraits (mit Ausnahme des Ecodynamic Enterprise Label) aufgelistet.

An welchem Maßstab lassen sich nun diese Daten hinsichtlich ihres Beitrages für eine nachhaltige Entwicklung messen? Dazu bedarf es einer Festlegung auf einen bestimmten Begriff nachhaltiger Entwicklung, denn beispielsweise kann die Definition des European Council in einzelnen Fragen zu anderen Beurteilungen führen, als die Definition der Brundtland-Kommission (vgl. Kapitel 2.1). In den untersuchten Beratungsprogrammen sind

Maßstäbe zur Beurteilung von Outcomes hinsichtlich ihres Beitrages zu einer nachhaltigen Entwicklung nicht angegeben. Welche Rolle die Art des Maßstabes jedoch für die Beurteilung spielen kann, soll an einem Beispiel verdeutlicht werden. Eine Druckerei darf bislang noch innerhalb bestimmter Grenzwerte Farbstoffe verwenden, die Schadstoffe enthalten. Die Reduktion dieser Schadstoffe auf die Hälfte sei für diese Druckerei wirtschaftlich vertretbar und ohne den Abbau von Arbeitsplätzen möglich, eine stärkere Reduktion jedoch nicht. Die Druckerei hat auf diese Weise ökologische, soziale und wirtschaftliche Gesichtspunkte „besser integriert“ als zuvor und damit bei der Reduktion entsprechend der Definition von nachhaltiger Entwicklung des European Council gehandelt. Eine Druckerei, die den Schadstoffgehalt um ein Drittel reduziert, genügt ebenfalls dieser Definition. Da aber die noch verbleibenden Schadstoffe der Farbstoffe auf Deponien oder in die Umwelt gelangen, hat die Druckerei nicht im Sinne der Definition der Brundtland-Kommission gehandelt: Nach dieser Definition müssten die Schadstoff-Emissionen gänzlich vermieden werden, da jede weitere Emission oder Last (Deponien!) zukünftigen Generationen schaden kann. Die Druckerei gugler (Krems) hat ein neues Druckverfahren nach den Kriterien des „cradle to cradle-Prinzips“ entwickelt, bei dem keine Schadstoffe mehr eingesetzt werden (GUGLER, 2013). Nachhaltigkeit im Sinne der Brundtland-Kommission ist in diesem Punkt gegeben. Der Druckprozess erfolgt darüber hinaus CO₂-neutral und entspricht in diesem Punkt ebenfalls der Definition der Brundtland-Kommission. An diesem Beispiel wird deutlich, dass es bei nachhaltiger Entwicklung keineswegs nur um den Produktionsprozess bzw. -standort geht (z.B. Luftschadstoffe und gefährliche Abfälle), sondern auch darum, nachhaltige Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten (vgl. auch HEILER and STRIGL, 2013).

Zu Letzterem gibt es nach meiner Meinung eine Reihe von Kriterien: Ein erstes stellt die umweltneutrale Herstellung eines Produktes dar. Daran schließt sich als zweites Kriterium eine umweltneutrale Nutzung des Produktes an: Ein Fahrrad ist in seiner Nutzung völlig umweltneutral, wenn man vom Abrieb der Reifen und Bremsbeläge absieht, ein herkömmliches Kraftfahrzeug dagegen nicht. Ein drittes Kriterium ist die Sozialverträglichkeit der Herstellung, Nutzung und Entsorgung eines Produkts: Ein Rasenmäher muss z.B. unter Einhaltung der international gültigen Arbeitsbedingungen bzw. der Menschenrechte hergestellt werden und seine Lärmemissionen bei der Nutzung müssen sozialverträglich sein. Zudem sollte das Produkt einer ordentlichen Wiederverwertung zugeführt werden, für die die gleichen Kriterien wie bei der Herstellung gelten im Bezug auf Arbeitsbedingungen und Menschenrechte. Ein viertes Kriterium ist die möglichst lange Haltbarkeit eines Produkts während der Nutzungsperiode. Je nach Produkt ist es dann eine Frage der Wirtschaftlichkeit, wie lange die Nutzungsdauer eines Produkts sein sollte. Daran schließt als fünftes Kriterium die Wiederverwertbarkeit eines Produktes an. Ein Produkt soll, nachdem es seine Funktion

nicht mehr erfüllt, vollständig wiederverwertbar oder in natürliche Kreisläufe rückzuführen sein. Braungart (2011) fordert für eine nachhaltige Entwicklung (im Sinne der Brundtland-Definition) ein hundert prozentiges Recycling. Dabei sollen technische Komponenten eines Produktes vollständig wiederverwertbar sein und biologische Komponenten vollständig in einen natürlichen Kreislauf rückzuführen sein. Braungart nennt dies, das cradle to cradle-Prinzip.

Von den elf untersuchten Programmen weist als einziges der ÖBP Wien ein Programm-Element auf, dass mit der Entwicklung nachhaltiger Produkte zu tun hat: Das „Pilotprojekt nachhaltige Produkte und Dienstleistungen“. Hier ist zumindest die Möglichkeit gegeben, die genannten fünf Kriterien in die Beratung zur Produktentwicklung einzuführen. Beim Eco-Efficiency Programme findet sich ein einfaches Beratungsinstrument zu Ecodesign-Ansätzen. Hier wird das Ziel verfolgt, dass sich Produkte leichter in die einzelnen Komponenten demontieren lassen, und dadurch besser einem jeweiligen Recycling zugeführt werden können (fünftes Kriterium). Bei allen anderen Programmen lässt sich in Hinblick auf nachhaltige Produkte nichts finden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass trotz einiger vorliegender Outcomes eine Beurteilung der Umweltleistungen, die die Programme bewirken, nicht möglich ist. Der Grund dafür ist, dass eine Definition der Nachhaltigkeitsziele, an denen die Outcomes gemessen werden könnten, nicht explizit formuliert ist, und zwar weder im Allgemeinen (entsprechend z.B. einer Definition des European Council oder der Brundtland-Kommission), noch im Speziellen wie z.B. im cradle to cradle-Prinzip oder in quantitativen Zielsetzung zu den Umweltleistungen eines Programms.

Wie lassen sich nun die Programme als solche beurteilen? Dazu sind Monitoring-Daten erforderlich (Outputs, Impacts und Outcomes) und Auswertungen nach Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz⁵⁸. Für Effizienzberechnungen müssen die Kosten bekannt sein. Ein qualifiziertes Monitoring beziehungsweise eine darauf aufbauende Evaluation liegt, wie aus Tabelle 17 (vgl. Kapitel 5.2) ersichtlich ist, nicht durchgehend vor: Unter den Programmen des ersten Programm-Typs erfüllt lediglich der ÖBP Wien diese Forderungen, der Umwelt Service Salzburg erfüllt sie nur teilweise und das BUBAP sowie das Eco-Efficiency Programme am wenigsten. Dagegen führt ENWORKS, das zum zweiten Programm-Typ gehört, ein qualifiziertes Monitoring und eine externe Evaluation durch. Es wäre nun zu erwarten, dass, wenn bei einem Monitoring bzw. einer Evaluation Impacts erfasst werden, daraus auch die Effektivität ermittelt wird. Dass von elf untersuchten staatlichen Beratungsprogrammen lediglich zwei eine Effektivitätsbeurteilung aufweisen,

⁵⁸ Zum Gebrauch der Begriffe Outputs, Impacts, Outcomes, Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz, siehe Kapitel 3.2.

passt allerdings gut zu den Ergebnissen anderer Untersuchungen, die ähnliche Fragestellungen bearbeiteten. So zeigt die Studie von Monkhouse et al. (2006a), dass nur bei wenigen Förderprogrammen eine Beurteilung der Effektivität zu finden war. Dort ist allerdings schon durch die Tatsache, dass sehr häufig keine Impacts erhoben werden, die Voraussetzung für eine Effektivitätsbeurteilung nicht gegeben. Dies kann aber keine Erklärung dafür sein, warum Beratungsprogramme, die ihre Impacts erfassen (das sind in der vorliegenden Arbeit alle Programme mit Ausnahme des Eco-Efficiency Programme und des Ecodynamic Enterprise Label), nicht auch die Effektivität beurteilen. Der Gedanke gilt genauso für die Erfassung der Wirksamkeit⁵⁹, für deren Beurteilung Outcomes vorliegen müssen. So weist zwar der ÖBP Wien die Effektivität des Programms aus, gibt aber keine Wirksamkeit an, obwohl er Daten zu den Outcomes erhebt. ÖKOPROFIT wie auch der Umwelt Service Salzburg ermitteln weder Effektivität noch Wirksamkeit, obwohl die Monitoring-Voraussetzungen dafür vorliegen. Nur ENWORKS macht Angaben zur Effektivität und Wirksamkeit, und berechnet zusätzlich die Effizienz einzelner Leistungen des Programms.

Ein besonders wichtiger Punkt einer Programmevaluation wäre die Effektivitätsbeurteilung der Akquise. Die Akquise darf deshalb nicht unterschätzt werden, weil unter anderem von ihr abhängt, wie viele der Unternehmen, die eine Umweltberatung benötigen, tatsächlich von den Programmen erreicht werden. Wäre es nur ein kleiner Anteil, so würde, aufs Ganze einer Region gesehen, auch ein ansonsten sehr effektives Beratungsprogramm für die Umwelt nicht viel erreichen. Über die Effektivität der Akquise war jedoch bei keinem der Programme etwas zu erfahren. Die Teilnehmerzahl innerhalb einer bestimmten Programmperiode sagt für sich genommen über die Güte der Akquise nichts aus. Dazu müsste die Zielgruppe definiert werden und darauf basierend die potentielle Teilnehmerzahl an Unternehmen, die einen Beratungsbedarf aufweisen, festgestellt werden. Erst der Bezug zwischen diesem Bedarf und den tatsächlichen Teilnehmerzahlen kann etwas über die Güte der Akquise aussagen.

⁵⁹ „Wirksamkeit“ wird hier verstanden als „das Verhältnis zwischen den beabsichtigten und den tatsächlich eingetretenen zielbezogenen Wirkungen einer öffentlichen Politik“ (BUSSMANN et al., 1997, 111). Das bedeutet: Je höher die eingetretenen zielbezogenen Wirkungen im Verhältnis zu den beabsichtigten Wirkungen, desto höher ist die Wirksamkeit. Dies bezieht sich nicht nur auf geplante und erreichte Outcomes, sondern z.B. auch auf geplante und erreichte Outputs oder Impacts.

Woran könnte es nun liegen, dass nur ein einziges der elf Programme Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz erfasst (vgl. auch Tabelle 17), und nur ein einziges weiteres die Effektivität angibt? Es sind hierfür mehrere mögliche Erklärungen theoretisch denkbar:

Erstens: Die beratenen Unternehmen stellen keine oder nicht ausreichende Daten zur Verfügung. In diesem Fall verbleibt dem Beratungsprogramm lediglich die Erfassung seiner eigenen Outputs. Gründe dafür könnten sein, dass Instrumente zur Erfassung von Impacts und Outcomes nicht bereitgestellt werden, dass dem Unternehmen eine Datenerfassung zu aufwändig ist (z.B. wegen mangelnder personeller oder finanzieller Ressourcen), dass Unternehmen sehr wenige oder keine Maßnahmen umsetzen und dies zwar erfassen, aber nicht veröffentlichen möchten, oder schlicht, dass sie es nicht tun, weil es eben nicht zwingend gefordert, also freiwillig ist (CSR!).

Zweitens: Die Daten der beratenen Unternehmen werden erfasst und berichtet, das Programm selbst aber verwendet sie nicht zu einem Monitoring. Gründe dafür könnten sein, dass man sich damit zufrieden gibt, dass „offensichtlich“ Umwelleistungen vorhanden sind und auf eine genauere Auswertung durch Monitoring verzichtet (man „kriegt schon mit, was läuft“). Und weiter, dass ein Beratungsprogramm sich ganz bewusst keine Ziele für Umweltverbesserungen im Einzelnen setzt, (also z.B. lediglich Informationsziele, Schaffung von Bewusstsein, Verhaltensänderungen), oder weil die Planung und Umsetzung solcher Ziele in der freiwilligen Verantwortung der Unternehmen liegt. Denn wenn das Beratungsprogramm Elemente eines Umweltmanagementsystems zwar implementiert hat, also durchaus ein Ziel erreicht ist, so bleibt dennoch die Anwendung dieses System zur Umsetzung von Umweltmaßnahmen für das Unternehmen eine freiwillige Entscheidung (CSR!).

Drittens: Das Programm führt ein Monitoring bzw. eine Evaluation nach Outputs, Impacts und Outcomes durch, ermittelt aber weder Effektivität, Wirksamkeit noch Effizienz oder nur eines davon. Gründe hierfür könnten sein, dass man keine Negativ-Wirkungen auf die beratenen Unternehmen erzeugen will⁶⁰, dass Daten zu Outputs, Impacts und Outcomes nicht qualifiziert genug erhoben sind (siehe Abstufung der Erfassung in Tabelle 17), dass zeitliche oder finanzielle Ressourcen nicht ausreichen, dass die Notwendigkeit nicht gesehen wird⁶¹, oder dass schlicht keine Verpflichtung für das Programm-Management oder andere Akteure besteht (z.B. durch Auftraggeber oder Geldgeber), Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz auszuweisen.

⁶⁰ Sie könnten sich unter Druck gesetzt fühlen, schnell Umsetzungen vorweisen zu müssen. Dieser Druck könnte demotivierend wirken und wäre schlecht mit der Freiwilligkeit von CSR vereinbar.

⁶¹ Das Beratungsprogramm, wo dies telefonisch mitgeteilt wurde, soll aus Diskretionsgründen nicht genannt werden.

Welche dieser möglichen Erklärungen tatsächlich zutreffen, lässt sich aus den vorliegenden Materialien nicht erschließen. Dazu wären empirische Beobachtungen bzw. Interviews mit betroffenen Akteuren notwendig.

Zur Beurteilung der Programme lässt sich zusammenfassend sagen, dass sowohl ihre Effektivität, Wirksamkeit und Effizienz als auch ihre Erfolge bei der Akquise kaum zu beurteilen sind. Da, wie oben gezeigt, auch die Umweltleistungen hinsichtlich ihres Beitrages für eine nachhaltige Entwicklung nicht zu beurteilen sind, entfällt die Möglichkeit auf folgende Frage eine Antwort zu geben: Ist die Förderung der Beratung von Unternehmen, die ein CSR-Management umsetzen wollen, ein erfolgreiches Konzept oder nicht? Die Frage ist deshalb wichtig, weil es bei CSR per definitionem um Freiwilligkeit und Selbstverantwortung geht und, wie oben dargelegt, fehlende Umsetzungen von Umweltleistungen oder mangelhafte Datenerfassungen im Monitoring mit der Freiwilligkeit zusammenhängen können, (vgl. Kapitel 2.1).

Um dieser oder ähnlichen Fragen auf den Grund zu gehen, bedarf es weiterer Forschungen: Diese sollten vor allem auf der Ebene der Unternehmen ansetzen und erfassen, was konkret durch die Leistungen von Beratungsprogrammen in den Unternehmen in Hinblick auf konkrete Ziele von nachhaltiger Entwicklung bewirkt wird („Fallstudien“). Bisher gibt es nur wenige solche Untersuchungen⁶².

Allerdings ist es sinnvoll anzunehmen, dass die Entwicklung eines betrieblichen Umweltmanagements bzw. eines CSR-Managements zumindest die Möglichkeiten für ein Unternehmen schafft oder verbessert, Umweltleistungen zu erbringen bzw. soziale Verbesserungen einzuführen, und damit einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung zu leisten. In welchem Ausmaß und in welcher Qualität das geschieht bleibt aber bei den untersuchten Programmen weitgehend offen. Die Weiterentwicklung der Programme hängt, wie sich bei den meisten Programmen zeigt, nicht nur von erfasster Effektivität, Wirksamkeit oder Effizienz ab. Viele Programme nutzen Monitoring-Daten oder Berichte oder die Ergebnisse von Besprechungen zwischen beteiligten Akteuren als Grundlage für die Fortschreibung bzw. Weiterentwicklung des Programms.

Wie könnten die Beratungsprogramme noch verbessert werden? Dazu zeige ich folgende Verbesserungsvorschläge auf:

⁶² Martinuzzi (2006, 176) formuliert: „Nach rund 15 Jahren einer vielschichtigen und erfolgreichen Praxis ist der Stand der wissenschaftlichen Bearbeitung von Beratungsprogrammen zum Nachhaltigen Wirtschaften bisher erstaunlich gering“. Als Ausnahmen gibt er folgende Untersuchungen an: FROMHOLD-EISEBIT (2002), STÖRMER (2001), MINSCH (1996) und TISCHER (2001).

- *Die Brundtland-Definition nachhaltiger Entwicklung (vgl. Kapitel 2.1) den Leitbildern der Programme voranstellen oder schlicht zum Leitbild machen: Dieses Leitbild in konkreten Beratungszielen zu umfassenden Umweltleistungen operationalisieren.* Das bedeutet z.B., dass bei der Beratung zur Entwicklung nachhaltiger Produkte bzw. Dienstleistungen alle Kriterien, wie sie oben dargestellt wurden, berücksichtigt werden müssen.
- *Zivilgesellschaft in die Beratungsprogramme einbeziehen:* Es sollten Vertreter der Zivilgesellschaft (z.B. NGOs, betroffene Bürger der Region, Kunden der teilnehmenden Unternehmen) eingebunden werden, vom Informationsaustausch über Mitwirkung bei Planungen bis hin zur Mitentscheidung. Der Grund dafür ist, dass die Umwelt uns alle angeht und die Zivilgesellschaft bzw. deren Interessensvertretungen wichtige Beiträge liefern können.
- *Wirkungsmodell zugrunde legen:* Die Beratungsprogramme sollten ein Wirkungsmodell (oder ein „logic-model“⁶³, (MARTINUZZI, 2006)) selbst erstellen oder durch externe Evaluatoren erstellen lassen. Dadurch könnte erreicht werden, dass sie sich ihrer direkten und indirekten, geplanten und ungeplanten Auswirkungen bewusster werden.
- *Externe Evaluation durchführen:* Alle Beratungsprogramme sollten regelmäßig nicht nur einer internen, sondern vor allem einer externen Evaluation unterzogen werden. Sie kann eine unabhängigere und objektivere Sichtweise auf das Programm bieten als z.B. eigene Berichterstattungen des Programm-Managements und so besser zur Weiterentwicklung beitragen. Dazu sollten alle Beratungsprogramme ein Monitoring mit entsprechenden Instrumenten umsetzen. Und dazu wiederum müssen die teilnehmenden Unternehmen die notwendigen Daten liefern. Das ließe sich dadurch erreichen, dass mit ihnen eine Beratung nur dann vereinbart wird, wenn sie vorab einem anschließenden oder integrierten Monitoring und einer Evaluation zustimmen. Dem Beratungsprogramm selbst sollten Monitoring und Evaluation zwingend vorgeschrieben werden.
- *Größere Beratungstiefe anstreben:* Das bedeutet, dass die Beratungen nach Möglichkeit bis in die konkrete Umsetzung einzelner Umweltmaßnahmen bzw. Produktentwicklungen erfolgen sollten. Damit wäre auch bereits im Beratungsprozess selbst eine Kontrolle über einen Erfolg der Beratung gegeben.
- *Austausch der Beratungsprogramme untereinander fördern:* Initiativen wie das ECAP-Netzwerk (ECAP-SME) sollten einen direkten Kontakt der

⁶³ Die meisten Beratungsprogramme haben kein explizites Wirkungsmodell dargestellt. Ausnahmen sind ÖBP Wien und ENWORKS, welche sogenannte „logic-models“ erstellt haben.

Beratungsprogramme untereinander fördern. Dadurch könnten wesentliche Erfahrungen über die Umsetzung der Programme und die verwendeten Instrumente ausgetauscht werden.

- *Finanzielle Förderungen gegebenenfalls zurückfordern:* In der Evaluation von ENWORKS (SMITH and MEDHURST, 2011, 50ff) gibt es den Vorschlag, dass, wenn die Beratungen zu wirtschaftlichen Erfolgen führen, die Programmkosten teilweise zurückgezahlt werden sollten. Diesem Vorschlag schließe ich mich an, weil damit ohne zusätzliche Fördermittel das Beratungsangebot verbreitert werden könnte.

Nur einzelne der Beratungsprogramme bieten Beratungen zum CSR-Management an. In Hinblick auf die Definition von nachhaltiger Entwicklung des European Council ergibt sich als weitere Empfehlung:

- *Umfassendes CSR-Management umfassend einführen:* Ich schlage vor, ein umfassendes CSR-Management einzuführen. Das bedeutet, dass neben ökologischen (und gegebenenfalls ökonomischen) auch soziale Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung einbezogen werden. Wenn das Soziale Hand in Hand mit anderen Themen verantwortlichen Handelns geht, wie hier dem betrieblichen Umweltmanagement, ist zu erwarten, dass beides zusammen besser funktioniert⁶⁴. Und ein solches CSR-Management sollte umfassend, das heißt bei allen Beratungsprogrammen angeboten werden.

Ein ganzheitliches CSR-Management kommt aber, wie alle Einzelmaßnahmen, die zu CSR gerechnet werden, aus Eigenverantwortung zustande. Dies ist schon per definitionem so (vgl. Kapitel 2.1). Oberstes Ziel aller Fördermaßnahmen von CSR, auch der hier untersuchten geförderten Beratungsprogramme, muss es deshalb sein, die Eigenverantwortlichkeit und damit das freiwillige Handeln von Unternehmen respektive ihrer Eigentümer, Manager, Mitarbeiter und gegebenenfalls Stakeholder anzuregen und zu fördern. Die Relevanz dieses obersten Zieles liegt in seiner unabdingbaren Notwendigkeit, denn was nicht freiwillig getan wird, geschieht nicht. Dieses Ziel ist aber bei keinem der elf Programme explizit genannt.

Was Menschen zu verantwortlichem Handeln bewegt, ist eine komplexe motivationstheoretische Frage (vgl. auch SCHARMER, 2009). Moralische Appelle allein

⁶⁴ Dies kann neben der Veränderung klassischer Managementbereiche wie Unternehmensführung, Organisationsentwicklung, Innovationsmanagement und Kommunikation letztlich zu gemeinwohlökonomischen Verhältnissen führen (vgl. FELBER, 2012), und einzelne Entwicklungen radikaler Innovationen (HEILER und STRIGL, 2013) begünstigen, oder z.B. die Umsetzung des cradle to cradle-Prinzips (BRAUNGART und MC DONOUGH, 2011) ermöglichen.

reichen im Allgemeinen nicht aus. Verantwortliches Handeln entsteht häufig durch Wahrnehmung von konkreten Problemen (in diesem Zusammenhang also von ökologischen bzw. von sozialen Problemen), in der Erkenntnis und im Erleben ihrer Bedeutung und ihres Gewichtes. Nur wer willentlich wegschaut kann sich dem Aufforderungscharakter, der von einem in seiner Bedeutung erkannten Problem ausgeht, entziehen. Insofern tragen Programme, in denen „raise awareness“ eine Rolle spielt, zur Verantwortungsbildung bei, auch dann, wenn sie letztere nicht explizit als Ziel erwähnen. Eine verantwortungsvolle Haltung wird also aus eigenen Einsichten und Überzeugungen, an eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen herangebildet. So wird das Kernziel einer jeden CSR-Förderung in der Unterstützung von Wahrnehmungs- und Erkenntnisfähigkeit bei den Beteiligten zu suchen sein. Rein technische und organisatorische Beratung in z.B. Fragen der Abfallvermeidung oder Energieeffizienz oder in Managementtechniken ist wertvoll, könnte aber in manchen Fällen ungenügend für eine wirklich nachhaltige Entwicklung sein. Strigl (2013c) hat zurecht darauf hingewiesen, dass man, will man mit CSR-Beratung Erfolg haben, die Firmen dort abholen muss, wo sie sich befinden, und betont, bezugnehmend auf die „CSR-Reifegradpyramide“ von Schneider und Schmidpeter (vgl. Kapitel 3.1) den schrittweisen Entwicklungscharakter, der in den Stufen von unten nach oben gegeben ist. Die Entwicklung von Eigenverantwortung kann aber Zeit erfordern. Denn ein Handeln aus selbst errungener und über die Zeit gewachsener Einsicht ist wahrscheinlich nachhaltiger als ein Tun aus Überredung, Druck oder (psychologischem) Zwang.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass diese Einsichten in den untersuchten Beratungsprogrammen (mehr oder weniger bewusst) leben und in Art und Weise der Beratungen wirksam sind. Hans Jonas hat als für die aktuelle Situation der Welt notwendigen und gültigen kategorischen Imperativ vorgeschlagen: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“ (zitiert nach NEGT, 2010, 61)⁶⁵. Dies deckt sich inhaltlich weitgehend mit der Definition der Brundtland-Kommission (vgl. Kapitel 2.1), nun aber als imperativer ethischer Apell formuliert. So könnten sich Beratungsprogramme für CSR in ihren Zielkatalog schreiben: „Berate so, dass sich die beratenen Unternehmen den kategorischen Imperativ von Hans Jonas als Verantwortungsrichtlinie frei zu eigen machen können“.

⁶⁵ Den Hinweis auf Hans Jonas bzw. Oskar Negt verdanke ich einem Gespräch mit Dr. Rehm, Herdecke.

Literaturverzeichnis

- AFNOR (2010): AFAQ Environnement par étapes. Enquête Septembre 2010. LA PLAINE SAINT DENIS Cedex: Association Française de Normalisation - AFNOR.
- ALBAREDA, L.; LOZANO, J.; YSA, T. (2007): Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics* 74: 391-407.
- BAUHOFER, S. (2012): Evaluationsbericht 2011. Programmperiode 2011. Freilassing: FINOB SOLAR.
- BIO INTELLIGENCE SERVICE UND ADELPHI CONSULT (2009b): Summary Brochure From EcoCompass to EMAS. Brüssel: Europäische Kommission. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/StepUp/EMASGuidelines_BIO_FinalSummaryBrochure_EcoCompass.pdf [Abfrage am 10.04.2012].
- BIO INTELLIGENCE SERVICE UND ADELPHI CONSULT (2009c): Summary Brochure From Ecodynamic Enterprise Label to EMAS. Brüssel: Europäische Kommission. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/StepUp/EMASGuidelines_BIO_FinalSummaryBrochure_EcodynamiqueLabel.pdf [Abfrage am 09.03.2013].
- BRAUNGART, M.; MC DONOUGH, W. (2011): Die nächste industrielle Revolution. Die Cradle to Cradle-Community. Europäische Verlagsanstalt.
- BUSSMANN, W.; KLÖTI, U.; KNOEPFEL, P. (1997), Hrsg.: Einführung in die Politikevaluation. Basel: Helbing und Lichtenhahn Verlag.
- CALOGIROU, C. et al. (2010): SMEs and the environment in the European Union. Main Report. PLANET SA and Danish Technological Institute. Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/main_report_en.pdf [Abfrage am 28.01.2013].
- CCI DE FRANCE (2010): 1.2.3. Environnement & EnVol. Presentation 2nd ECAP Study Tour - 11th and 12 th of October 2010 - Paris. Paris: Organisation du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie – CCI de France.
- DE LA CUESTA, M.; MARTINEZ, C. (2004): Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case. *Journal of Business Ethics* 55: 275-293.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11: 130-141.
- ECOCOMPASS (2011): Improving the environmental Performance of the SMEs in Helsinki Metropolitan Area. Präsentation. Helsinki: EcoCompass.
- ECOCOMPASS (2012a): RegioStars 2012 - The Awards for Innovative Projects. Projektantrag für EU-Projekt. Helsinki: ClimateInfo.
- ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL (2013b): Règlement permettant la participation volontaire des Entreprises au système de Labellisation Environnementale "Entreprise Ecodynamique". Brüssel: Institut Bruxellois pour la gestion de L'Environnement. Verfügbar in: http://www.bruxellesenvironnement.be/uploadedFiles/Contenu_du_site/Professionnels/Formulaires/Ecolabel/2005_Reglement_FR.pdf [Abfrage am 14.01.2013].
- ENWORKS (2013g): ENWORKS. Making an Impact 2001 to 2012. Manchester: Economic Solutions Ltd. Verfügbar in: http://enworks.com/resources/Making_an_Impact_NW.pdf [Abfrage am 28.01.2013].
- EUROPEAN COUNCIL (2006): Renewed EU sustainable development strategy; 10917/06. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed_eu_sds_en.pdf [Abfrage nicht verfügbar].

- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006a): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Brüssel: Europäische Kommission. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf [Abfrage am 21.08.2012].
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006b): Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility; communication from the Commission. Brüssel: Europäische Kommission. Verfügbar in: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0136en01.pdf [Abfrage am 04.07.2013].
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2009): Fact Sheets Best Practices ECAP Workshops. Brüssel: Europäische Kommission.
- FELBER, C. (2006): 50 Vorschläge für eine gerechtere Welt. Gegen Konzernmacht und Kapitalismus. Wien: Deuticke Verlag.
- FELBER, C. (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst. Wien: Deuticke Verlag.
- FROMHOLD-EISEBIT, M. (2002): Regionale Innovationssysteme als Weg der nachhaltigen Regionalentwicklung? Das Beispiel ÖkoBusinessPlan Wien. In: SOVEZ (2002): Wirtschaftsgeographie und Umweltproblematik. Köln: Selbstverlag Geographisches Institut der Universität zu Köln.
- FROMM, T.; HÄGLER, M. (2013): Kalter Sieg. Mercedes hat viele Sorgen. Doch nun setzt sich das Unternehmen im Gerichtsstreit mit der Pariser Regierung durch und darf seine Autos wieder in Frankreich verkaufen - trotz eines klimaschädlichen Kühlmittels. Süddeutsche Zeitung, Nr. 198, 17.
- GUGLER, E. (2013): Cradle to Cradle - Print. Krems: gugler gmbh. Verfügbar in: http://www.printthechange.com/fileadmin/printthechange/Themenblatt_C2C.pdf [Abfrage am 30.10.2013].
- HEILER, F.; STRIGL, A. (2013): Next Innovation: Radical Change. Chancen der Innovation zu radikalem Wandel. Wien: unveröffentl. Skript.
- HEINTEL, P. (2007a): Philosophie der Nachhaltigkeit. Anmerkungen zur Kultur nachhaltiger Entscheidungen. In: Krainer/Trattnigg (2007), Hrsg., 29-36. München: Oekom Verlag.
- HEINTEL, P. (2007b): Über Nachhaltigkeit. Geschichtsphilosophische Reflexionen. In: Krainer/Trattnigg (2007), Hrsg., 37-64. München: Oekom Verlag.
- HEINTEL, P. (2007c): Kulturelle Nachhaltigkeit. Eine Annäherung. In: Krainer/Trattnigg (2007), Hrsg., 65-168. München: Oekom Verlag.
- HOFFMEISTER, J. (1955): Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Hamburg: Verlag von Felix Meiner.
- HOGL, K. et al. (2012): Environmental Governance. The Challenge of Legitimacy and Effectiveness. Cheltenham: Edward Elgar.
- IHOBE (2010): Eco-Efficiency Programme for Basque Companies 2010-2014. Ihobe. Bilbao: Ministry of Environment, Land Use Planning, Agriculture and Fisheries of the Basque Government. Pdf verfügbar in: <http://www.ihobe.net/Publicaciones/Ficha.aspx?IdMenu=750e07f4-11a4-40da-840c-0590b91bc032&Cod=db229b12-39a8-44f0-a766-c0597be8d62f&Tipo=> [Abfrage am 31.01.2013].
- IHOBE (2012): Ihobe Annual Report 2011. Ihobe. Bilbao: Ministry of Environment, Land Use Planning, Agriculture and Fisheries of the Basque Government. Pdf verfügbar in: <http://www.ihobe.net/Publicaciones/Ficha.aspx?IdMenu=750e07f4-11a4-40da-840c-0590b91bc032&Cod=7bfbe204-c3a6-47d9-aad4-bc823db42c65&Tipo=> [Abfrage am 31.01.2013].
- JORDAN, A.; ADELLE, C. (2013), Hrsg.: Environmental Policy in the EU. Actors, institutions and processes. Third Edition. New York: Routledge.

- KANTER, R. M. (1999): From spare change to real change - The social sector as beta site for business innovation. *HARVARD BUSINESS REVIEW*. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION; 1999;77:122-122.
- KRAINER, L.; TRATTNIGG, R. (2007), Hrsg.: Kulturelle Nachhaltigkeit: Konzepte, Perspektiven, Positionen. München: Oekom Verlag.
- MARTINUZZI, A. (2005): Erfolg im Öko-Consulting. Schriften zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. München: Rainer Hampp Verlag.
- MARTINUZZI, A. (2006): Beratungsprogramme für Nachhaltiges Wirtschaften - Institutionelle Innovationen im Grenzbereich von Umweltökonomie und Umweltmanagement. In: PFRIEM (2006): Innovationen für eine Nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- MAYER, S. et al. (2010): Evaluierung des "ÖkoBusinessPlan Wien", 3. Programmperiode, 2006-2009. Synthesebericht. Wien: KMU Forschung Austria und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.
- MINSCH, J. (1996): Mut zum ökologischen Umbau. Innovationsstrategien für Unternehmen, Politik und Akteurnetze. Basel: Birkhäuser.
- MONKHOUSE, C. et al. (2006a): Environmental compliance assistance for SMEs: Analysis of specific initiatives at national and local level and identification of best practices. Final Report. Brüssel: Institute for Environmental Policy. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/sme_final_report_en.pdf [Abfrage am 15.01.2012].
- MONKHOUSE, C. et al. (2006b): Case 15: Team of Environmental Advisors, Belgium. Brüssel: Institute for Environmental Policy. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/team_advisors_en.pdf [Abfrage am 09.01.2013].
- MONKHOUSE, C. et al. (2006c): Case 11: Bavarian Environmental Agreement, Germany. Brüssel: Institute for Environmental Policy. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/environmental_agreement_en.pdf [Abfrage am 16.01.2013].
- MONKHOUSE, C. et al. (2006d): Case 7: PBE+, France. Brüssel: Institute for Environmental Policy. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/pbe_en.pdf [Abfrage am 24.01.2013].
- MONKHOUSE, C. et al. (2006e): Case 1: Ihobe Services, Spain. Brüssel: Institute for Environmental Policy. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/ihobe_en.pdf [Abfrage am 31.01.2013].
- NEGT, O. (2010): Kant und Marx. Ein Epochengespräch. Göttingen: Steidl Verlag.
- PBE+ (2010): Bilan d'Activite PBE+ Regional 2009. Chartres-de-Bretagne: L'Union Patronale Interprofessionnelle de Bretagne.
- SCHARMER, O. (2009): Theorie U - von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- SCHNEIDER, A.; SCHMIDPETER, R. (2012), Hrsg.: Corporate Social Responsibility: verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin: Springer Verlag.
- SMITH, R.; MEDHURST, J. (2011): ENWORKS Environmental Business Support Programme - Independent Evaluation. Birmingham: GHK Consulting. Verfügbar in: http://www.enworksinbox.com/sites/default/files/ENWORKS%20EBS%20Programme%20Independent%20Eval%202011_0.pdf [Abfrage am 28.01.2013].
- STEIN, L. (2010): Managementpraktiken unternehmerischer Nachhaltigkeit. Wie Unternehmen ihren Beitrag zu einer lebenswerten Welt gestalten. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- STEINER, R. et al. (2008): Evaluierung des "ÖkoBusinessPlan Wien", 3. Programmperiode, 2006-2009. Evaluierungsbericht für die Programmperiode 2006 und 2007.

- Endbericht. Wien: KMU Forschung Austria und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.
- STEURER, R. (2010): The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe. *Policy Sciences* 43: 49-72.
- STEURER, R. (2011): Soft Instruments, Few Networks: How 'New Governance' Materializes in Public Policies on Corporate Social Responsibility Across Europe. *Environmental Policy and Governance* 21: 270-290.
- STEURER, R. (2013): Disentangling governance: a synoptic view of regulation by government, business and civil society. *Policy Sciences* 1-24.
- STEURER, R. et al. (2005): Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics* 61: 263-281.
- STMUG (2008a): Umweltpakt Bayern 2005-2010 Halbzeitbilanz Juni 2008. München: Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit – StMUG. Pdf verfügbar in: <http://www.bestellen.bayern.de> [Abfrage am 16.01.2013].
- STMUG (2008b): ÖKOPROFIT Deutschland 1998-2008. München: Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit – StMUG. Verfügbar in: <http://www.wirtschaftsmuenchen.de/publikationen/pdfs/oekoprofit10.pdf> [Abfrage am 19.01.2013].
- STMUG (2009): Das Bayerische Umweltberatungs- und Auditprogramm (BUBAP). München: Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit – StMUG. Pdf verfügbar in: <http://www.bestellen.bayern.de> [Abfrage am 16.01.2013].
- STMUG (2011): Richtlinien zur Förderung von Umweltberatungen und Umweltmanagementsystemen bei kleinen und mittleren Unternehmen (Bayerisches Umweltberatungs- und Auditprogramm). München: Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit – StMUG. Verfügbar in: http://www.izu.bayern.de/download/pdf/richtlinie_bubap.pdf [Abfrage am 16.01.2013].
- STRIGL, A. (2013a): Die große Transformation. Präsentation im Rahmen der Quint.Essenz Meisterklasse 2013.
- STRIGL, A. (2013b): Unternehmen Nachhaltigkeit. Wie Corporate Social Responsibility Philanthropie mit Geschäftssinn verbindet. Wien: unveröffentl. Skript.
- STÖRMER, E. (2001): Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke: regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. München: Münchner Universitätsschriften.
- TISCHER, M. (2001): Unternehmenskooperation und nachhaltige Entwicklung in der Region. Marburg: Metropolis-Verlag.
- VAN MEESCHE, M. et al. (2009): Synthesis ECAP Workshops "Best practices should become regular practice". Brüssel: Europäische Kommission. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/interim_technical_report_en.pdf [Abfrage am 09.07.2013].
- WCED (1987): Our common future. Oxford Univ. Press.
- WYTRZENS, H. K. et al. (2010): Wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung. Wien: facultas.wuv Universitätsverlag.
- YIN, R. K. (2009): Case Study Research. Design and Methods. Fourth Edition. London: Sage Ltd.
- ZADEK, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility. Watertown: Harvard Business School Publishing Corporation.
- ÖBP WIEN (2009): Ziel 2 Projektbeschreibung. Wien: unveröffentl. Skript.

Internetseiten

- BIO INTELLIGENCE SERVICE UND ADELPHI CONSULT (2009a): Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/emas/documents/kit_en.htm [Abfrage am 17.03.2013].
- CCI DE FRANCE (2013a): Verfügbar in: <http://www.123environnement.fr/> [Abfrage am 22.01.2013].
- CCI DE FRANCE (2013b): Verfügbar in: <http://www.envol-entreprise.fr/> [Abfrage am 22.01.2013].
- CCI DE FRANCE (2013c): Verfügbar in: <http://www.123environnement.fr/> [Abfrage am 22.01.2013].
- CCI DE FRANCE (2013d): Verfügbar in: <http://www.123environnement.fr/> [Abfrage am 22.01.2013].
- CCI DE FRANCE (2013e): Verfügbar in: <http://www.envol-entreprise.fr/les-entreprises-qui-s-engagent> [Abfrage am 22.01.2013].
- CPC (2013a): Verfügbar in: <http://www.oekoprofit.com/about/> [Abfrage am 19.01.2013].
- CPC (2013b): Verfügbar in: <http://www.oekoprofit.com/about/program.php> [Abfrage am 19.01.2013].
- ECOCOMPASS (2013b): Verfügbar in: <http://www.ekokompassi.fi/en/ecocompass-ems/> [Abfrage am 21.01.2013].
- ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL (2013a): Verfügbar in: <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/niveau2.aspx?maintaxid=11771&taxid=11789> [Abfrage am 14.01.2013].
- ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL (2013c): Verfügbar in: <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/informer.aspx?id=32300> [Abfrage am 14.01.2013].
- ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL (2013d): Verfügbar in: <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/informer.aspx?id=32568> [Abfrage am 14.01.2013].
- ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL (2013e): Verfügbar in: <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/informer.aspx?id=32572> [Abfrage am 14.01.2013].
- ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL (2013f): Verfügbar in: <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/informer.aspx?id=32570> [Abfrage am 15.01.2013].
- ENWORKS (2013a): Verfügbar in: <http://enworks.com/contact-us> [Abfrage am 28.01.2013].
- ENWORKS (2013b): Verfügbar in: <http://enworks.com/about/origins> [Abfrage am 28.01.2013].
- ENWORKS (2013c): Verfügbar in: <http://enworks.com/about/structure> [Abfrage am 28.01.2013].
- ENWORKS (2013d): Verfügbar in: <http://enworks.com/about/partnership/central-management> [Abfrage am 28.01.2013].
- ENWORKS (2013e): Verfügbar in: <http://enworks.com/our-support> [Abfrage am 28.01.2013].
- ENWORKS (2013f): Verfügbar in: <http://enworks.com/about> [Abfrage am 28.01.2013].
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2013a): Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/cases/case_study_en.htm [Abfrage am 14.01.2013].
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2013b): Environmental Compliance Assistance Programme. Brüssel: Europäische Kommission. Verfügbar in: http://ec.europa.eu/environment/sme/index_en.htm [Abfrage am 04.07.2013].

IHOBE (2013a): Verfügbar in: <http://www.ihobe.net/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=93702a9a-474d-4d25-b4c5-c0dee1fe3283> [Abfrage am 31.01.2013].

IHOBE (2013b): Verfügbar in: <http://www.ihobe.net/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=e4d6e062-577e-4013-b089-af1856a06e03> [Abfrage am 31.01.2013].

LFU (2011a): Verfügbar in: http://www.izu.bayern.de/foerder/programme/detail_programm.htm?id=11 [Abfrage am 16.01.2013].

LFU (2011b): Verfügbar in: http://www.izu.bayern.de/praxis/detail_praxis.php?pid=0205010100210 [Abfrage am 19.01.2013].

PBE+ (2013a): Verfügbar in: <http://www.performance-bretagne.net/index.php/presentation-environnement.html> [Abfrage am 24.01.2013].

PBE+ (2013b): Verfügbar in: <http://www.performance-bretagne.net/index.php/veille-environnement/77-actualite-environnement.html> [Abfrage am 24.01.2013].

PBE+ (2013c): Verfügbar in: <http://www.performance-bretagne.net/index.php/actions-environnement.html> [Abfrage am 24.01.2013].

PBE+ (2013d): Verfügbar in: <http://www.performance-bretagne.net/index.php/partenaires-environnement.html> [Abfrage am 24.01.2013].

STADT HAMBURG (2013): Verfügbar in: <http://www.hamburg.de/oekoprofit/> [Abfrage am 04.02.2013].

STMUG (2013b): Verfügbar in: <http://www.stmug.bayern.de/umwelt/wirtschaft/umweltpakt/partner/index.htm> [Abfrage am 16.01.2013].

USS (2013a): Verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/ueberuns/index.asp?dat=Geschichte> [Abfrage am 30.01.2013].

USS (2013b): Verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/ueberuns/index.asp?dat=Idee+und+Mission> [Abfrage am 30.01.2013].

USS (2013c): Verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/ueberuns/index.asp?dat=Leistungen> [Abfrage am 30.01.2013].

USS (2013d): Verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/angebote/beratung.asp> [Abfrage am 30.01.2013].

USS (2013e): Verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/faq/detail.asp?id=2&tit=Wie%2520hoch%2520ist%2520die%2520finanzielle%2520Foerderung%3F> [Abfrage am 30.01.2013].

USS (2013f): Verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/ueberuns/index.asp?dat=Tr%C3%A4ger> [Abfrage am 30.01.2013].

USS (2013h): Verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/kontakt/index.asp?dat=Impressum> [Abfrage am 30.01.2013].

USS (2013i): Bilanz 2011. umwelt service salzburg. Salzburg: Umweltschutzabteilung des Landes Salzburg. Word.doc verfügbar in: <http://www.umweltservicesalzburg.at/de/presse/detail.asp?id=28&tit=Bilanz%25202011%3A%2520umwelt%2520service%2520salzburg%2520foerderte%2520232%2520Beratungen> [Abfrage am 30.01.2013].

UWE (2013a): Verfügbar in: <http://www.environnement-entreprise.be/2012/nos-services/lacce> [Abfrage am 09.01.2013].

UWE (2013b): Verfügbar in: <http://www.environnement-entreprise.be/2012/boite-a-outils> [Abfrage am 15.01.2013].

UWE (2013c): Verfügbar in: <http://www.environnement-entreprise.be/2012/nos-services/lacce/diagnostic-environnement> [Abfrage am 09.01.2013].

ÖBP WIEN (2012a): Verfügbar in: <http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/ueberblick.html> [Abfrage am 01.03.2012].

ÖBP WIEN (2012b): Verfügbar in: <http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/angebot.html> [Abfrage am 01.03.2012].

Mündliche und schriftliche Auskünfte

ECOCOMPASS (2012b): Mündliche Mitteilung vom 07.02.2012.

ECOCOMPASS (2013a): Schriftliche Mitteilung vom 19.09.2013.

ECODYNAMIC ENTERPRISE LABEL (2012a): Mündliche Mitteilung vom 08.02.2012.

ENWORKS (2013h): Mündliche Mitteilung vom 04.02.2013.

LFU (2012): Mündliche Mitteilung vom 10.02.2012.

STMUG (2012): Mündliche Mitteilung vom 10.02.2012.

STMUG (2013a): Schriftliche Mitteilung vom 30.09.2013.

STRIGL, A. (2013c): Vortrag im Rahmen des CSR-Lehrgangs Quint.Essenz am 21.03.2013.

USS (2013g): Mündliche Mitteilung vom 29.01.2013.

UWE (2012): Mündliche Mitteilung vom 08.02.2012.

UWE (2013d): Mündliche Mitteilung vom 01.03.2013.

ÖBP WIEN (2011): Mündliche Mitteilung vom 13.05.2011.

ÖBP WIEN (2013): Schriftliche Mitteilung vom 13.09.2013.

Anhang

Zur Dokumentation sind hier insgesamt 50 Programme, Netzwerke und Managementsysteme aufgeführt, die einen Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement haben und während der Recherche untersucht wurden. Sie entsprechen nicht den Kriterien der Auswahl der Beratungsprogramme für betriebliches Umweltmanagement, wie sie in dieser Arbeit angewendet wurden (vgl. Kapitel 3.1). Hier sind auch solche Managementsysteme aufgeführt, welche innerhalb der ausgewählten Beratungsprogramme zur Anwendung kommen. Die hier aufgeführten Beratungsprogramme aus Österreich genügen zwar den Auswahlkriterien, wurden aber deshalb nicht ausgewählt, weil nur zwei Programme pro Land aufgenommen werden sollen.

Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa

Programme und Netzwerke			
Bezeichnung	Staat	URL	Bemerkung
Green Network	Dänemark	http://www.greennetwork.dk/page61.aspx	Netzwerk für CSR. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Modell Hohenlohe	Deutschland	http://www.modell-hohenlohe.de	Netzwerk von Unternehmen für betriebliches Umweltmanagement. Staatliche Akteure sind nicht eingebunden.
EMAS Convoys	Deutschland	-	Netzwerk für die gemeinsame Umsetzung des Umweltmanagementsystems EMAS. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Impulsprogramm Materialeffizienz	Deutschland	http://www.demea.de/	Programm und Netzwerk zur Förderung von Materialeffizienz in Unternehmen. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
PIUS-Check	Deutschland	http://www.pius-info.de/de/index.html	Programm zur Förderung von Materialeffizienz in Unternehmen. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
"initiative umwelt unternehmen" Bremen	Deutschland	http://www.umwelt-unternehmen.bremen.de/	Programm für betriebliches Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
EMS Easy - Global Action Plan	Großbritannien	http://www.globalactionplan.org.uk/	Umweltorganisation. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
London Remade	Großbritannien	http://www.londonremade.com/	Programm mit Bezug zu Recycling und Ressourcenmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.

Fortsetzung Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa

Programme und Netzwerke			
Bezeichnung	Staat	URL	Bemerkung
Waste & Resources Action Programme – WRAP	Großbritannien	http://www.wrap.org.uk/	Programm mit Bezug zu Abfall- und Ressourcenmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
NetRegs	Großbritannien	http://www.environment-agency.gov.uk/netregs/	Programm mit Bezug zu Umweltrecht. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
The Business Environmental Support Scheme for Telford	Großbritannien	http://www.telfordbesst.co.uk/	Netzwerk von Unternehmen für betriebliches Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Business in the community	Großbritannien	http://www.bitc.org.uk/	Netzwerk für CSR. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
London Sustainability Exchange	Großbritannien	http://lsx.org.uk/index.aspx	Netzwerk für Nachhaltigkeit. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
National Industrial Symbiosis Programme - NISP	Großbritannien	http://www.nisp.org.uk/	Netzwerk für Nachhaltigkeit. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Green Business Initiative Ireland	Irland	http://www.greenbusiness.ie/	Programm mit Bezug zu Ressourcenmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Giada Project	Italien	http://www.progettogiada.org/e_index.php	Programm für betriebliches Umweltmanagement. Es werden nur Informationen zur Verfügung gestellt. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.

Fortsetzung Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa

Programme und Netzwerke			
Bezeichnung	Staat	URL	Bemerkung
Conser-Prato	Italien	http://www.conseronline.it/	Netzwerk von Unternehmen für betriebliches Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Stimular	Niederlande	http://www.stimular.nl/	Programm für betriebliches Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden. Staatliche Akteure sind nicht eingebunden.
Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit	Österreich	http://www.win.steiermark.at/	In Österreich wurden gemäß Auswahlkriterium nur zwei Programme einbezogen. Dieses Programm schied aus, weil der ÖBP Wien und der USS sowohl ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stellten als auch für Österreich repräsentativer erschienen.
Betriebliche Umweltoffensive Oberösterreich	Österreich	http://www.betrieblicheumweltoffensive.at/de/	In Österreich wurden gemäß Auswahlkriterium nur zwei Programme einbezogen. Dieses Programm schied aus, weil der ÖBP Wien und der USS sowohl ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stellten als auch für Österreich repräsentativer erschienen.
Ökomanagement Niederösterreich	Österreich	http://www.oekomanagement.at/	In Österreich wurden gemäß Auswahlkriterium nur zwei Programme einbezogen. Dieses Programm schied aus, weil der ÖBP Wien und der USS sowohl ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stellten als auch für Österreich repräsentativer erschienen.
Technologieoffensive Burgenland	Österreich	http://www.tobgld.at/	In Österreich wurden gemäß Auswahlkriterium nur zwei Programme einbezogen. Dieses Programm schied aus, weil der ÖBP Wien und der USS sowohl ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stellten als auch für Österreich repräsentativer erschienen.

Fortsetzung Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa

Programme und Netzwerke			
Bezeichnung	Staat	URL	Bemerkung
ökofit Kärnten	Österreich	http://www.oekofit.at/	In Österreich wurden gemäß Auswahlkriterium nur zwei Programme einbezogen. Dieses Programm schied aus, weil der ÖBP Wien und der USS sowohl ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stellten als auch für Österreich repräsentativer erschienen.
ecoTirol	Österreich	-	In Österreich wurden gemäß Auswahlkriterium nur zwei Programme einbezogen. Dieses Programm schied aus, weil der ÖBP Wien und der USS sowohl ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stellten als auch für Österreich repräsentativer erschienen.
IMPULS 3	Österreich	-	In Österreich wurden gemäß Auswahlkriterium nur zwei Programme einbezogen. Dieses Programm schied aus, weil der ÖBP Wien und der USS sowohl ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stellten als auch für Österreich repräsentativer erschienen.
Hackefors Model	Schweden	http://www.altea.se/	Netzwerk von Unternehmen für betriebliches Umweltmanagement. Staatliche Akteure sind nicht eingebunden.
Transparencia	Spanien	http://www.transparencia.cat/	Programm mit Bezug zu „Supply Chain Methode von GRI“. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.

Fortsetzung Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa (alphabetisch geordnet nach Staaten)

Netzwerke			
Bezeichnung	Staat	URL	Bemerkung
Be Smarter Network	Belgien	http://www.be-smarter.eu/	Netzwerk für betriebliches Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Nordic E-Coop	Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland, Island	-	Netzwerk für betriebliches Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Nordic Environment Network	Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland	http://www.nordicenvironmentnetwork.com/	Netzwerk der Programme: Green Network, Environment Diploma, Eco-Lighthouse und EcoCompass. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Environmental Compliance Assistance Programme for SMEs – ECAP-SME	Europa	http://ec.europa.eu/environment/sme/index_en.htm	Netzwerk europäischer Beratungsprogramme und –initiativen. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
EUROCITIES - Working Group: Greening the local economy	Europa	http://www.eurocities.eu/main.php	Netzwerk europäischer Stadtverwaltungen. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
iema - Institut of Environmental Management & Assessment	Großbritannien	http://www.iema.net/	Netzwerk für Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
INEM - International Network for Environmental Management	International	http://www.inem.org/default.asp	Netzwerk für Umweltmanagement. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.

Fortsetzung Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa

Managementsysteme			
Bezeichnung	Staat	URL	Bemerkung
ECO Step	Deutschland	http://www.ecostep-online.de/	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Bayerisches Umweltsiegel	Deutschland	http://www.gastgeberbayern.de/qualitaetsiegel/umweltsiegel/	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem für Tourismusbetriebe. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Qualitätsverbund umweltbewusster Betriebe (QuB)	Deutschland	http://www.qub-info.de/derguh/der_quh.php	Dieses Umweltmanagementsystem kommt in den Beratungsprogrammen in dieser Arbeit als Beratungsinstrument zum Einsatz. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
EMAS	Europa	www.emas.de/	Dieses Umweltmanagementsystem kommt in den Beratungsprogrammen in dieser Arbeit als Beratungsinstrument zum Einsatz. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
EMAS Easy	Europa	http://www.emaseasy.eu/	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
EcoMapping	Europa	http://www.ecomapping.org/en/index.html	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Förderung der Beratung von betrieblichem Umweltmanagement ist nicht vorhanden.
Ecocamping	Europa - Deutschland, Österreich, Italien, Schweiz	http://www.ecocamping.net/18990/Service/Home/-index.aspx	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Green Office	Finnland	http://www2.wwf.fi/green_office/	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem für Offices von WWF Finnland. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.

Fortsetzung Tabelle 19: Übersicht zu Programmen, Netzwerken und Managementsystemen mit Bezug zu betrieblichem Umweltmanagement bzw. CSR in Europa

Managementsysteme			
Bezeichnung	Staat	URL	Bemerkung
Green Key	Europa	http://www.green-key.org/	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
BS8555 - IEMA Acorn Scheme	Großbritannien	http://www.iema.net/ems/acorn_scheme	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Green Dragon Environmental Standard	Großbritannien	http://www.wales.groundwork.org.uk/what-we-do/green-dragon-ems.aspx	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
ISO 14001	International	http://www.iso.org/iso/iso_14000_essentials	Dieses Umweltmanagementsystem kommt in den Beratungsprogrammen in dieser Arbeit als Beratungsinstrument zum Einsatz. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Eco-Lighthouse	Norwegen	http://www.eco-lighthouse.com/	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Umweltzeichen Tourismus	Österreich	http://www.umweltzeichen.at/cms/home/tourismus/-content.html	Dieses Umweltmanagementsystem kommt in den Beratungsprogrammen in dieser Arbeit als Beratungsinstrument zum Einsatz. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Environment Diploma Göteborg	Schweden	www.goteborg.se/wps/portal/-miljodiplom	Vereinfachtes Umweltmanagementsystem. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.
Ekoscan	Spanien	http://www.ihobe.net/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=-4f478b1f-0575-48ba-9317-0efa6a169886	Dieses Umweltmanagementsystem kommt in den Beratungsprogrammen in dieser Arbeit als Beratungsinstrument zum Einsatz. Eine finanzielle Förderung bzw. eigene Beratungsleistungen zu betrieblichem Umweltmanagement sind nicht vorhanden.

Quelle: Eigene Darstellung