

Klimapolitik für Unternehmen aus einer Zielgruppenperspektive gestalten

Praxisleitfaden und Analyse am Beispiel der Klimaschutz-Frontrunner

Juli 2025

Warum braucht es eine Zielgruppenorientierung?

Durch eine stärkere **Orientierung an den Bedarfen und Erwartungen der Zielgruppen** in der Politikgestaltung können die **Akzeptanz, Effizienz und Wirksamkeit** von Maßnahmen gesteigert werden:

- ✓ Kosteneffektiv durch erhöhte Treffsicherheit der Maßnahmen
- ✓ Höhere Reichweite durch Bedarfsorientierung
- ✓ verbindlichere Maßnahmen durch erhöhte Akzeptanz
- ✓ Beiträge zu gerechtem Übergang durch Bewältigung struktureller Nachteile

Dieser **Praxisleitfaden** zeigt, wie klimapolitische Maßnahmen und Rahmenbedingungen für Unternehmen zielgruppenspezifisch weiterentwickelt und verbessert werden können.

Der Leitfaden führt in **vier Schritten** von der Zielgruppendefinition bis zur Bewertung und Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen (siehe Abbildung).

Er bietet damit eine **Grundlage für Konsultationsprozesse, Strategieentwicklung und Programmdesign**.

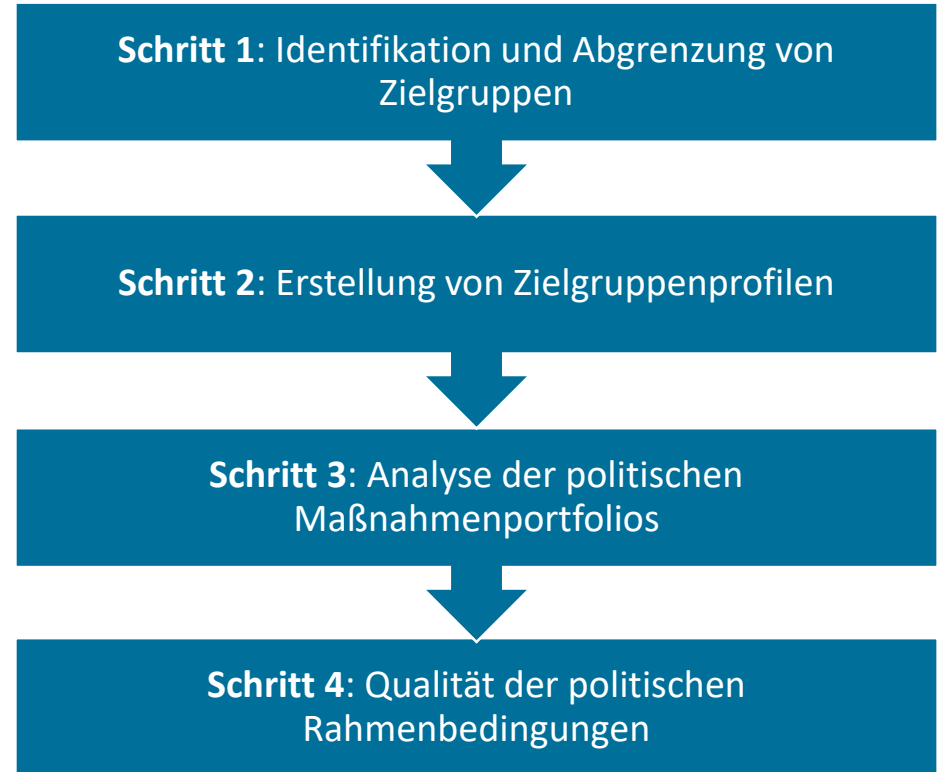


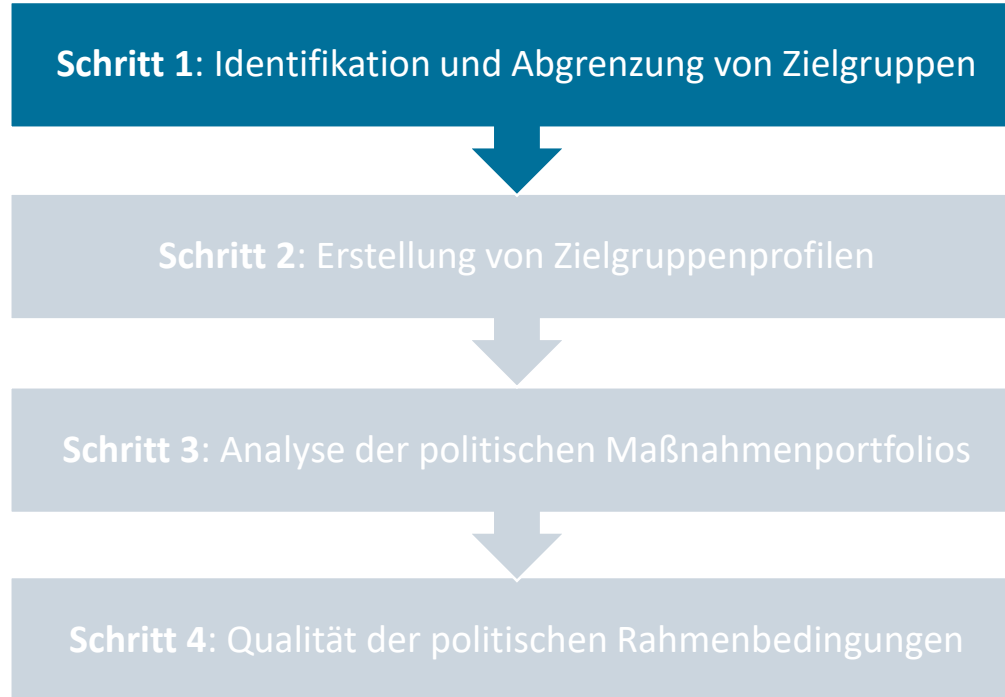
Illustration: Die Frontrunner dienen als Referenzgruppe, um Zielgruppenanalysen und Maßnahmenbewertungen exemplarisch zu illustrieren.

Weitere Beispiele und eine Anwendung des Praxisleitfadens finden sich im folgenden Bericht:
Wieser, H., & Pischikova, S. (2025). Die Finanzierung des Übergangs zur Klimaneutralität im Unternehmenssektor treffsicher gestalten. Wien: KMU Forschung Austria.

Mehr Informationen zu den Datengrundlagen und zur Methodik sind am Ende des Leitfadens angeführt.

Wer sind die „Frontrunner-Unternehmen“ im Klimaschutz?

Unser Fokus gilt den **Top 10%** in Hinblick auf die Umsetzung einer breiten Palette von Klimaschutz-Maßnahmen. Nähere Informationen zur Bildung dieser Zielgruppe finden sich im nächsten Abschnitt.



1) Identifikation und Abgrenzung von Zielgruppen

Von der Ausgangslage zur Zielgruppe

- Im ersten Schritt geht es darum, relevante Zielgruppen zu identifizieren und sie von anderen Unternehmen ausreichend abzugrenzen.
- Wir beginnen hierfür bei den Ausgangslagen der Unternehmen und grenzen die Zielgruppe anschließend basierend auf strukturellen Problemlagen ein.

Unternehmerische Ausgangslagen analysieren

Wo stehen die Unternehmen?

- THG-Emissionen
- Möglichkeiten der THG-Reduktion
- Bisherige Umsetzung von Klimaschutz-Maßnahmen
- Rollen im Klimaschutz



Interventionsbedarfe identifizieren

Wo braucht es politische Unterstützung?

- Marktversagen
- Systemversagen
- Transformationsversagen

1) Identifikation und Abgrenzung von Zielgruppen

Unterschiedliche Ausgangslagen von Unternehmen bewerten

Für die Bewertung der Ausgangslagen sind mehrere Faktoren von Bedeutung:

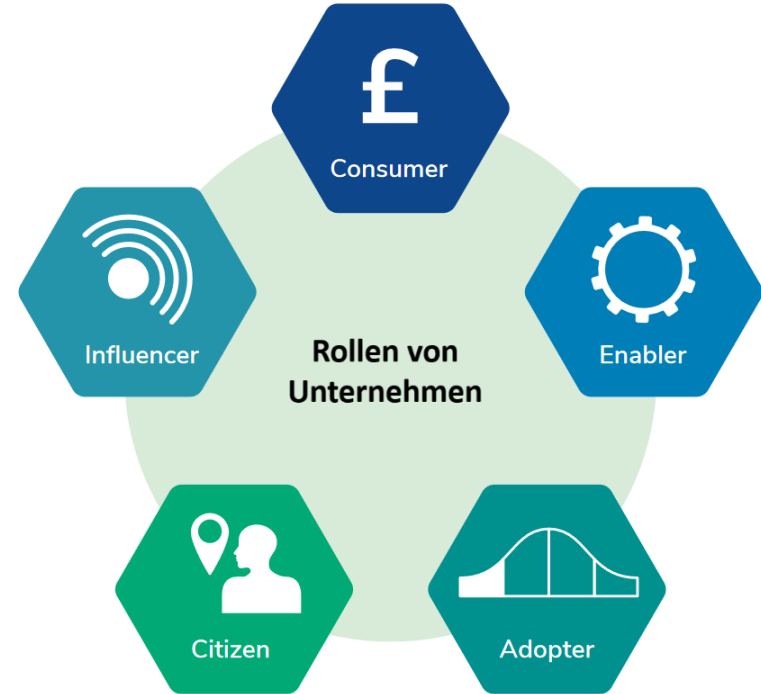
- *Treibhausgas(THG)-Emissionen der Unternehmen* – direkte Emissionen (Scope 1), indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie (Scope 2) und indirekte Emissionen, die in der Wertschöpfungskette anfallen (Scope 3)
- *Möglichkeiten der THG-Reduktion*: Manche Unternehmen stehen vor besonders großen Herausforderungen aufgrund mangelnder technologischer Alternativen („hard-to-abate“-Sektoren) und/oder inkompatibler Geschäftsmodelle.
- *Bisherige Umsetzung von Klimaschutz-Maßnahmen*: Manche Unternehmen sind bereits sehr fortgeschritten und können eine Vorreiterrolle einnehmen.
- *Rollen im Klimaschutz*: Unternehmen können auf unterschiedliche Weise zur Transformation in Richtung Klimaneutralität beitragen (siehe nächste Folie).

1) Identifikation und Abgrenzung von Zielgruppen

Unterschiedliche Ausgangslagen von Unternehmen bewerten

Unternehmen nehmen vielfältige Rollen ein, die je nach politischen Zielsetzungen aktiviert oder adressiert werden können:

- Medienunternehmen verursachen nur geringe direkte Emissionen, sind aber bedeutende ‚Influencer‘.
- Finanzunternehmen können etwa durch Kreditvergaben eine hohe Hebelwirkung als ‚Enabler‘ entfalten.
- Staatliche Unternehmen können als ‚Adopter‘ zur Schaffung neuer Märkte für klimafreundliche Technologien beitragen.



Quelle: adaptiert von Hampton et al. (2024, S. 29)

1) Identifikation und Abgrenzung von Zielgruppen

Unterschiedliche Ausgangslagen von Unternehmen bewerten

Aus den unterschiedlichen Ausgangslagen können sich diverse Zielgruppen ergeben. Viele der bisher in der Klimapolitik adressierten Zielgruppen fallen jedoch in eine der folgenden drei Kategorien:

- *Frontrunner*: Unternehmen, die in der Umsetzung relativ fortgeschritten sind und ihr Wirkungspotenzial noch besser entfalten sollen.
- *Breite Masse*: Unternehmen, deren THG-Emissionen durch einen Ausstieg aus fossilen Energieträgern und Effizienzmaßnahmen deutlich reduziert werden können.
- *Unternehmen mit hohem Transformationsdruck*: Unternehmen, die sich tiefgreifend und umfassend verändern müssen, um in einer klimaneutralen Wirtschaft bestehen zu können.

1) Identifikation und Abgrenzung von Zielgruppen

Beispiele für Zielgruppen aus der österreichischen Klimapolitik

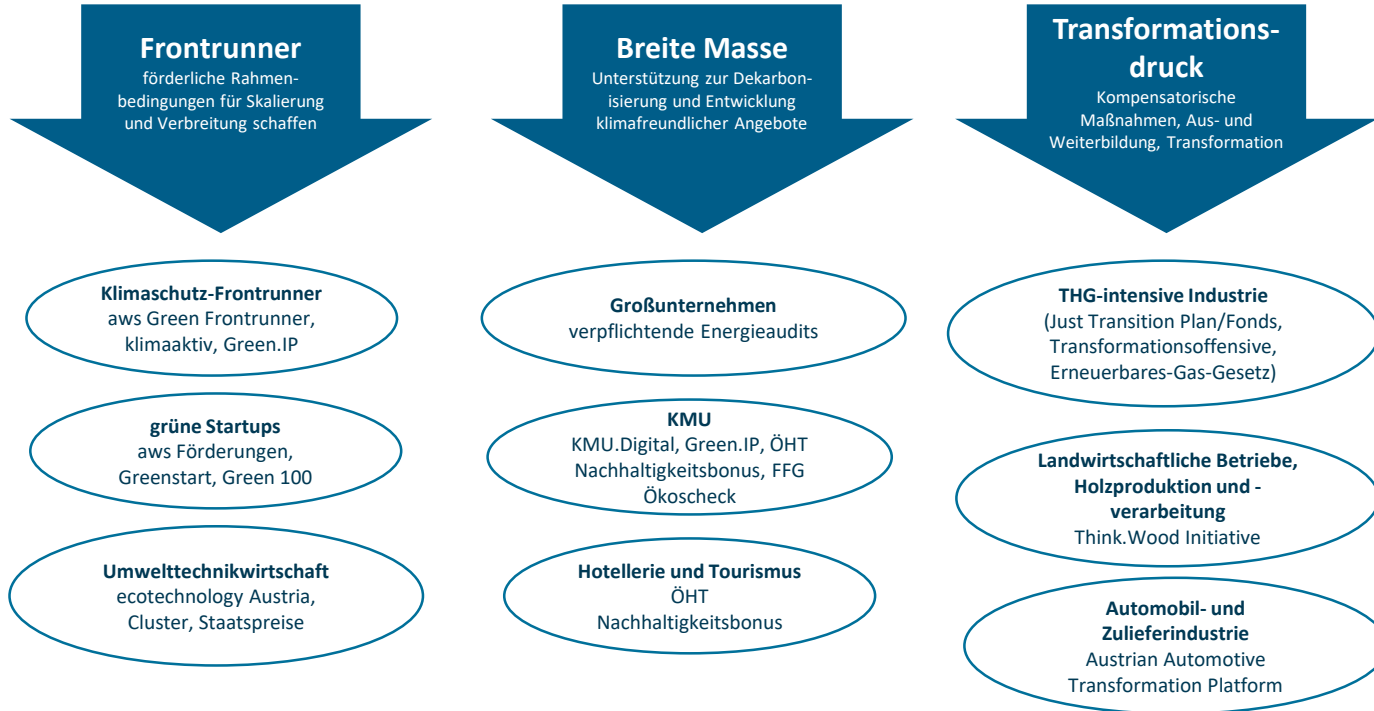


Abbildung: Ausgewählte Zielgruppen aus dem Unternehmenssektor von Initiativen der österreichischen Klimapolitik

Quelle: KMU Forschung Austria

1) Identifikation und Abgrenzung von Zielgruppen

Von der Ausgangslage zur politischen Relevanz

Zielgruppen sollten weiter gezielt auf jene Unternehmen eingegrenzt werden, bei denen ein relevantes Markt-, System- oder Transformationsversagen vorliegt (vgl. Weber & Rohrer 2012).

Typische strukturelle Merkmale solcher Unternehmen sind:

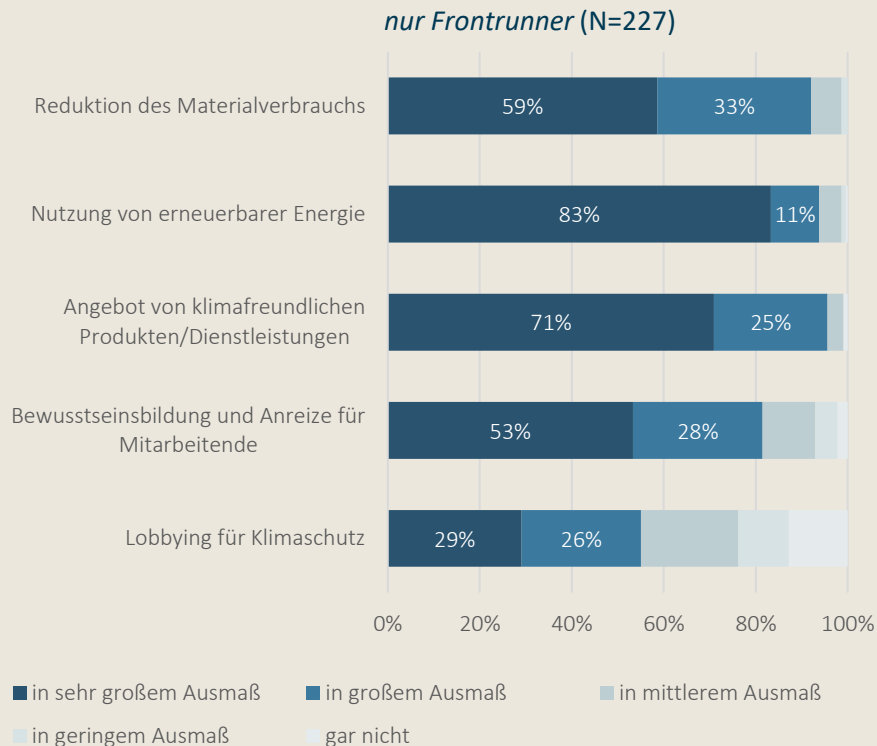
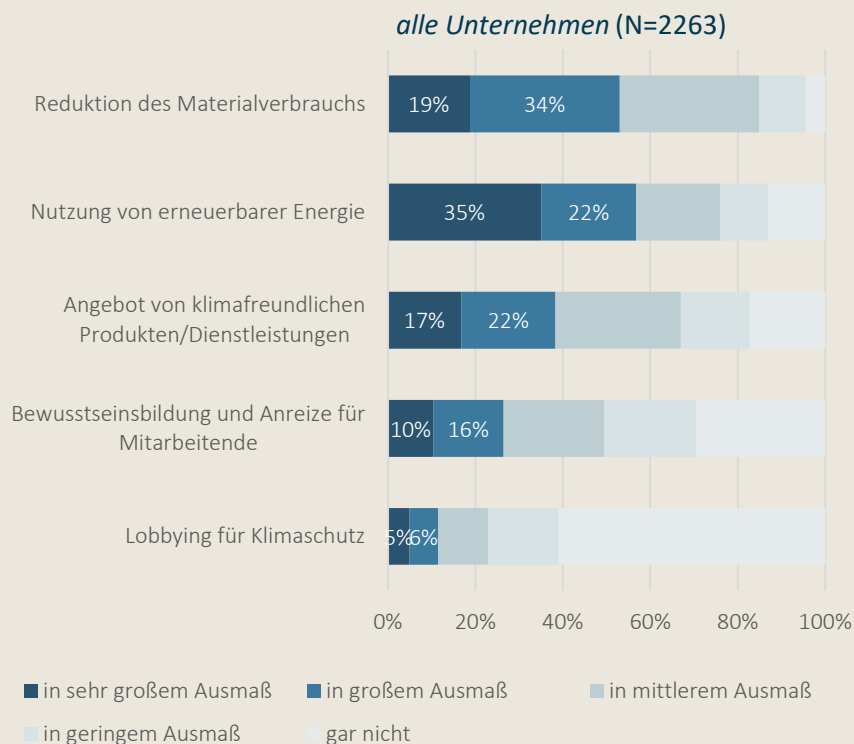
- *Betriebsgröße* – z.B. kleine Unternehmen mit begrenzten Ressourcen
- *Branche* – z.B. Automobilzulieferer im Umbruch
- *Sektor* – z.B. Verkehrsunternehmen in der Mobilitätswende
- *Standort* – z.B. strukturschwache Regionen
- *Unternehmensalter* – z.B. Startups ohne Zugang zu Risikokapital

Wichtig: Nicht die individuelle Betroffenheit einzelner Unternehmen, sondern strukturelle Problemlagen sollten die Zielgruppenbildung leiten.

Identifikation und Abgrenzung der Frontrunner-Unternehmen

- Zur Analyse der Ausgangslagen ziehen wir **Unternehmensdaten** aus einer Befragung von 2.263 österreichischen Unternehmen heran, die im Mai-Juni 2024 im Rahmen des Projekts TranS4MEr erhoben wurden.
- Die Daten geben Auskunft, **welche Maßnahmen** die Unternehmen für den Klimaschutz bereits umsetzen und **in welchem Ausmaß** sie dies tun.
- Es wurden **22 Maßnahmen quer über unterschiedliche Bereiche des betrieblichen Klimaschutzes** berücksichtigt – von Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz über die Entwicklung von klimafreundlichen Angeboten bis zum politischen Engagement.
- Die Ergebnisse zeigen eine **große Streuung** in Bezug auf Umsetzungsstand und Engagement (siehe nächste Folie).

Umsetzung von ausgewählten Klimaschutz-Maßnahmen im Vergleich

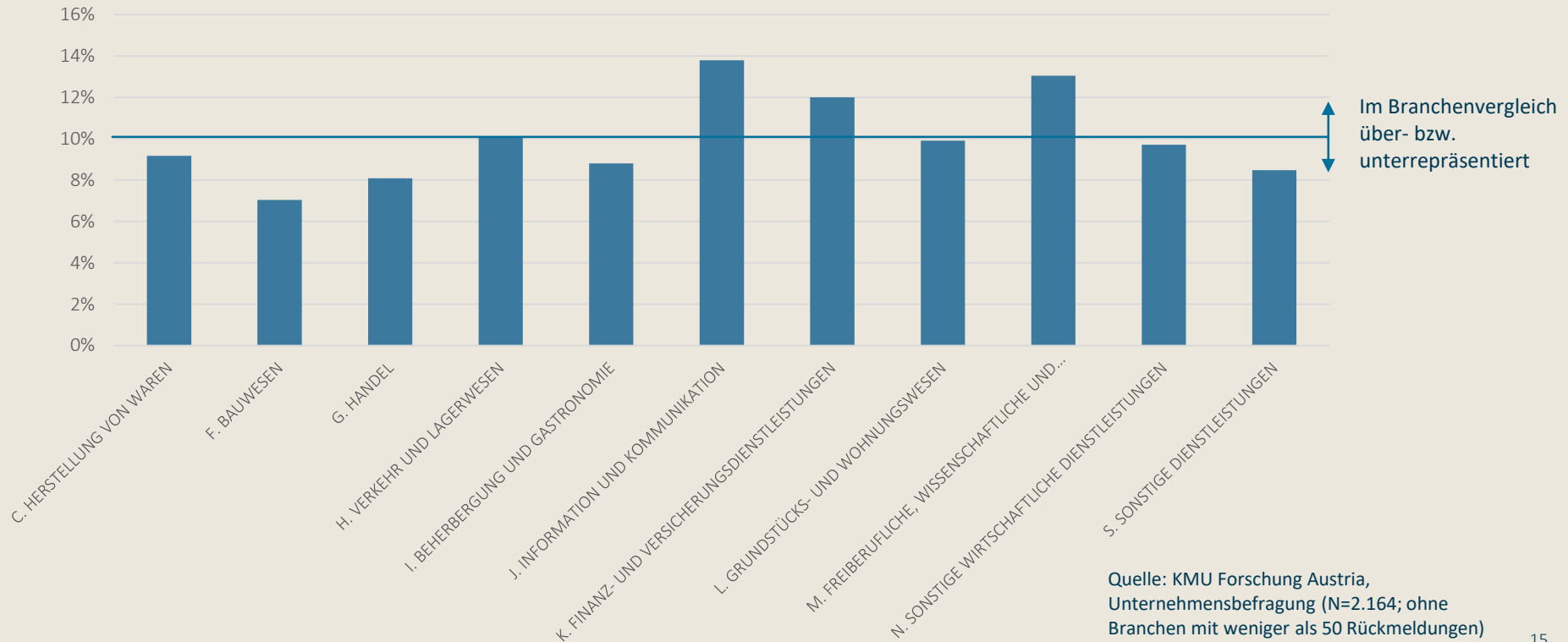


Wer sind Klimaschutz-Frontrunner?

- Ein Teil der befragten Unternehmen weist **quer über alle Bereiche des Klimaschutzes eine deutlich überdurchschnittliche Performance** auf – dies spricht für eine allgemeine Vorreiterrolle im Klimaschutz, die sich über nahezu alle Bereiche des betrieblichen Klimaschutzes erstreckt.
- Besonders ambitionierte Unternehmen sind **in allen Branchen** (siehe nächste Folie), **Segmenten (B2B, B2C, B2G) und Rechtsformen vertreten**. Sie finden sich auch in allen Größenklassen wieder, lediglich Kleinstunternehmen sind unterrepräsentiert.
- Es erscheint somit sinnvoll, Frontrunner-Unternehmen als branchenübergreifende Gruppe zu definieren.

Beispiel Frontrunner-Unternehmen

Anteile der Frontrunner-Unternehmen in den Branchen



Abgrenzung von anderen Unternehmen

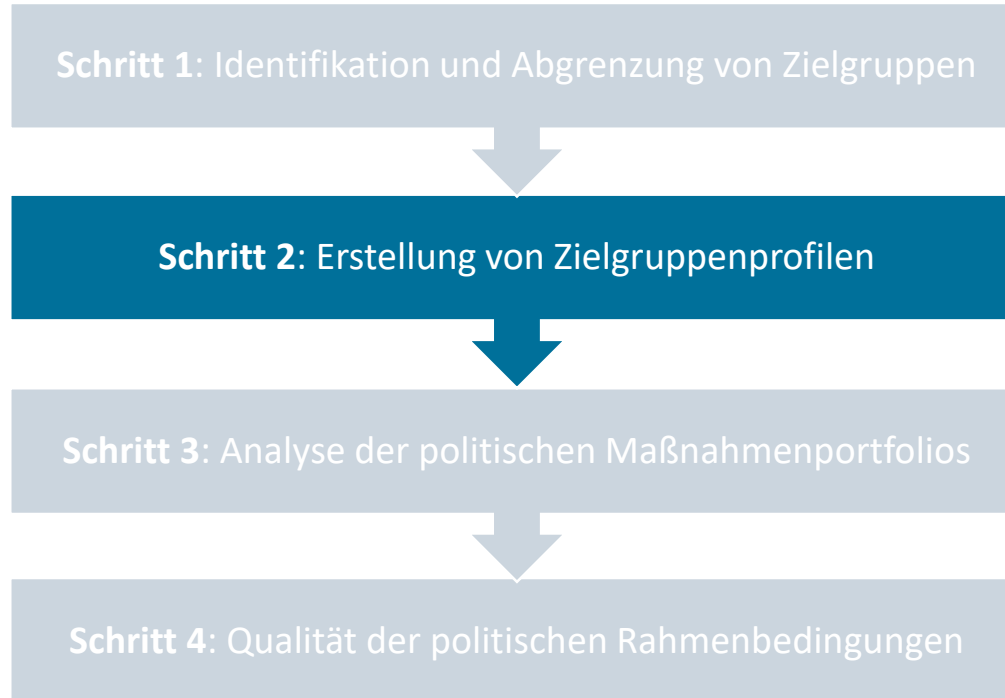
Eine zentrale Herausforderung bei der Fokussierung auf Frontrunner-Unternehmen ist, dass sie **nicht eindeutig** von anderen Unternehmen abgegrenzt werden können.

- In der Praxis sollten dennoch Minimalanforderungen definiert werden, um Greenwashing zu vermeiden.
- Für die weiteren Auswertungen in diesem Leitfaden zählen wir alle Unternehmen zu den Frontrunnern, die in der Umsetzung von Klimaschutz-Maßnahmen durchschnittlich **zu den ambitioniertesten 10%** gehören.

Interventionsbedarf

Ein Fokus auf Frontrunner-Unternehmen als klimapolitische Zielgruppe kann aus mehreren strukturbedingten Gründen gerechtfertigt sein:

- *Wissenstransfer und Vorbildwirkung*: Den Unternehmen fehlen Anreize, ihr Know-how an andere Unternehmen und an die Politik weiterzugeben. Für die Politik können Frontrunner-Unternehmen wertvolle Partner sein, die zeigen, was technologisch und organisatorisch machbar ist.
- *Marktverdrängung*: Frontrunner könnten aufgrund mangelnder Standards und Regulierung von etablierten Marktakteuren zurückgedrängt werden.
- *Unzureichende Nachfrage*: Frontrunner-Unternehmen können vor besonders großen Herausforderungen stehen, ausreichend Nachfrage für neuartige, klimafreundliche Lösungen zu generieren.
- *Wertschöpfung*: Frontrunner-Unternehmen könnten aufgrund ihrer Wettbewerbsfähigkeit einen überproportionalen Beitrag zur nationalen Wertschöpfung und Standortsicherung beitragen.



2) Erstellung von Zielgruppenprofilen

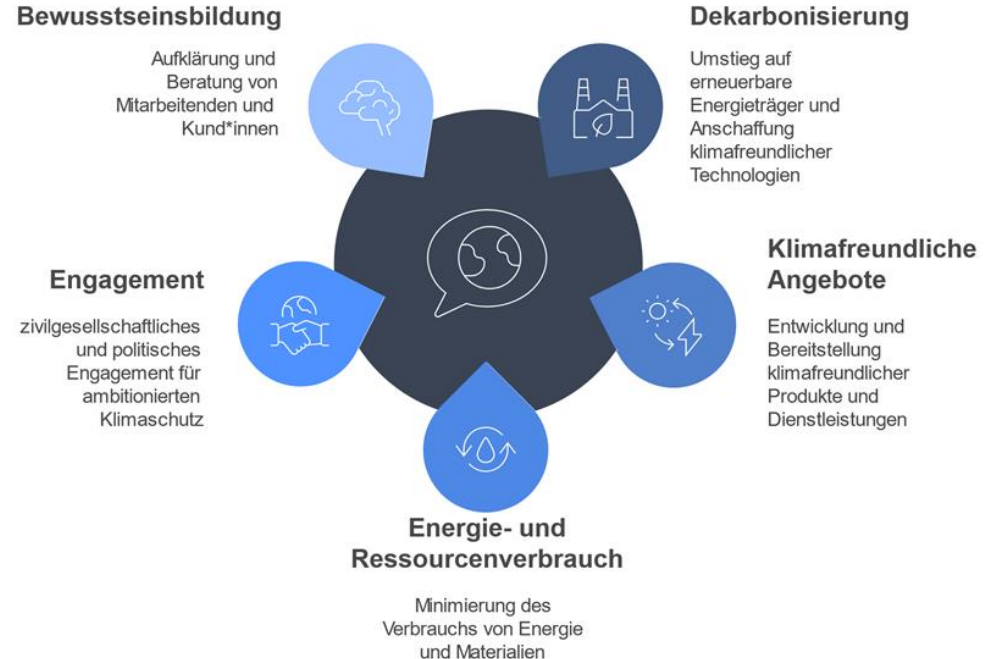
Ziele des Entwicklungsschritts

- Gezielte politische Maßnahmen erfordern ein **klares Bild der Zielgruppen** – wo sie stehen, was sie bremst und wie sie erreichbar sind.
- Zentrale Analysebereiche zur Beschreibung von Zielgruppen sind:
 - *Umsetzungsstand*: Wie weit ist der betriebliche Klimaschutz fortgeschritten und wo besteht noch Handlungsbedarf?
 - *Barrieren*: Welche Faktoren hindern die Zielgruppen an der Umsetzung?
 - *Akzeptanz*: Wie werden klimapolitische Eingriffe bewertet oder unterstützt?
 - *Erreichbarkeit*: Über welche Kanäle, Netzwerke oder Formate sind die Zielgruppen für die Klimapolitik erreichbar?

2) Erstellung von Zielgruppenprofilen

Umsetzungsstand

- Beim Umsetzungsstand sollten je nach erwarteten Rollen der Zielgruppen (z.B. Enabler, Consumer – siehe Folie 8) verschiedene betriebliche Klimaschutz-Aktivitäten berücksichtigt werden.
- Unsere Analysen zeigen: Unternehmen setzen Maßnahmen weder isoliert, noch alles auf einmal um. Ihre Aktivitäten fokussieren stattdessen typischerweise auf konkrete **Schwerpunkte** (siehe Abbildung).



Quelle: KMU Forschung Austria
(erstellt mit napkin.ai)

2) Erstellung von Zielgruppenprofilen

Barrieren für betrieblichen Klimaschutz

Je nach Schwerpunkt der Klimaschutz-Maßnahmen stehen Unternehmen unterschiedlichen Barrieren gegenüber.

Die nächste Folie zeigt basierend auf unseren Befragungsdaten, welche Barrieren in welchen Maßnahmenbereichen besonders relevant sind.

In der Analyse wurden mehrere Barriereebenen berücksichtigt:

- *Organisationale Barrieren:* Ressourcenmangel, fehlendes Know-how, schwaches Umweltmanagement, fehlende strategische Ausrichtungen
- *Strukturelle Barrieren:* Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit, geringe Markt- oder Verhandlungsmacht
- *Externe Barrieren:* Energie- und Rohstoffpreise, Lieferengpässe, Arbeits- und Fachkräftemangel, fehlender Stakeholder-Druck

2) Erstellung von Zielgruppenprofilen

Ranking der relevantesten Barrieren pro Maßnahmenbereich

Verbrauchsreduktion (Energie- und Ressourcenverbrauch)	Dekarbonisierung (Umstieg auf Erneuerbare und THG-Reduktion)	Klimafreundliches Angebot (Entwicklung und Ausweitung)	Engagement (politisch und zivilgesellschaftlich)	Bewusstseinsbildung (bei Mitarbeiter*innen und Kund*innen)
1) Unzureichende Verankerung von Klimaschutz in Unternehmensstrategie 2) Schwaches Umweltmanagement 3) Geringe strategische Bedeutung organisationalen Lernens	1) Geringe Ressourcenausstattung 2) Wenig Druck von Mitarbeitenden und Kund*innen	1) Geringe strategische Bedeutung neuer Technologien 2) Unternehmen messen Wachstum wenig Bedeutung zu 3) Unzureichende Verankerung von Klimaschutz in Unternehmensstrategie 4) Unternehmen wollen nicht die Ersten sein und Risiken eingehen 5) Schwaches Umweltmanagement	1) Schwaches Umweltmanagement	1) Unzureichendes Know-how 2) Unternehmen ist Klimaschutz nicht wichtig genug

Anmerkung: Die Barrieren wurden mittels Regressionsanalysen ermittelt. Es werden nur Barrieren gelistet, bei denen ein statistisch signifikanter Einfluss nachgewiesen werden konnte.
Quelle: KMU Forschung Austria.

2) Erstellung von Zielgruppenprofilen

Akzeptanz von klimapolitischen Maßnahmen

Unternehmen unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Akzeptanz klimapolitischer Maßnahmen. Je nach Instrument müssen unterschiedliche Dimensionen der Akzeptanz bei den Zielgruppen berücksichtigt werden:

Dimension	Wichtig für die Akzeptanz und Wirksamkeit von...
<i>Glaubwürdigkeit</i>	planerischen Instrumenten wie Zielen, Strategien, Masterplänen
<i>Legitimität</i>	ordnungs- und steuerrechtlichen Instrumenten wie Verboten, Abgaben oder Mindeststandards
<i>Finanzieller Bedarf</i>	finanziellen Instrumenten wie Förderungen, Krediten, Garantien
<i>Vertrauen</i>	informationsbasierten Instrumenten wie Beratungen, Partnerschaften, Netzwerken

Quelle: adaptiert nach Howlett (2018)

2) Erstellung von Zielgruppenprofilen

Akzeptanz von klimapolitischen Maßnahmen

Hinweis: Weitere empirische Befunde zur Akzeptanz finden sich in unserer Detailanalyse – zugänglich unter folgendem Link:

https://kontext-institut.at/uploads/Dateien/202502_Akzeptanz-von-Klimapolitik-bei-Unternehmen_KMU_KONTEXT.pdf



2) Erstellung von Zielgruppenprofilen

Erreichbarkeit der Zielgruppen für klimapolitische Maßnahmen

Bei öffentlichen Unterstützungsangeboten reicht es häufig nicht aus, sie für die gewählten Zielgruppen zugänglich zu machen. Um eine hohe Reichweite zu gewährleisten, müssen Unternehmen **gezielt angesprochen** werden.

In der Erstellung der Zielgruppenprofile sollte vor diesem Hintergrund folgendes überprüft werden:

- Inwieweit und durch welche bisherigen klimapolitischen Maßnahmen wurden die Zielgruppen bereits erreicht?
- Wie informieren sich die Zielgruppen im Allgemeinen und in welchen Netzwerken sind sie aktiv?

Die nächsten Folien zeigen unter anderem, wie österreichische Unternehmen und die Frontrunner-Gruppe diesbezüglich charakterisiert werden können.

Profil der Frontrunner-Unternehmen

Ein detaillierteres Profil der Frontrunner-Unternehmen kann über ein **Dashboard** erstellt werden:

<https://klimaschutzaktivitaeten.kmuforschung.ac.at/>

- Auf Basis der Befragungsdaten erstellen wir nachfolgend ein Profil der Klimaschutz-Frontrunner entlang der vier Bereiche Umsetzungsstand, Barrieren, Akzeptanz und Erreichbarkeit.
- Zur Einordnung der Daten vergleichen wir die Frontrunner-Unternehmen mit den übrigen befragten Unternehmen bzw. dem Durchschnitt.

Umsetzungsstand

- Frontrunner-Unternehmen sind per Definition (siehe oben) bereits deutlich weiter in der Umsetzung von Klimaschutz-Maßnahmen als andere Unternehmen. Sie zeichnen sich insbesondere durch ein stark ausgeprägtes Angebot an klimafreundlichen Produkten und Dienstleistungen aus.
- **Ausbaupotenziale** bestehen hingegen noch beim zivilgesellschaftlichen und politischen Engagement:
 - 25% der Frontrunner-Unternehmen geben an, andere Klimaschutz-Initiativen oder -Organisationen wenig bis gar nicht zu unterstützen.
 - 24% treten bisher wenig bis gar nicht in Kontakt mit politischen Entscheidungsträger*innen.
 - 50% sind in Bezug auf Klimaschutz noch kaum in Beiräten, Gremien oder Ausschüssen von politischen Organisationen vertreten.

Barrieren für betrieblichen Klimaschutz

Frontrunner-Unternehmen sind in nahezu allen klimaschutzrelevanten Bereichen **besser aufgestellt** als andere Unternehmen und ihre strategischen Ausrichtungen sind deutlich stärker ausgeprägt (siehe Abbildung).

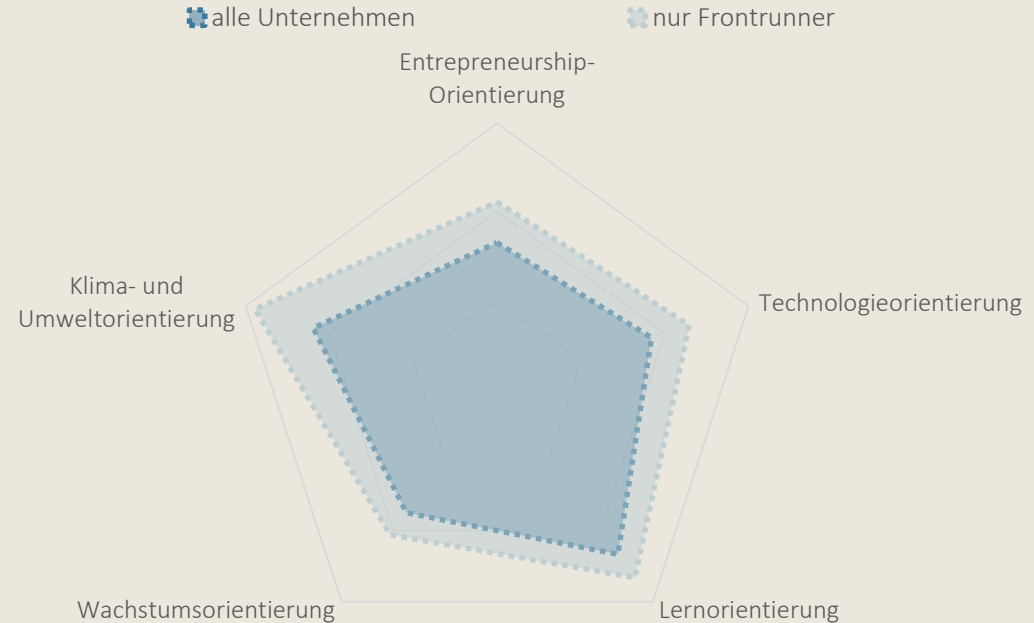


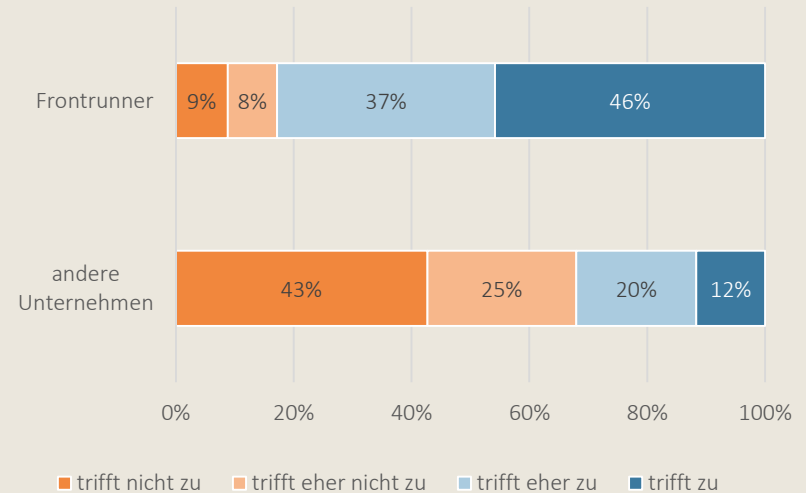
Abbildung: Strategische Ausrichtung von Frontruntern im Vergleich zum Durchschnitt

Barrieren für betrieblichen Klimaschutz

Für das politische und zivilgesellschaftliche Engagement ist insbesondere das **betriebliche Umweltmanagement** entscheidend (siehe oben).

- Unternehmen mit klaren Zielen und Zuständigkeiten (inklusive Klimaschutz-/ Nachhaltigkeitsbeauftragte) setzen sich tendenziell auch außerhalb des Betriebs stärker für ambitionierten Klimaschutz ein.
- Bei Frontrunner-Unternehmen ist das Umweltmanagement wesentlich besser ausgeprägt als bei anderen Unternehmen. Dennoch gibt es noch Ausbaupotenziale, wie das folgende Beispiel zu Zuständigkeiten zeigt (siehe Abbildung).

Abbildung: Vorhandensein einer klaren Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Bezug auf den Klimaschutz



Quelle: TranS4MEr-Befragung (N=2.263)

Akzeptanz klimapolitischer Maßnahmen

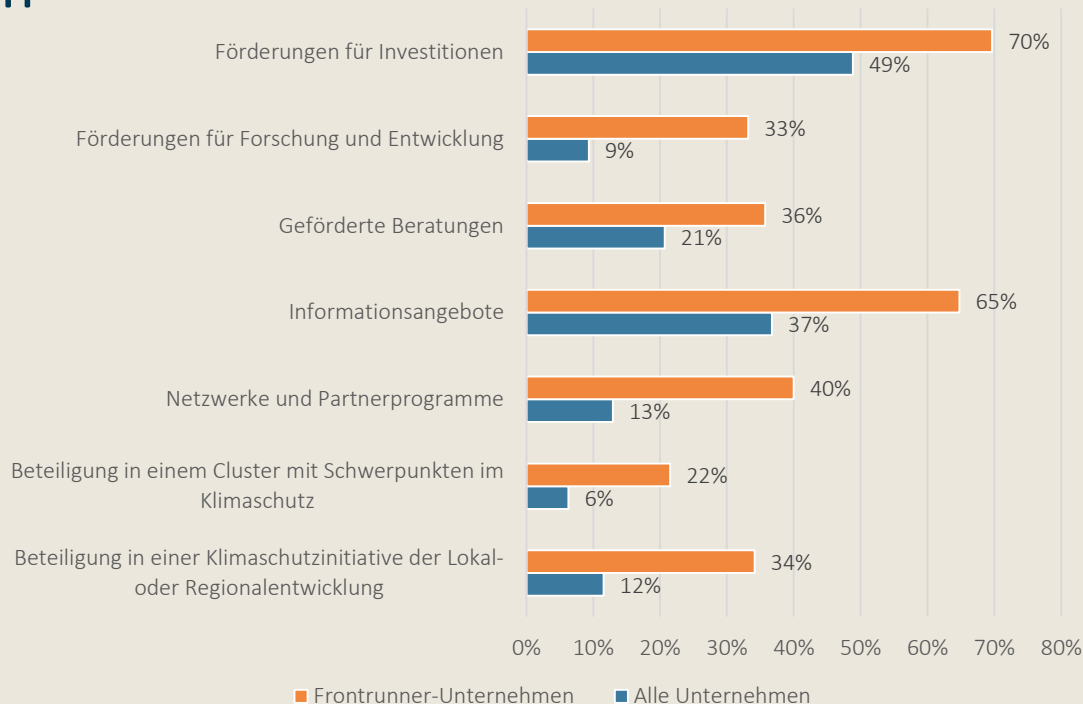
Dimensionen	Wichtig für die Akzeptanz und Wirksamkeit von...	Bei Klimaschutz-Frontrunnern
<i>Glaubwürdigkeit</i>	planerischen Instrumenten wie Zielen, Strategien, Masterplänen	eher gering – ähnlich gering wie bei anderen Unternehmen
<i>Legitimität</i>	ordnungs- und steuerrechtlichen Instrumenten wie Verboten, Abgaben oder Mindeststandards	eher hoch und überdurchschnittliche Akzeptanz (3 von 4 stimmen zu, dass der Staat eingreifen soll)
<i>Finanzielle Nachfrage</i>	finanziellen Instrumenten wie Förderungen, Krediten	eher hoch - etwa gleich hoch wie bei anderen Unternehmen
<i>Vertrauen</i>	informationsbasierten Instrumenten wie Beratungen, Partnerschaften, Netzwerke	eher gering – etwas höher als bei anderen Unternehmen

Quelle: adaptiert nach Howlett (2018) + Unternehmensbefragung

Erreichbarkeit der Frontrunner-Unternehmen für klimapolitische Maßnahmen

Frontrunner-Unternehmen werden bereits gut erreicht: **88% der Unternehmen** haben in den vergangenen drei Jahren zumindest ein öffentliches Unterstützungsangebot im Klimaschutz wahrgenommen.

Abbildung: Anteile der Unternehmen, die in den vergangenen drei Jahren Angebote genutzt haben

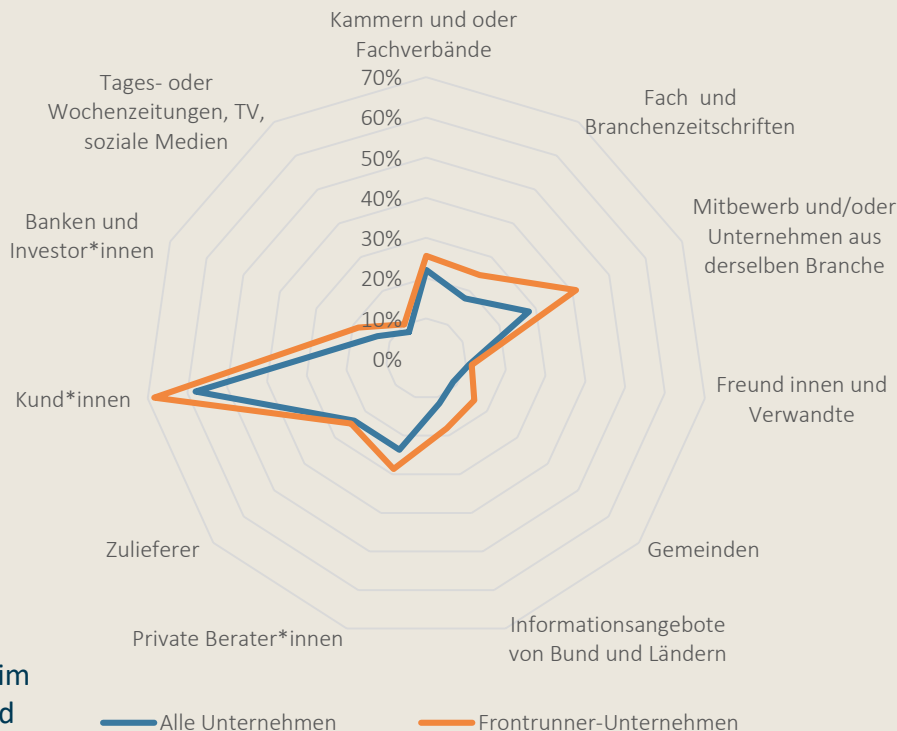


Erreichbarkeit der Frontrunner-Unternehmen für klimapolitische Maßnahmen

Frontrunner-Unternehmen nutzen etwas mehr **Informationsquellen** als der Durchschnitt – das Ranking der relevantesten Quellen ist aber ähnlich:

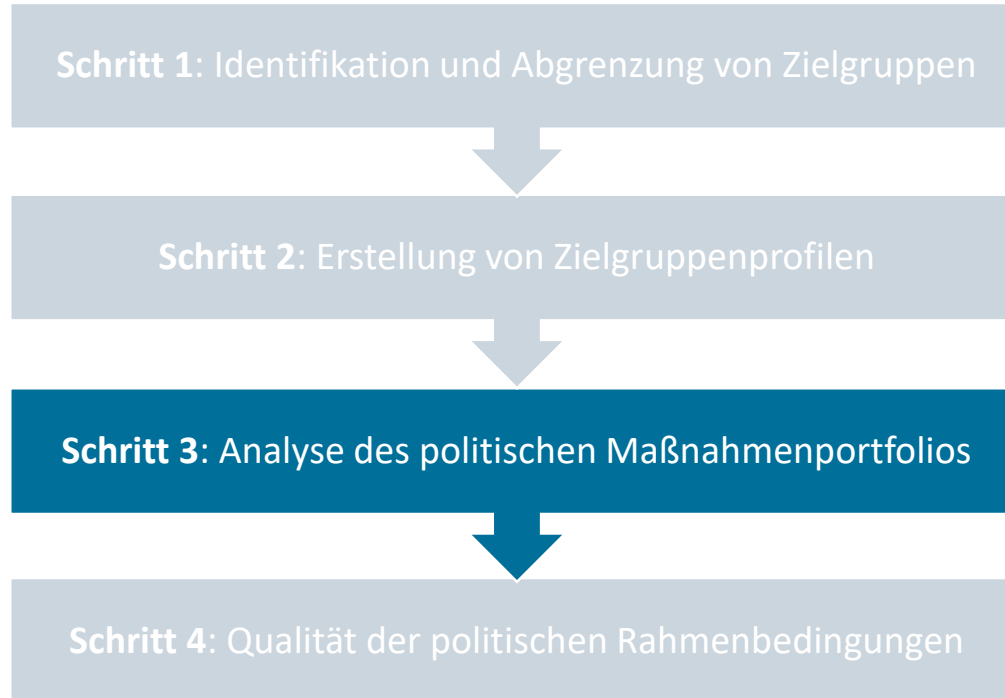
- 1) Kund*innen
- 2) Mitbewerb
- 3) Private Berater*innen

Abbildung: Anteile der Unternehmen, für die die jeweiligen Informationsquellen im Allgemeinen „sehr relevant“ sind



Zusammenfassung

- **Umsetzungsstand:** Frontrunner-Unternehmen setzen viele Klimaschutz-Maßnahmen bereits umfassend um, hinsichtlich des politischen und zivilgesellschaftlichen Engagements gibt es bei einigen Unternehmen aber Ausbaupotenziale.
- **Barrieren:** Politische Maßnahmen könnten den Ausbau des betrieblichen Umweltmanagements – speziell die Schaffung von Stellen mit entsprechenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten – als wichtigen Hebel für verstärktes politisches und zivilgesellschaftliches Engagement unterstützen.
- **Akzeptanz:** Frontrunner-Unternehmen präferieren verbindliche ordnungsrechtliche Eingriffe – klimapolitische Ziele werden als wenig glaubwürdig wahrgenommen und das Vertrauen in eine kompetente und faire Umsetzung ist eher gering. Die Nachfrage nach Förderungen ist hoch.
- **Erreichbarkeit:** Die Zielgruppe kann überwiegend über bestehende klimapolitische Kanäle und Netzwerke erreicht werden.



3) Analyse des politischen Maßnahmenportfolios

Abgleich mit dem bestehenden Maßnahmenportfolio

- Im dritten Schritt gehen wir von der Situation der Zielgruppen auf das bestehende politische Maßnahmenportfolio über.
- **Zentrale Fragen aus Zielgruppensicht:**
 - *Instrumente:* Welche Maßnahmentypen (Informationen, Förderungen etc.) sind vorhanden? Entsprechen sie den Akzeptanzmustern der Zielgruppen?
 - *Ansatzpunkte:* Wo setzen die Maßnahmen konkret an? Decken sie die relevanten Stärken und Schwächen der Zielgruppen ab?

3) Analyse des politischen Maßnahmenportfolios

Analyse des Instrumentenmixes

Der **klimapolitische Instrumentenmix** ist breitgefächert und umfasst insbesondere die folgenden Kategorien:

- *Planerische Instrumente* – z.B. Umsetzungspläne, Roadmaps, Industriestrategie, Masterpläne
- *Informationsbasierte Instrumente* – z.B. geförderte Beratungen, freiwillige Kooperationen, Plattformen, Netzwerke, Broschüren
- *Finanzielle Instrumente* – z.B. Zuschüsse, Garantien, Schecks
- *Ordnungs- und steuerrechtliche Instrumente* – z.B. Umweltsteuern, Berichtslegungspflichten, Verkehrsordnung, Abfallrecht

3) Analyse des politischen Maßnahmenportfolios

Analyse des Instrumentenmixes

Die Instrumententypen unterscheiden sich vorrangig in ihrer **Verbindlichkeit** für die Zielgruppen – wie stark sie in die Entscheidungen der Unternehmen eingreifen.

- *Planerische Instrumente*
- *Informationsbasierte Instrumente*
- *Finanzielle Instrumente*
- *Ordnungs- und steuerrechtliche Instrumente*



steigende Verbindlichkeit

Je höher die Verbindlichkeit, desto höher ist die Wirksamkeit – aber auch desto höher mögliche **Widerstände der Zielgruppen**. Aus einer Zielgruppensicht muss deshalb beachtet werden, inwieweit der Instrumentenmix der Akzeptanz bei den Zielgruppen entspricht.

3) Analyse des politischen Maßnahmenportfolios

Wo bestehende Maßnahmen ansetzen

- Klimapolitik kann direkt auf Unternehmen oder indirekt über strukturelle Rahmenbedingungen wirken.
 - Wo genau interveniert werden soll, hängt von den politischen Zielen und dem jeweiligen Kontext der Zielgruppen ab. Für die Analyse des Maßnahmenportfolios ist daher zielführend, sich an **möglichst kontextspezifischen Interventionstheorien** zu orientieren. Bei Fehlen von konkreten Interventionstheorien können Analyseraster aus der Literatur herangezogen werden.
 - Die folgende Folie bietet einen **Analyseraster**, das als Ausgangspunkt für die Einordnung der bestehenden Maßnahmen und Identifikation von Lücken im Kontext der Transformation zur Klimaneutralität verwendet werden kann. Es regt zu einer gesamtheitlichen Betrachtung der politischen Interventionsmöglichkeiten an.

3) Analyse des politischen Maßnahmenportfolios

Bereiche der Transformation	Ansatzpunkte für die Politik
<i>Sozioökonomische Transformation</i>	Klimaschutz als gesamtwirtschaftliches Ziel verankern und priorisieren
	Einen sozial gerechten und inklusiven Übergang gewährleisten
<i>Systeminnovation</i>	Markt- und Systemregeln anpassen
	In klimafreundliche Infrastrukturen investieren
	Governance-Strukturen für die Transformation gestalten
	Räume für Lernen und Innovation schaffen
<i>Skalierung und Diffusion</i>	Wettbewerbsfähige Wirtschaftszweige für klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen aufbauen
	Die Anschaffung und Aneignung von klimafreundlichen Lösungen unterstützen
<i>Unternehmenswandel</i>	Öko-Entrepreneurship fördern
	Unternehmen unterstützen, ihren ökologischen Fußabdruck zu senken

Das Maßnahmenportfolio aus Sicht der Klimaschutz-Frontrunner

- Aus Zielgruppensicht sind prinzipiell Maßnahmen auf allen Ebenen – lokal, regional, national, supranational – von Bedeutung. Für die Zwecke der Illustration fokussieren wir uns auf das **klimapolitische Maßnahmenportfolio auf der Bundesebene**.
- Mittels Dokumentenrecherchen konnten wir – Stand April 2024 – **302 Maßnahmen** identifizieren, die den Klimaschutz in Unternehmen betreffen. Eine vollständige Liste wurde hier veröffentlicht: <https://www.kmuforschung.ac.at/trans4mer-transformative-kmu-politik-fuer-eine-breit-angelegte-dekarbonisierung/>
- Ein Teil dieser Maßnahmen betrifft entweder direkt oder indirekt auch Klimaschutz-Frontrunner. Diese wurden identifiziert und anschließend gemeinsam mit Expert*innen in einem Workshop kritisch eingeordnet.

Der Instrumentenmix

Unternehmen werden in Bezug zum Klimaschutz vorrangig durch finanzielle Instrumente (51% der Maßnahmen) adressiert.



Quelle: TranS4MEr-Maßnahmenliste (n=302)

Der Instrumentenmix: Abgleich mit Akzeptanz bei der Zielgruppe

Es gibt damit recht umfassende und diverse Fördermöglichkeiten für Frontrunner-Unternehmen im Klimaschutz, die durchaus gebraucht werden.

Aus Perspektive der Klimaschutz-Frontrunner könnte aber wesentlich stärker auf **verbindlichere Maßnahmen** gesetzt werden:

- Die Akzeptanz für staatliche Eingriffe ist recht hoch.
- Gleichzeitig sind die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in Bezug auf weniger verbindliche Instrumenten gering (siehe Folie 30).

Setzen die Maßnahmen an für Frontrunner bedeutenden Stellen an?

Die nächste Folie fasst die Ergebnisse unserer Analyse der bisher verfolgten Interventionsansätze zusammen.

Anhand des oben präsentierten Analyserasters haben wir die bestehenden Maßnahmen eingeordnet und uns – unter Berücksichtigung der erstellten Zielgruppenprofile – die folgenden Fragen gestellt:

- Wie wichtig ist es aus Sicht der Frontrunner-Unternehmen, dass an den jeweiligen Stellen interveniert wird?
- Werden die jeweiligen Stellen bereits ausreichend adressiert? Welche Maßnahmen fehlen?

Ein hoher Anpassungsbedarf im Maßnahmenportfolio ist dort erforderlich, wo die Bedeutung für Frontrunner-Unternehmen hoch, aber die bisherigen Maßnahmen unzureichend sind.

Übersicht: Bewertung des Anpassungsbedarfs aus Zielgruppensicht

Bereiche der Transformation	Ansatzpunkte für die Klimapolitik	Bedeutung für die Frontrunner	Angemessenheit der bestehenden Maßnahmen	Anpassungsbedarf
<i>Sozioökonomische Transformation</i>	Klimaschutz als gesamtwirtschaftliches Ziel verankern und priorisieren	hoch	gering	hoch
	Einen sozial gerechten und inklusiven Übergang gewährleisten	gering	gering	mittel
<i>System-innovation</i>	Markt- und Systemregeln anpassen	hoch	gering	hoch
	In klimafreundliche Infrastrukturen investieren	mittel	mittel	eher hoch
	Governance-Strukturen für die Transformation gestalten	hoch	mittel	eher hoch
	Räume für Lernen und Innovation schaffen	hoch	hoch	mittel
<i>Skalierung und Diffusion</i>	Wettbewerbsfähige Wirtschaftszweige für klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen aufbauen	hoch	mittel	mittel
	Die Anschaffung und Aneignung von klimafreundlichen Lösungen unterstützen	hoch	hoch	mittel
<i>Unternehmens-wandel</i>	Öko-Entrepreneurship fördern	mittel	mittel	mittel
	Unternehmen unterstützen, ihren ökologischen Fußabdruck zu senken	mittel	mittel	eher gering

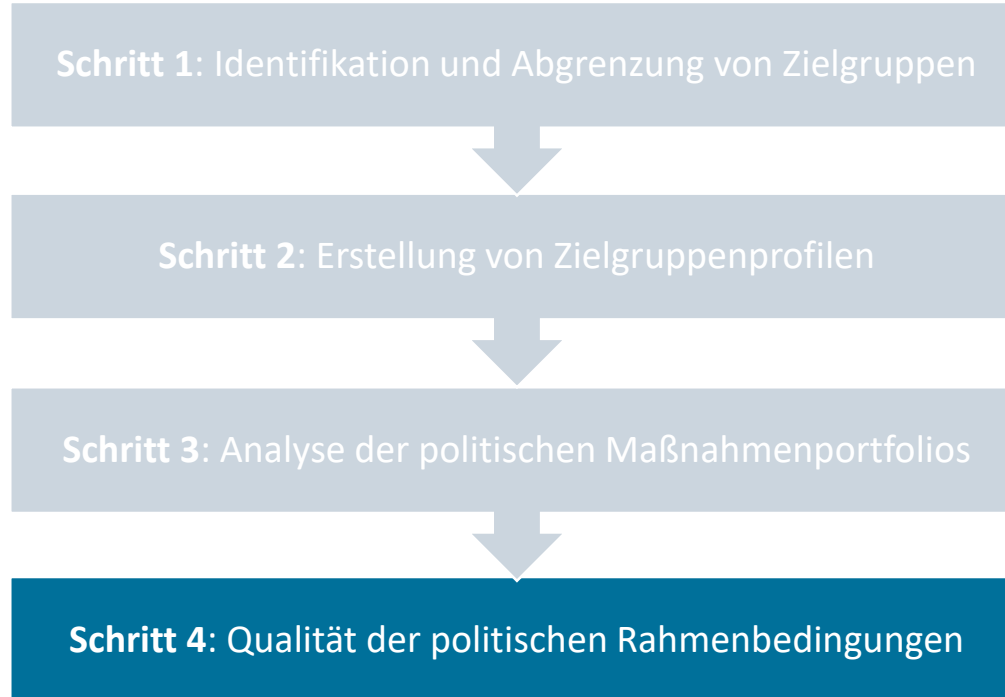
Setzen die Maßnahmen an für Frontrunner bedeutenden Stellen an?

Besonders hohen Anpassungsbedarf aus Sicht der Frontrunner-Unternehmen haben wir in folgenden Bereichen verortet:

Ansatzpunkte für die Klimapolitik	Anpassungsbedarf	Begründung
Klimaschutz als gesamtwirtschaftliches Ziel verankern und priorisieren	hoch	Keine verbindlichen, nationalen Klimaziele; widersprüchliche Signale aus der Politik; unklare politische Priorität; unzureichende Anreize für klimafreundliche Finanzprodukte; Kostenwahrheit nicht gegeben; geringe steuerliche Anreize für nachhaltige Investitionen
Markt- und Systemregeln anpassen	hoch	Phase-out nur bei fossilen Heizungen; unzureichende Planbarkeit für Unternehmen; Nachhaltigkeitsstandards noch nicht einheitlich; nach wie vor Preisnachteile für viele klimafreundliche Produkte
In klimafreundliche Infrastrukturen investieren	Eher hoch	Frontrunner brauchen Zugang zu erneuerbarer Energie; Ausbau von Energie- und öffentlicher Verkehrsinfrastruktur; Gasnetze müssen rückgebaut werden
Governance-Strukturen für die Transformation gestalten	Eher hoch	Frontrunner-Unternehmen mehr in Gremien und Komitees einbinden; Möglichkeiten zur Mitgestaltung von gesetzlichen Rahmenbedingungen noch unzureichend;

Zusammenfassung

- Die Analyse des Maßnahmenportfolios legt nahe, dass aus Sicht der Frontrunner-Unternehmen verbindlichere Maßnahmen stärker forciert werden sollten.
- Der Fokus sollte auf verbindlichen Rahmenbedingungen, der Schaffung von Kostenwahrheit, Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Klimapolitik sowie den Ausbau von Infrastrukturen gelegt werden.
- Maßnahmen für Veränderungen auf der Unternehmensebene sind wenig prioritär, da Frontrunner-Unternehmen bereits sehr fortgeschritten sind. Die Unternehmen könnten aber in der Ausweitung des betrieblichen Umweltmanagements als indirekten Hebel für ein stärkeres politisches Engagement unterstützt werden.



4) Qualität der politischen Rahmenbedingungen

Vom Maßnahmenportfolio zur Gestaltung der Rahmenbedingungen

- Ein Maßnahmenportfolio, das möglichst verbindlich ist und alle relevanten Herausforderungen adressiert, ist eine **notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine hohe Wirksamkeit** klimapolitischer Strategien.
- Auch die **Rahmenbedingungen, unter denen die Maßnahmen auf die Zielgruppen treffen**, spielen eine zentrale Rolle für ihre Wirkung.
- Aus einer Zielgruppenperspektive sind hierfür verschiedene **Gestaltungskriterien** zu berücksichtigen – etwa ob Maßnahmen als zugänglich, verständlich, anschlussfähig oder angemessen wahrgenommen werden.
- Die nächste Folie fasst solche Kriterien zusammen, die sich in der Praxis häufig als relevant erweisen. Je nach Kontext und Zielgruppe kann ihre Bedeutung jedoch variieren – und es können zusätzliche Faktoren hinzukommen.

4) Qualität der politischen Rahmenbedingungen

Gestaltungskriterien aus Zielgruppenperspektive

- **Kontextspezifität:** Sind die Rahmenbedingungen ausreichend auf die konkreten Anforderungen der Zielgruppe zugeschnitten?
- **Stabilität:** Werden mittel- bis langfristige Ziele verfolgt und Maßnahmen aufrechterhalten?
- **Fairness:** Werden Zielgruppen vergleichbar behandelt? Sind bestehende Pflichten, Anreize und Unterstützungen gerecht verteilt?
- **Komplexität:** Sind die Rahmenbedingungen für die Zielgruppen niedrigschwellig und übersichtlich?
- **Verhältnismäßigkeit:** Steht der Nutzen in einem positiven Verhältnis zu den Kosten für die Zielgruppen?
- **Partizipation:** Haben Zielgruppen die Möglichkeit, politische Rahmenbedingungen mitzugestalten?

Kontextspezifizität

Klimaschutz-Frontrunner bilden in der österreichischen Klimapolitik keine explizite Zielgruppe, werden aber durch diverse – insbesondere auf die Umwelttechnologie-Branche – **zugeschnittene Maßnahmen** angesprochen. Zum Beispiel:

- **Investitionsförderungen** der Förderbank aws wie „Green Frontrunner“, „Green.IP“, „AI Adoption: Green“ oder zur „Fertigungsüberleitung von Energie- und Umwelttechnologien bei Start-ups“ zielen speziell auf Unternehmen ab, die klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen entwickeln und in die Praxis überführen wollen.
- **Plattformen und Dialoge**: Bei Veranstaltungen und Dialogforen für Themen wie die biobasierte Industrie oder automatisierte Mobilität werden insbesondere die Frontrunner im Klimaschutz eingeladen, sich mit anderen Unternehmen und der Verwaltung auszutauschen und zu vernetzen. Weitere Vernetzung findet über die Plattform „ecotechnology Austria“ statt.

Einschätzungen der Unternehmen

- Die Rückmeldungen der Frontrunner aus der TranS4MEr-Befragung geben auch einige Einblicke, wie die Unternehmen die politischen Rahmenbedingungen einschätzen. In Summe haben 53 Unternehmen die Klimapolitik kommentiert.
- Mehrere **wiederkehrende Themen**:
 - Planungssicherheit für Investitionen ist den Unternehmen sehr wichtig.
 - Förderungen werden als notwendig, aber teilweise unfair und aufwändig empfunden. Zugleich wird mehr Eigenverantwortung gefordert.
 - Politische Maßnahmen werden nicht schnell genug umgesetzt.
 - Klimaschutz und Wettbewerbsfähigkeit müssen besser vereinbart werden.
- Diese Rückmeldungen spiegeln zentrale Herausforderungen für die Feinjustierung politischer Rahmenbedingungen wider.

Was Klimaschutz-Frontrunner über die Klimapolitik sagen (Auswahl)

„Wir wären gerne aktiver im Umweltschutz tätig, finden aber kein Gehör.“

„Es ist Zeit im Bezug auf Klimaschutz ambitioniert und rasch zu handeln! Unternehmen haben viel Potenzial, Verbesserungen umzusetzen. Mehr Mut würde der Politik hier gut tun.“

„Nur noch Förderungen in zentral wichtigen Punkten für Klimaschutz. Alle anderen Förderungen streichen. Es braucht Kostenwahrheit – keinen direkte und indirekten Förderungen für fossile Energieerzeugung.“

„Auch wenn Klimaschutz und Nachhaltigkeit einen wichtigen Platz bei unserem Handeln einnehmen muss, müssen wir uns den Klimaschutz auch nachhaltig leisten können. Daher sind die besten Ideen und Lösung gesucht, die die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft erhalten und nicht durch einseitige ideologisch gefärbte Gesetze, Förderungen die „richtigen“ Wege schon meinen vorzugeben!“

„Jedes Unternehmen ist zunächst selbst für Klimaschutz verantwortlich. Ein dauerndes Erfragen von Förderungen ist wenig innovativ und treibt den Etatismus weiter an.“

„Förderungsabwicklung ist bei Bund, Land und Gemeinden viel zu langsam und zu kompliziert.“

Zielgruppen in die Weiterentwicklung einbinden

Der vorliegende **Praxisleitfaden** bietet eine Grundlage zur strukturierten Weiterentwicklung klimapolitischer Maßnahmen und Rahmenbedingungen aus einer Zielgruppenperspektive.

- Die Perspektive der Zielgruppen – speziell der Klimaschutz-Frontrunner – wurde hier auf Basis einer breit angelegten Unternehmensbefragung sowie durch Einschätzungen von Expert*innen erfasst. Befragungen ermöglichen eine breite empirische Fundierung, bieten jedoch nur begrenzte Möglichkeiten zur Mitwirkung.
- Gerade bei der Bewertung des bestehenden Maßnahmenportfolios und der politischen Rahmenbedingungen könnte eine systematischere Einbindung von Zielgruppen zusätzliche Erkenntnisse liefern.
- Der Leitfaden lässt sich daher auch als **Grundlage für Konsultations- und Partizipationsprozesse** nutzen – etwa im Rahmen von Förderprogrammen, Branchendialogen oder Strategieentwicklungen.

Der Leitfaden beruht auf Erkenntnissen aus dem **Forschungsprojekt „TranS4MEr“**. Das Projekt wurde vom Klima- und Energiefonds gefördert und hatte zum Ziel, neue Erkenntnisse zur Gestaltung von klimapolitischen Maßnahmen aus Perspektive der Unternehmen zu entwickeln.

Die Inhalte basieren auf den folgenden Datengrundlagen:

- **Befragung von 2.263 österreichischen Unternehmen:** Diese wurde zur Bildung der Gruppe „Klima-Frontrunner“ und den Auswertungen zu dieser Gruppe herangezogen. Die fünf Schwerpunkte betrieblichen Klimaschutzes (Folie 20) und das Ranking der jeweils relevantesten Barrieren (Folie 22) wurden anhand statistischer Analysen dieser Daten ermittelt. Auch die Einschätzungen der Frontrunner zur Klimapolitik basieren auf den erhaltenen Rückmeldungen.
- **Datenbank von 302 Maßnahmen des Bundes:** Die Maßnahmenliste bot eine Grundlage zum Aufzeigen typischer Zielgruppen in der österreichischen Klimapolitik (Folie 10), für die Verteilung der Instrumententypen (Folie 41-42) und für die Einordnung der Interventionsansätze (Folie 44-45).
- **Workshops:** In zwei Workshops mit Expert*innen aus Förder- und Beratungsagenturen wurden die zentralen Herausforderungen in der Ausarbeitung zielgruppenorientierter Maßnahmen und der spezifische Kontext aus Sicht der Klimaschutz-Frontrunner ausgearbeitet. Die Ergebnisse flossen in die Bewertungen auf den Folien 44-45 ein.
- **Literaturrecherche:** Das auf Folie 39 präsentierte Analyseraster basiert auf einer umfangreichen Recherche der wissenschaftlichen Literatur zu politischen Interventionspunkten in der Transformation.

Weitere Informationen und Materialien aus dem Projekt sind verfügbar unter:

<https://www.kmuforschung.ac.at/trans4mer-transformative-kmu-politik-fuer-eine-breit-angelegte-dekarbonisierung/>



HARALD WIESER PHD

Senior Researcher

Transformation, Sustainability & Policy Analysis

Tel.: + 43 1 505 97 61 – 27

E-Mail: h.wieser@kmuforschung.ac.at



MMAG. EVA HECKL

Senior Researcher

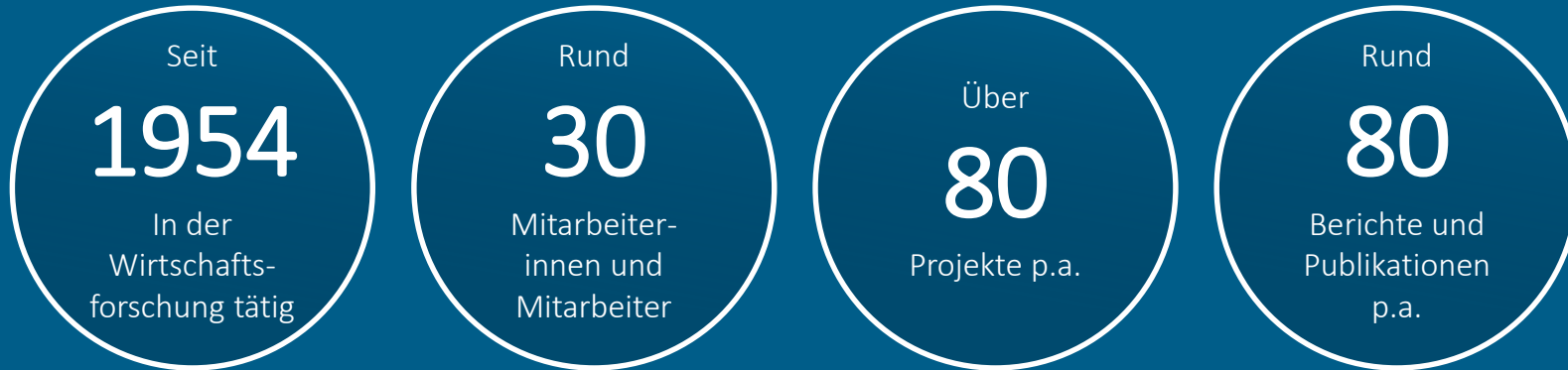
Entrepreneurship & Labour Markets

Tel.: + 43 1 505 97 61 – 36

E-Mail: e.heckl@kmuforschung.ac.at

Zum Institut

Die **KMU Forschung Austria** ist als außeruniversitäres, unabhängiges Forschungsinstitut im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften tätig. Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bilden dabei einen Kernbereich der Forschungstätigkeit.



Die KMU Forschung Austria ist Mitglied bei:



www.kmuforschung.ac.at



Hampton, S., Eadson, W., Blundel, R., & Sugar, K. (2024). Where Next for SMEs and Net Zero? London: UK Energy Research Centre (UKERC).

KMU Forschung Austria (2025). Maßnahmenliste: Unternehmen betreffende Maßnahmen des Bundes für die Transformation zur Klimaneutralität 2040. Wien.

KMU Forschung Austria & KONTEXT – Institut für Klimafragen (2025). Die Akzeptanz klimapolitischer Maßnahmen bei österreichischen Unternehmen. Wien.

Weber, M. K., & Rohrer, H. (2012). Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework. Research Policy, 41(6), S. 1037-1047.

Wieser, H., & Pischikova, S. (2025). Die Finanzierung des Übergangs zur Klimaneutralität im Unternehmenssektor treffsicher gestalten. Wien: KMU Forschung Austria.