

An aerial photograph showing a modern building with a corrugated metal roof on the left, a paved area with several cars, and a large area of trees with vibrant autumn foliage in shades of yellow, orange, and green. A blue overlay covers the bottom left portion of the image.

**RAMBOLL**

Bright ideas.  
Sustainable change.

# Evaluation des Stuttgarter Klima-Innovationsfonds

Abschlussbericht  
26. Juni 2024

# Inhalt

**01**

Zusammenfassung

**02**

Evaluationsgegenstand  
und -konzept

**03**

Ergebnisse der Evaluation

3.1 Umsetzung der Förderung

3.2 Zielgruppenansprache und -erreichung

3.3 Förderansatz

3.4 Zielerreichung und Impact

3.5 Prozesse

**04**

Mögliche Weiterentwicklung des  
Klima-Innovationsfonds

# 1. Zusammenfassung

# Umsetzung der Förderung



- 170 Förderanträge mit einer durchschnittlichen Fördersumme von 234.153 €.
- 57 Projekte wurden gefördert; die Bewilligungsquote beträgt 34 %.
- Das bisher bewilligte Fördervolumen liegt bei 9,9 Mio. €; die durchschnittlich bewilligte Fördersumme liegt bei knapp 187.000 €.
- Die thematischen Schwerpunkte der Projekte liegen in den Bereichen Energie, Kommunikation/Beteiligung/Awareness sowie der Klimawandelanpassung.
- Die Mehrheit der geförderten Projekte sind Einzelvorhaben; der Anteil der Konsortien variiert innerhalb der einzelnen Förderlinien stark.
- Projekte im Stuttgarter Klima-Innovationsfonds verfolgen überwiegend nicht-technische Innovationen.



[Zu den Ergebnissen im Detail](#)

# Zielgruppenerreichung und -ansprache



## Zentrale Ergebnisse

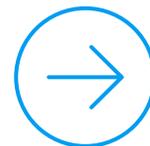
- Der Klima-Innovationsfonds erreicht ein sehr breites Spektrum an Zielgruppen: Organisationsformen wie Start-ups, etablierte Unternehmen, zivilgesellschaftliche Akteure und Wissenschaftseinrichtungen.
- Es ist keine signifikante Verzerrung der Verteilung nach Organisationsform in den einzelnen Förderlinien erkennbar.



[Zu den Ergebnissen im Detail](#)

## Handlungsempfehlungen

- Die Zielgruppe des Klima-Innovationsfonds präzisieren und ggf. eine gewünschte Verteilung definieren.
- Kommunikationskanäle stärker mit Blick auf die gewünschte Zielgruppe ausrichten.
- Wenn etablierte KMU als zukünftig besonders relevante Zielgruppe angesprochen werden sollen, empfiehlt sich zusätzlich eine stärkere Bewerbung außerhalb der LHS.
- Strahlkraft des Klima-Innovationsfonds weiter nutzen – gute Praxis transparent machen.



[Zu den Handlungsempfehlungen im Detail](#)

# Förderansatz



## Zentrale Ergebnisse

- Die Förderung als Zuschuss entspricht den Bedarfen der Projekte.
- Der ergebnisbasierte Förderansatz bringt für die Projekte deutliche Vorteile mit sich; insbesondere die administrative Vereinfachung des Prozesses gegenüber einem kostenbasierten Ansatz.
- Der ergebnisbasierte Förderansatz und insbesondere die Vorfinanzierung bergen Risiken für die Projekte; insbesondere die Notwendigkeit der Vorfinanzierung und das Risiko der ausbleibenden Zahlung bei Nicht-Erreichung von Meilensteinen.



[Zu den Ergebnissen im Detail](#)

## Handlungsempfehlungen

- Den ergebnisbasierten Förderansatz beibehalten.
- Anteiligen Vorschuss zu Beginn der Förderung auszahlen.
- Flexibilisierung der Meilensteine nach einer gewissen Projektlaufzeit ermöglichen.



[Zu den Handlungsempfehlungen im Detail](#)

# Zielerreichung und Impact



## Zentrale Ergebnisse

- Die Förderung ist für die Umsetzung der Projekte essenziell.
- Die meisten der geförderten Projekte streben eine Wirkung durch das Umsetzen konkreter Lösungen und Technologien an.
- Es bestehen drei zentrale Herausforderungen in der Messung der Wirkungen.
- Dennoch zeigen sich erste Wirkungen der geförderten Projekte in den Zieldimensionen des Klima-Innovationsfonds.
- Der Klima-Innovationsfonds zeigt verschiedene übergreifende Wirkungen in Stuttgart.



[Zu den Ergebnissen im Detail](#)

## Handlungsempfehlungen

- Das Impact-Raster nutzen, um Zielerreichung und Wirkung entlang der verschiedenen Dimensionen zu monitorieren.
- Handlungsempfehlungen aus den weiteren Analysebereichen zielen darauf ab, Zielerreichung und den Impact des Klima-Innovationsfonds zu erhöhen.



[Zu den Handlungsempfehlungen im Detail](#)

# Prozesse



## Zentrale Ergebnisse

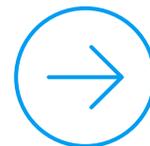
- Aufwand, Verlauf und Modalitäten des Antragsverfahren werden insgesamt positiv bewertet.
- Die Projekte wünschen sich weniger Wartezeit zwischen Antrag und Bewilligung. Nicht-geförderte Projekte bemängeln die mangelnde Transparenz der Förderentscheidung.
- Die administrative Abwicklung der Projekte in Bezug auf die Förderung verläuft größtenteils problemlos.
- Die vorhandenen Austauschformate sind hilfreich, könnten aber spezifischer gestaltet werden. Des Weiteren wünschen sich die Projekte mehr Stakeholder-Vernetzung und eine themenspezifische Beratung.



[Zu den Ergebnissen im Detail](#)

## Handlungsempfehlungen

- Template für Kostenplan erstellen.
- Gründe für Ablehnung von Projektanträgen transparenter machen.
- Vernetzung zu relevanten Stellen und Akteuren in Verwaltung und Stadtgesellschaft stärken.
- Austauschformate spezifischer entlang individueller Projektbedarfe gestalten.
- Unterstützungsleistungen um themenspezifische Beratungsangebote erweitern.
- Personengebundenen Kontakt zu Projekten sicherstellen.



[Zu den Handlungsempfehlungen im Detail](#)

# Übergreifende Handlungsempfehlungen



- Zielsetzung des Klima-Innovationsfonds schärfen
- Inhaltliche Fokussierung und auf themenspezifische Förderaufrufe/Challenges setzen
- Klaren Fokus auf die Stadt Stuttgart beibehalten
- Erfahrungen und Good Practice teilen und Netzwerk mit anderen Förderprogrammen aufbauen



[Zu den Handlungsempfehlungen im Detail](#)

2.

# Evaluationsgegenstand und -konzept

# Der Stuttgarter Klima-Innovationsfonds als Evaluationsgegenstand

Als Teil des Aktionsprogramms „Weltklima in Not – Stuttgart handelt“ hat die Landeshauptstadt Stuttgart (LHS) den Stuttgarter Klima-Innovationsfonds ins Leben gerufen.

Ziel des Klima-Innovationsfonds ist es, neuartige und kreative Lösungen zu fördern, die zu dem Ziel der Stadt beitragen, bis zum Jahr 2035 klimaneutral zu werden. Zudem soll die Stadt als innovative Zukunftsstadt sichtbar werden, d. h. es sollen *innovative Lösungen in die Praxis überführt werden und Pilotprojekte in einer Großstadt skaliert werden*. Weitere Zielsetzungen sind der Stabsstelle Klimaschutz zufolge der Aufbau und die Stärkung der lokalen Klima-Community, die Motivation und Aktivierung neuer Zielgruppen für den Klimaschutz, ein Klima-Impact, sowie die Erhöhung der Sichtbarkeit des Klima-Innovationsfonds.

Der Klima-Innovationsfonds ist in vier Förderlinien aufgeteilt, die sich insbesondere anhand der Förderhöhe unterscheiden:

- 1. Förderlinie Wiesel:** Projekte mit einer Zuschusshöhe von 25.000 – 99.999 Euro
- 2. Förderlinie Fuchs:** Projekte mit einer Zuschusshöhe von 100.000 – 499.999 Euro
- 3. Förderlinie Hirsch:** Projekte mit einer Zuschusshöhe von 500.000 – 1.000.000 Euro
- 4. Förderlinie Efeu:** Projekte zur naturbasierten Klimaanpassung mit einer Zuschusshöhe von 25.000 - 499.999 Euro

Die Förderlaufzeit der Projekte beträgt maximal 36 Monate.

Die Förderung durch den Klima-Innovationsfonds erfolgt dabei ergebnisbasiert. Dies bedeutet, dass die Zuschüsse erst nach Erreichung der in der Antragsphase definierten Ziele ausgezahlt werden.

Der Klima-Innovationsfonds wird von der Stabsstelle Klimaschutz der LHS administriert, wobei die Projektauswahl auf Empfehlung eines interdisziplinären Expertengremiums – dem Klima-Innovationsrat – erfolgt.

Quelle: Förderrichtlinie, Stand: 01.08.2023.

# Fördergegenstand

Der Klima-Innovationsfonds fördert Projekte, die einen neuartigen Ansatz verfolgen bzw. im Fall von technischen Innovationen den Stand der Technik übertreffen. Förderfähig sind dabei **verschiedene Arten von Innovationen sowie Kombinationen dieser Ansätze**:

- technische (z. B. neue oder verbesserte Produkte)
- prozessuale (z. B. optimierte Umsetzung)
- ökonomische (z. B. neue Geschäftsmodelle)
- ökologische (z. B. naturbasierte Lösungen zur Anpassung an den Klimawandel)
- gesellschaftliche (z. B. Verbraucherverhalten)
- organisatorische (z. B. neuartige Einbindung unterschiedlicher Akteure)

Wichtige Bewertungskriterien von Projekten sind zudem der Innovationsgrad, die Skalierbarkeit sowie die Öffentlichkeitswirksamkeit und der Bezug zur Stadt Stuttgart.

Der Klima-Innovationsfonds adressiert zudem eine **breite Zielgruppe**. Unterschieden wird jedoch in der Förderquote:

- Hochschulen, Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen sowie vergleichbare Institutionen (90 % der kalkulierten projektbezogenen Ausgaben)
- gemeinnützige Einrichtungen und Betriebe (90 % der kalkulierten projektbezogenen Ausgaben)
- Vereine und zivilgesellschaftliche Organisationen (90 % der kalkulierten projektbezogenen Ausgaben)
- Unternehmen (50-70 % der entstehenden projektbezogenen Ausgaben, in Abhängig von der Größe des Unternehmens)

# Evaluationsauftrag

Mit dem Aktionsprogramm „Weltklima in Not – Stuttgart handelt“ hat die LHS ein 200 Millionen Euro Paket beschlossen, mit dem Ziel die Aktivitäten zum Klimaschutz und zur Klimafolgenanpassungen in der Stadt zu steigern. Der Klima-Innovationsfonds ist eine Maßnahme im Rahmen dieses Aktionsprogramms. Aufgrund der hohen Bedeutsamkeit des Themas Klimaschutz für die LHS und unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Klima-Innovationsfonds hat die LHS im Januar 2024 eine Evaluation des Stuttgarter Klima-Innovationsfonds ausgeschrieben.



**Ziel dieser Evaluation** ist es, aus einer Analyse der bisherigen Erfahrungen der Umsetzung und den erzielten Effekten handlungsorientierte Hinweise zur zukünftigen Umsetzung der Förderung abzuleiten. Diese Hinweise sollen als wichtige Impulse für die Erarbeitung der Neufassung der Förderrichtlinie zum Stuttgarter Klima-Innovationsfonds genutzt werden.

# Evaluationskonzept

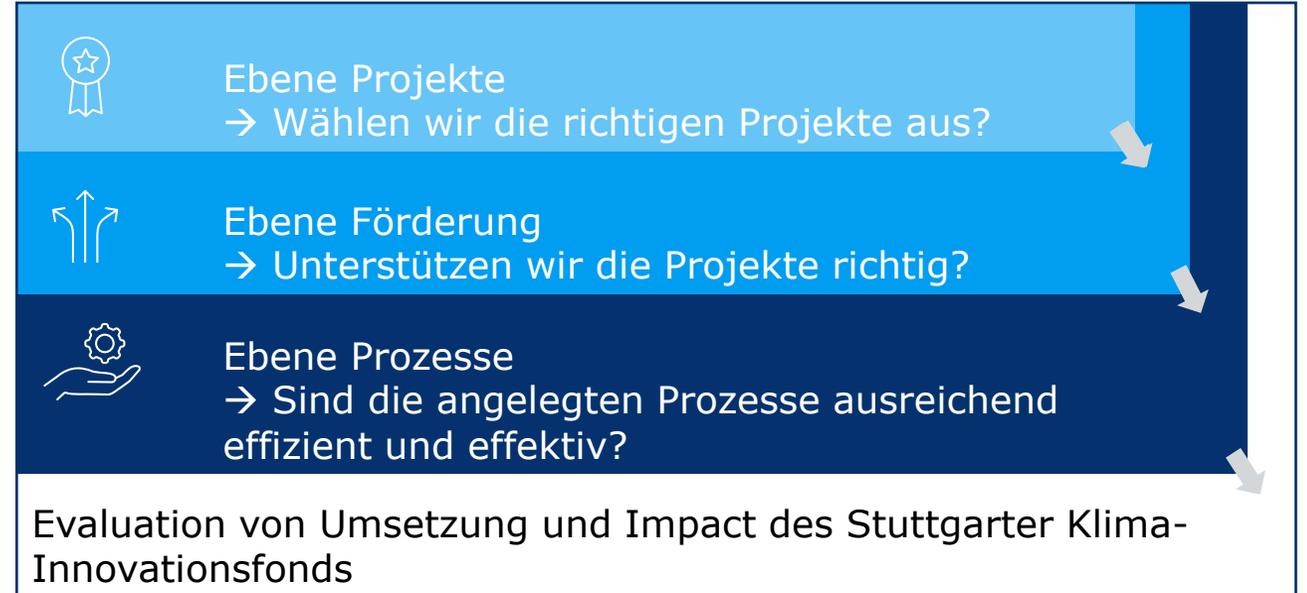
Der methodische Ansatz der Evaluation umfasst **drei Ebenen**, welche jeweils einer Leitfrage der Evaluation folgt (vgl. Abbildung).

Auf der **Ebene der Projekte** werden die Fragen untersucht, (1) welche Kriterien der Projektauswahl des Klima-Innovationsfonds zugrunde liegen, (2) welche Determinanten die Projektauswahl bedingen, d.h. welche Gelingensbedingungen und Hemmnisse für eine optimale Projektauswahl vorliegen und (3) welche Wirkungen die Projekte zeigen.

Auf **Ebene der Förderung** werden die Fragen beleuchtet (1) inwiefern die Förderinhalte, die Förderkonditionen und die Zielgruppen der Förderung für das anvisierte Ziel des Klima-Innovationfonds passend sind und (2) wie die angebotene Unterstützung im Zuge der Antragstellung und Umsetzung von Förderprojekten zu bewerten ist.

Die Evaluation auf **Ebene der Prozesse** beleuchtet den Prozess der Antragstellung und Förderung hinsichtlich ihrer Funktionalität, Nutzer\*innenfreundlichkeit, Effizienz und Effektivität.

Aus den Evaluationsergebnissen werden abschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet.



Die genannten Fragestellungen werden in den folgenden Kapiteln des Ergebnisberichts beantwortet. Die Ergebnisse unterteilen sich in die folgenden fünf Blöcke:

- Umsetzung der Förderung
- Zielgruppenansprache und -erreicherung
- Förderansatz
- Zielerreichung und Impact
- Prozesse

# Projektphasen und Arbeitsschritte

## 01 Auftaktphase



Feinkonzeption der Evaluation

Projektaufaktttreffen

Stakeholder-Mapping

Prozesslandkarte

Feinplanung Evaluationsdesign und  
Evaluationsmatrix

Kick Off-Workshop

## 02 Evaluationsphase



Evaluation entlang der  
Analyseschwerpunkte

Daten- und Dokumentenanalyse

Onlinebefragung

Interviews

Fokusgruppe

Erarbeitung Impact-Raster

## 03 Abschlussphase

Synthese und Schlussfolgerungen

Interner Workshop

Ergebnispräsentation

Abschlussbericht als PPTX

# Details zu den durchgeführten Erhebungen



## Online-Befragung der geförderten und nicht-geförderten Projekte

- Erhebungszeitraum:  
09. bis 25.04.2024
- Rücklaufquote: 39 %  
(52 vollständige Antworten von 135 kontaktierten Projekten)



## Interviews mit geförderten Projekten

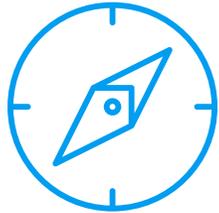
- 15 Stück, davon 7 explorative und 8 vertiefende Interviews
- Dauer: jeweils zwischen 30 und 45 Minuten
- Durchführung per Video-Call
- Dokumentation und qualitative Auswertung mit NVivo



## Interviews mit Expert\*innen

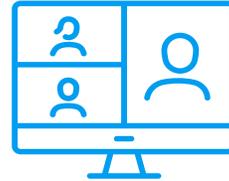
- 5 Stück
  - Vertreter\*innen von weniger gut erreichten Zielgruppen
  - Vertreter\*innen mit guten Kenntnissen des Stuttgarter Innovations-Ökosystems
- Dauer: jeweils 45 Minuten
- Durchführung per Video-Call
- Dokumentation und qualitative Auswertung mit NVivo

# Details zu den durchgeführten Erhebungen



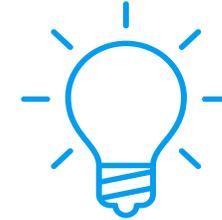
## 3 Workshops mit der Stabsstelle Klimaschutz Stuttgart

- Kick-Off-Workshop am 13.03.2024 in Stuttgart
- Zwischenstopp nach Abschluss der Erhebungsphase am 16.05.2024 (virtuell)
- Abschlusspräsentation-/Workshop am 19.06.2024 in Stuttgart
- Dauer: je 1,5-3 Stunden



## Fokusgruppe mit Vertreter\*innen des Klima-Innovationsrats

- Zur Diskussion und Validierung des Impact Rasters
- Dauer: 2 Stunden
- Virtuelle Durchführung mit Live-Dokumentation an einer digitalen Pinnwand (Miro-Board)



## Interviews mit Good-Practice-Beispielen

- 4 Stück
- Dauer: jeweils 60 Minuten
- Dokumentation und qualitative Auswertung mit NVivo

3.

# Ergebnisse der Evaluation

# 3.1

## Umsetzung der Förderung



# Die Umsetzung der Förderung auf einen Blick

# 170

## FÖRDERANTRÄGE GENERIERT

Durchschnittliches Projektvolumen:  
**402.499 €**

Durchschnittlich beantragte Fördersumme:  
**234.153 €**

Durchschnittliche bewilligte Fördersumme:  
**186.988 €**

68 Anträge Wiesel, 55 Anträge Fuchs, 14 Anträge in der Förderlinie Hirsch, 31 Anträge in der Förderlinie Efeu

# 57

## PROJEKTE GEFÖRDERT

Bewilligungsquote: **34 %**

2 abgeschlossene Projekte

33 Projekte in der Umsetzung

5 genehmigte, aber noch nicht gestartete Projekte

4 abgebrochene Projekte

13 Projekte ohne Angabe zum Status

# 9,9

## MILLIONEN EURO FÖRDERVOLUMEN BEWILLIGT

Im Jahr 2021: **4.576.388 €**

Im Jahr 2022: **2.188.046 €**

Im Jahr 2023: **3.109.333 €**

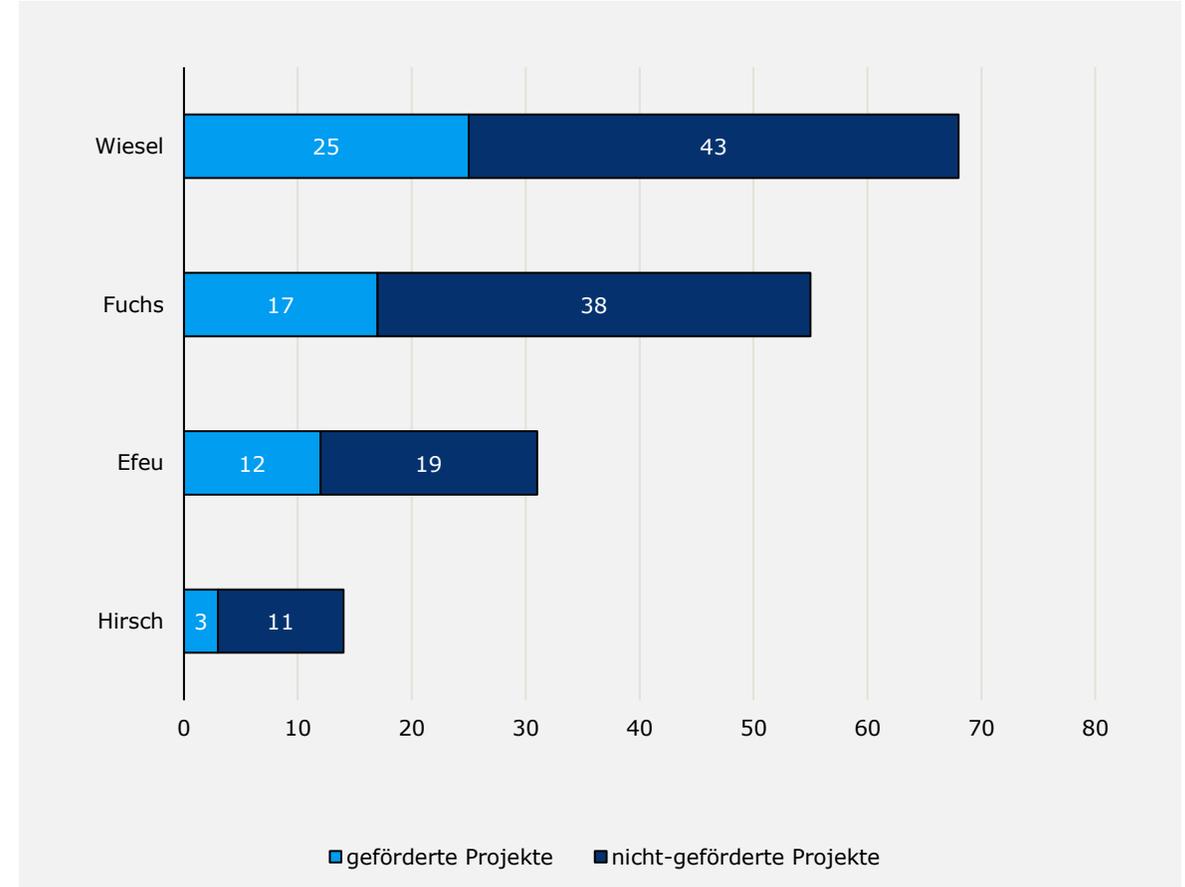
Quelle: Programmdaten.  $n=168-170$ .  
\*Anmerkung zu Programmdaten: Es fehlen vereinzelt Datenpunkte für die Förderlinie, Projektthema oder Organisationsform von geförderten/abgelehnten Projekten. Daher variiert das  $n$  zwischen den einzelnen Auswertungen im gesamten Ergebnisbericht geringfügig.

# Die Bewilligungsquote beträgt 34 %

Die Bewilligungsquote des Klima-Innovationsfonds beträgt 34 %. Dieser Wert ist mit Bewilligungsquoten „klassischer Innovationsförderung“ vergleichbar. Ein vergleichbares interviewtes Förderprogramm mit einem Schwerpunkt auf Innovation im Klimabereich hat als Vergleichswert jedoch eine Bewilligungsquote von 10 %.

Verteilt auf die Förderlinien ist die größte Zahl an Anträgen für eine Förderung in der Förderlinie Wiesel zu finden (68). Analog zum aufsteigenden Fördervolumen folgen Fuchs (55) und Hirsch (14).

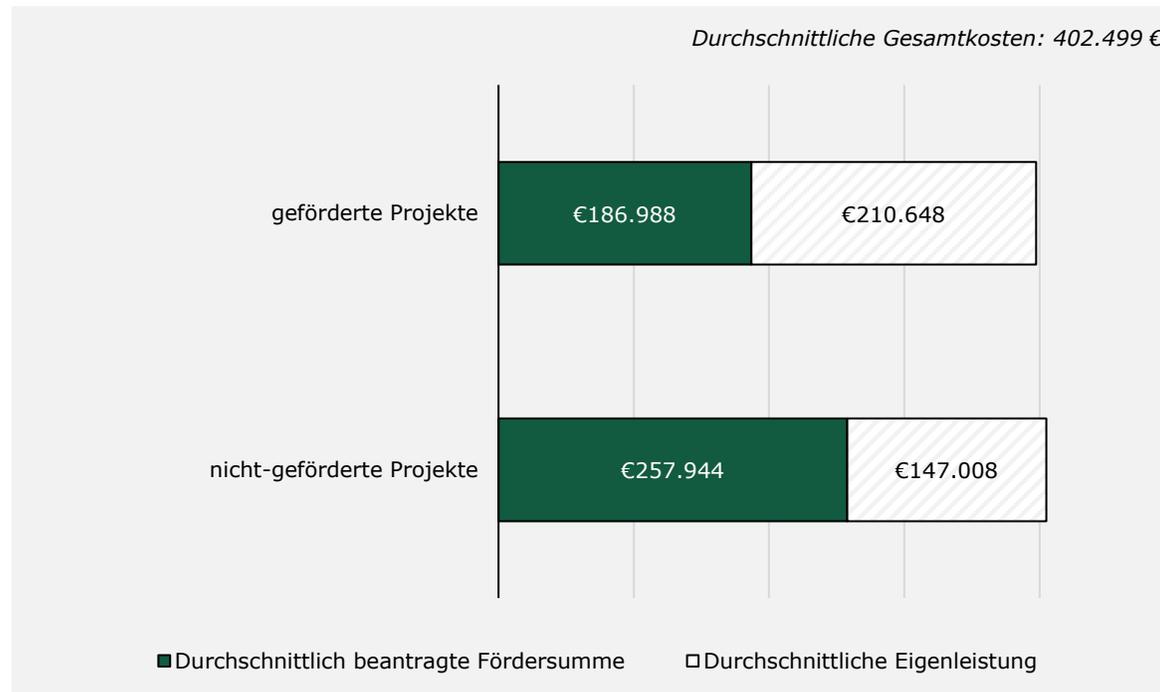
Die zum 01.08.2023 neu in die Förderrichtlinie aufgenommene Förderlinie Efeu verzeichnet 31 Anträge.



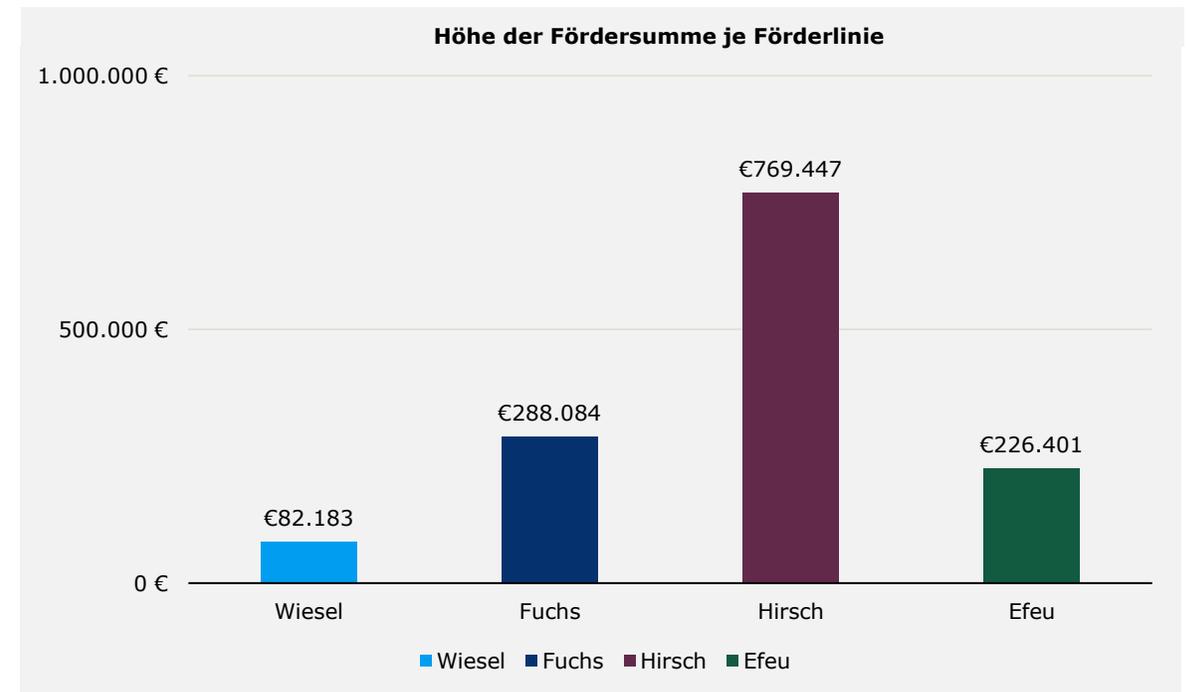
Quelle: Programmdaten. n=168.

# Die durchschnittlich bewilligte Fördersumme liegt bei knapp 187.000 €

Im Mittel beantragen Projekte Fördermittel in Höhe von 58 % des gesamten Projektvolumens. Die beantragte Förderquote positiv beschiedener Projektanträge liegt mit 47 % unterhalb derer der nicht-geförderten Anträge (64 %).



Der Klima-Innovationsfonds bewilligt je nach Förderlinie im Mittel 82.183 € (Wiesel), 288.084 € (Fuchs), 769.447 € (Hirsch) und 226.401 € (Efeu).



Quelle: Programmdaten. n (oben)=170; n (unten)=168.

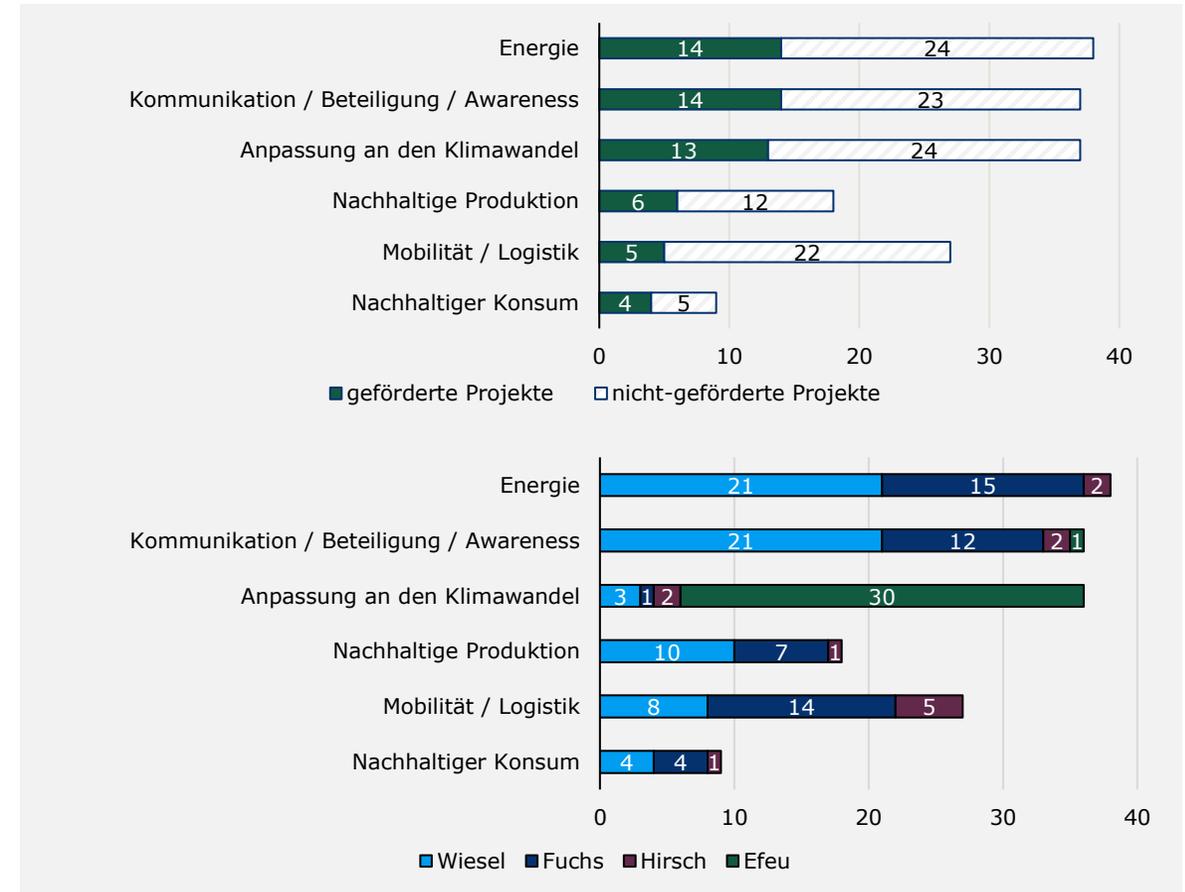
# Die thematischen Schwerpunkte der Projekte liegen in den Bereichen Energie, Kommunikation/Beteiligung/Awareness sowie der Klimawandelanpassung

Die Bewilligungsquote der Themenfelder Energie, Kommunikation/Beteiligung/Awareness, Klimawandelanpassung sowie nachhaltige Produktion liegt bei circa 30 %. Der Bereich **Mobilität/Logistik** weist hingegen eine deutlich geringere Quote auf. Ein möglicher Erklärungsansatz lautet, dass in diesem Themenfeld die Expertise des Klimainnovationsrats besonders hoch sei und eingehende Anträge deshalb mit besonderer Sorgfalt begutachtet und mit größerer Wahrscheinlichkeit negativ beschieden werden. Zudem ist der Anteil an Anträgen in der Förderlinie Hirsch am höchsten und durchläuft somit ein besonders kritisches Prüfverfahren.

Entsprechend der Förderlinie wird ein Großteil der Anträge im Bereich der **Klimawandelanpassung** in der Förderlinie Efeu gestellt. Bei allen anderen thematischen Schwerpunkten sind hingegen keine Häufungen feststellbar.

Hinsichtlich der verschiedenen **Organisationsformen der Antragsteller\*** ist festzustellen, dass Privatunternehmen im Themenfeld Kommunikation/Beteiligung/Awareness unterdurchschnittlich oft vertreten sind, gemeinnützige Unternehmen und Vereine hingegen besonders oft. Dies ist insofern kein überraschendes Ergebnis, als zivilgesellschaftliche Akteure in der Regel öfter die Aufgabe der Kommunikation bzw. des Awareness-Raising gesellschaftspolitischer Themen übernehmen als rein wirtschaftlich agierende Akteure.

\* Anmerkung: Um den Erkenntnisgewinn zu maximieren und die Übersichtlichkeit der Auswertungen zu gewährleisten, wurden die einzelnen Organisationsformen zusammengefasst und anhand der Akteursgruppen Start-ups, privatwirtschaftliche Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen sowie gemeinnützige Unternehmen/Vereine (zivilgesellschaftliche Akteure) und Sonstige klassifiziert.

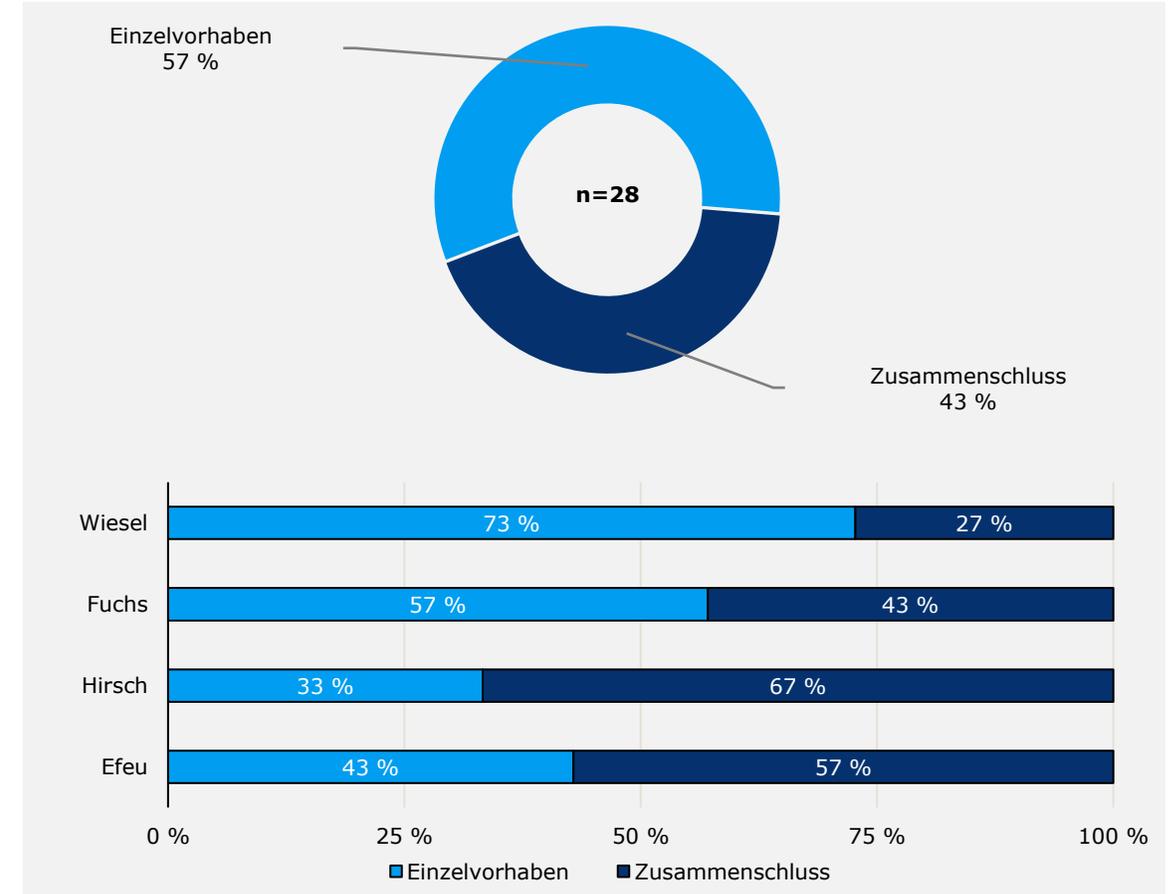


Quelle: Programmdaten. n=166 (oben), n=164 (unten).

# Die Mehrheit der geförderten Projekte sind Einzelvorhaben; Anteil der Konsortien variiert innerhalb der einzelnen Förderlinien stark

So sind Projekte mit geringer Förderhöhe in der Kategorie Wiesel zu einem Anteil von 73 % Einzelvorhaben. **Mit ansteigendem Fördervolumen sinkt die Zahl an Einzelvorhaben.** In der Förderlinie Fuchs sind bereits 43 % der Projekte in Konsortien organisiert und nur eine knappe Mehrheit von 57 % in Einzelvorhaben. In der finanziell größten Förderlinie Hirsch ist lediglich eines von drei Projekten ein Einzelvorhaben.

Hinsichtlich der verschiedenen **Organisationsformen** sind ebenso signifikante Unterschiede zu erkennen. Start-ups (67 %) und gemeinnützige Unternehmen/Vereine (71 %) werden überwiegend als Einzelvorhaben gefördert. Privatwirtschaftliche Unternehmen werden in jeweils gleichen Anteilen (50 %) als Einzelvorhaben sowie Zusammenschlüsse gefördert. Wissenschaftseinrichtungen werden hingegen größtenteils (75 %) im Rahmen von Zusammenschlüssen gefördert. Eine Hypothese hierfür könnte lauten, dass wissenschaftliche Akteure stärker auf praxisorientierte Partner für die Umsetzung der Projekte angewiesen sind.



Fragestellung: Ist Ihre Institution alleiniger Förderempfänger des Klima-Innovationsfonds oder handelt es sich um einen Zusammenschluss (Konsortium) mehrerer zuwendungsberechtigter Organisationen? n=28.  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Projekte im Klima-Innovationsfonds verfolgen überwiegend nicht-technische Innovationen

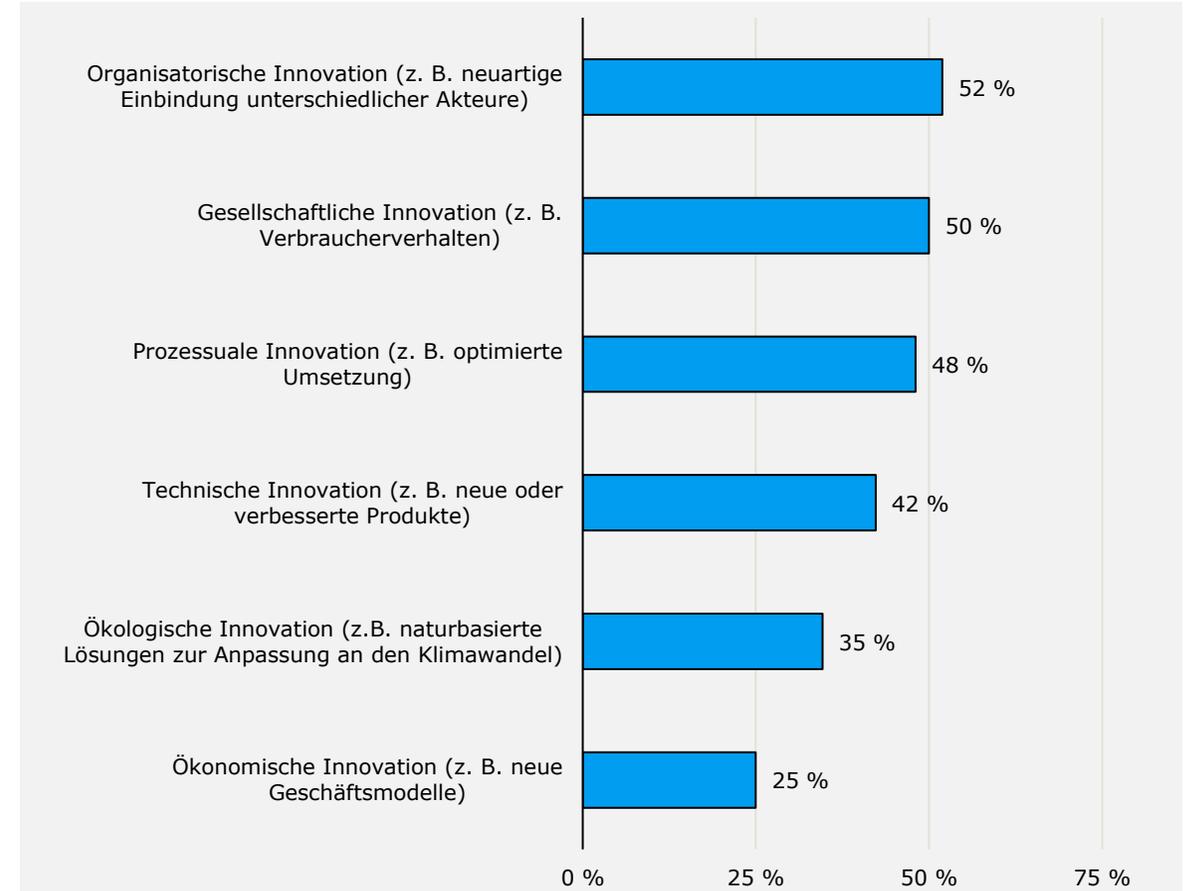
Rund jedes zweite befragte Projekt gibt an, dass es sich bei ihrer Innovation um eine organisatorische, gesellschaftliche oder prozessuale Innovation handelt.

**Technische Innovationen** verfolgen rund 40 % der Projekte. Mehr als die Hälfte dieser Projekte entfallen dabei auf die Förderlinien Hirsch und Fuchs. Dies lässt sich u. a. damit erklären, dass Investitionskosten bei technischen Innovationen in der Regel höher sind als bei nicht-technischen Innovationen.

Rund ein Drittel der Projekte lassen sich zudem **ökologischen Innovationen** zuordnen. Davon entfällt rund die Hälfte auf die Förderlinie Efeu, welche ebendiese Innovationsart zum Förderziel hat.

Ein Großteil der befragten Projekte ordnet sich selbst **mehreren Innovationsbereichen** zu. Dies ist aufgrund der fließenden Grenzen der Begriffe nicht überraschend. Besonders hohe Schnittmengen gibt es bei gesellschaftlichen und organisatorischen Innovationen (20 Projekte) sowie prozessualen und organisatorischen Innovationen (17 Projekte).

Bei **nicht-technischen Innovationen** handelt es sich um „neuartige Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess-, Organisations- und Marketingkonzepte wie auch Geschäftsmodelle, bei denen der primäre Wertschöpfungsbeitrag nicht aus den eingesetzten Technologien entsteht“ (BMWK, 2016).

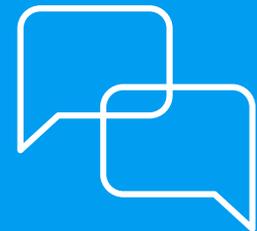


Fragestellung: Welchem der laut Förderrichtlinie förderfähigen Innovationsbereichen ordnen Sie ihr Projekt zu?  
 Mehrfachantworten möglich. n=52.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte. 25

# 3.2

## Zielgruppenenerreichung und -ansprache



# Zentrale Ergebnisse der Analyse von Zielgruppenerreichung und -ansprache

## 01

### **DER KLIMA-INNOVATIONSFONDS ERREICHT EIN SEHR BREITES SPEKTRUM AN ZIELGRUPPEN.**

- Der Klima-Innovationsfonds erreicht Start-ups und Wissenschaftseinrichtungen überproportional gut, während Verbesserungspotential bei zivilgesellschaftlichen Akteuren und etablierten KMU besteht.
- Es werden insbesondere junge und kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden erreicht; das Spektrum an Branchen ist dabei sehr weit.
- Bei Vereinen und Wissenschaftseinrichtungen werden Anträge insbesondere von kleinen und mittelgroßen Akteuren eingereicht.
- Es ist keine signifikante Verzerrung der Verteilung nach Organisationsform auf die einzelnen Förderlinien erkennbar.

## 02

### **DIE BEKANNTHEIT DES KLIMA-INNOVATIONSFONDS VARIERT ZWISCHEN DEN ORGANISATIONSFORMEN. NICHT ALLE KOMMUNIKATIONSWEGE WERDEN EFFEKTIV GENUTZT.**

- Die variierende Bekanntheit ist in erster Linie auf die (Nicht-)Nutzung bestimmter Kommunikationswege zurückzuführen.
- Der Klima-Innovationsfonds wird zwar durch eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationskanäle beworben; dabei werden jedoch nicht alle Zielgruppen gleichermaßen erreicht.
- Insbesondere im Stuttgarter Entrepreneur- und Start-up-Ökosystem verfügt der Klima-Innovationsfonds über eine große Bekanntheit.
- Bei anderen Akteursgruppen, wie zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie Wissenschaftseinrichtungen und außerhalb der Landeshauptstadt ist das Förderprogramm hingegen etwas weniger bekannt.

# Der Klima-Innovationsfonds richtet sich an vier Kernzielgruppen; Schwerpunkte sind dabei nicht zu erkennen

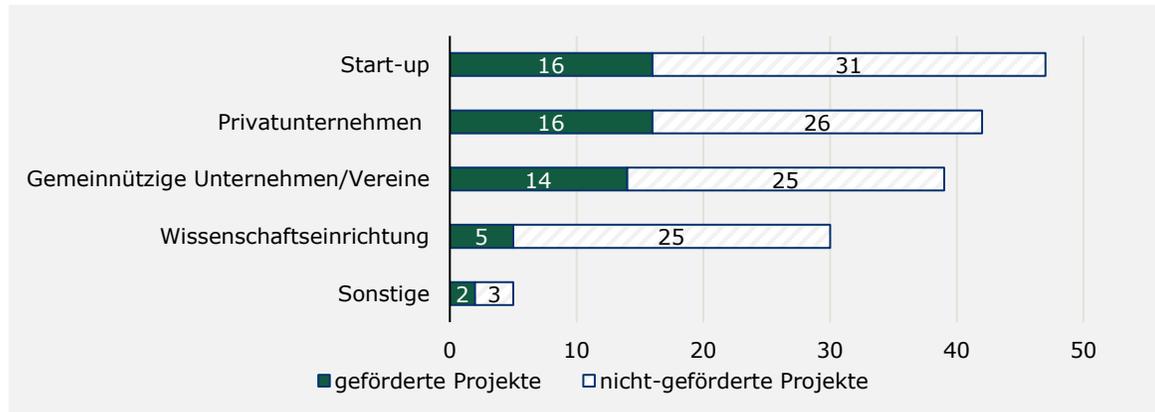
Trotz einer absolut hohen Zahl an Anträgen sind etablierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Antragstellende des Klima-Innovationsfonds gegenüber Start-ups unterrepräsentiert. Die Hypothese mehrerer interviewter Expert\*innen lautet, dass **etablierte KMU in der Region Stuttgart** für ihre Innovationsaktivitäten verglichen mit anderen Zielgruppen in der Regel weniger stark auf Zuschussförderung angewiesen sind.

**Wissenschaftseinrichtungen** sind in Relation zur Grundgesamtheit hingegen überproportional vertreten; im Vergleich zu anderen Organisationsformen weisen sie jedoch eine deutlich niedrigere Bewilligungsquote auf. Hypothesen eines interviewten Experten für diese Abweichung lauten:

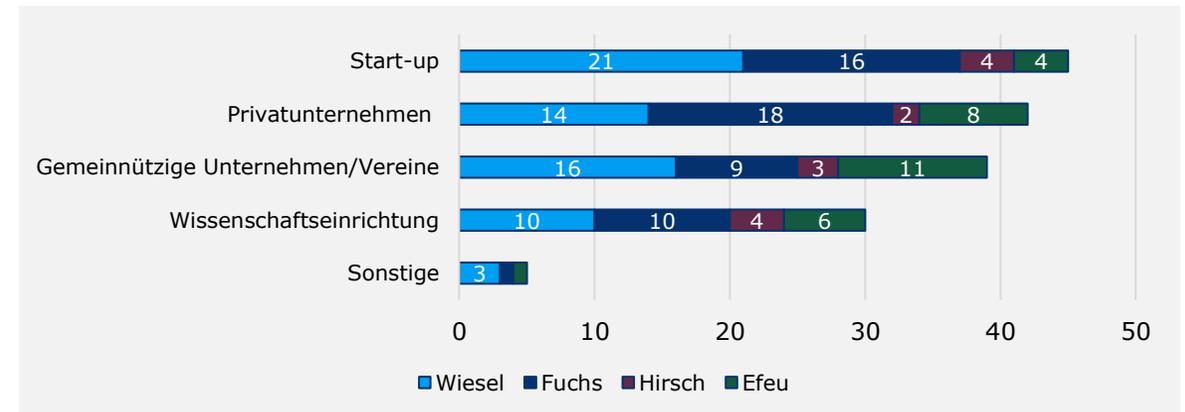
Projektanträge aus der Wissenschaft

- sind zu forschungsnah und können den Anwendungsbezug nicht deutlich genug aufzeigen, insb. performen sie mit Blick auf das Bewertungskriterium Business Case schlechter
- sind in Darstellung schlechter als Anträge von z.B. Unternehmen, da sich die Vorgaben des Klima-Innovationsfonds stark von typischen Projektanträgen für Wissenschaftler\*innen (z.B. Anträge bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft DFG) unterscheiden

Die Darstellung der **Anträge je Förderlinie** zeigt allein bei Efeu eine abweichende Verteilung (mehr gemeinnützige Vereine, weniger Start-ups).



Quelle: Programmdaten. n=163.



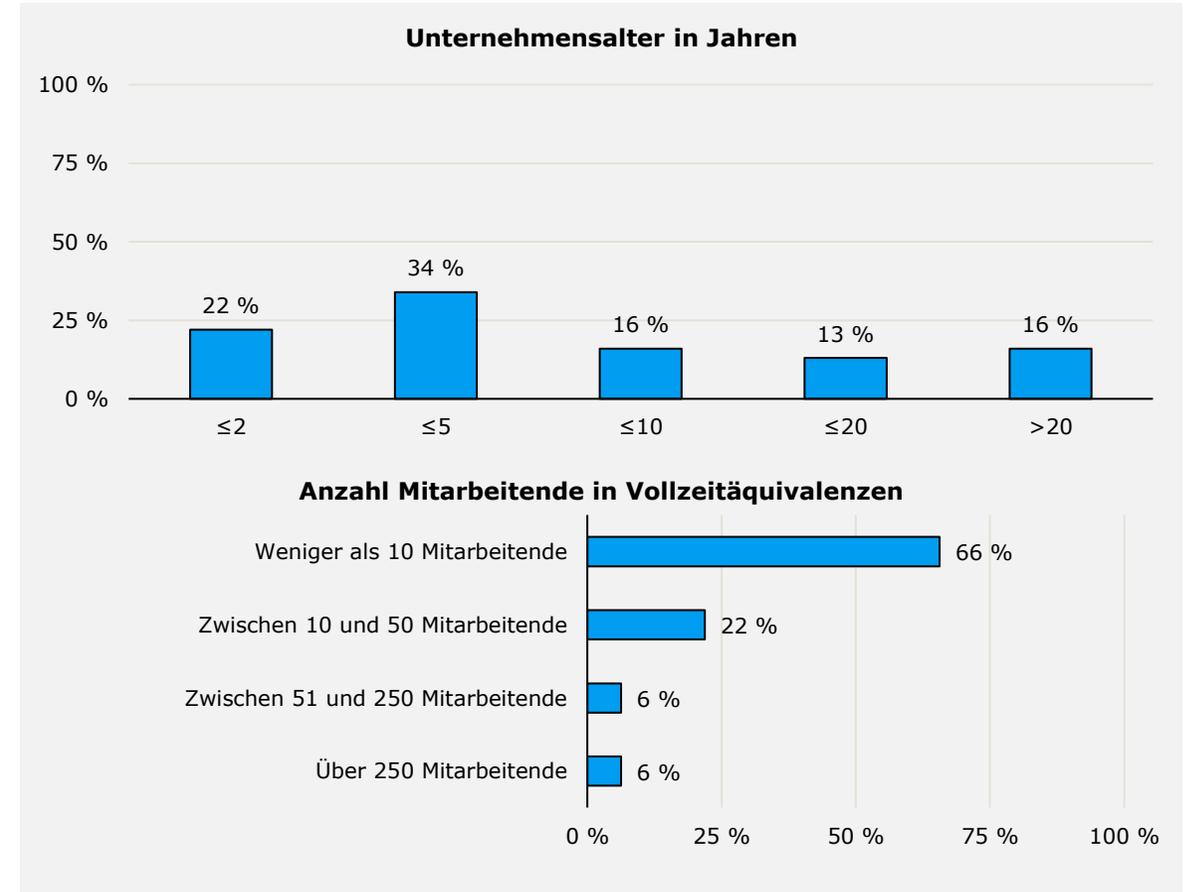
Quelle: Programmdaten. n=161.

# Der Klima-Innovationsfonds erreicht vorrangig junge und kleine Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen

Der Klima-Innovationsfonds erreicht ein **breites Spektrum an Unternehmen** im Alter von sechs Monaten bis zu über 100 Jahren. Ältere Unternehmen stellen jedoch eher die Ausnahme dar, die Mehrheit der befragten Unternehmen ist fünf Jahre alt oder jünger.

Zwei Drittel der befragten Unternehmen sind Kleinunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden. Große Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitende stellen hingegen eindeutig eine Ausnahme dar. Dabei machen Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden einen Großteil der Antragstellenden innerhalb der Förderlinien Wiesel (75 %) und Hirsch (82 %) aus.

Mit Blick auf die **Branchenverteilung** der Unternehmen ist ein sehr breites Spektrum zu erkennen. Die 32 befragten Unternehmen sind in 14 verschiedenen Wirtschaftszweigen tätig – jedes fünfte Unternehmen gab sogar an, in keinem der in der Onlinebefragung als Auswahloption genannten Wirtschaftszweige\* zu agieren. Am häufigsten wurden Anträge von Unternehmen aus dem Bereich Information und Kommunikation gestellt (16 %), gefolgt von Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (13 %) und der Erbringung freiberuflicher, wissenschaftlicher und technischer Dienstleistungen (9 %).



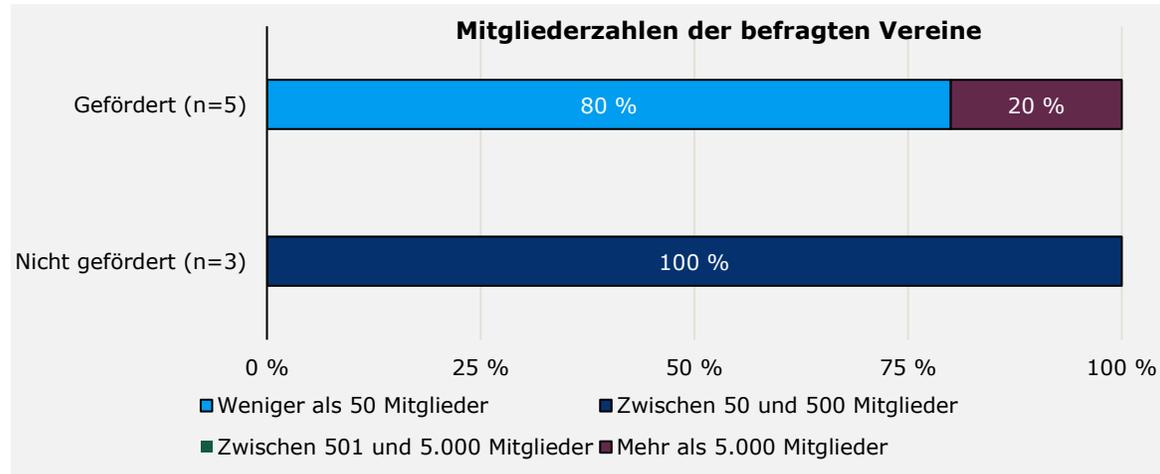
Fragestellung (oben): Bitte geben Sie an, seit wie vielen Jahren es Ihr Unternehmen bereits gibt.  $n=32$ .  
Fragestellung (unten): Bitte geben Sie an, wie viele Mitarbeitende in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ungefähr in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind.  $n=32$ .

\*Anmerkung: In Onlinebefragung als Auswahl angegebene Wirtschaftszweige lauteten Baugewerbe; Energieversorgung; Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen; Erbringung von sonstigen Dienstleistungen; Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen; Erziehung und Unterricht; Gastgewerbe; Grundstücks- und Wohnungswesen; Handel/Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen; Information und Kommunikation; Verarbeitendes Gewerbe; Verkehr und Lagerei; Wasserversorgung/Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen; Sonstige.

# Anträge stammen mehrheitlich aus kleinen sowie mittelgroßen Vereinen und Wissenschaftseinrichtungen

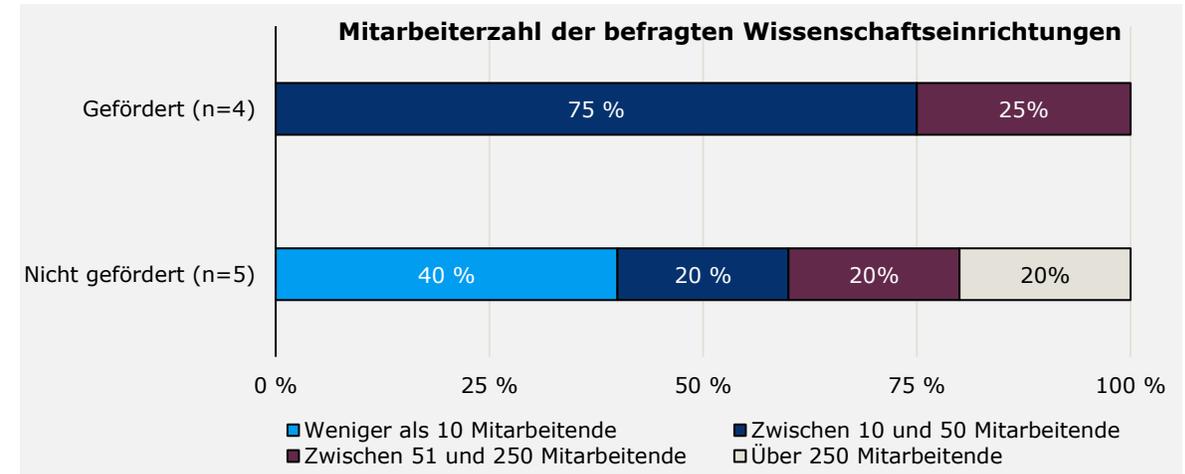
Fünf der acht befragten **Vereine** werden durch den Klima-Innovationsfonds gefördert. Dabei zeigt sich, dass in der begrenzten Stichprobe ausschließlich kleine und große Vereine eine Förderung erhalten haben, während die Anträge der mittelgroßen Vereine allesamt abgelehnt wurden.

Die Mehrheit der befragten Vereine hat sich für eine Förderung im Rahmen der kleinsten Förderlinie Wiesel beworben. Dies ist vor dem Hintergrund der eher geringen Mitgliederzahlen und damit einhergehender limitierter Ressourcen zur Fördermittelbeschaffung nicht überraschend.



Fragestellung: Bitte geben Sie an, wie viele Mitglieder Ihr Verein hat.  $n=8$ .  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

Der Klima-Innovationsfonds fördert fünf der neun befragten **Wissenschaftseinrichtungen**. Mittelgroße Einrichtungen zwischen zehn und 50 Mitarbeitenden machen im Rahmen der Stichprobe die relative Mehrheit aus. Die zwei Anträge der kleinen befragten Einrichtungen unter zehn Mitarbeitenden wurden abgelehnt.



Fragestellung: Bitte geben Sie an, wie viele Personen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ungefähr in Ihrer Forschungseinrichtung beschäftigt sind.  $n=9$ .  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Der Klima-Innovationsfonds richtet sich an eine sehr breite und wenig spezifizierte Zielgruppe

Gemäß der Förderrichtlinie ist eine Vielzahl verschiedener Akteure zuwendungsberechtigt (s. Box rechts). Eine Priorisierung einzelner Akteursgruppen gibt es nicht. Dieser **breite Förderansatz** erschwert es, eine Strategie zur optimalen Zielgruppenerreichung zu formulieren.

Die durchgeführte Good-Practice-Analyse zeigt, dass sich thematisch ähnlich ausgerichtete Förderprogramme oftmals auf eine engere Zielgruppe „spezialisieren“. Beispielsweise fördert KlimUp (Zürich) ausschließlich Start-ups und NGOs.

Je enger oder präziser die gewünschte Zielgruppe definiert ist, desto passgenauer können erfolgsversprechende Kommunikationskanäle genutzt werden und Elemente der Förderrichtlinie – z. B. die Ausgestaltung des Förderansatzes – auf die Bedürfnisse der Zielgruppe hin ausgestaltet werden

In Interviews im Rahmen der Good-Practice-Analyse wird vereinzelt berichtet, dass kommunale Förderprogramme mit einer ähnlich breiten Zielgruppe wie der Klima-Innovationsfonds, aus genau dieser Überlegung heraus über eine Fokussierung nachdenken.

## Auszug aus der Förderrichtlinie:

„Zuwendungsberechtigt sind grundsätzlich Hochschulen oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Zweckverbände, sonstige Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts, Ämter und Einrichtungen der LHS, GbRs sowie rechtlich organisierte Gruppen der Zivilgesellschaft, wie beispielsweise eingetragene Vereine und Sonstige, jedoch keine Privatpersonen.“

Quelle: Förderrichtlinie, Stand: 01.08.2023.

„Zu Beginn lag unser Fokus auf der Aktivierung und darauf möglichst viele Akteure erreichen zu wollen. Heute sind wir detaillierter in der Programmplanung und werden Zielgruppen gegebenenfalls fokussieren.“

*Good-Practice Interview*

# Der Klima-Innovationsfonds nutzt sehr breite Kommunikationskanäle zur Zielgruppenansprache, könnte eigene Erfolgsprojekte jedoch offline prominenter herausstellen

Die breite Öffentlichkeitsarbeit des Klima-Innovationsfonds stützt sich auf online-Kanäle, wie die eigene Webseite und Social Media sowie Mundpropaganda durch die Stabsstelle Klimaschutz und externe Stakeholder. Positiv wird die **Kommunikation auf LinkedIn** wahrgenommen:

„Die Kommunikation [der Stabsstelle Klimaschutz] auf LinkedIn läuft unheimlich gut, ausreichend provokativ, dass man es liest und trotzdem neutral genug.“

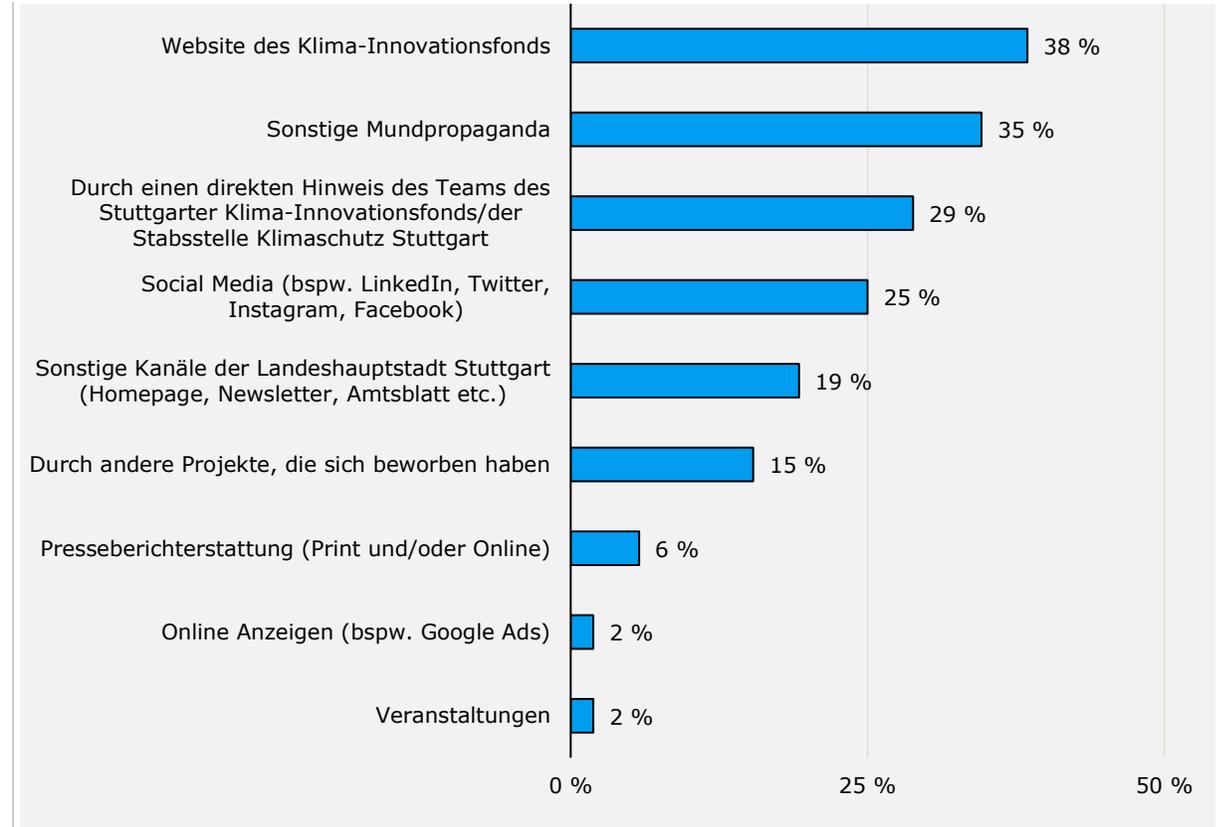
*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

Auch die unterschiedlichen offline-Kanäle zur Zielgruppenansprache werden von den Projekten wahrgenommen:

„Der Klima-Innovationsfonds betreibt viel Werbung durch Plakate.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

**Optimierungspotenzial** bestehe bei der offline-Pressenberichterstattung sowie der Präsenz des Klima-Innovationsfonds auf Veranstaltungen. Hier ließen sich weitere Zielgruppen erreichen, indem man die Fördermöglichkeiten des Klima-Innovationsfonds dort bewerbe (z. B. der [Tag der Wissenschaft](#) an der Universität Stuttgart). Auch böte die prominente Ausstellung prestigeträchtiger Projekte eine Möglichkeit den Klima-Innovationsfonds noch bekannter zu machen (siehe Kapitel 3.4).



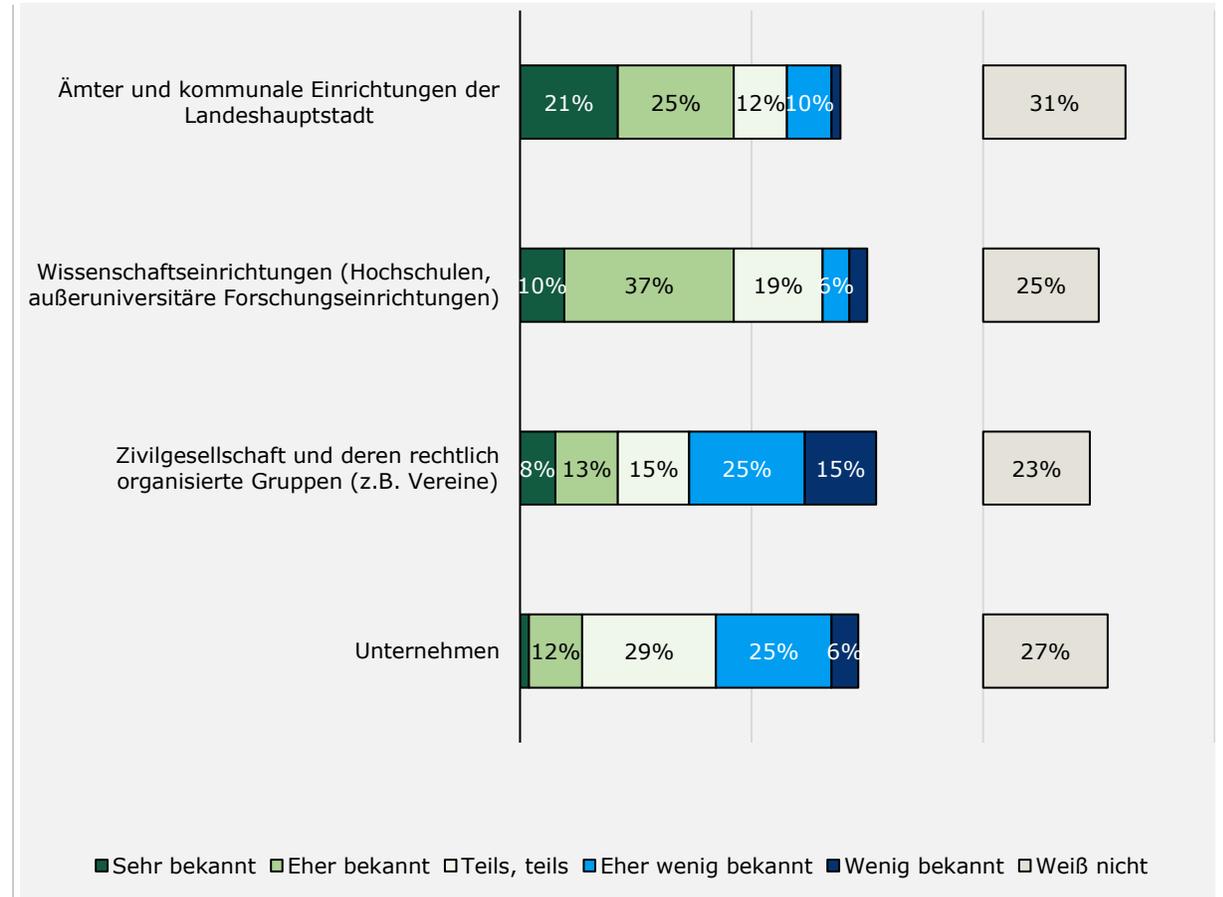
Fragestellung: Wie sind Sie erstmalig auf den Stuttgarter Klima-Innovationsfonds aufmerksam geworden?  
 Mehrfachantworten möglich. n=52.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Der Klima-Innovationsfonds ist innerhalb des Stuttgarter Innovations- und Start-up-Ökosystems sehr bekannt, auf regionaler Ebene und bei anderen Organisationsformen besteht jedoch Optimierungspotenzial

Die Bekanntheit des Klima-Innovationsfonds bei den unterschiedlichen Zielgruppen ist auch auf die Nutzung der beschriebenen Kommunikationskanäle (siehe vorherige Folie ) zurückzuführen. Es zeigt sich, dass **nicht alle Zielgruppen gleichermaßen erreicht** werden. Durch den Fokus auf Mundpropaganda und Social Media (insb. LinkedIn) ist das Programm innerhalb Stuttgarts und dort vor allem in der Start-up-Szene bekannt. Gleichzeitig zeigt die Evaluation, dass diese Auswahl an Kommunikationskanälen nicht optimal ist:

- Durch die fehlende Regionalisierung in der Zielgruppenansprache, erreicht die Öffentlichkeitsarbeit vor allem Akteure innerhalb der Stadt Stuttgart. Insbesondere etablierte KMU sind einem Experten zufolge überwiegend im Stuttgarter Umland angesiedelt; diese fühlen sich vom Programm – auch aufgrund seines Titels – weniger stark angesprochen.
- Weitere zielgruppenspezifische Kommunikationskanäle werden bisher kaum/nicht genutzt. Dadurch ist der Klima-Innovationsfonds bei zivilgesellschaftlichen Akteuren und Wissenschaftlicher\*innen nicht flächendeckend bekannt, wenngleich die Befragten der Onlinebefragung die Bekanntheit des Klima-Innovationsfonds bei Wissenschaftsakteuren grundsätzlich hoch einschätzen.



Fragestellung: Wie bewerten Sie die Bekanntheit des Stuttgarter Klima-Innovationsfonds bei den folgenden Akteursgruppen? n=52.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

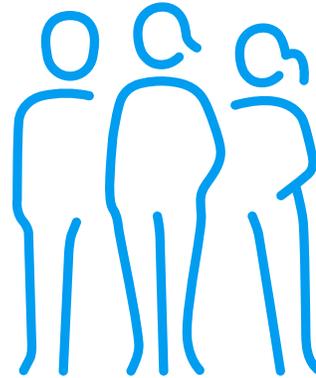
# Schlaglichter zur Bekanntheit des Klima-Innovationsfonds aus den Interviews mit Expert\*innen sowie geförderten Projekten

„Nur wenige KMU sitzen in der Landeshauptstadt selbst. Die meisten sind in umliegenden Regionen. Werden diese vom **Stuttgarter** Klima-Innovationsfonds angesprochen?“

*Expert\*innen-Interview*

„Jeder Entrepreneur [in Stuttgart] kennt den Klima-Innovationsfonds.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*



„Der Klima-Innovationsfonds ist in der Kulturbranche wenig bekannt. Wir sind selbst bei vielen Newslettern angemeldet. In Newslettern zu dem Thema Kultur und Klima wurde der Fonds nicht beworben.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

„In der Bubble ist der Klima-Innovationsfonds sehr bekannt.“

*Vertiefungsinterview mit gefördertem Projekt*

„Vielleicht sollte man die Titel der Förderstränge etwas sprechender gestalten, damit direkt deutlich wird, was genau gefördert wird. Gerade, wenn wir über etwas konservativere KMU sprechen, könnte das abschreckend wirken.“

*Expert\*innen-Interview*

# Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Zielgruppenerreichung und -ansprache

## Z1

### **DIE ZIELGRUPPE DES KLIMA-INNOVATIONSFONDS PRÄZISIEREN UND GGF. EINE GEWÜNSCHTE VERTEILUNG DEFINIEREN**

Die optimale Zielgruppe der Förderung ist abhängig von der allgemeinen Zielrichtung des Klima-Innovationsfonds (s. Handlungsempfehlung **Ü1**). Es ist zu prüfen, inwiefern Entscheidungen bzgl. einer zukünftigen Präzisierung der Zielrichtung sowie thematischen Schwerpunkte eine Präzisierung der Zielgruppe des Klima-Innovationsfonds nach sich ziehen.

Die politische Dimension einer möglichen Eingrenzung der Zielgruppe ist mitzudenken; politische Entscheidungsträger\*innen sollten ggf. frühzeitig in die Überlegungen eingebunden werden.

## Z2

### **KOMMUNIKATIONSKANÄLE STÄRKER MIT BLICK AUF DIE GEWÜNSCHTE ZIELGRUPPE AUSRICHTEN (SIEHE AUCH HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN **Z5, Z6 UND Z7**)**

Eine breite Zielgruppe flächendeckend zu erreichen, erfordert die Nutzung vielfältiger Kommunikationskanäle. Nicht alle potenziellen Antragsteller sind über die gleichen Kanäle erreichbar. Während gewisse Kommunikationskanäle bereits sehr gut bespielt werden (z. B. LinkedIn), bietet sich für die Erreichung weiterer, derzeit unterrepräsentierter Organisationsformen eine Ausweitung der Kommunikationskanäle an.

Konkrete Möglichkeiten lauten:

- Förderdatenbank des Bundes
- Instagram
- Stärkere Zusammenarbeit mit überregionalen Multiplikator\*innen

# Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Zielgruppenerreichung und -ansprache

## Z3

### **WENN ETABLIERTE KMU ALS ZUKÜNFTIG BESONDERS RELEVANTE ZIELGRUPPE: STÄRKERE BEWERBUNG AUßERHALB DER LHS**

Der Klima-Innovationsfonds ist innerhalb Stuttgarts sehr sichtbar und dort in der Nachhaltigkeits- und Start-up-Szene sehr bekannt.

Nichtsdestotrotz besteht insbesondere bei der Bekanntheit von Akteuren in der Region, insbesondere etablierten KMU, Optimierungspotenzial. Aus diesem Grund sollte die Öffentlichkeitsarbeit regional ausgeweitet und Werbung für den Klima-Innovationsfonds in der Region verstärkt geschaltet werden.

Eine weitere Maßnahme wäre, die Postleitzahl der Antragstellenden in das Monitoring aufzunehmen, um die regionale Verteilung besser quantifizieren zu können.

## Z4

### **STRAHLKRAFT DES KLIMA-INNOVATIONSFONDS WEITER NUTZEN – GUTE PRAXIS TRANSPARENT MACHEN**

Die befragten Projekte loben die gute Kommunikation des Klima-Innovationsfonds nach außen durch Werbung in den sozialen Medien und Printwerbung im Stadtbild. Dadurch würden sie in ihrer Bekanntheit stark profitieren. Diese Multiplikator\*innenrolle des Klima-Innovationsfonds gilt es weiter zu nutzen und nach Möglichkeit auszubauen.

Besonders erfolgreiche und mit Preisen ausgezeichnete Projekte haben eine hohe Strahlkraft und können sowohl in Medien als auch gegenüber potenziellen Antragstellern zur Bewerbung des Programms genutzt werden. Folglich gilt es zu prüfen, inwiefern besondere Förderbeispiele noch stärker in das Zentrum der Öffentlichkeitsarbeit des Klima-Innovationsfonds gestellt werden könnten. Neben der Berichterstattung in den Medien könnten diese Projekte auch bei Veranstaltungen eingebunden werden (Alumni-System).

# Zielgruppenspezifische Handlungsempfehlungen zur Zielgruppenerreichung und -ansprache

## Z5

### ETABLIERTE KMU

Um diese Zielgruppe zukünftig stärker für den Klima-Innovationsfonds zu gewinnen, wird die Veränderung der Ansprache empfohlen:

- Neben einer Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit im Stuttgarter Umland, empfiehlt sich eine Umbenennung der Förderlinien des Klima-Innovationsfonds, welche wenig ansprechend auf etablierte KMU wirken können.
- Außerdem sollte durch die Öffentlichkeitsarbeit herausgestellt werden, dass sich die Förderlinien Fuchs, Hirsch und Efeu explizit auch an KMU mit Sitz außerhalb Stuttgarts richten.

## Z6

### WISSENSCHAFTSEINRICHTUNGEN

Forschungsförderung durch kommunale Programme ist in der Wissenschaft eher selten. Wissenschaftler\*innen informieren sich über Fördermöglichkeiten vor allem in Forschungsdatenbanken.

Folglich sollte der Klima-Innovationsfonds in verschiedene Forschungsdatenbanken, wie der [Förderdatenbank des Bundes](#), eingespeist werden.

Für eine bessere Ansprache der Wissenschaftseinrichtungen, empfiehlt es sich außerdem den direkten Kontakt zu Hochschulen, Universitäten und Forschungsinstituten zu forcieren und den Klima-Innovationsfonds direkt bei den Fakultäten zu bewerben.

## Z7

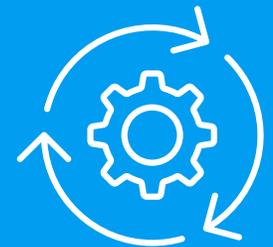
### ZIVILGESELLSCHAFTLICHE AKTEURE

Die Zivilgesellschaft und ihre Akteure stellen ein sehr heterogenes und großes Feld dar. Dementsprechend ist es nur schwer möglich, die gesamte potenzielle Zielgruppe zu erreichen.

Im Zuge eines explorativen Interviews wurde z. B. betont, dass die Nutzung von Instagram zur besseren Erreichbarkeit von Akteuren aus der Kulturbranche beitragen könnte. Auch Sportvereine lassen sich mittels Instagram besser erreichen. Dieses gilt jedoch nicht für alle zivilgesellschaftlichen Akteure gleichermaßen.

# 3.3

## Förderansatz



# Zentrale Ergebnisse der Analyse des Förderansatzes

## 01

### **DIE FÖRDERUNG ALS ZUSCHUSS ENTSPRICHT DEN BEDARFEN DER PROJEKTE**

Die Projekte begrüßen die im Klima-Innovationsfond praktizierte Förderung in Form eines anteiligen finanziellen Zuschusses. Diese typische Form der Förderung hat sich auch in befragten Good-Practice Beispielen anderer Förderprogramme bewährt.

## 02

### **DER ERGEBNISBASIERTER FÖRDERANSATZ BRINGT FÜR DIE PROJEKTE DEUTLICHE VORTEILE MIT SICH**

- Die Projekte profitieren insbesondere von der detaillierten Meilensteinplanung im Vorfeld des Projektes. Diese führt in der Regel zu einem reibungslosen Projektverlauf und einer guten Erreichbarkeit der Meilensteine. Allerdings sollte es im projektverlauf eine Möglichkeit zur Nachsteuerung der Meilensteine geben.
- Als weitere Vorteile werden die klaren Anforderungen an die Nachweiserbringung und die flexible Verwendung der Fördermittel benannt.

# Zentrale Ergebnisse der Analyse des Förderansatzes

## 03

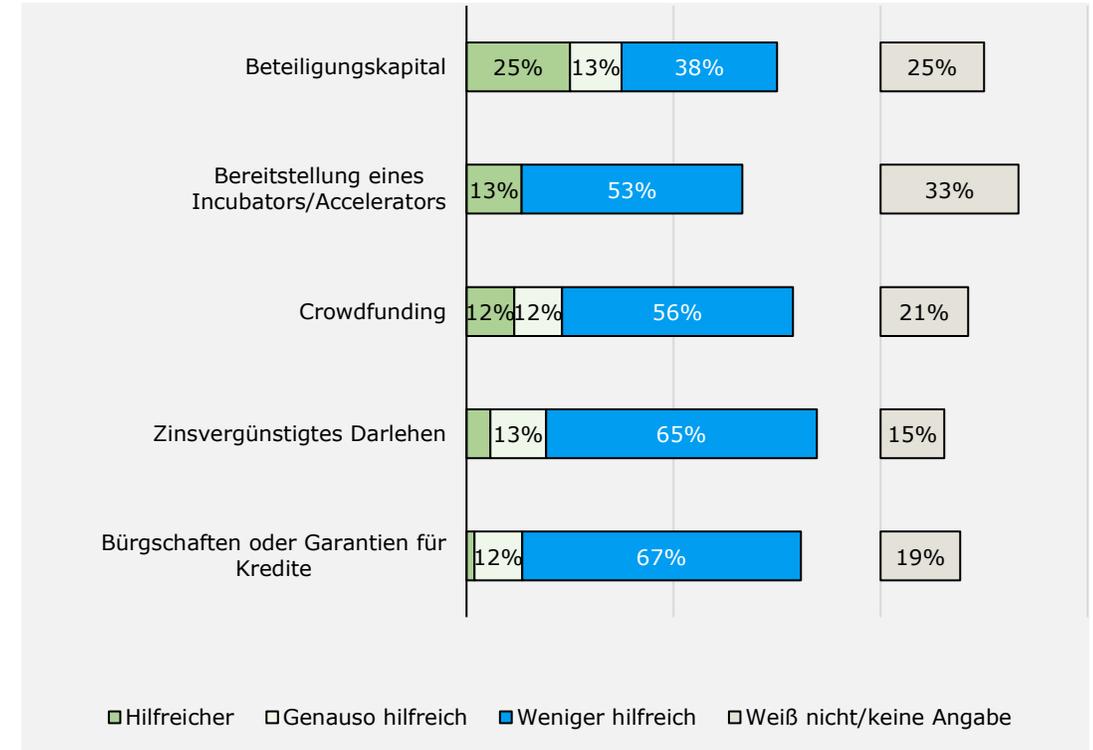
### **DER ERGEBNISBASIERTE FÖRDERANSATZ UND INSBESONDERE DIE VORFINANZIERUNG BERGEN RISIKEN FÜR DIE PROJEKTE**

- Die Vorfinanzierung der Meilensteine wird insbesondere von jungen Unternehmen als sehr herausfordernd beschrieben. Teilweise resultierten daraus Entlassungen von Mitarbeiter\*innen bei den Projekten und Verzögerungen im Projektablauf.
- Um dem zu begegnen, fordern viele befragte Akteure die Einführung einer Teilvorauszahlung. In vergleichbaren Förderprogrammen wird dies bereits erfolgreich umgesetzt.

# Die Projektförderung in Form eines Zuschusses wird positiv bewertet

Der Stuttgarter Klima-Innovationsfonds fördert Projekte mit einem **anteiligen finanziellen Zuschuss**. Diese Form ist für öffentliche Förderung von Innovationsvorhaben sehr typisch und wird ebenso von den tiefgehend untersuchten Good-Practice-Beispielen durchgeführt. Überlegungen bzgl. einer Änderung der Form der Förderung (z. B. als Darlehen) finden bei den Verantwortlichen der Good-Practice-Förderprogramme derzeit nicht statt.

Die Bezuschussung wurde von den geförderten Projekten allgemein als **geeignet für die eigenen Zwecke** bewertet. Auch die in der Förderrichtlinie festgeschriebenen Förderquoten erscheinen angemessen. Alternative Förderinstrumente bewerteten sie in der Onlinebefragung größtenteils als weniger hilfreich. Lediglich die Bereitstellung von Beteiligungskapital wurde von einigen Start-ups und KMUs als hilfreicher angegeben. Zur Einordnung sei angemerkt, dass bestimmte Formen der Förderung (z. B. Beteiligungskapital) für Zielgruppen wie Vereine grundsätzlich nicht in Frage kommen (sollten).

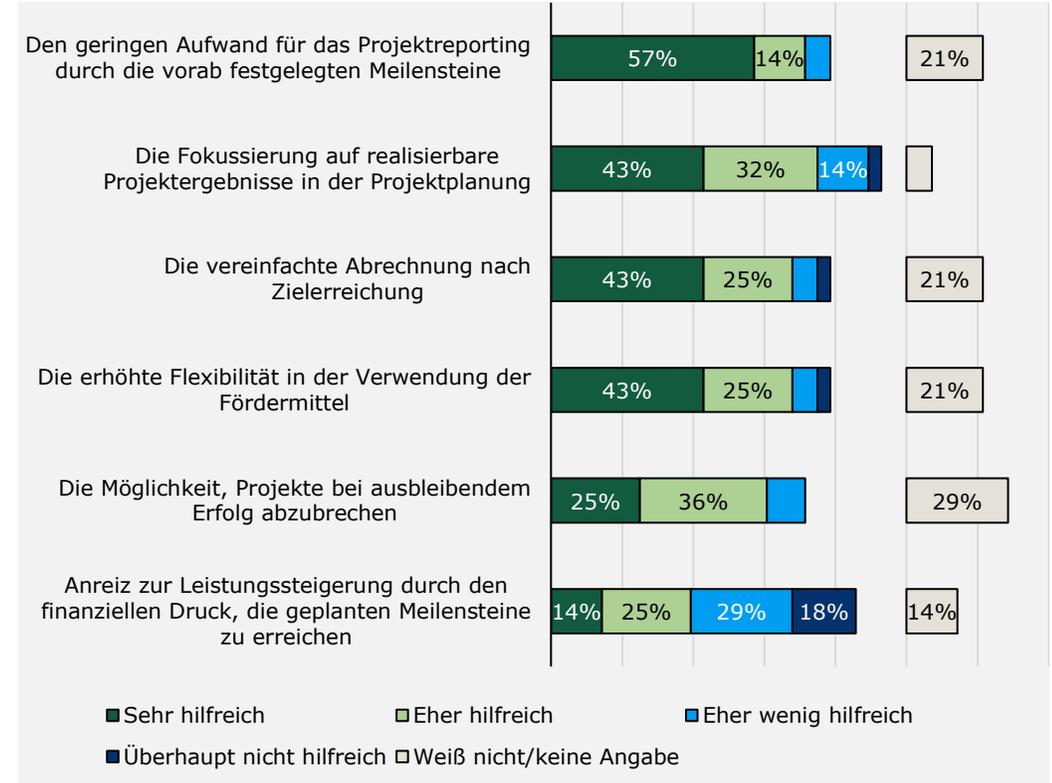


Fragestellung: Können Sie einschätzen, inwiefern die folgenden alternativen Förderinstrumente hilfreicher oder weniger hilfreich für die Umsetzung Ihres Projektes gewesen wären? n=9-52.  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die geförderten Projekte schätzen die Vorteile des ergebnisbasierten Förderansatzes

Vor allem die **intensive Planung der Meilensteine**, die zu Beginn des Projektes nötig ist, zahle sich laut den befragten Projekten im Projektverlauf aus. So wird die **Nachweiserbringung** meist als klar strukturiert und einfach beschrieben. Auch führe die detaillierte Definition der Meilensteine zu einer **realistischen Projektplanung** mit in der Regel gut erreichbaren Zielen. Insbesondere Start-ups empfanden diesen Aspekt als besonders hilfreich. Gut realisierbare Projektergebnisse wiederum kämen einerseits dem Projektfortschritt zugute und verringerten andererseits den Aufwand für das Projektreporting. Denn dadurch sei klar festgelegt, welche Indikatoren auf welche Weise dokumentiert werden müssen, um das Erreichen des Meilensteins nachzuweisen.

Positiv wird auch bewertet, dass die **Fördermittel** im Vergleich zu einem kostenbasierten Förderansatz **flexibler verwendet** werden können. So könne veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen im Projekt besser begegnet werden.



Fragestellung: Als wie hilfreich haben Sie die folgenden Aspekte des ergebnisbasierten Ansatzes erlebt? n=9-52.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die geförderten Projekte schätzen die Vorteile des ergebnisbasierten Förderansatzes



In den Interviews mit geförderten Projekten wurde außerdem des Öfteren die **Transparenz für den Fördermittelgeber und somit letztendlich für den Steuerzahler** positiv hervorgehoben, die durch den ergebnisbasierten Ansatz entstehe.



Die **Möglichkeit, Projekte** bei ausbleibendem Erfolg **abbrechen zu können**, wurde von knapp 60 % der befragten Projekte als eher bis sehr hilfreich benannt. Allerdings gab es hier mit 29 % der Antwortenden auch einen relativ großen Anteil an Enthaltungen.



Dass die Notwendigkeit der **Meilensteinerreichung (eher) leistungssteigernd** wirke, berichteten knapp 40 % der Projekte. Im Vergleich zu den anderen benannten Vorteilen ist dies ein **eher geringer Anteil**. Insbesondere gemeinnützige Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen gaben an, keine leistungssteigernde Wirkung durch den Förderansatz wahrzunehmen.

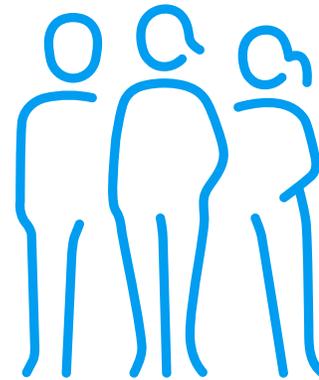
# Schlaglichter zu den Vorteilen des ergebnisbasierten Förderansatzes aus den Erhebungen

„Der Cashflow Druck kann gegebenenfalls dazu führen, dass Projekte schneller in die Umsetzung gehen. Bei traditionellen Förderinstrumenten dümpelt es eher während Projektlaufzeit langsam vor sich hin, um dann kurz vor Ende noch schnell was umzusetzen.“

*Expert\*innen-Interview*

„Ich begrüße alles, was die Mittelvergabe verbindlicher macht. Kein Gießkannenprinzip.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*



„Der ergebnisbasierte Förderansatz ist super. Wir wollen mit unserem Projekt mehr in die Umsetzung gehen und weniger in die Forschungsförderung. Da passt der Ansatz sehr gut.“

*Vertiefungsinterview mit gefördertem Projekt*

„Die Formulierung klarer Meilensteine im Antragsverfahren erleichtert die Projektumsetzung.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

„Der ergebnisbasierte Ansatz zwingt Projekte sich bereits am Anfang detaillierte Gedanken zu machen. Dies erleichtert unsere Nachweiserbringung.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

„Wenn es darum geht, wie man das öffentliche Geld optimal einsetzt, dann finde ich den ergebnisbasierten Ansatz besser.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

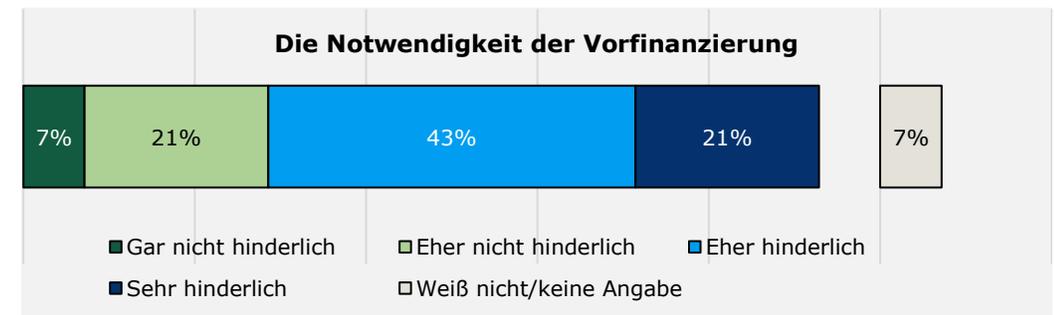
# Die befragten Akteure benennen allerdings auch sehr deutlich Nachteile des ergebnisbasierten Förderansatzes

Die **Notwendigkeit der Vorfinanzierung** bewerten zwei Drittel der befragten Förderprojekte als herausfordernd. Besonders für junge Unternehmen stellt dies ein Problem dar. Die notwendige Liquidität sicherzustellen sei mit zusätzlichem, teilweise erheblichem Aufwand verbunden. Von vier verschiedenen Quellen (Expert\*innen, geförderte Projekte) wurde von (eigenen) Beispielen der Personalentlassungen berichtet, da es nicht gelang, die notwendigen Mittel aufzubringen.

In einem Expert\*innen-Interview wurde zudem betont, dass die Notwendigkeit der Vorfinanzierung zur Selbstausbeutung der Fördermittelempfänger\*innen führe. Beispiele hierfür seien die Verwendung von Ersparnissen von Familienangehörigen oder das Aufnehmen weiterer Jobs zur Finanzierung der Förderung. Ein weiterer Experte führt an, dass bei Wissenschaftsakteuren umständliche „Zwischenfinanzierungen“ notwendig seien. Diese führten (1) zu einem hohen administrativen Aufwand und (2) zu einem „nicht-konformen“ Einsatz der Mittel und seien zudem (3) mit Restunsicherheit behaftet. An anderer Stelle wiederum wurde in Interviews mit geförderten Projekten darauf hingewiesen, dass die Förderzusage ausreichend sei, um die Mittel für die Vorfinanzierung zu generieren. So berichteten Projekte, dass die Förderzusage ihren Kreditgebern zum Teil als Sicherheit für die Bewilligung gereicht habe.

„Mehrere Personen haben dadurch ihren Arbeitsplatz verloren. In der Folge konnte das Projekt erstmal nicht weitergeführt werden, obwohl es inhaltlich sehr begrüßt wurde. Der Klima-Innovationsfonds hat versucht, uns entgegenzukommen. Im Rahmen der Möglichkeiten hat das aber leider nicht gereicht.“

*Vertiefungsinterview mit gefördertem Projekt*

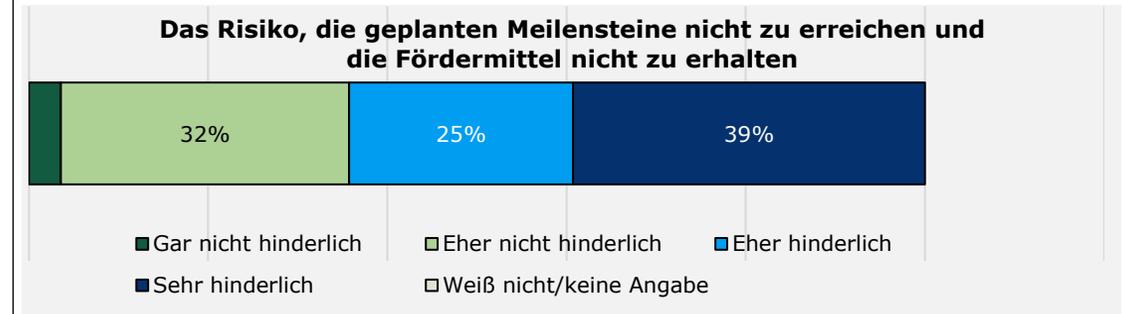


Fragestellung: Als wie hinderlich haben Sie die folgenden Aspekte des ergebnisbasierten Ansatzes erlebt?  $n=28$ .  
 Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Das Risiko, vorgestreckte Mittel nicht erstattet zu bekommen, empfinden zwei Drittel der Projekte als hinderlich

Mit der Notwendigkeit der Vorfinanzierung geht außerdem das **Risiko** einher, die **Fördermittel im Falle der Verfehlung der Ziele nicht zu erhalten**. Dies bewerten 39 % der Projekte als sehr hinderlich. Manche Interviewpartner\*innen äußerten die Meinung, dass die Notwendigkeit der Vorfinanzierung in Verbindung mit dem Risiko der Nicht-Rückerstattung dem Innovationsgedanken entgegenstehe. Innovation müsse ergebnisoffen gedacht werden. Damit einher gehe die Möglichkeit des Scheiterns, ohne negative Konsequenzen für die Innovatoren befürchten zu müssen.

Hier ist allerdings anzumerken, dass dies **auch bei kostenbasierten Förderansätzen** nicht ohne Weiteres der Fall ist, da die Mittel zweckgebunden sind und dies durch Verwendungsnachweise sichergestellt werden muss. Ausschlaggebend für ein gegebenenfalls höheres Risiko für die Fördermittelempfänger\*innen im Rahmen des ergebnisbasierten Ansatzes sind in diesem Fall die festgelegten Erfolgsindikatoren der Meilensteine. Im Gegensatz zum kostenbasierten Förderansatz sind diese häufig mit Wirkungsdimensionen wie einem vorab festgelegten Grad der Zielgruppenerreichung verknüpft. Wenn also im Rahmen eines kostenbasierten Förderansatzes ein Produkt entwickelt wird und dies nicht die gewünschte Reichweite entwickelt, bleibt die Auszahlung der Förderung unbenommen. Im ergebnisbasierten Ansatz, in dem die Förderung des gleichen Produkts zusätzlich an die Erreichung einer bestimmten Personenzahl geknüpft ist, führt dies hingegen dazu, dass die Mittel nicht ausgezahlt werden.



Fragestellung: Als wie hinderlich haben Sie die folgenden Aspekte des ergebnisbasierten Ansatzes erlebt?  $n=28$ .

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Garantierte Anfangszahlung als Vorschlag zur Risikominimierung

Vor dem Hintergrund dieser Risiken wurde in Interviews mit geförderten Projekten und in der Onlinebefragung häufig ein **Teilvorschuss der Fördermittel als potenzielle Optimierung** genannt. Eine solche Anfangszahlung gäbe den geförderten Projekten mehr Sicherheit. Dabei wurden unterschiedliche Vorschläge zur genauen Ausgestaltung gemacht. So könnte beispielsweise ein Teilbetrag der gesamten Fördersumme zu Beginn des Projektes ausgezahlt werden. Eine andere Variante wäre die Auszahlung von Teilsummen der Beträge, die an die jeweiligen Arbeitspakete gebunden sind, sobald das vorherigen Arbeitspaket abgeschlossen ist.

Diese Forderung hängt mit einem Merkmal des ergebnisbasierten Förderansatzes zusammen, bei dem geförderte Projekte grundsätzlich zunächst in die finanzielle Vorleistung gehen müssen. Bei kostenbasierten Ansätzen hingegen ist es üblich, dass die Mittel direkt nach der Bewilligung ausgezahlt werden. Allerdings gibt es auch hier Fälle, in denen Fördermittelempfänger\*innen in Vorleistung gehen müssen.



# Schlaglichter zu den Nachteilen des ergebnisbasierten Förderansatzes aus den Erhebungen

„Wir haben alle Leute entlassen, da wir die notwendigen 30.000 Euro nicht mehr investieren konnten. Das waren vier Mitarbeiter\*innen und eine Werkstudentin. Die Stabsstelle hat versucht uns entgegenzukommen, aber im Rahmen der Möglichkeiten war das leider trotzdem zu wenig.“

*Vertiefungsinterview mit gefördertem Projekt*

„Grundsätzlich lähmt der erfolgsbasierte Ansatz Innovation, weil man erstens natürlich eher kleine Ziele setzt, die auch wirklich erreichbar sind. Außerdem gibt es eine große Unsicherheit, die auch stark von Zufällen abhängt (bspw. Corona- oder Ukraine Krise).“

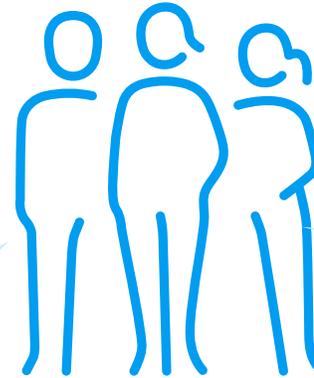
*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

„Es ist schwierig sich an Projektpläne zu halten, die man vor einigen Jahren gemacht hat. Denn es kommen immer Veränderungen im Projekt, insbesondere bei Startups, die agil arbeiten wollen. Je länger die Laufzeit desto schwieriger das vorauszusehen.“

*Exploratives Interview mit gefördertem Projekt*

„Ergebnisbasierter Förderansatz steht dem Ziel, Innovationen zu fördern, entgegen: Bei Innovationen ist es schwer, bereits Ziele und Meilensteine der Zielerreichung von vorneherein kleinteilig darstellen zu müssen.“

*Vertiefungsinterview mit gefördertem Projekt*



„An der Uni ist dieser Ansatz unüblich und es gibt fast keine Möglichkeiten, dies zu realisieren. Es geht nur, wenn man das Budget für andere Ausgaben im Kalenderjahr dafür ‚zwischenutzt‘. Sicherlich eine Grauzone.“

*Offene Antwort eines geförderten Projektes in Onlinebefragung*

„Die Vorfinanzierung in die Projektinfrastruktur birgt für Organisationen natürlich Risiken (Cashflow etc.). Speziell wenn z.B. Meilensteine verschoben werden müssen. Eventuell könnte darüber nachgedacht werden, ob ein kleiner Teil des Projektbudgets im Vorhinein abgerufen werden kann.“

*Offene Antwort eines geförderten Projektes in Onlinebefragung*

„Sollte ein Projektziel nicht erreicht werden, haben die Projektpartner\*innen schnell mehrere 10k EUR zu übernehmen. Die Erreichung/Nichterreichung von Projektzielen liegt nicht immer in der vollen Verantwortung des Trägers. Hinzu kommt ein ggf. sehr langer Zeitraum zwischen Antrag und bspw. letzter Projektphase. Hier wäre bspw. eine Zwischenevaluation mit der Möglichkeit der Korrektur von Zielen hilfreich.“

*Offene Antwort eines geförderten Projektes in Onlinebefragung*

# Die Projekte wünschen sich mehr Flexibilität im Projektverlauf hinsichtlich der Meilensteingestaltung

Grundsätzlich profitieren die Projekte von der detaillierten Planung der Meilensteine zu Beginn des Projekts in Form einer guten Durchführbarkeit der geplanten Schritte und einer realistischen Zielerreichung. Unvorhergesehene interne oder externe Entwicklungen können aber eine Anpassung der Meilensteinplanung notwendig machen. Diese sei bisher zumindest nicht institutionell vorgesehen. Daher bestehe laut den Projekten **Optimierungspotenzial hinsichtlich einer optionalen Flexibilisierung der Meilensteine**. So wurde an mehreren Stellen der Wunsch geäußert, zu einem bestimmten Zeitpunkt im Projekt Anpassungen an den noch zu erreichenden Meilensteinen zu ermöglichen. Das Team der Stabsstelle Klimaschutz sei in konkreten Fällen zwar bereits immer um das Finden von Lösungen bemüht, die Möglichkeit der Flexibilisierung solle aber formalisiert werden.



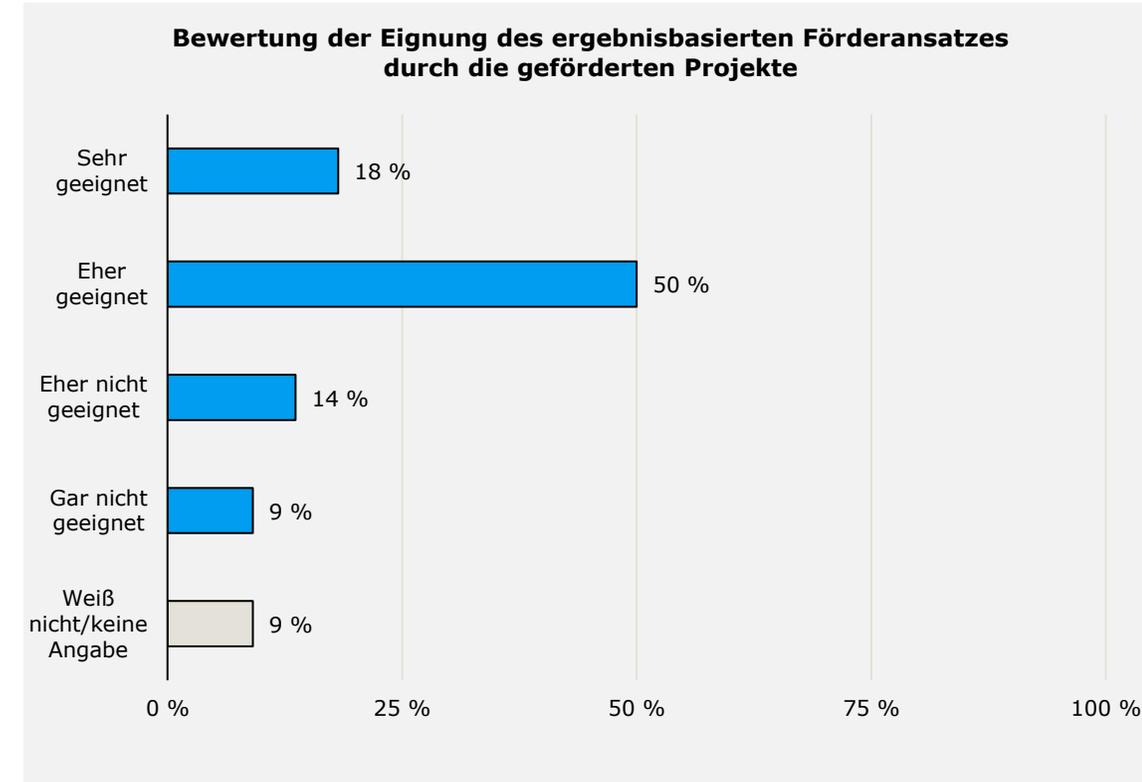
Fragestellung: Als wie hinderlich haben Sie die folgenden Aspekte des ergebnisbasierten Ansatzes erlebt?  
*n=28.*

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Insgesamt sind die Projekte vom ergebnisbasierten Förderansatz überzeugt

Zusammenfassend **überwiegen die Vorteile** des ergebnisbasierten Förderansatzes für die befragten Projekte und sie bewerten ihn insgesamt als **geeignet für die Umsetzung ihrer Vorhaben**.

Zwischen den Organisationsformen der Fördermittelempfänger\*innen sind hier in der Bewertung leichte Unterschiede zu erkennen. So beurteilen Start-ups und etablierte privatwirtschaftliche Unternehmen den ergebnisbasierten Förderansatz etwas positiver als Wissenschaftseinrichtungen sowie gemeinnützige Unternehmen und Vereine.



Fragestellung: In der Rückschau: Wie geeignet war der ergebnisbasierte Förderansatz des Stuttgarter Klima-Innovationsfonds (im Vergleich zu einem kostenbasierten Förderansatz) für die Realisierung Ihres Projekts?  
*n*=22.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Anpassung des Förderansatzes

## F1

### **DEN ERGEBNISBASIERTEN FÖRDERANSATZ BEIBEHALTEN**

Die Bewertung des Förderansatzes durch die Projekte fällt insgesamt positiv aus. Für die Projekte überwiegen die Vorteile, vor allem werden die mit dem Förderansatz einhergehenden strukturierenden Elemente für den Projektverlauf und eine dadurch vereinfachte Realisierung der geplanten Meilensteine wertgeschätzt.

Insgesamt wirkt der ergebnisbasierte Förderansatz positiv auf den Erfolg des Klima-Innovationsfonds und sollte demnach auch in Zukunft beibehalten werden.

## F2

### **ANTEILIGEN VORSCHUSS ZU BEGINN DER FÖRDERUNG AUSZAHLEN**

Ein besonders herausfordernder Aspekt für die Projekte ist die Notwendigkeit der Vorfinanzierung der Meilensteine. Die Aufbringung der Mittel für die Umsetzung des Vorhabens ist insbesondere für junge Unternehmen schwierig und eine Hemmschwelle zur Inanspruchnahme der Förderung.

Um diese Hürde abzuschwächen und den Projekten den Start zu erleichtern, empfiehlt es sich, ihnen zu Beginn einen Teilvorschuss der Fördersumme auszusahlen.

Dies wird von einem untersuchten Good-Practice-Beispiel so umgesetzt, wobei die Regelung zur zweiten Förderrunde implementiert wurde, nachdem in der Pilotphase Probleme mit der Vorfinanzierung auf Seiten der Projekte entstanden.

# Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Anpassung des Förderansatzes

## F3

### **FLEXIBILISIERUNG DER MEILENSTEINE NACH EINER GEWISSEN PROJEKTLAUFZEIT ERMÖGLICHEN**

Die intensive und detaillierte Planung der Meilensteine im Zuge der Antragstellung führt den befragten Projekten zufolge in der Regel zu einer guten Realisierbarkeit des Projektplans. Trotzdem können unvorhergesehene Entwicklungen Anpassungen im Vorgehen und der Meilensteinplanung notwendig machen. Diese können sowohl projektimmanent als durch äußere Einflüsse bedingt sein – Innovation ist oftmals schwer planbar. Die bisherigen Bemühungen des Teams des Klima-Innovationsfonds, entsprechende Anpassungen im Projektverlauf zu ermöglichen, werden von den geförderten Projekten ausdrücklich begrüßt.

Wir empfehlen, die Möglichkeit zur Anpassung der Meilensteine nach einer gewissen Projektlaufzeit stärker zu institutionalisieren. Die Inanspruchnahme dieser Möglichkeit wäre für die Projekte optional. Nach der Hälfte der Projektlaufzeit (z. B. nach Erreichung des Meilensteins 3 von 6) wird ein Treffen mit dem Team des Klima-Innovationsfonds durchgeführt, um eventuell notwendige Anpassungen im Projektplan zu identifizieren. In der Förderrichtlinie wird dieser Termin als Pflicht des Zuwendungsempfängers festgesetzt.

# 3.4

# Zielerreichung und Impact



# Zentrale Ergebnisse der Analyse der Zielerreichung und Impact

## **01** DIE FÖRDERUNG IST FÜR DIE UMSETZUNG DER PROJEKTE ESSENZIELL.

- Die Mitnahmeeffekte der Förderung sind gering, d. h. ohne die Förderung hätten die Projekte nicht umgesetzt werden können.
- Abgelehnte Projekte konnten ohne die Förderung durch den Klima-Innovationsfonds zu weiten Teilen nicht umgesetzt werden.

## **02** DIE MEHRHEIT DER PROJEKTE STREBEN EINE WIRKUNG DURCH DAS UMSETZEN KONKRETER LÖSUNGEN UND TECHNOLOGIEN AN.

- Mehr als die Hälfte der Projekte streben eine Wirkung durch das Umsetzen einer konkreten Lösung oder Technologie an.
- Ein weiteres Drittel der befragten Projekte hat die Zielsetzung, unterschiedliche Akteure zu motivieren und aktivieren.
- 12 % der Projekte zielen auf die Sensibilisierung und Wissensvermittlung bezüglich Klimaschutz und Klimafolgenanpassung ab.

# Zentrale Ergebnisse der Analyse der Zielerreichung und Impact

## 03 ES BESTEHEN DREI ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN IN DER MESSUNG DER WIRKUNGEN.

- Die Evaluation wird zu einem Zeitpunkt durchgeführt, zu dem viele Projekte noch in einem frühen Stadium der Umsetzung sind.
- Die Klimawirkung von Projekten, die ihre Wirkung durch Informierung oder Aktivierung der Zielgruppe erzielen wollen, ist schwer messbar und wird von vielen weiteren Einflussfaktoren bedingt.
- Die Projekte sind in ihrer Zielrichtung sowie mit Blick auf ihre allgemeinen Rahmenbedingungen (siehe zentrales Ergebnis der **Zielgruppenerreichung 01**) sehr heterogen, was eine einheitliche Bewertung der Projekte erschwert.

## 04 DIE PROJEKTE ADRESSIEREN IN SEHR UNTERSCHIEDLICHER WEISE DIE ZIELSTELLUNGEN DES PROGRAMMS. DIE BREITEN ZIELSTELLUNGEN DES PROGRAMMS WERDEN IN WIRKUNG WIDERGESPIEGELT.

- 82 % der Projekte streben öffentliche Aufmerksamkeit an. Entsprechend betreiben sie, unterstützt durch die Stabsstelle Klimaschutz, eine Vielzahl an Maßnahmen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und bewerten die eigene Öffentlichkeitswirksamkeit als gut.
- Projekte, die auf die Zielsetzung einer positiven Klimawirkung oder auf Klimafolgenanpassung einzahlen, gehen zu großen Teilen davon aus, dass sie dieses Ziel erreichen (64 % bzw. 68 %). Dadurch tragen sie positiv zu vielen Bereichen des Klimafahrplans Stuttgarts bei.
- Knapp zwei Drittel der Projekte gehen von einem hohen Skalierungspotenzial für das eigene Vorhaben aus.
- Lediglich 36 % der Projekte geben die dauerhafte Refinanzierung durch einen Business Case als Projektziel an. Meistens handelt es sich dabei um Start-ups.

# Zentrale Ergebnisse der Analyse der Zielerreichung und Impact

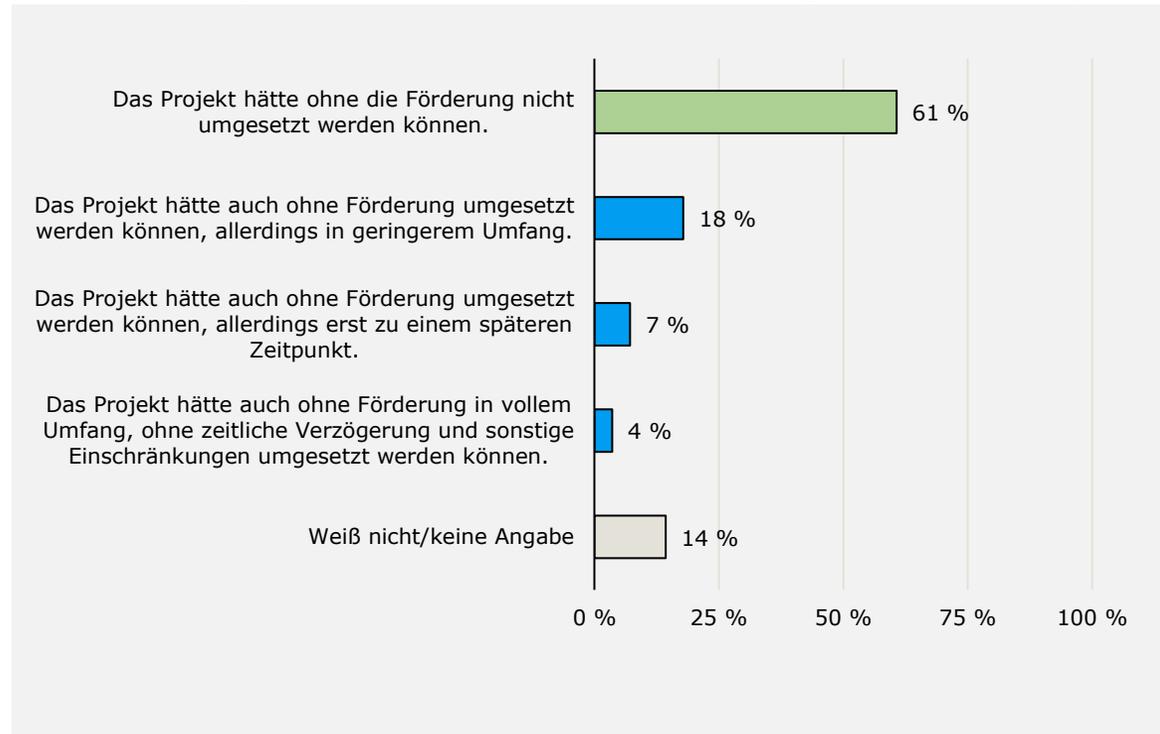
## **05** DER KLIMA-INNOVATIONSFONDS ZEIGT WEITERE ÜBERGREIFENDE WIRKUNGEN IN STUTT GART.

Durch den Klima-Innovationsfonds

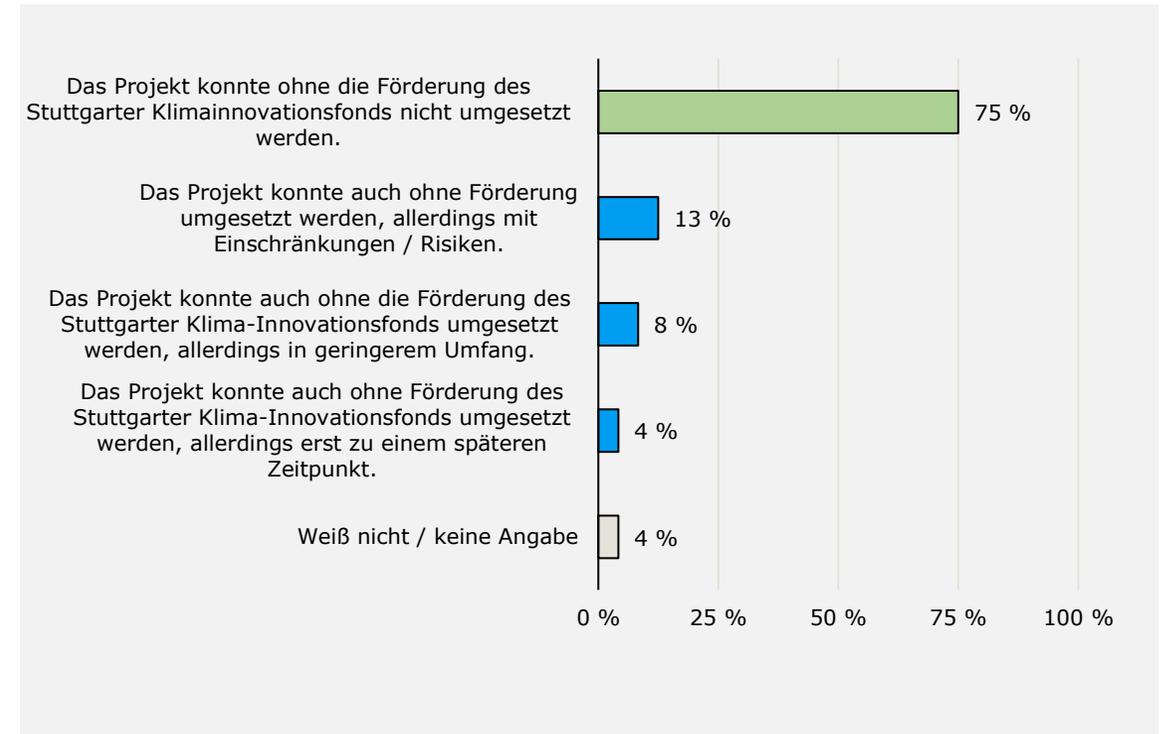
- wird das Ziel, die Stadt Stuttgart bis 2035 klimaneutral zu gestalten, sichtbar unterstützt.
- werden innovative Projekte sichtbar, die aufzeigen können, wie Klimaschutz im eigenen Lebensumfeld funktionieren kann.

# Die Mitnahmeeffekte der Förderung sind gering; abgelehnte Projekte werden in der Regel nicht umgesetzt

Die befragten Projekte geben überwiegend an, dass das Projekt ohne die Förderung nicht hätte umgesetzt werden können (61 %) bzw. nicht umgesetzt wurde (75 %). Lediglich 4 % der geförderten Projekte geben an, dass das Projekt auch ohne Förderung gleichermaßen hätte umgesetzt werden können. Mitnahmeeffekte sind in dieser Größenordnung auch **bei vergleichbaren Innovationsförderprogrammen zu beobachten** (z. B. Berliner Innovationsförderprogramm; Ramboll, 2020).



Fragestellung: Inwieweit hätten Sie das Projekt auch ohne die Förderung umsetzen können?  $n=28$ .  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.



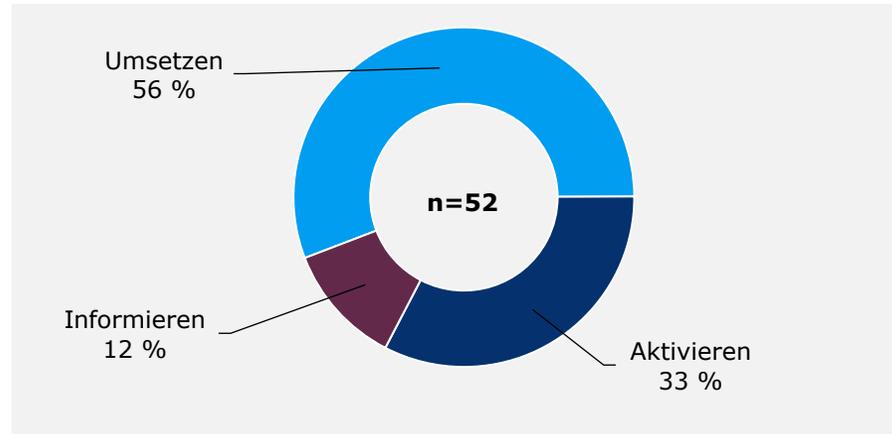
Fragestellung: Konnte das Projekt auch ohne die Förderung des Stuttgarter Klima-Innovationsfonds umgesetzt werden?  $n=24$ .  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die meisten Projekte streben eine Wirkung durch das Umsetzen konkreter Lösungen und Technologien an

Etwas über die Hälfte der befragten Projekte geben an, dass die angestrebte primäre Wirkung das **Umsetzen** konkreter Lösungen und Technologien sei. Bei Projekten mit technischer oder ökologischer Innovation ist dieser Anteil mit über 70 % besonders hoch. Ein weiteres Drittel der befragten Projekte hat die Zielsetzung, unterschiedliche Akteure zu **motivieren und aktivieren**. Dieser Anteil ist besonders hoch bei Projekten, die organisatorische oder prozessuale Innovation verfolgen (56 % bzw. 48 %).

12 % der Projekte zielen auf die **Sensibilisierung und Wissensvermittlung** bezüglich Klimaschutz und Klimafolgenanpassung ab. Überproportional sind diese in der Förderlinie Wiesel zu finden.

In der Gesamtschau zeigen die Befragungsdaten keine Unterschiede in der angestrebten Wirkung zwischen geförderten und nicht-geförderten Projekten.



Fragestellung: Was ist die primäre Wirkung Ihres Projekts im Bereich Klimaschutz und Klimafolgenanpassung? n=52.  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

**Umsetzen:** Das Projekt entwickelt und/oder realisiert konkrete Lösungen und Technologien. Es zielt auf die praktische Anwendung und Skalierung innovativer Ideen, Produkte oder Dienstleistungen ab, die eine messbare Reduktion von THG-Emissionen oder andere positive Klimaeffekte nach sich ziehen.

**Aktivieren:** Das Projekt motiviert und mobilisiert unterschiedliche Akteure, um spezifische Aktionen für den Klimaschutz und die Klimafolgenanpassung anzustoßen. Initiativen beinhalten das Vernetzen von Interessengruppen, Kampagnenarbeit oder die Initiierung von Dialogen zur Förderung notwendiger Veränderungen in (Verbraucher-) Verhalten und Politik.

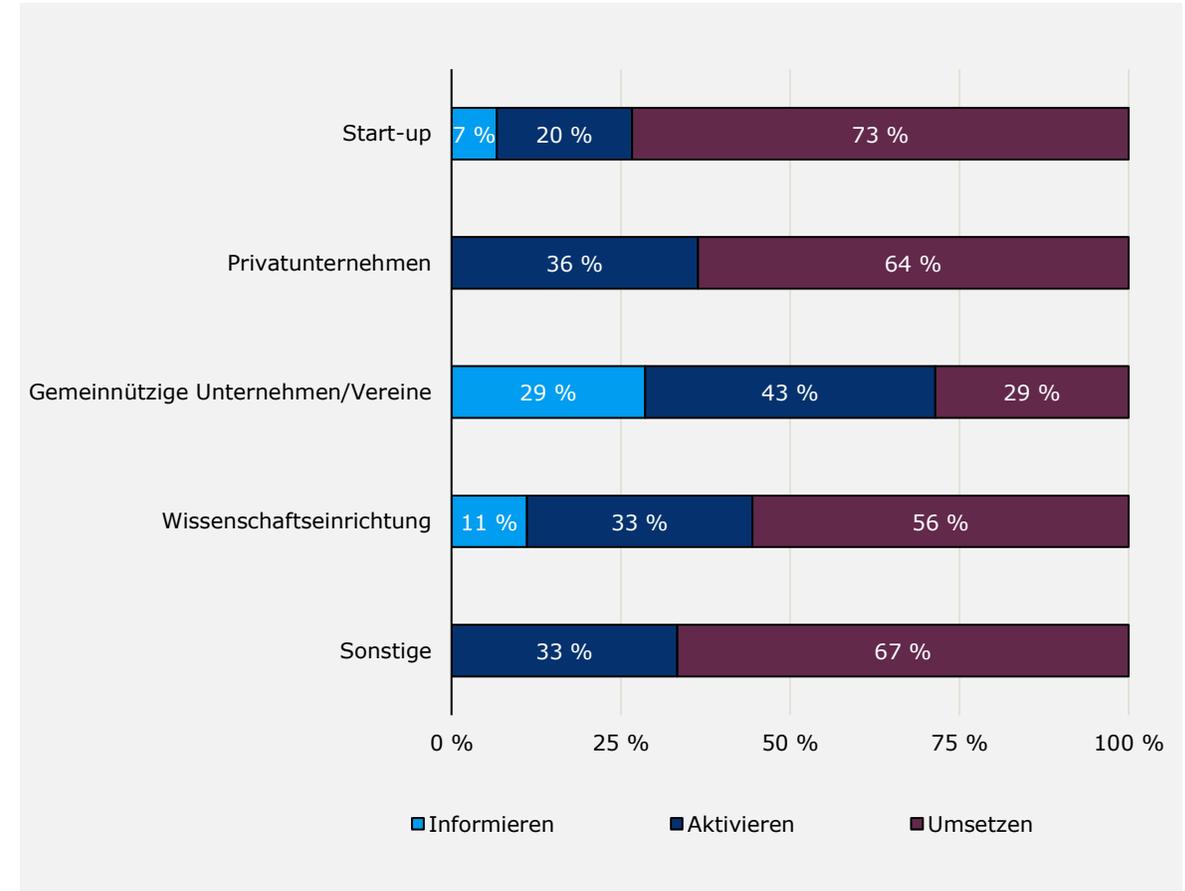
**Informieren:** Das Projekt zielt auf die Sensibilisierung und Wissensvermittlung bzgl. Klimaschutz und Klimafolgenanpassung ab. Die Aktivitäten konzentrieren sich auf die Forschung, das Sammeln und Aufbereiten von Informationen, die Bewusstseinsbildung sowie die Erstellung und Verbreitung von Bildungs- und Informationsmaterial.

# Gemeinnützige Unternehmen und Vereine adressieren andere Wirkungsdimensionen als die restlichen Organisationsformen

Für Start-ups, Privatunternehmen und Wissenschaftseinrichtungen steht mehrheitlich die **Umsetzung** konkreter Lösungen und Technologien im Zentrum ihrer Projekte, gefolgt von der **Aktivierung** anderer Akteure. Lediglich in Ausnahmefällen verfolgen diese Organisationsformen in ihren Projekten das Ziel, über Themen in den Bereichen Klimaschutz und Klimafolgenanpassung zu **informieren**.

Im Vergleich dazu setzen gemeinnützige Unternehmen und Vereine verstärkt auf die Wirkungsdimensionen der **Aktivierung** und **Informierung**, während die **Umsetzung** konkreter Maßnahmen und somit die Technologieentwicklung von dieser Akteursgruppe weniger adressiert wird.

Grund hierfür ist, dass die Wirkungsdimension der **Umsetzung** mehr finanzielle und personelle Ressourcen sowie fachliches Know-How voraussetzt und gemeinnützige Unternehmen sowie Vereine diese in der Regel nicht besitzen. Die Wirkungen **Informieren** und **Aktivieren** sind niedrigschwelliger und können somit eher von zivilgesellschaftlichen Akteuren umgesetzt werden.



Fragestellung: Was ist die primäre Wirkung Ihres Projekts im Bereich Klimaschutz und Klimafolgenanpassung?  
n=52.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte 59

# Es bestehen drei zentrale Herausforderungen in der Messung der Wirkungen



**Zeitpunkt der Evaluation:** Viele der Projekte befinden sich noch in einem frühen Stadium der Projektumsetzung, sodass bisher keine validen Aussagen zu ihrer Zielerreichung getroffen werden können.



**Wirkdimension der Projekte:** Projekte, deren primärer Wirkungsbereich die Information und Aktivierung ist, können nur indirekt zu Einsparungen von THG-Emissionen führen. Diese werden zudem von einer Vielzahl an weiteren Einflussfaktoren bedingt, sodass eine Messung des Beitrags dieser Projekte zu eingesparten THG-Emissionen – wenn überhaupt – nur annäherungsweise möglich ist.



**Heterogenität der Projekte:** Die geförderten Projekte sind sehr divers in ihren Ansätzen und Zielen. Daher ist eine einheitliche Bewertung ihrer Wirkungen nur bedingt möglich.



Annäherung der Wirkungsmessung der Projekte anhand von Zieldimensionen in Anlehnung an die Bewertungskriterien der Förderrichtlinie:

- Öffentlichkeitswirkung
- Klimawirkung
- Anpassung an Klimawandelfolgen
- Potenzial für Skalierung
- Business Case

# Die meisten Projekte streben eine hohe Öffentlichkeitswirksamkeit an...

Ein Großteil der geförderten Projekte gibt an, bereits in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden bzw. dieses Ziel zukünftig erreichen zu können. Die interviewten Expert\*innen bestätigen, dass viele der Projekte – zumindest in den jeweiligen Ökosystemen – bereits sichtbar sind.

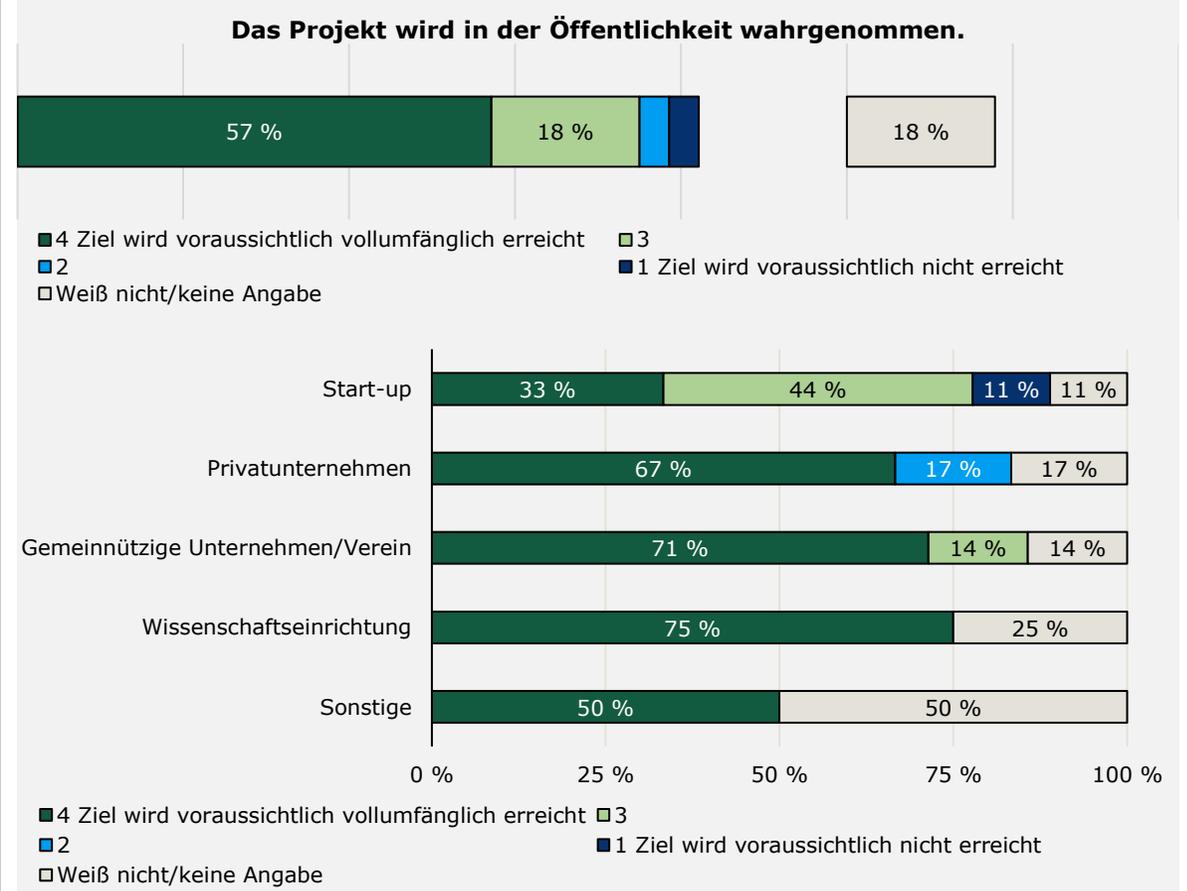
Privatwirtschaftliche Unternehmen, gemeinnützige Unternehmen/Vereine sowie Forschungseinrichtungen schätzen ihre Zieldimensionserreichung der Öffentlichkeitswahrnehmung besser ein, als Start-ups.

Projekte, deren primären Wirkungen **informieren und aktivieren** sind, sowie Projekte der **Förderlinie Efeu**, geben überdurchschnittlich häufig an, das Ziel einer starken Öffentlichkeitswahrnehmung zu erreichen.

Projekte mit geringer oder eingeschränkter Öffentlichkeitswirkung sind überwiegend im **B2B-Bereich** tätig und haben daher eine spezifische Zielgruppe (wie z. B. kommunale Betriebe oder Unternehmen einer bestimmten Branche). Entsprechend niedriger wird die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit eingeschätzt.

Den Daten des Monitoring-Dashboards zufolge involvieren viele der Projekte\* bisher im Durchschnitt rund 200 Bürger\*innen. Im Schnitt richten die Projekte bisher rund 5 Events (insgesamt rund 90) aus.

\*Anmerkung: Diese Daten liegen nicht für alle Projekte vor. Projekte mit Angaben, die ein vielfaches über dem Durchschnitt liegen sind in dieser Auswertung herausgenommen.



Fragestellung: Wie weit ist Ihr Projekt in der Erreichung der folgenden in der Förderrichtlinie formulierten Zieldimensionen vorangeschritten? n=28.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# ...und kann mit einer Vielzahl an Maßnahmen der geförderten Projekte und der Stabsstelle Klimaschutz erreicht werden.

Der Förderrichtlinie sieht ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit als Bestandteil des Antrags vor – die **Zielsetzung der Öffentlichkeitswirksamkeit** der Projekte wird damit durch das Programm bzw. die LHS unterstrichen. Zusätzlich werden zu Beginn einer Förderung zusammen mit der Stabsstelle Klimaschutz weitere Ziele zur Erhöhung der Öffentlichkeitswirkung (wie beispielsweise Events) erarbeitet.

Sowohl die geförderten Projekte selbst als auch die Stabsstelle Klimaschutz bewerben die Projekte während ihrer Laufzeit auf verschiedenen Kanälen, insbesondere auf Social-Media-Plattformen wie LinkedIn und auf der Website des Klima-Innovationsfonds. Zudem nutzen die Projekte für die eigene Bewerbung ihr eigenes Netzwerk.

Insgesamt wurden den Daten des Dashboards zufolge von 16 der geförderten Projekte bereits fast 90 Events durchgeführt; weitere 130 Events sind bis zum Ende dieser Projekte geplant.

Die Interviewpartner\*innen berichten außerdem, dass die Projekte durch Standorte oder Installationen an zentralen und öffentlich zugänglichen Orten für die Öffentlichkeit sichtbar sind.

Knapp 20 % der befragten geförderten Projekte haben Preise oder Würdigungen erhalten, wodurch die Aufmerksamkeit auf die Projekte erhöht werden konnte.



## Projektbeispiel

Die Sportvereinigung Feuerbach hat für ihre vielfältigen Aktivitäten zum Klimaschutz den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2024 gewonnen. Das vom Klima-Innovationsfonds geförderte Projekt „klimafit“ war ein Bestandteil der Jury-Bewertung, da dies auch weitere Vereine darin unterstützt, sich systematisch mit Klimaschutz auseinanderzusetzen. ([Link](#)).



## Projektbeispiel

Durch ihren zentralen Standort in der Stuttgarter Innenstadt mit Schaufensterfläche ermöglicht das Projekt „Gläserne Kleinblattfarm“ direkte Einblicke in eine „Indoor Vertical Farm“. Zusätzlich werden wöchentliche Führungen für Interessierte angeboten.

# Projekte mit der Zielsetzung einer positiven Klimawirkung erreichen diese (wahrscheinlich) auch überwiegend

Wie eingangs des Kapitels beschrieben wurde, ist die Messung der Klimawirkung der geförderten Projekte herausfordernd.

Dennoch deuten die Evaluationsergebnisse darauf hin, dass – sofern eine THG-Einsparung ein konkretes Ziel der Projekte ist – dieses auch in hohem Maße erreicht wird. So geben zwei Drittel der befragten Projekte an, dass ihr Projekt voraussichtlich eine positive Klimawirkung hat bzw. haben wird. Bei Projekten der **Förderlinien Hirsch und Efeu** ist dies besonders häufig der Fall. Wie auf vorherigen Folien bereits erwähnt wurde, ist ein zentraler Grund hierfür, dass diese Projekte häufiger das Umsetzen konkreter Lösungen und Technologien anstreben.

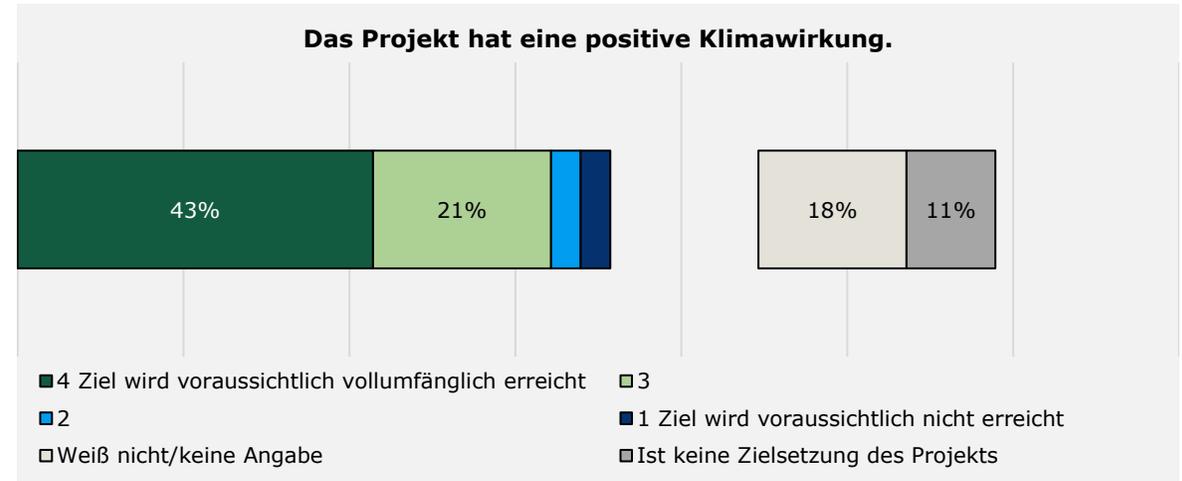
Überraschenderweise geben 11 % der befragten geförderten Projekte an, dass Klimawirkung **keine Zielsetzung** sei. Diese Projekte lassen sich alle den beiden Wirkungsbereichen Aktivieren und Informieren zuordnen. Es ist davon auszugehen, dass diese Projekte jedoch indirekt zu einer positiven Klimawirkung beitragen.

Nahezu alle Projekte, die keine Angabe zur aktuellen Zielerreichung machen, befinden sich noch in einem frühen Projektstadium.



## Projektbeispiel

Das Projekt „Emission Control“ zielt mit ihrer KI-Lösung darauf ab, die Belüftung von Kläranlagen durch eine innovative Messtechnik zu optimieren und somit die THG-Emissionen um bis zu 50 % zu reduzieren. Zudem kann der Energieverbrauch für die Belüftung reduziert werden.



Fragestellung: Wie weit ist Ihr Projekt in der Erreichung der folgenden in der Förderrichtlinie formulierten Zieldimensionen vorangeschritten? - Das Projekt hat eine positive Klimawirkung (Minderung der THG-Emissionen oder Anpassung an Klimafolge)  $n=28$ .

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die Projekte adressieren sämtliche Bereiche des Klimafahrplans Stuttgarts ab

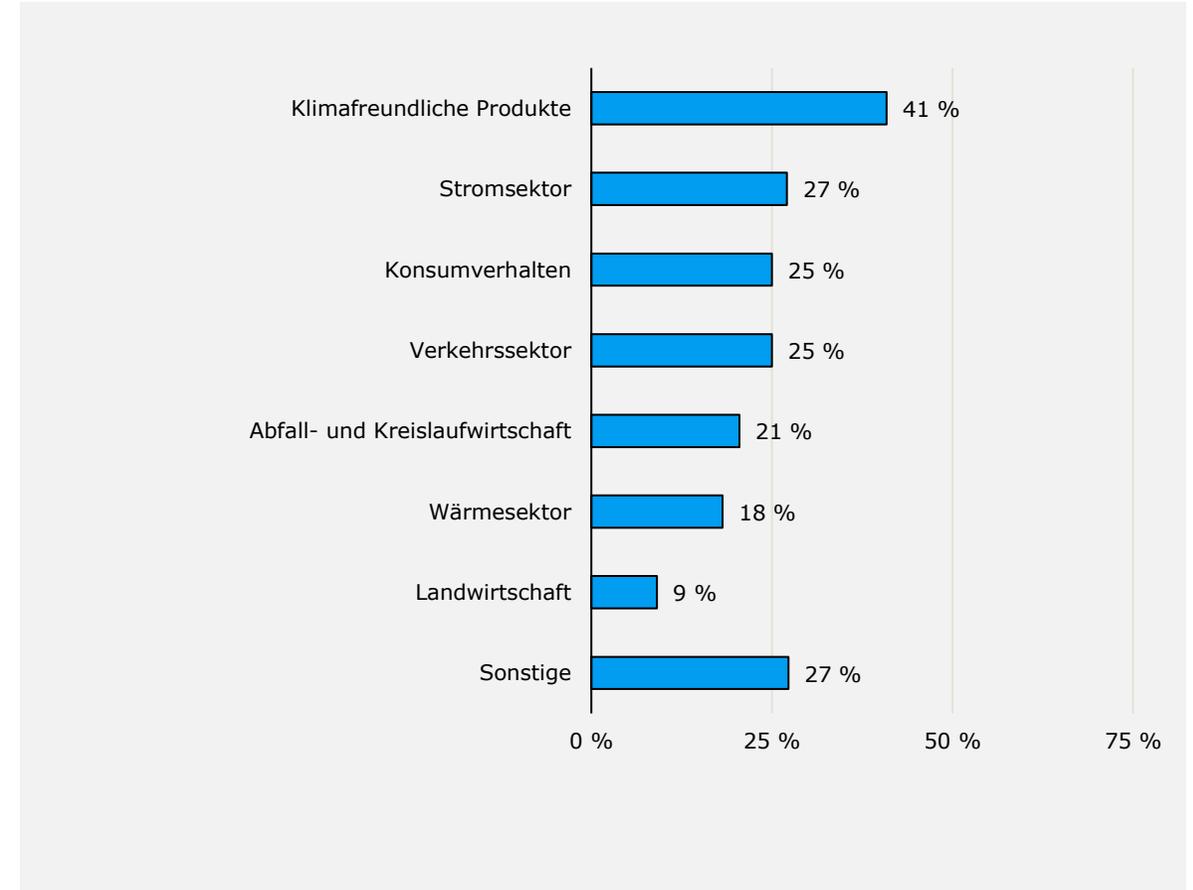
Die geförderten und nicht-geförderten Projekte zielen auf eine **große Bandbreite** von Bereichen des Klimafahrplans Stuttgart ab. Es ist dabei keine Schwerpunktsetzung erkennbar. Ca. die Hälfte der befragten Projekte lassen sich dabei einem Bereich zuordnen, die andere Hälfte adressiert mindestens zwei.

Mit rund 40 % zielt der größte Anteil der befragten Projekte darauf ab, einen Beitrag zu klimafreundlichen Produkten und Prozesse zu leisten. Insbesondere Start-ups und Unternehmen adressieren diesen Bereich häufig (vgl. auch Kapitel 3.1).

Auffällig in den Daten der Onlinebefragung ist, dass die Bereiche mit den wenigsten Anträgen die höchsten Quoten an geförderten Projekten\* aufweisen (Abfall- und Kreislaufwirtschaft: 75 %; Wärmesektor: 63 %); Projekte, die auf den Verkehrssektor einzahlen werden vergleichsweise selten bewilligt (36 %) – dies deckt sich mit der Analyse der Bewilligungsquote in Kapitel 3.1.

Etwa ein Viertel der Projekte geben an, „sonstige Bereiche“ zu adressieren; am häufigsten werden hier Stichworte aus dem Bereich Stadtentwicklung und städtischer Gebäudebestand genannt.

\*Anmerkung: Hier liegen nicht die Monitoringdaten, sondern die Onlinebefragung zugrunde. Daher ist es keine „Bewilligungsquote“, sondern die Verteilung zwischen geförderten und nicht-geförderten Projekten in den Daten. Aufgrund des nicht vollständigen Rücklaufs der Onlinebefragung und einer Verzerrung der Ergebnisse in Richtung von geförderten Projekten, sind diese nur als relative Werte zueinander zu interpretieren.



Fragestellung: Zu welchem der folgenden Bereiche des Klimaschutzes leistet Ihr Projekt einen Beitrag?

Mehrfachantworten möglich. n=44.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Projekte mit dem Ziel zur Klimafolgenanpassung beizutragen, erreichen dies (wahrscheinlich) oftmals

Ein großer Teil der geförderten Projekte gibt an, das Ziel zur Klimafolgenanpassung beizutragen, zu erreichen. Bei Projekten der **Förderlinien Efeu und Hirsch** ist dies besonders häufig der Fall. Dies ist insofern wenig überraschend, als dass die Klimafolgenanpassung insbesondere in der Förderlinie Efeu ein hervorgehobenes Ziel ist.

Fast alle Projekte, die keine Angabe zur Zielerreichung machen, befinden sich noch in einem frühen Projektstadium.

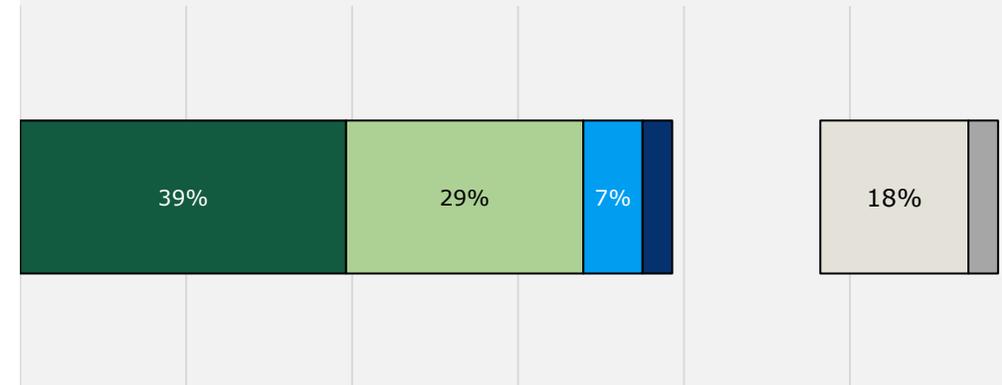
## Projektbeispiel



Im Projekt „Die wilde Klimawand“ soll ein Grünfassadensystem entwickelt werden, welches neben klimaregulierenden Ausgleichsfunktionen auch das gesunde Wachstum von heterogenen Pflanzenbeständen fördert sowie die Erhöhung des Struktureichtums zur Schaffung von qualitativen Habitaten für Vögel und Fledermäuse unterstützt. Zur Messung der Wirkungen wird ein begleitendes Forschungsprojekt durchgeführt.

Quelle: <https://www.iabp.uni-stuttgart.de/forschung/Umweltgerechtes-Bauen-fuer-Menschen-Flora-und-Fauna/die-wilde-klimawand/>

## Das Projekt trägt zur Klimafolgenanpassung bei.



- 4 Ziel wird voraussichtlich vollumfänglich erreicht
- 3
- 2
- 1 Ziel wird voraussichtlich nicht erreicht
- Weiß nicht/keine Angabe
- Ist keine Zielsetzung des Projekts

Fragestellung: Wie weit ist Ihr Projekt in der Erreichung der folgenden in der Förderrichtlinie formulierten Zieldimensionen vorangeschritten? n=28.

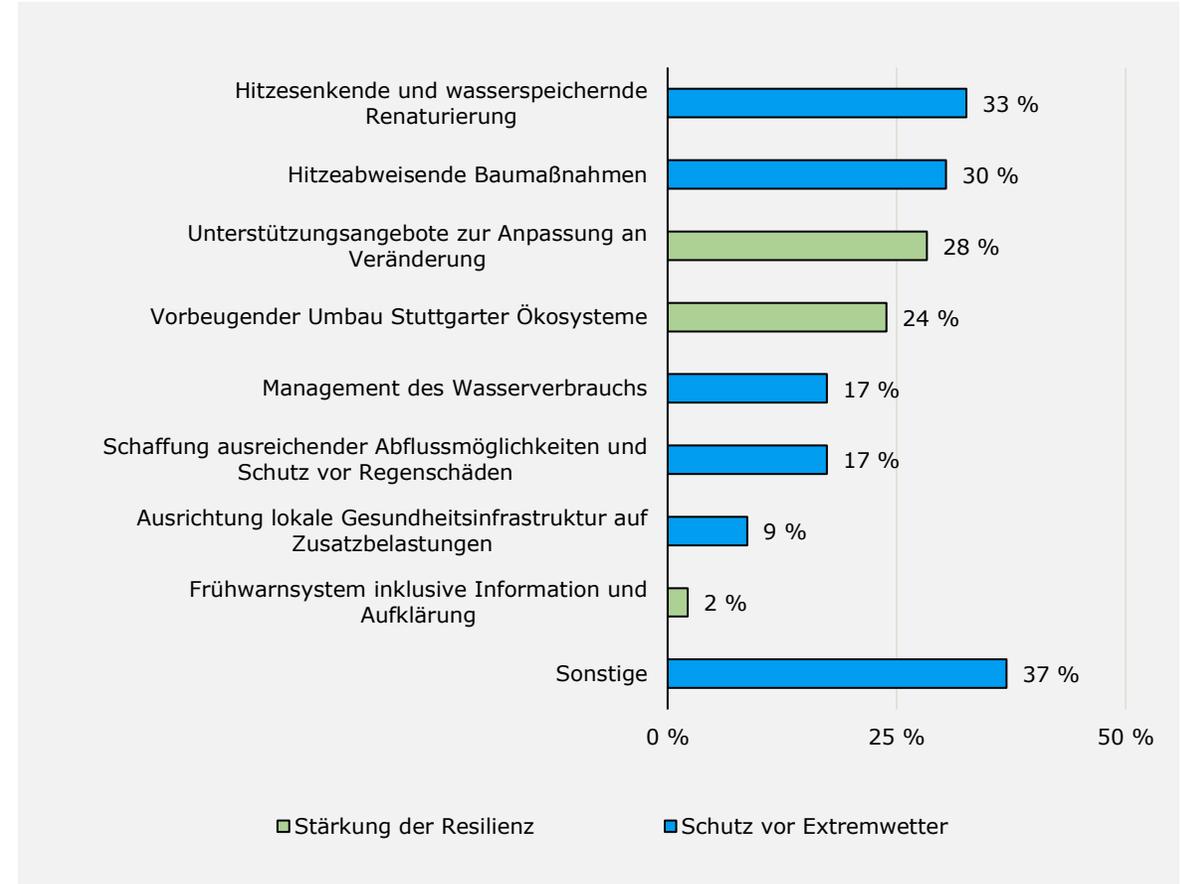
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die Projekte zielen auf eine Vielzahl an Bereichen der Klimafolgenanpassung ab

Die befragten Projekte geben an, dass sie sowohl Beiträge zum Schutz vor Extremwetter als auch zur Stärkung der Resilienz anstreben. Projekte der **Förderlinie Efeu** zielen dabei besonders häufig auf den Schutz vor Extremwetter ab.

Im Durchschnitt **adressieren die Projekte zwei Bereiche der Klimafolgenanpassung**; 13 Projekte adressieren keinen der genannten Bereiche.

Weitere genannte Bereiche, die durch Projekte adressiert werden (sollen), sind unter anderem Biodiversität und Bewusstseinsbildung bei Bürger\*innen.



Fragestellung: Zu welchem der folgenden Bereiche der Klimafolgenanpassung leistet Ihr Projekt einen Beitrag? Mehrfachantworten möglich. n=46.  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die Projekte gehen von einem großen Potenzial für weitere Skalierung aus

Knapp zwei Drittel der befragten Projekte geben an, dass sie das Potenzial für weitere Skalierung werden heben können. Besonders häufig ist dies der Fall bei

- gemeinnützigen Unternehmen und Vereinen
- Projekten der Förderlinie Wiesel
- Projekten mit „Informierung“ als Wirkdimension
- Projekten, die in einem Konsortium umgesetzt werden

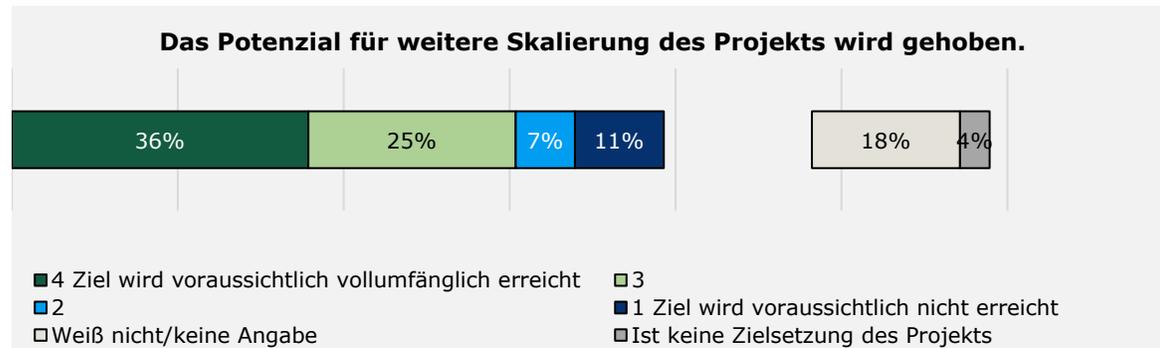
In den Interviews berichten einige Projekte, dass sie bereits Anfragen oder Letters Of Intent (LOI) von weiteren Zielgruppen erhalten haben.

Gleichzeitig zeigt sich in den Interviews, dass die für die Skalierung notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen insbesondere für Vereine eine Herausforderung darstellen.

Aus den Interviews wird ebenfalls deutlich, dass einige Projekte bereits in frühen Stadien Ideen für eine Weiterentwicklung erarbeiten. Folgeförderungen, z. B. erneut durch den Klima-Innovationsfonds oder andere Förderprogramme, werden hierzu benötigt.

Für eine gelingende Skalierung wünschen sich einige Interviewpartner\*innen eine stärkere Vernetzung innerhalb der Stuttgarter Verwaltung (siehe Kapitel 3.5).

Die meisten Projekte, die zur Zielerreichung in diesem Kontext keine Angabe machen, befinden sich noch in einem frühen Projektstadium.



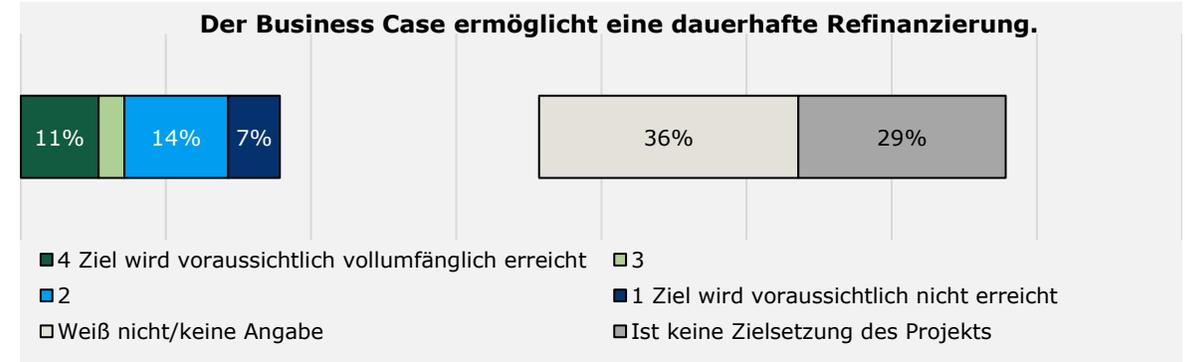
Fragestellung: Wie weit ist Ihr Projekt in der Erreichung der folgenden in der Förderrichtlinie formulierten Zieldimensionen vorangeschritten? n=28.

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die dauerhafte Refinanzierung ist nur für einen Teil der Projekte ein Ziel; besonders häufig schaffen dies Start-ups

Die dauerhafte Refinanzierung durch den Business Case ist bei 29 % der geförderten Projekte **keine Zielsetzung**. Besonders häufig ist dies den Befragungsdaten zufolge bei Projekten aus der Förderlinie Efeu und Wiesel sowie bei Projekten aus der Wissenschaft der Fall. Die Interviewergebnisse deuten zudem darauf hin, dass dieses Ziel für Vereine ebenfalls weniger zentral ist.

Projekte, die eine Refinanzierung anstreben, erreichen dieses Ziel voraussichtlich nur teilweise. Besonders häufig schaffen dies **Start-ups**. Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür ist den Interviewergebnissen und den Anträgen zufolge, dass die Start-ups die Förderung durch den Klima-Innovationsfonds als Anschubfinanzierung nutzen, um Prototypen oder Proof-of-Concepts zu entwickeln. Dies ermöglicht ihnen eine anschließend **weitere Förderungen** beantragen zu können, bzw. sich durch Umsatz oder Beteiligungskapital finanzieren zu können. Knapp ein Drittel der befragten Projekte, welche insbesondere durch kleine Unternehmen umgesetzt werden, geben an, dass sie anschließend eine weitere Förderung nutzen, wie z. B. die Aufnahme in einen Accelerator oder eine Förderung durch die Nationale Klimaschutzinitiative (NKI).



Fragestellung: Wie weit ist Ihr Projekt in der Erreichung der folgenden in der Förderrichtlinie formulierten Zieldimensionen vorangeschritten?  $n=28$ .

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Ein Auszug aus den weiteren (angestrebten) Wirkungen der Projekte zeigt ihre Vielfältigkeit

## Informieren

- Vernetzung von verschiedenen Akteuren zum Thema Nachhaltigkeit
- Die Relevanz von Klimaschutz im öffentlichen Bewusstsein stärken

## Aktivieren

- Unterstützung und Weiterentwicklung von klima-innovativen Projekten/ Gründungsideen in einem Accelerator
- Schnellere und effizientere Energieberatung durch digitale Lösungen
- Hauseigentümer\*innen das Sanierungspotenzial und mögliche Lösungen aufzeigen
- Daten über den Gebäudebestand für die Stadt Stuttgart generieren
- Transparenz über mögliche Ansätze zum Klimaschutz schaffen, Befähigung diverser Akteursgruppen

## Umsetzen

- Steigerung der Aufenthaltsqualität in innerstädtischen Bereichen durch Fassadenbegrünung (und dadurch Hitzereduktion)
- Bürger\*innen am Klimaschutz/an der Klimafolgenanpassung beteiligen und somit langfristig Verantwortung aufbauen
- Elektromobilität im Logistiksektor steigern

# Externe Einflussfaktoren begünstigen, aber erschweren auch die Projektumsetzung

## Gelingensbedingungen für die Projektumsetzung

Die interviewten Projekte heben zwei programminterne Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung hervor:

- Wie bereits in Kapitel 3.3 beschrieben, trägt der **ergebnisbasierte Förderansatz** zur Projektumsetzung bei, da die Projekte bereits frühzeitig einen detaillierten Plan ausarbeiten müssen und sie somit in der Umsetzung fokussiert agieren können.
- Zudem nennen die interviewten Projekte mehrfach die Unterstützung und die Flexibilität der **Stabsstelle Klimaschutz** als Beitrag zum Gelingen des Projekts. Als Beispiel ist hier die Vernetzung mit anderen Projekten zu nennen.

## Herausforderungen in der Projektumsetzung

Aus den Interviews und Ergebnisberichte der Projekte gehen verschiedene programmexterne Herausforderungen hervor, die den Projekterfolg teils erschweren.

Besonders häufig genannte Herausforderungen sind **Verzögerungen in der Projektumsetzung**. Diese resultieren aus verschiedenen, teils unvorhersehbaren Gründen, wie z. B. die verzögerte Genehmigung von Bauvorhaben, die langwierige Beschaffung von finanziellen Mitteln zur Vorfinanzierung oder auch ein langwieriger Aufbau von Netzwerken. In Einzelfällen führten diese Verzögerungen in der Umsetzung sogar zum Abbruch der Projekte, da eine Umsetzung, trotz Projektverlängerung, nicht innerhalb der vorgegebenen maximalen Projektlaufzeit möglich gewesen wäre.

Weiterhin berichten die Projekte von Herausforderungen, die auf **gesamtwirtschaftliche Entwicklungen** zurückzuführen sind, wie z. B. Lieferschwierigkeiten oder substanzielle Preissteigerungen in Folge der Inflation.

Projekte, die während der **Covid-19-Pandemie** begonnen haben, mussten z. T. den daraus resultierenden Einschränkungen Rechnung tragen und konnten bspw. Veranstaltungen nicht wie geplant umsetzen.

# Der Klima-Innovationsfonds zeigt übergreifende Wirkungen in Stuttgart

In den Interviews mit den geförderten Projekten ebenso wie mit Expert\*innen wird deutlich, dass der Klima-Innovationsfonds übergreifende Wirkungen erzeugen kann bzw. diese bereits erzeugt hat:

- Der Klima-Innovationsfonds verdeutlicht – neben anderen Instrumenten – dass die Klimaneutralität bis 2035 nicht nur eine politische Zielsetzung ist, sondern die Stadt auch bereit ist, hierfür finanzielle Mittel bereitzustellen und konkrete Maßnahmen umzusetzen.
- Durch den Klima-Innovationsfonds können innovative Projekte für den Klimaschutz aufgezeigt werden und somit zu einer konstruktiven Debatte beitragen, wie Klimaschutz funktionieren kann. Dabei ist insbesondere auch der kommunale Bezug der Projekte von Bedeutung, da somit der Einfluss auf das persönliche Lebensumfeld deutlicher herausgestellt wird.

„Durch den Klima-Innovationsfonds und die Stabsstelle Klimaschutz insgesamt wird Nachhaltigkeit sichtbarer in der Stadt.“

*Expert\*innen-Interview*

„Der Klima-Innovationsfonds ist einzigartig, es wäre wünschenswert, dass alle Kommunen so etwas haben wegen dem kommunalen Bezug: man wohnt da, lebt da etc. und kann etwas in seinem eigenen Leben verändern, Nachhaltigkeit erlebbar machen, Dinge anstoßen.“

*Expert\*innen-Interview*



„Durch den Klima-Innovationsfonds unterstützt die Stadt Stuttgart das Ziel Klimaschutz, das wird für die Stadt authentisch nachweisbar. Der politische Wille war davor schon länger da, aber es gab noch keine konkreten Maßnahmen. Das verleiht der Stadt Kreditibilität und ist gut für das Image der Stadt.“

*Expert\*innen-Interview*

„In welchem Bereich aus meiner Sicht ein hoher Wertbeitrag vorliegt: mit dem Klima-Innovationsfonds wird das Ziel der Stadt und das Commitment zum Klimaziel bis 2035 sichtbar: Stadt will hier etwas machen. Stadt ist bereit Mittel einzusetzen, Mobilisierung.“

*Expert\*innen-Interview*

# Allgemeine Handlungsempfehlung zum Impact

## I1

### **DAS IMPACT-RASTER NUTZEN, UM ZIELERREICHUNG UND WIRKUNG ENTLANG DER VERSCHIEDENEN DIMENSIONEN ZU MONITOREN**

Als Bestandteil Evaluation des Klima-Innovationsfonds wurde ein Raster entwickelt, anhand dessen die Wirkungen der Projekte entlang verschiedener Dimensionen gemessen bzw. abgeschätzt werden können.

Das Impact-Raster kann wie folgt angewendet werden:

- Bewertung von Projektanträgen
- Bewertung der Zielerreichung der Projekte nach Projektende

Damit sollte zukünftig der Impact der einzelnen Projekte – sowie übergreifend des Klima-Innovationsfonds – erfasst werden.

# 3.5 Prozesse



# Zentrale Ergebnisse der Prozessanalyse

## **01** AUFWAND, VERLAUF UND MODALITÄTEN DES ANTRAGSVERFAHREN WERDEN INSGESAMT POSITIV BEWERTET

- Die Begleitung durch das Team der Stabsstelle Klimaschutz während des Antragsverfahrens wird als sehr hilfreich empfunden.
- Der Aufwand für das Antragsverfahren wird allgemein als angemessen bewertet.
- Die Programmdokumente sind größtenteils gut verständlich und intuitiv handhabbar.
- Das Online-Tutorial zur Antragstellung ist einigen Projekten nicht bekannt.

## **02** DIE PROJEKTE WÜNSCHEN SICH WENIGER WARTEZEIT ZWISCHEN ANTRAG UND BEWILLIGUNG. NICHT-GEFÖRDERTE BEMÄNGELN DIE MANGELNDE TRANSPARENZ DER FÖRDERENTSCHEIDUNG

- Die Projekte berichten von mehreren Monaten Wartezeit und wünschen sich hier eine schnellere Abwicklung.
- Nicht-geförderte Projekte bekommen wenig bis keine Informationen darüber, warum ihr Projekt nicht gefördert wird.

# Zentrale Ergebnisse der Prozessanalyse

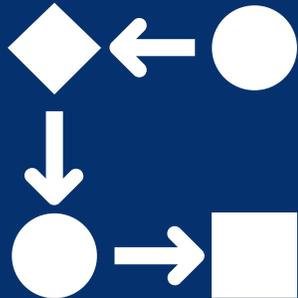
## **03** DIE ADMINISTRATIVE ABWICKLUNG DER PROJEKTE IN BEZUG AUF DIE FÖRDERUNG VERLÄUFT GRÖßTENTEILS PROBLEMLOS

- Bei der Nachweiserbringung gibt es für die Projekte wenig Probleme. Der Aufwand für die Nachweiserbringung wird als gering beschrieben.
- Insgesamt müssen die Projekte bei der Abwicklung der Förderung nur gelegentlich auf die Unterstützung des Teams des Klima-Innovationsfonds zurückgreifen. Wenn sie darauf zurückgreifen, bewerten sie die Unterstützung als hilfreich.

## **04** DER AUSTAUSCH IST HILFREICH, KÖNNTE ABER SPEZIFISCHER GESTALTET WERDEN. DES WEITEREN WÜNSCHEN SICH DIE PROJEKTE STAKEHOLDER-VERNETZUNG UND THEMENSPEZIFISCHE BERATUNG

- Die Projekte empfinden die bisher im Rahmen der Förderung stattfindenden Austauschformate als nützlich und anregend. Sie sehen im Austausch noch größeres Potenzial, wenn man diesen bspw. durch gezieltes Matching der Projekte spezifizieren würde.
- Als zusätzliche Unterstützungsleistung wünschen sich die Projekte vor allem eine Vernetzung durch den Klima-Innovationsfonds zu relevanten Stellen in der Verwaltung. Auch zusätzliche Beratungsleistungen zu Themen wie Folgefinanzierungen oder weiteren Fördermöglichkeiten werden begrüßt.

# Verlauf des Antrags- und Bewilligungsverfahrens



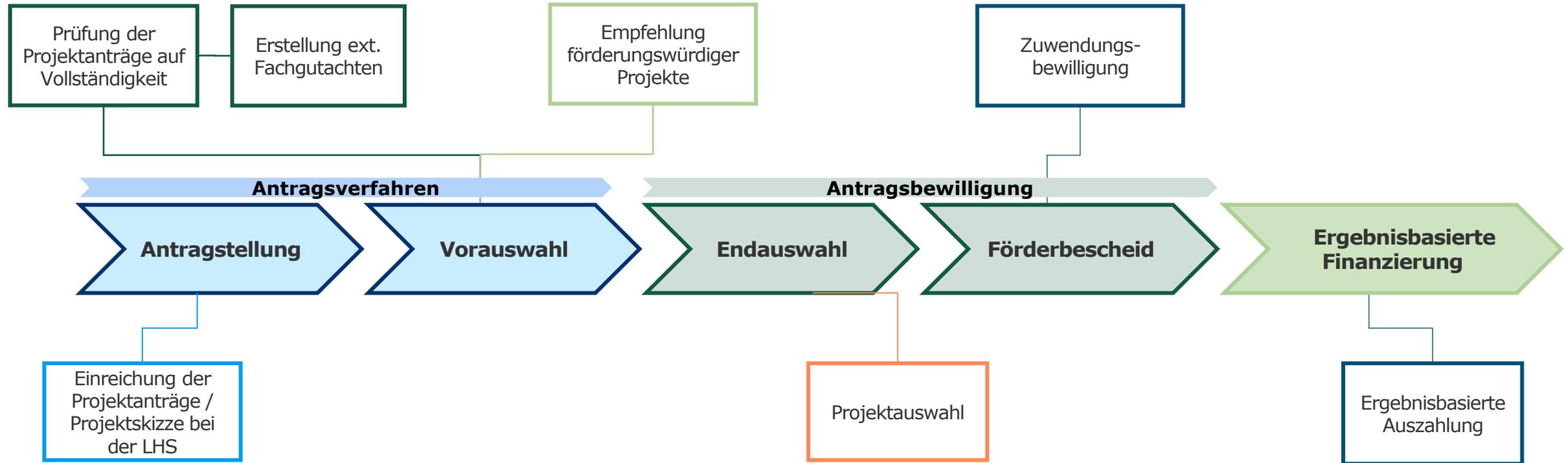
Das Antrags- und Bewilligungsverfahren durchläuft gemäß Förderrichtlinie in der Regel mehrere Schritte:

1. Zunächst prüft die **Stabsstelle Klimaschutz**, ob die Projektanträge vollständig sind und inwieweit sie die Formvorgaben erfüllen.
2. Für jeden vollständigen Projektantrag lässt die Stabsstelle Klimaschutz ein **externes Fachgutachten** erstellen.
3. Der **Klima-Innovationsrat** gibt im Rahmen von Jury-Sitzungen für jeden der eingereichten und vollständigen Anträge eine Empfehlung ab, inwiefern die Projekte **förderungswürdig** sind.
4. Entsprechend Ihrer Zuständigkeit beschließen entweder der Oberbürgermeister oder der zuständige Ausschuss des Gemeinderats (Ausschuss für Klima und Umwelt) die Projektauswahl.

Die Auswahlempfehlungen der Fachgutachten und des Innovationsrats stützen sich auf folgende fünf Kriterien, die Antragstellende daher im Antrag klar herausarbeiten sollten: Innovationsgrad, Klimawirkung, Business Case, Skalierungspotenzial, Sonstiges (bspw. Öffentlichkeitswirkung).

Die **folgende Folie** stellt das Verfahren als **Prozesslandkarte** dar.

# Prozesslandkarte des Antrags und Bewilligungsverfahrens (Wiesel, Fuchs und Efeu)



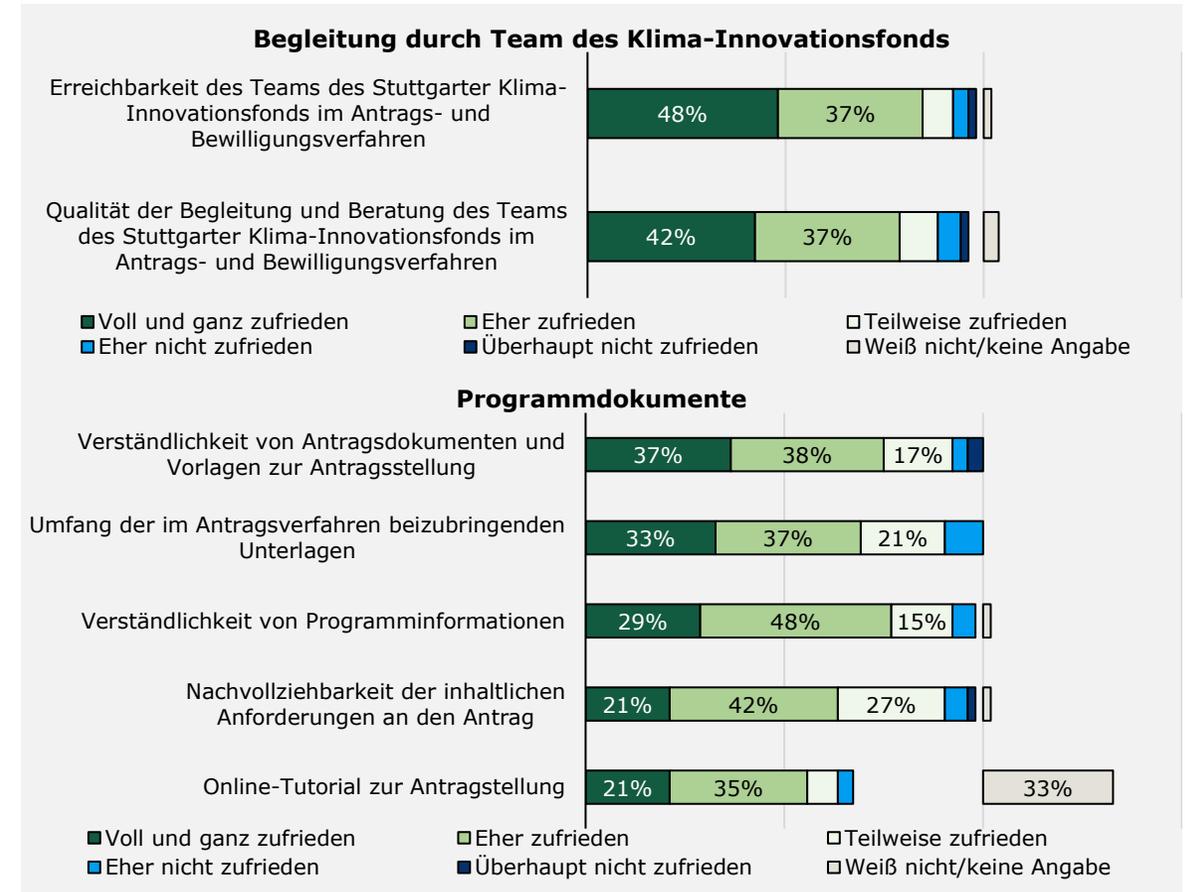
**Antragstellende | Innovationsrat | LHS | Stabsstelle Klimaschutz |  
Oberbürgermeister oder Ausschuss für Klima & Umwelt**

# Die Begleitung durch die Stabsstelle ist sehr gut, die Programmdokumente sind verständlich und praktikabel – insgesamt wird das Antragsverfahren positiv bewertet

Die **Erreichbarkeit** der Stabsstelle Klimaschutz und die generelle **Begleitung** der Antragstellenden und der geförderten Projekte wurden sowohl in der Onlinebefragung als auch in den qualitativen Interviews **äußerst positiv bewertet**. Das Team sei stets ansprechbar, hilfsbereit und lösungsorientiert.

Auch die **Programmdokumente** wie Antragsunterlagen und Informationsmaterialien **wurden überwiegend gelobt**. Die Antragsunterlagen seien verständlich und intuitiv handhabbar gewesen. Auch mit der Nachvollziehbarkeit der inhaltlichen Anforderungen an den Antrag und dem Umfang der im Antragsverfahren beizubringenden Unterlagen waren ca. zwei Drittel der Befragten (eher) zufrieden. Aus Befragung und Interviews wurde hier zurückgemeldet, dass insbesondere bezüglich der (finanziellen) Ressourcenplanung etwas mehr Anleitung gewünscht wurde. Die Erläuterung der fünf Bewertungskriterien war für die meisten Projekte gut machbar.

Diejenigen, die das **Online-Tutorial** zur Antragstellung gesehen haben, bewerteten es mindestens als **eher hilfreich**. Der große Anteil der fehlenden Angaben hierzu sowie ergänzende offene Antworten lassen allerdings darauf schließen, dass die Möglichkeit zur Teilnahme am Tutorial teilweise unbekannt ist. Insofern gilt es dieses in Zukunft gegebenenfalls **intensiver zu bewerben**.



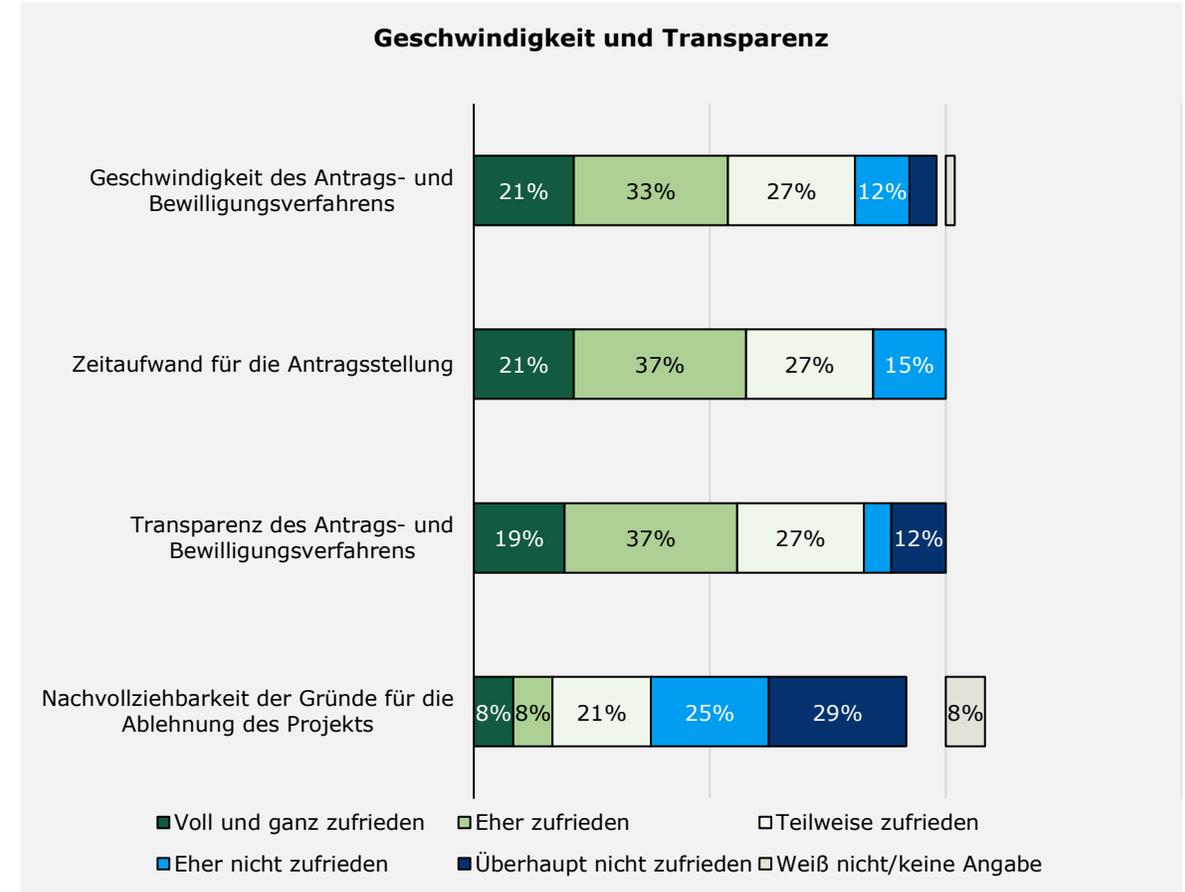
Fragestellung: Wie zufrieden sind Sie mit der Antragstellung der Förderung? n=24-52.  
 Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die Geschwindigkeit des Bewilligungsverfahrens ist ausbaufähig, teilweise wird die mangelnde Transparenz des Entscheidungsverfahrens kritisiert

Zwar ist jeweils gut die Hälfte der Befragten sowohl mit der **Geschwindigkeit des Antrags- und Bewilligungsverfahrens** zufrieden, der Rest der Befragten sieht hier jedoch **Optimierungspotenzial**. Die Wartezeit von teilweise mehreren Monaten führe zu einer langen Zeit der Unsicherheit. Hier wünschen sich die Befragten eine schnellere Entscheidung, um im Falle der Zusage früher in das Projekt starten zu können. Die Dauer des Verfahrens ist u. a. durch die Einbindung der verschiedenen Akteure bei der Bewilligung bedingt, die wiederum ein multiperspektivisches Bild bei der Bewertung ermöglicht. Insofern gilt es zu eruieren, inwiefern das Verfahren ohne Auflösung einzelner Bestandteile beschleunigt werden könnte.

Ähnliches gilt für die **Transparenz des Antrags- und Bewilligungsverfahrens, wobei hier vor allem die nicht-geförderten Projekte Kritik üben**. Insbesondere die Gründe für die Ablehnung des Projekts seien zu weiten Teilen nicht nachvollziehbar.

Wie zu erwarten, stehen die geförderten Projekte den abgefragten Aspekten des Antragsverfahrens tendenziell positiver gegenüber als die nicht-geförderten Projekte. Am geringsten ist der Unterschied bezüglich der **Verfahrensdauer**. Dies unterstreicht, dass hier **der größte Optimierungsbedarf** besteht.



Fragestellung: Wie zufrieden sind Sie mit der Antragstellung der Förderung? n=24-52.  
Anmerkung: Die Nachvollziehbarkeit der Gründe für die Ablehnung des Projekts wurde ausschließlich von abgelehnten Projekten abgefragt.

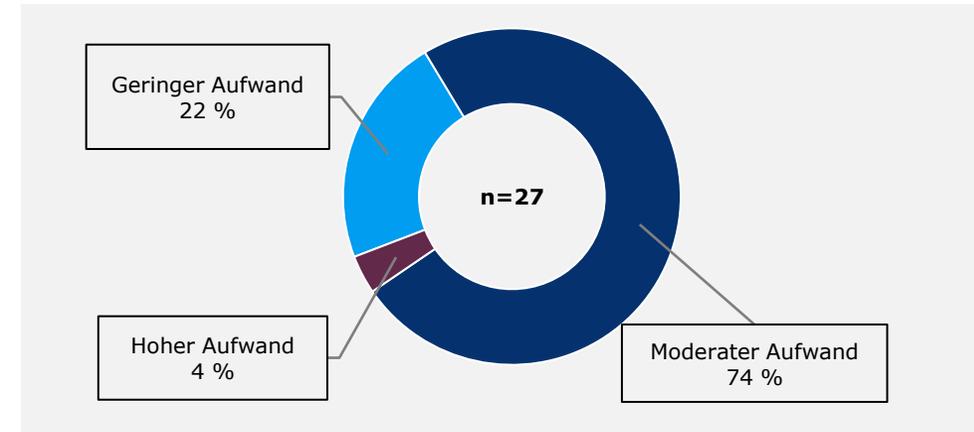
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte. 79

# Die Nachweiserbringung ist in der Regel mit angemessenem Aufwand möglich und selten mit Herausforderungen verbunden

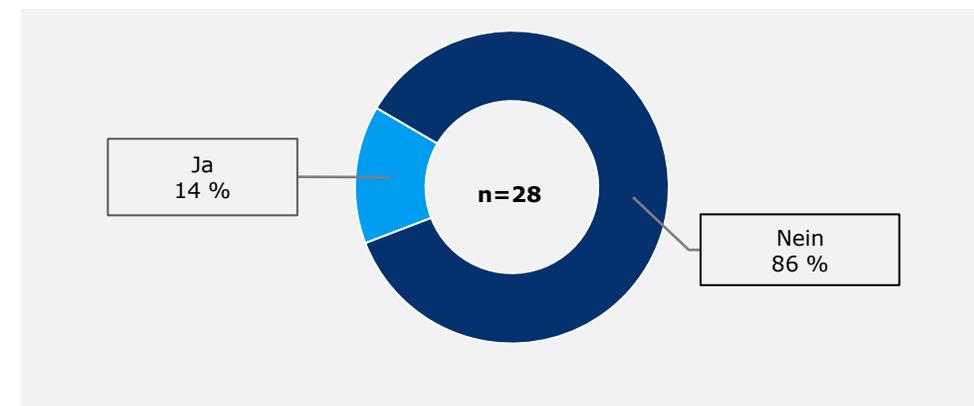
Die **Nachweiserbringung** wird vom Großteil der Projekte als **einfach und problemlos** beschrieben. Dadurch, dass die Anforderungen an die Nachweiserbringung im Zuge des Antrags- und Bewilligungsverfahrens in der Regel bereits sehr klar definiert worden seien, gäbe es hier wenig Probleme. Der für die Nachweise zu erbringende Aufwand halte sich in angemessenen Grenzen. Hier macht sich ein spezifischer Vorteil des ergebnisbasierten Förderansatzes bemerkbar, da die Ziele und Arbeitspakete bereits zu Beginn detailliert erarbeitet werden müssen, wodurch später umso mehr Handlungssicherheit entstehe.

„Die Nachweiserbringung verlief gut. Das war von vornherein klar kommuniziert, wie Ergebnisse dokumentiert werden und insofern dann einfach. Auch wenn es da mal Vertretungsregelungen bei der Stabsstelle gab [...] hat das immer gut funktioniert.“

*Vertiefungsinterview mit gefördertem Projekt*



Fragestellung: Wie bewerten Sie den Aufwand für die Nachweiserbringung für die erreichten Meilensteine? n=27.  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter Projekte.



Fragestellung: Gab es Herausforderungen bei der Nachweiserbringung (inkl. Anerkennung und Auszahlung der Fördermittel)? n=28.  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter Projekte.

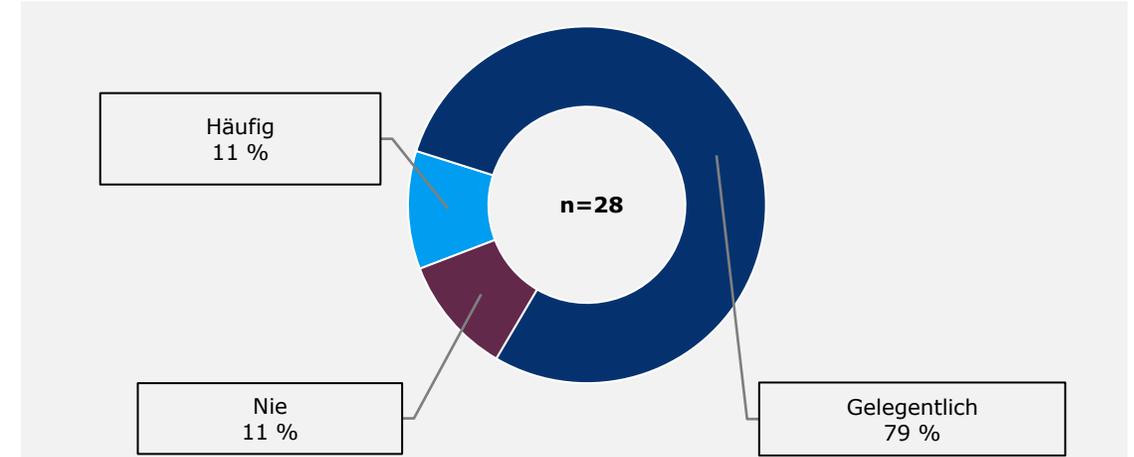
# Die Mehrheit der Projekte muss nur gelegentlich auf die Unterstützung des Teams des Klima-Innovationsfonds zurückgreifen

Die Projekte brauchen für die Inanspruchnahme und Umsetzung der Förderung in der Regel **keine intensive Betreuung durch die Stabsstelle Klimaschutz** und nehmen deren Unterstützung nur gelegentlich in Anspruch.

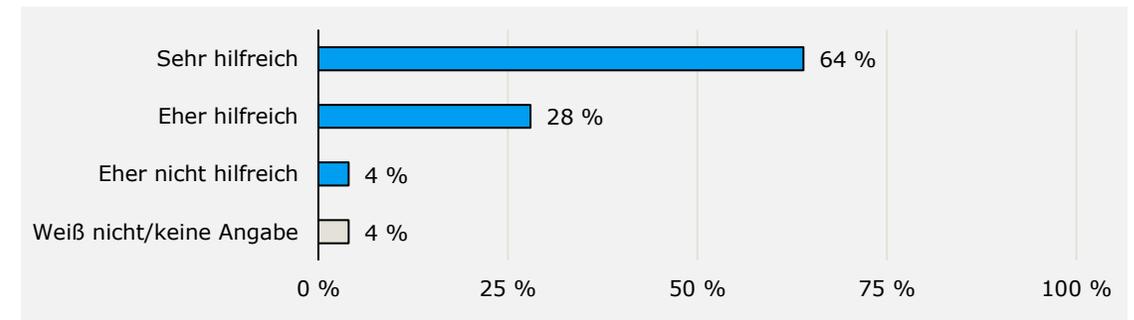
Die häufigsten Gründe für den Kontakt sind:

- Unterstützung bei der Meilensteinerreichung und Projektdurchführung (elf Nennungen)
- Unterstützung bei Öffentlichkeitsarbeit/Networking (vier Nennungen)
- Unterstützung bei der Abrechnung (vier Nennungen)
- Unterstützung bei Ergebnisdokumentation/Nachweiserbringung (drei Nennungen)
- Allgemeine Fragen zum Förderungsansatz oder zur Antragstellung (zwei Nennungen)

Wenn die **Unterstützung** der Stabsstelle in Anspruch genommen wird, wird diese in der Regel **als hilfreich wahrgenommen**. Das Engagement der Mitarbeitenden der Stabsstelle Klimaschutz wird an vielen Stellen explizit gelobt.



Fragestellung: Wie häufig haben Sie im Projektverlauf bisher die Unterstützung des Teams Stuttgarter Klima-Innovationsfonds in Anspruch genommen?  $n=28$ .  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.



Fragestellung: Wie hilfreich war die Unterstützung des Teams des Stuttgarter Klima-Innovationsfonds?  $n=25$ .  
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Die Austauschtreffen werden als hilfreich empfunden, der Austausch könnte aber noch zielgerichteter gestaltet werden

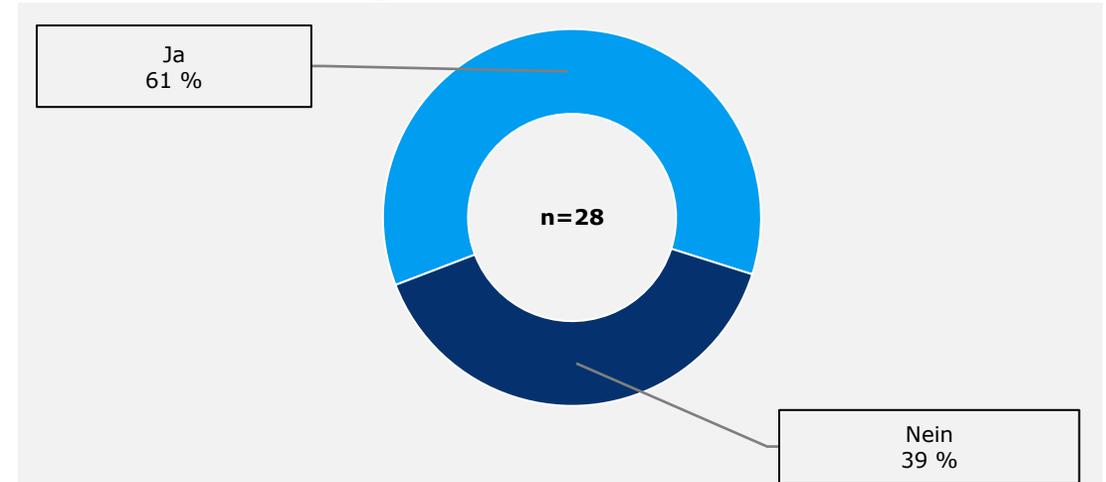
Die **Austauschtreffen**, die im Rahmen des Förderprogramms organisiert werden, werden von den befragten Projekten **als hilfreich bewertet**. Sie seien eine gute Gelegenheit, um Inspiration zu sammeln und sich mit erfahrenen Förderempfänger\*innen zu Lösungsansätzen in Bezug auf Herausforderungen im Projektverlauf auszutauschen. Auch berichteten einige Projekte, durch die Austauschveranstaltungen langfristige und stetige Partnerschaften mit anderen Projekten aufgebaut zu haben.

**Verbundvorhaben** gaben **deutlich häufiger** an, an Austauschtreffen teilgenommen zu haben. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass es hier mehrere Institutionen gibt, die Personen entsenden können und die sich die Teilnahmen entsprechend aufteilen können.

65 % der befragten geförderten Projekte wünschen sich einen **gezielteren Austausch**, beispielsweise mit Projekten im gleichen Innovationsfeld oder in der gleichen Branche. Die Hälfte gibt außerdem an, dass ein Mentoring – bspw. aus Wissenschaft oder Wirtschaft – eine (eher) hilfreiche zusätzliche Unterstützungsleistung sein könnte.

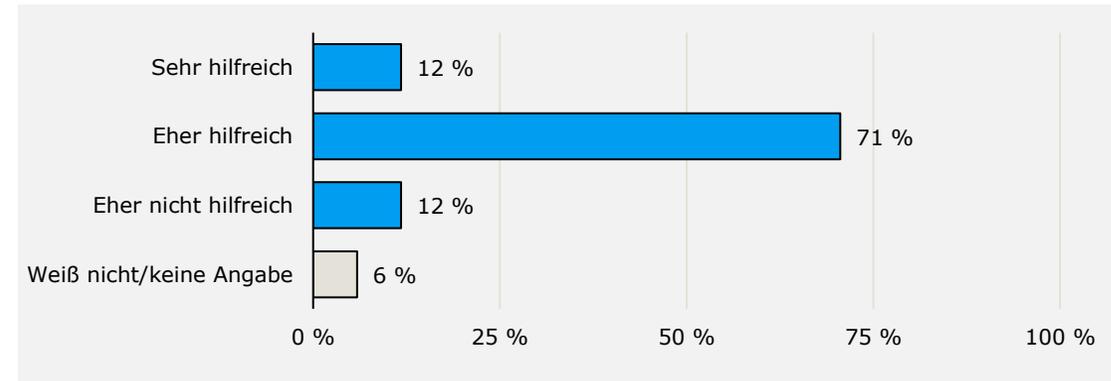
Gut 40 % sprechen sich in der Onlinebefragung für **mehr fachliche Inputs** im Rahmen der Austauschveranstaltungen aus.

Die **Frequenz**, in der die Treffen stattfinden, scheint **angemessen** zu sein. Lediglich 18 % der befragten Projekte wünschen sich häufigere Treffen.



Fragestellung: Haben Sie oder eine weitere Person aus Ihrem Projekt an einem der vom Team des Stuttgart Klima-Innovationsfonds organisierten Austauschtreffen mit anderen geförderten Projekten teilgenommen?  $n=28$ .

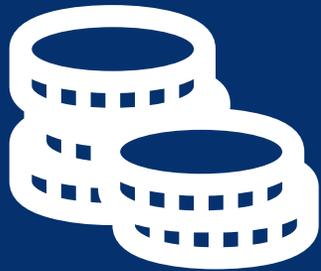
Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.



Fragestellung: Wie hilfreich fanden Sie die Austauschtreffen?  $n=17$ .

Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Effizienz der verwaltungsseitigen Umsetzung des Klima-Innovations- fonds



Im Team des Klima-Innovationsfonds sind drei Personen in Teilzeit beschäftigt, die sich auf insgesamt **1,4 Vollzeitäquivalente (VZÄ)** verteilen. Damit wird eine Fördersumme von etwa **2,5 Mio. EUR/Jahr** verwaltet.

Im Vergleich zu ähnlichen Förderprogrammen (gesamtes Fördervolumen, Anzahl betreuter Projekte, Intensität der Betreuung) bedeutet dies einen **relativ geringen Anteil für die administrativen Kosten** des Klima-Innovationsfonds.

Programm	Projektanzahl (pro Jahr)	Stellen	Fördersumme
A (anonymisiert)	18 (im Jahr 2022)	1,5 VZÄ	1 Mio. EUR/Jahr
B (anonymisiert)	ca. 15	2,0 VZÄ	1 Mio. EUR/Jahr
C (anonymisiert)	Bis zu 40	3 Personen*	4 Mio. EUR/Jahr

*\*Anmerkung: keine 100%-Stellen, da auch mit anderen Aufgaben betreut*



Inhalte nicht in veröffentlichter  
Version des Berichts

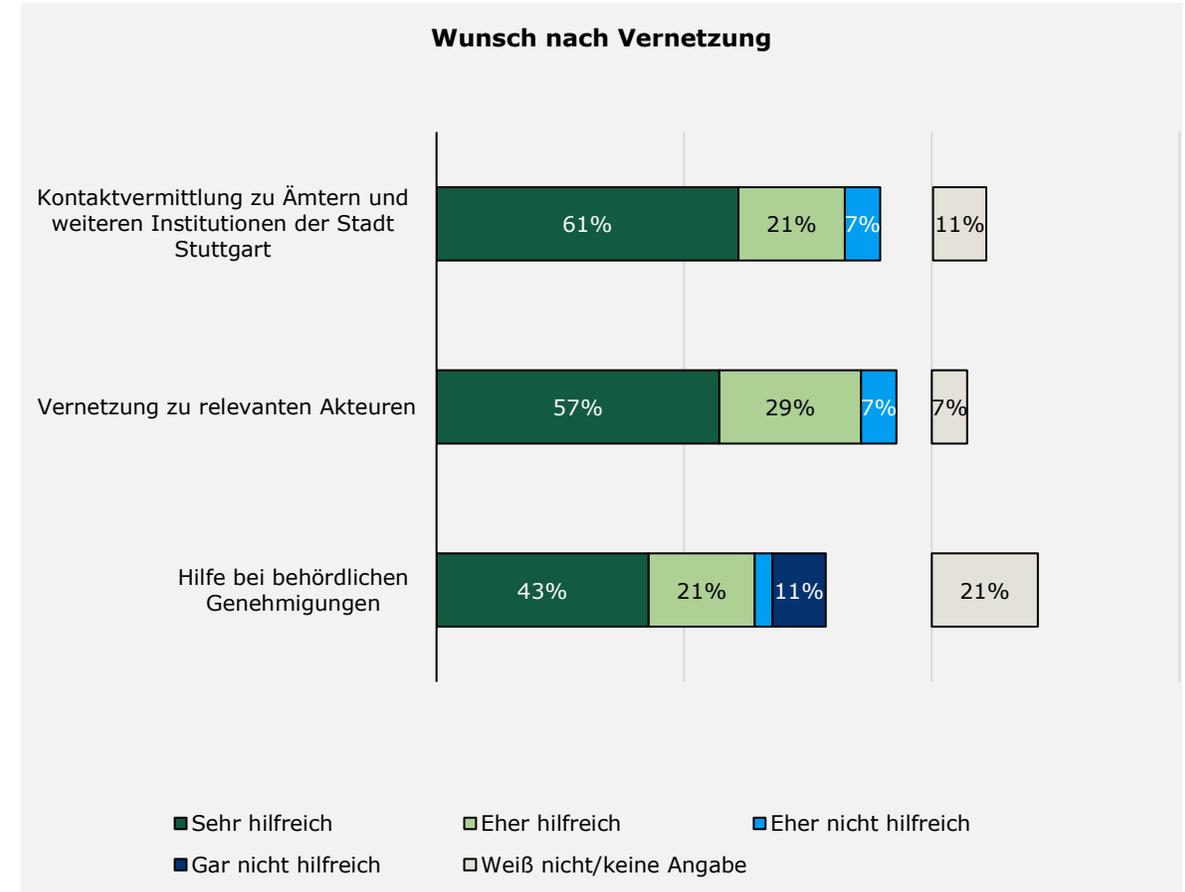
# Als zusätzliche Unterstützung erwarten die Projekte vor allem die Vernetzung zu Verwaltung und anderen relevanten Akteuren

Sowohl in der Onlinebefragung als auch in den qualitativen Interviews äußerten die Projekte immer wieder explizit den Wunsch nach mehr Vernetzung zu relevanten Stakeholdern. Als besonders wichtige Partner, zu denen man sich eine Vermittlung gewünscht hätte, wurden **Ämter und Institutionen der Stadt Stuttgart** genannt.

„Die Erkenntnis, dass der Klima-Innovationsfonds nicht mit der Stadtverwaltung gleichzusetzen ist, hat bei uns etwas gedauert. Wir hätten uns gewünscht, dass [für unser Projekt] mit relevanten Partnern wie den Stadtwerken oder dem Amt für Umweltschutz direkt gemeinsam drauf geschaut wird, um zu gucken, wie man es stadtweit am besten realisieren kann. Aber solche Kooperationen gibt es da bisher wenig.“

*Vertiefungsinterview mit gefördertem Projekt*

Die Projekte wünschen sich oder erwarten sogar zum Teil vom Klima-Innovationsfonds einen „Türöffner“ in die Stadtverwaltung. Diese wird von vielen als wichtiger Partner gesehen, um die eigenen Vorhaben skalieren und im Stadtgebiet sowie der Stadtgesellschaft implementieren zu können. Konkretisiert wird Wunsch durch das Ergebnis, dass ca. zwei Drittel der befragten Projekte Unterstützung bei behördlichen Genehmigungen als (eher) hilfreich empfinden würden.



Fragestellung: Wie zufrieden sind Sie mit der Antragstellung der Förderung? n=24-52.  
 Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

## Good Practice zur Vernetzung und Zusammenarbeit mit Behörden



In drei der vier untersuchten **Good-Practice-Beispiele** wird die Vernetzung zu den städtischen Behörden als relevant für die Umsetzung der Projekte hervorgehoben. Teilweise wird – ebenso wie in Stuttgart – die Erfahrung geteilt, dass sich Fördermittelempfänger\*innen mit der Teilnahme an einer städtischen Förderung auch eine **Türöffner-Funktion** zu relevanten Stakeholdern insbesondere in der Verwaltung erhoffen. In den Interviews wurde aber konstatiert, dass eine solche Vernetzung kein leichtes Unterfangen ist:

„Im zweiten [Förder-]Aufruf haben wir versucht, andere Behörden für die Auswahl der Projekte mit ins Boot zu holen und dort Ansprechpartner\*innen für sie zu etablieren. Das war ein expliziter Wunsch der ersten Kohorte. Das hat aber nur mäßig geklappt, weil die Behörden zum Teil sehr verschieden ticken. Man braucht dafür Personen in den Behörden, die darauf Lust haben. Unser Tipp hier: Auf Veranstaltungen Personen aus Behörden persönlich ansprechen und für das Thema begeistern.“

*Interview mit Good-Practice-Beispiel für Förderprogramm*

## Good-Practice zur Vernetzung und Zusammenarbeit mit Behörden



In zwei der vier Good-Practice-Beispiele werden jedoch Möglichkeiten zur Einbindung der Behörden aufgezeigt.

„Wir bieten die Kontaktvermittlung zu Ämtern und Behörden für unsere Projekte an. Die Vernetzung mit der Stadtverwaltung ist sehr wichtig. Wir binden auch Experten aus der Stadtverwaltung – beispielsweise aus dem Bereich Mobilität - im Bewilligungsprozess ein. Das funktioniert allerdings auf freiwilliger Basis. Die Einbindung hat zwei Vorteile:

- Das Fachwissen der Verwaltungsbereiche wird genutzt.
- Erste Beziehungen werden aufgebaut. Denn wenn der Verwaltungsbereich das Projekt schon kennt, ist auch eine eventuelle spätere Vernetzung einfacher.

Darüber hinaus gibt es in unserem Reporting folgende Frage: „Was braucht ihr in der Stadt an Vernetzung?“. Wir versuchen dann Brücken zu den entsprechenden Stellen zu bauen. Allerdings alles auf Basis persönlicher Beziehungen. Es gibt keine institutionelle oder formale Verknüpfung.

*Interview mit Good-Practice-Beispiel für Förderprogramm*

„Wir haben in unserer Agentur eine Business Support Unit (...) die ist ca. 10 Personen stark (...) und für all diese Dinge verantwortlich. Die gehen nach Förderzusage auf die Projekte zu.“

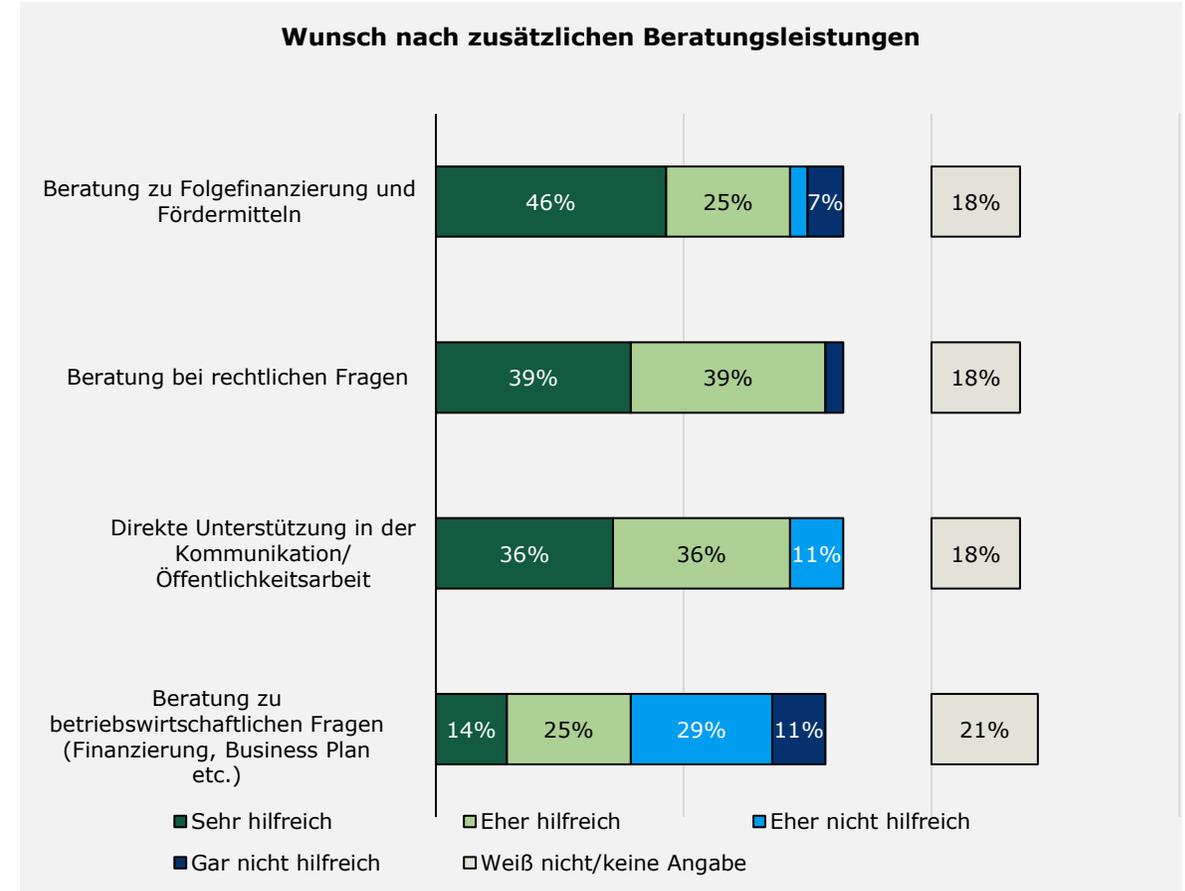
*Interview mit Good-Practice-Beispiel für Förderprogramm*

# Auch themenspezifische Beratungsleistungen werden als mögliche zusätzliche Unterstützung begrüßt

Die befragten Projekte bewerten zusätzliche **Beratungen zu Möglichkeiten der Folgefinanzierung und weiteren Fördermitteln sowie zu rechtlichen Aspekten** der Inanspruchnahme von Fördermitteln als (eher) hilfreich. Insbesondere Projekte, die angaben, außer dem Klima-Innovationsfonds keine Erfahrung mit der Beantragung öffentlicher Mittel zu haben, wünschten sich mehr Beratung zu rechtlichen Fragen.

Auch die **direkte Unterstützung in der Kommunikation** nach außen und Öffentlichkeitsarbeit wird begrüßt. Der Klima-Innovationsfonds ist hier über diverse Kanäle bereits sehr aktiv, indem dort immer wieder einzelne Projekte vorgestellt und die Förderung insgesamt beworben werden. Diese gute Praxis gilt es beizubehalten und wo möglich noch weiter auszubauen. Projekte nannten hier die Vorstellung von Leuchtturmprojekten auf externen Veranstaltungen.

Weniger attraktiv scheinen für die Projekte Beratungsangebote zu betriebswirtschaftlichen Fragen zu sein.

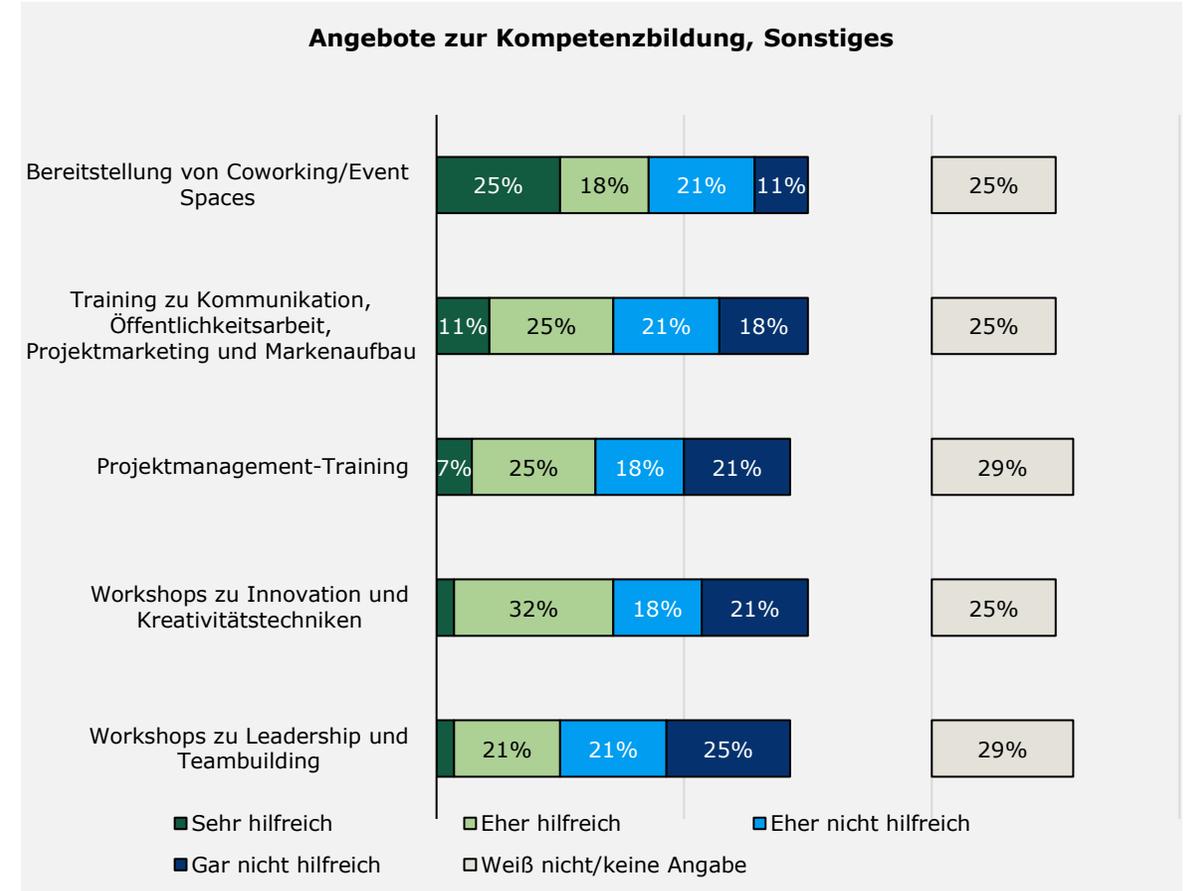


Fragestellung: Wie zufrieden sind Sie mit der Antragstellung der Förderung? n=24-52.  
 Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Zusätzliche Angebote zur Kompetenzbildung in Bezug auf die Umsetzung der Projekte sind weniger gewünscht

Die Akteure äußern in eher geringerem Umfang den Wunsch nach **Unterstützungsangeboten zur Erweiterung von projektinternen Kompetenzen** wie Projektmanagement-, Leadership- oder Marketing-Trainings. Zu beachten ist, dass nur ein kleiner Bruchteil diese möglichen Angebote als sehr hilfreich bewertet.

Dies ist vor allem insofern beachtlich, als dass mit der Project-Support Unit zukünftig eine weitere Stelle in der Stabsstelle finanziert werden soll, die unter anderem für genau solche Kompetenzbildung zuständig sein wird. Vor dem Hintergrund der hier geschilderten Ergebnisse sollte dieses Aufgabenprofil gegebenenfalls noch einmal geprüft werden. Denkbar wäre, die Project-Support-Unit **eher auf die anderen geplanten Aufgabenbereiche zuzuschneiden**, welche im Rahmen der Evaluation durch die Projekte stärker nachgefragt wurden. Im dazu entworfenen Konzeptpapier sind solche Bereiche wie **Fördermittelberatung und Stakeholder-Vernetzung** bereits adressiert.



Fragestellung: Wie zufrieden sind Sie mit der Antragstellung der Förderung? n=24-52.  
 Quelle: Ramboll Management Consulting, Onlinebefragung geförderter und nicht-geförderter Projekte.

# Handlungsempfehlungen zu Prozessen

## P1

### TEMPLATE FÜR KOSTENPLAN ERSTELLEN

Wenn es bei der Antragstellung Herausforderungen für die Antragstellenden gab, bezogen diese sich meist auf Unsicherheiten bei der Erstellung eines Personal- und Ressourcenplans, der den Anforderungen der Förderung entsprach. Die betreffenden Projekte wünschten sich hier mehr Anleitung.

Die bisherig vorhandenen Dokumente für die Antragsteller sollten um ein Template zur Kostenaufstellung ergänzt werden.

## P2

### GRÜNDE FÜR ABLEHNUNG VON PROJEKTANTRÄGEN TRANSPARENTER MACHEN

Bei negativen Förderbescheiden sollten die Projekte zukünftig besser über die Gründe der Absage informiert werden. Dies hat zwei Gründe:

- Unterstützung des Lernprozesses auf Seiten der Projekte und Erhöhung der Qualität/Passfähigkeit zukünftiger Projektanträge durch die Antragsteller
- Verbesserung des Images bzw. der Außenwahrnehmung des Klima-Innovationsfonds; dies ist insofern relevant, als die Zielgruppe in einem Drittel der Fälle über Mundpropaganda auf den Klima-Innovationsfonds aufmerksam wird (siehe Folie 30)

Es ist allerdings zu beachten, den Aufwand für die Absagen gleichzeitig möglichst gering zu halten. Wir empfehlen, die Gründe für die Ablehnung grob entlang der Bewertungskriterien darzustellen, ohne dabei ins Detail zu gehen.

# Handlungsempfehlungen zu Prozessen

## P3

### **AUSTAUSCHFORMATE SPEZIFISCHER ENTLANG INDIVIDUELLER PROJEKTBEDARFE GESTALTEN**

Den Peer-to-Peer-Austausch im Rahmen des Klima-Innovationsfonds empfinden viele Projekte als wertvoll. Bisher findet dieser hauptsächlich auf den Netzwerktreffen statt. Viele befragte Projekte würden eine Spezifizierung und Diversifizierung der Austauschformate begrüßen. So könnten Projektteams gebildet werden, innerhalb derer fördererfahrene Projekte den Neueinsteigern beratend zur Seite stehen. Auch die Möglichkeit eines Mentorings durch förderexterne Akteure aus Wissenschaft oder Wirtschaft wird von vielen befragten Projekten als sinnvolle Unterstützungsmöglichkeit bewertet.

## P4

### **UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN UM THEMENSPEZIFISCHE BERATUNGSANGEBOTE ERWEITERN**

Über die bisher angebotenen programminternen Unterstützungs- und Beratungsangebote hinaus würden die Projekte nach eigener Aussage von themenspezifischen Beratungen profitieren. Insbesondere wünschen sie sich Informationen zu rechtlichen Aspekten von Förderungen, zu weiteren Fördermöglichkeiten sowie zu Möglichkeiten zur Anschlussfinanzierung.

Hier gelte es die relevanten Themen weiter zu spezifizieren und Kooperationen mit geeigneten Beratungsdienstleistern zu initiieren. Dies könnte gleichzeitig den positiven Effekt haben, dass die beratenden Akteure den Klima-Innovationsfonds an anderer Stelle bekannt machen.

# Handlungsempfehlungen zu Prozessen

## P5

### **VERNETZUNG ZU RELEVANTEN STELLEN UND AKTEUREN IN VERWALTUNG UND STADTGESELLSCHAFT STÄRKEN**

Die Projekte erhoffen sich im Rahmen der Teilnahme am Klima-Innovationsfonds einen niedrigschwelligen Zugang zu relevanten Partnern. Dies sind vor allem Akteure und Stellen in der Verwaltung, zu denen die Projekte oftmals wenig bis keinen Zugang haben.

Hier sollte der Klima-Innovationsfonds nach Möglichkeit eine effektivere Multiplikatoren- und Vernetzungsrolle zwischen Projekten und städtischen Institutionen einnehmen. Ziel muss es sein, die Projekte mit den Stellen und Akteuren zusammenzubringen, die sie brauchen, um ihr Projekt voranzutreiben.

Interviews mit Good-Practice-Beispielen vergleichbarer Förderprogramme haben diesbezüglich allerdings gezeigt, dass institutionelle Verknüpfungen zu Ämtern oder Behörden nur schwer zu etablieren sind. Vielversprechender ist hier insofern die persönliche Ansprache von Mitarbeitenden der entsprechenden Institutionen.

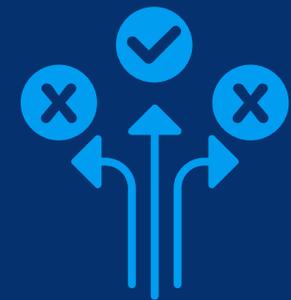
## P6

### **PERSONENGEBUNDENEN KONTAKT ZU PROJEKTEN SICHERSTELLEN**

Die geförderten Projekte heben den personengebundenen Kontakt zur Stabsstelle Klimaschutz und insbesondere dem Team des Klima-Innovationsfonds als besonders wertvoll hervor.

Für die weiterhin erfolgreiche Umsetzung des Programms in einer folgenden Förderperiode ist der persönliche und über die Jahre aufgebaute Kontakt der leitenden Personen des Klima-Innovationsfonds und dem Ökosystem weiter zu stärken.

# 4. Mögliche Weiterentwicklung des Klima- Innovationsfonds



# Übergreifende Handlungsempfehlungen

## Ü1

### ZIELSETZUNG SCHÄRFEN

Erste Schritte:

- Wirkungslogik des Förderprogramms erstellen
- Zieldimensionen hierarchisieren

## Ü2

### INHALTLICHE FOKUSSIERUNG UND THEMENSPEZIFISCHE FÖRDERAUFRUFE/CHALLENGES

Erste Schritte:

- Stakeholder mappen, die für Entwicklung von Challenges relevant sind (z. B. innerhalb Verwaltung)
- Ideenpool für Challenges erarbeiten (Workshops)
- Synergien zu bestehenden/zukünftigen Prozessen identifizieren (Klima-Fahrplan 2035, Bürgerrat Klima, Kreislaufwirtschaftsstrategie)
- Formate entwickeln (z. B. Hackathons)

# Übergreifende Handlungsempfehlungen

## Ü3

### **KLARER FOKUS AUF DIE STADT STUTTGART BEIBEHALTEN**

Der Klima-Innovationsfonds hat eine hohe Bekanntheit innerhalb der LHS erzielt; bei Zielgruppen außerhalb der Stadt (förderberechtigt in den Förderlinien Fuchs, Hirsch und Efeu) ist das Programm hingegen noch weniger bekannt (siehe Handlungsempfehlung **Z3**).

Unsere Empfehlung lautet, weiterhin auf die Stärken des Programms zu setzen und sich auf der Gewinnung weiterer Zielgruppen (insb. etablierte KMU (siehe Handlungsempfehlung **Z5**) nicht zu „verkämpfen“. Ein Ausschluss von Unternehmen außerhalb der LHS im Rahmen der neuen Förderrichtlinie sollte dabei jedoch nicht vorgenommen werden.

## Ü4

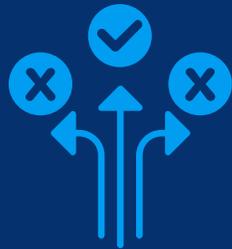
### **ERFAHRUNGEN UND GOOD-PRACTICE TEILEN UND NETZWERK MIT ANDEREN FÖRDERPROGRAMMEN AUFBAUEN**

Im Rahmen der Good-Practice-Analyse wurde von allen kontaktierten Projektverantwortlichen die Einladung für einen weiteren Austausch ausgesprochen.

Lernpunkte könnten mit Blick auf alle relevanten Themen geteilt und diskutiert werden, u. a.

- Zielgruppenerreichung und -ansprache
- Förderansatz
- Impact (und Messung von Impact)
- Prozesse (insb. Bewilligungsprozess, Einbindung von Stakeholdern, immaterielle Angebote für Projekte)

# Mögliche Weiterentwicklung des Klima-Innovationsfonds



Im Abschlussworkshop am 19. Juni 2024 wurde folgendes Modell diskutiert.

	Handlungsempfehlung	Mögliche Ableitung
<b>Ü1</b>	Zielsetzung schärfen	Stärkerer Fokus auf skalierbare Vorhaben
<b>Z1</b>	Zielgruppe präzisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkerer Fokus auf Startups als Zielgruppe (gegenüber etablierten Unternehmen)</li> <li>• Förderlinien entlang der Bedarfe verschiedener Typen an Zuwendungsempfänger*innen, nicht rein nach Fördervolumen</li> </ul>
<b>Ü2 &amp; P5</b>	Vernetzung zu Stadtverwaltung stärken und inhaltliche Fokussierung	(Themenspezifische) Förderaufrufe durch Formulierung von Challenges aus Stadtverwaltung

# Abkürzungen

<b>THG-Emissionen</b>	Treibhausgas-Emissionen
<b>LHS</b>	Landeshauptstadt Stuttgart
<b>KMU</b>	Kleine und mittlere Unternehmen
<b>VZÄ</b>	Vollzeitäquivalente

# Literaturverzeichnis

**BMWK (2016):** Studie zu nichttechnischen Innovationen. Verfügbar unter: [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/Studien/studie-zu-nichttechnischen-innovationen-zusammenfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/Studien/studie-zu-nichttechnischen-innovationen-zusammenfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=6) (abgerufen am 13.06.2024)

**Landeshauptstadt Stuttgart (2023):** Förderrichtlinie Stuttgarter Klima-Innovationsfonds - für eine klimagerechte Stadt. Verfügbar unter: <https://www.stuttgart.de/medien/ibs/foerderrichtlinie-innovationsfonds-2024.pdf> (abgerufen am 13.06.2024)

**Landeshauptstadt Stuttgart (2024):** Stuttgarter Klima-Innovationsfonds. Verfügbar unter: <https://jetztklimachen.stuttgart.de/klima-innovationsfonds> (abgerufen am 13.06.2024)

**Ramboll (2020):** Evaluierung der Berliner Innovationsförderprogramme 2018/2019. Im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (SenWiEnBe). Verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/gruenden-und-foerdern/innovationsfoerderung/> (abgerufen am 13.06.2024)

**Stadt Zürich (2024):** Förderprogramm KlimUp Verfügbar unter: [https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/umwelt\\_energie/umwelt-energie-beratung/kooperationen/foerderprogramm-klimup.html](https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/umwelt_energie/umwelt-energie-beratung/kooperationen/foerderprogramm-klimup.html) (abgerufen am 13.06.2024)

# Evaluation des Stuttgarter Klima-Innovationsfonds

## Auftraggeber

Landeshauptstadt Stuttgart, Stabsstelle für Klimaschutz

<https://www.stuttgart.de/organigramm/verwaltungseinheit/stabsstelle-klimaschutz.php>

## Auftragnehmer

Ramboll Management Consulting GmbH

<https://de.ramboll.com/management-consulting>

## Ansprechpersonen

Carla Harnischfeger (Projektleitung)

[carla.harnischfeger@ramboll.com](mailto:carla.harnischfeger@ramboll.com)

Marco Baldauf (stellv. Projektleitung)

[marco.baldauf@ramboll.com](mailto:marco.baldauf@ramboll.com)

## Autor\*innen

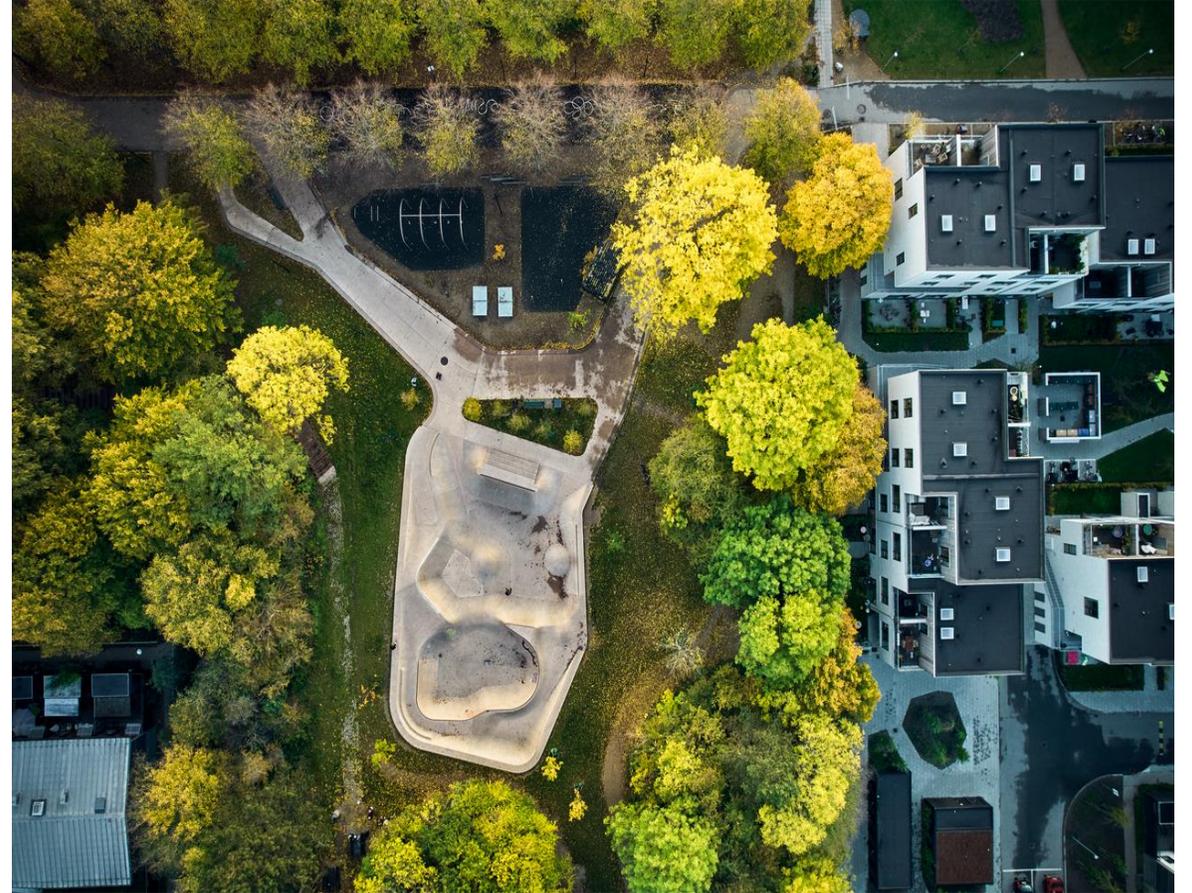
Marco Baldauf

Leonie Beckmann

Carla Harnischfeger

Jordy Kiel

Moritz Mühleib



Bright  
ideas.  
Sustainable  
change.

**RAMBOLL**