

SCHLUSSBERICHT | Zürich, 10. Juni 2026

Zwischenevaluation des Pilotprogramms KlimUp

David Baumann, Michelle Casanova, Stephan Hammer, Thomas von Stokar

Im Auftrag des Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)

Impressum

Zwischenevaluation des Pilotprogramms KlimUp

Schlussbericht, Zürich, 10. Juni 2026

Auftraggeber

Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Klima- und Umweltprojekte und -programme (KUPP)
Fachbereich Netto-Null und Kooperationen
Eggbühlstrasse 23, Postfach, 8050 Zürich

Autorinnen und Autoren

David Baumann, Michelle Casanova, Stephan Hammer, Thomas von Stokar
INFRAS, Binzstrasse 23, 8045 Zürich
Tel. +41 44 205 95 95

Begleitung

Theresa Fuchs, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Jacqueline Kaiser, Stadtentwicklung Zürich (STEZ)

Inhalt

Zusammenfassung	5
1. Einleitung.....	7
1.1. Ausgangslage	7
1.2. Evaluationsauftrag und Fragestellungen	7
1.3. Methodisches Vorgehen und Datengrundlagen	9
1.4. Gliederung des Berichts	13
2. Förderkonzept.....	14
2.1. Ziele, Förderlogik und Fördermassnahmen von KlimUp	14
2.2. Einschätzungen zum Förderkonzept aus Sicht der Befragten	16
2.3. Beurteilung des Förderkonzepts aus Sicht des Evaluationsteams	23
3. Umsetzung des Förderprogramms	27
3.1. Organisation, Rollen und Prozessdesign	27
3.2. Übersicht über die beantragten und unterstützten Vorhaben	31
3.3. Einschätzungen zur Organisation und Umsetzung aus Sicht der Befragten	37
3.4. Beurteilung der Umsetzung aus Sicht des Evaluationsteams	40
4. Wirkung des Förderprogramms.....	44
4.1. Wirkungsmechanismen, Wirkungshorizonte und beurteilbare Wirkungen	44
4.2. Wirkungen bei den geförderten Organisationen	46
4.3. Wirkungen bei den anvisierten Zielgruppen	49
4.4. Wirkungen hinsichtlich Treibhausgasemissionen und Ressourcennutzung	51
4.5. Beurteilung der Wirkungen aus Sicht des Evaluationsteams	54
5. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen	60
5.1. Gesamtbeurteilung	60
5.2. Folgerungen und Empfehlungen	67
Annex	75
A1. Ergänzende Angaben zur Methodik	75
A2. Übersicht über die eingereichten Fördergesuche	79
A3. Durch KlimUp geförderte Vorhaben	80
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	83
Literatur	84

Zusammenfassung

Einleitung

Die Stadt Zürich unterstützt mit dem laufenden Förderprogramm KlimUp seit 2024 Start-ups in der Frühphase sowie gemeinnützige Organisationen (NPO), die einen Beitrag zum städtischen Klimaschutzziel Netto-Null 2040 und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung leisten. KlimUp umfasst drei Fördermassnahmen: Innovationsbeiträge an Start-ups sowie einmalige Projekt- oder mehrjährige Betriebsbeiträge an gemeinnützige Organisationen. Bis Ende 2025 wurden in der Pilotphase des Förderprogramms in fünf Förderrunden 564 Gesuche eingereicht und 68 Vorhaben gefördert.

Die vorliegende Zwischenevaluation beurteilt das Förderkonzept, die Umsetzung und die bisherigen Wirkungen von KlimUp. Sie stützt sich auf Dokumenten- und Datenanalysen, Gesuchs- und Förderdokumente, Zwischen- und Schlussberichte der geförderten Vorhaben, vertiefende Fallbeispiele von ausgewählten Vorhaben sowie qualitative Interviews mit Expert*innen.

Beurteilung des Konzepts und der Umsetzung

KlimUp setzt bei externen Akteuren an, die mit ihren Technologien, Produkten, Dienstleistungen oder gemeinnützigen Angeboten eine grosse Hebelwirkung realisieren und darüber zur Reduktion von Treibhausgasemissionen oder zu einer intelligenteren Ressourcennutzung beitragen sollen. Diese Grundlogik beurteilen wir als zweckmässig. Das Programm adressiert eine relevante Lücke in der Förderlandschaft und erreicht mit Start-ups und NPO zwei Akteursgruppen, die für die städtischen Klima- und Ressourcenziele bedeutsam sind.

Die Kombination von Start-up-Förderung und NPO-Förderung ist anspruchsvoll, aber grundsätzlich stimmig. Die Start-up-Förderung ist als Frühphasen- und Beschleunigungsinstrument klar profiliert. Die Projektbeiträge an NPO beurteilen wir ebenfalls als zweckmässig. Bei den Betriebsbeiträgen für NPO besteht hingegen konzeptioneller Schärfungsbedarf (siehe Empfehlung 1), weil diese stärker auf die strategische Sicherung bestehender gemeinnütziger Angebote ausgerichtet sind.

Die Umsetzung erfolgt gemeinsam durch den Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ) und die Stadtentwicklung der Stadt Zürich (STEZ). Eine gemeinsame Geschäftsstelle koordiniert den Antrags-, Vergabe- und Förderprozess. Die Gesuche werden mehrstufig geprüft, unter Einbezug stadtinterner und externer Fachpersonen sowie spezifischer Fachkommissionen. Diese Umsetzungsstruktur beurteilen wir als grundsätzlich zweckmässig, fachlich breit abgestützt und nutzerfreundlich.

Beurteilung der Wirkungen

Die Zwischenevaluation untersuchte die Wirkungen von KlimUp auf drei Ebenen: bei den geförderten Organisationen, bei den anvisierten Zielgruppen, sowie hinsichtlich Treibhausgasemissionen und Ressourcennutzung. Letztere sind aufgrund der Förderung von Start-ups in einer sehr frühen Phase, der meist sehr langen und indirekten Wirkungsmechanismen bei NPO sowie der erst kurzen Laufzeit des Förderprogramms nur begrenzt empirisch nachweisbar und nicht aggregiert quantifizierbar.

Bisher zeigen sich die Wirkungen vor allem bei den geförderten Organisationen. KlimUp hat Vorhaben ermöglicht, beschleunigt oder stabilisiert. Erste Wirkungen bei Zielgruppen sind ebenfalls erkennbar, etwa durch Pilotanwendungen, Nutzung von Angeboten, Sensibilisierung, Wissensaufbau und Vernetzung. Direkte Beiträge zur Reduktion von Treibhausgasemissionen oder zur Ressourcenschonung sind bisher nur in einzelnen Fällen plausibel ableitbar. Das künftige Wirkungspotenzial schätzen wir als relevant ein, wenn Start-ups erfolgreich skalieren können und NPO-Angebote verstetigt werden. Es bleibt jedoch mit erheblichen Unsicherheiten verbunden.

Folgerungen und Empfehlungen

Das Förderprogramm KlimUp hat sich unseres Erachtens gemessen an seinen Zielen und seiner Förderlogik bisher bewährt. KlimUp adressiert eine relevante Lücke in der städtischen Klima- und Ressourcenpolitik, indem es Start-ups in einer frühen Entwicklungsphase sowie gemeinnützige Organisationen mit klima- und/oder ressourcenbezogenen Vorhaben unterstützt. Der Bezug zur Stadt Zürich entsteht dabei je nach Förderstrang unterschiedlich, bei Start-ups vor allem über Standort, Innovationsökosystem, mögliche Pilotanwendungen und Skalierungspotenziale, bei NPO stärker über lokale Zielgruppen, zivilgesellschaftliche Netzwerke und Angebote im Stadtraum.

Die Ergebnisse der Zwischenevaluation sprechen dafür, KlimUp als Instrument zur Unterstützung von Start-ups und NPO im Hinblick auf entsprechende Beiträge zum städtischen Klimaschutzziel Netto-Null 2040 und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung auch über die Pilotphase hinaus weiterzuführen und gezielt weiterzuentwickeln. Dazu sehen wir folgende Möglichkeiten:

- Empfehlung 1: Die Betriebsbeiträge für NPO sollten künftig stärker von den NPO-Projektbeiträgen und der Start-up-Förderung getrennt werden. Die Fördermassnahme sollte in einem eigenständigen, weniger häufigen und stärker an den strategischen Prioritäten der Stadt Zürich ausgerichteten Verfahren umgesetzt werden.
- Empfehlung 2: KlimUp sollte in der politischen Steuerung und Kommunikation klar als Programm zur Ermöglichung und Beschleunigung von Wirkungspotenzialen für die städtischen Klima- und Ressourcenziele positioniert werden.
- Empfehlung 3: Bei der Weiterführung sollte das Förderprogramm operativ gezielt weiterentwickelt und optimiert werden, unter anderem durch eine breitere Berichterstattung zu den erzielten und künftigen Wirkungen entlang der gesamten Wirkungsketten, die Klärung der Perspektiven nach Abschluss der Förderung und eine gezielte Stärkung der Vernetzung der geförderten Vorhaben.

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Die Stadt Zürich unterstützt mit dem Anfang 2024 lancierten Förderprogramm KlimUp Start-ups in der Frühphase und gemeinnützige Organisationen (bzw. Non-Profit-Organisationen NPO), die einen Beitrag zum städtischen Klimaschutzziel Netto-Null 2040 und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung leisten. Im Fokus steht die Förderung

- innovativer Technologien und Produkte, die zur Senkung der direkten Treibhausgasemissionen und/oder zu einem schonenden Umgang mit Ressourcen beitragen,
- von Angeboten für nachhaltiges Konsumverhalten und Kreislaufwirtschaft, die eine Senkung der indirekten Treibhausgasemissionen¹ und/oder einen schonenden Umgang mit Ressourcen unterstützen,
- der Entwicklung neuer oder der Weiterentwicklung bestehender Negativemissionstechnologien.²

Für die Pilotphase des Programms sind bis längstens 30. September 2028 Ausgaben von CHF 14 Mio. durch den Gemeinderat bewilligt. Aufgrund der hohen Nachfrage wurde im März 2026 zudem ein Zusatzkredit über CHF 5.75 Mio. bewilligt (vgl. Stadt Zürich 2026). KlimUp besteht aus drei Fördermassnahmen:

- Einmalige Innovationsbeiträge an Start-ups in der Frühphase,
- Einmalige Projektbeiträge an gemeinnützige Organisationen,
- Mehrjährige Betriebsbeiträge an gemeinnützige Organisationen.

Bis Ende 2025 wurden in fünf Förderrunden 564 Gesuche eingereicht und 68 Gesuche gefördert. Davon betrafen 27 Vorhaben Start-Ups, 25 Vorhaben NPO mit Projektbeiträgen und 16 Vorhaben NPO mit Betriebsbeiträgen.³

1.2. Evaluationsauftrag und Fragestellungen

Ziele der Zwischenevaluation

Die Zwischenevaluation soll die Konzeption, den Antrags- und Vergabeprozess sowie die Wirkungen des Förderprogramms KlimUp in der bisherigen Pilotphase beurteilen. Sie soll das Förderprogramm kritisch reflektieren und Verbesserungspotenziale bzw. Empfehlungen für dessen Optimierung aufzeigen. Die Evaluation soll den Entschei-

¹ Im Förderprogramm bezeichnen «indirekte Treibhausgasemissionen» Emissionen, die ausserhalb des Stadtgebiets anfallen, aber durch die städtische Bevölkerung verursacht werden (vgl. Stadt Zürich 2023b).

² Ziele des Förderprogramms KlimUp: vgl. Stadt Zürich 2023a und 2023b sowie die [Webseite KlimUp](#) (abgerufen am 16.4.2026).

³ Quelle: Gesuchsdatenbank KlimUp. Eine tabellarische Übersicht findet sich in Tabelle 7 im Annex A2.

dungsträger*innen (v.a. Stadtrat und Gemeinderat) Grundlagen im Hinblick auf eine allfällige Weiterführung des Förderprogramms KlimUp liefern.

Fragestellungen

Gemäss Vorgaben der Stadt Zürich waren folgende Fragestellungen zu beantworten:

Tabelle 1: Fragestellungen

Ebenen	Fragestellungen
Konzept	- Wie ist das Konzept des Förderprogramms zu beurteilen? Sind die drei Fördermassnahmen zweckmässig? Ist das Konzept (inkl. Höhe der Fördergelder) in sich stimmig? - Inwiefern ergänzt oder untergräbt das Programm bestehende Fördermassnahmen der Stadt oder auch externer Akteure?
Umsetzung und Leistungen	- Wie ist der Antrags- und Vergabeprozess zu beurteilen? Sind die Prozesse effizient, effektiv und nutzerfreundlich? Sind die Prozesse und Entscheide klar nachvollziehbar, transparent und regelkonform? - Welche Organisationen und Vorhaben werden unterstützt? Auf welche Förderziele und Themen beziehen sich die unterstützten Vorhaben?
Wirkungen bei den geförderten Organisationen	- Inwiefern wurde die gewünschte Innovationsförderung und -beschleunigung bzw. die Unterstützung von Angeboten über den definierten Zeitraum erreicht? Inwiefern wären diese Wirkungen auch ohne Förderung umgesetzt worden? - Sind Muster erkennbar bzw. gibt es gewisse Ausprägungen eines Vorhabens, die für einen Erfolg/Misserfolg sprechen?
Wirkungen der Angebote bei den jeweils anvisierten Zielgruppen	- Welche der geförderten Organisationen haben sich seit dem Förderzuschlag bezüglich Lösungen für eine klimaneutrale Stadt und intelligente Ressourcennutzung erfolgreich oder erfolgsversprechend entwickelt? Sind Muster erkennbar bzw. gibt es gewisse Ausprägungen eines Angebots, welche für einen Erfolg/Misserfolg sprechen? - Wie wirken sich die Angebote auf die anvisierten Zielgruppen aus? Inwiefern konnte zu den bei den Zielgruppen angestrebten Verhaltensänderungen beigetragen werden? Inwiefern wären diese Wirkungen auch ohne die unterstützten Angebote erzielt worden? - Welche Hinweise gibt es auf künftige potenzielle Wirkungen der Angebote auf die anvisierten Zielgruppen?
Auswirkungen auf die Treibhausgasemissionen und die intelligente Ressourcennutzung	- Inwiefern konnten eine Reduktion direkter und indirekter Treibhausgasemissionen sowie Ressourceneinsparungen erzielt werden? - Welche Hinweise gibt es auf künftige potenzielle Auswirkungen auf die Treibhausgasemissionen und Ressourceneinsparungen?
Gesamtbeurteilung	- Wie sind das Konzept und die Umsetzung des Förderprogramms zu beurteilen? - Welche Wirkungen konnten bisher durch das Programm erzielt werden? Inwiefern konnte das Programm einen Mehrwert liefern bzw. einen Unterschied machen? Welche Wirkungen des Programms sind künftig zu erwarten? - Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Programms bzw. das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und den erreichten Zielen zu beurteilen? - Inwieweit entspricht das Programm den Ansprüchen der Stakeholder (Gemeinderat etc.)? - Wie könnte das Programm optimiert werden? - Was wären Alternativen zur finanziellen Förderung durch KlimUp, die eine gleich hohe oder höhere Wirkung erzielen könnten?

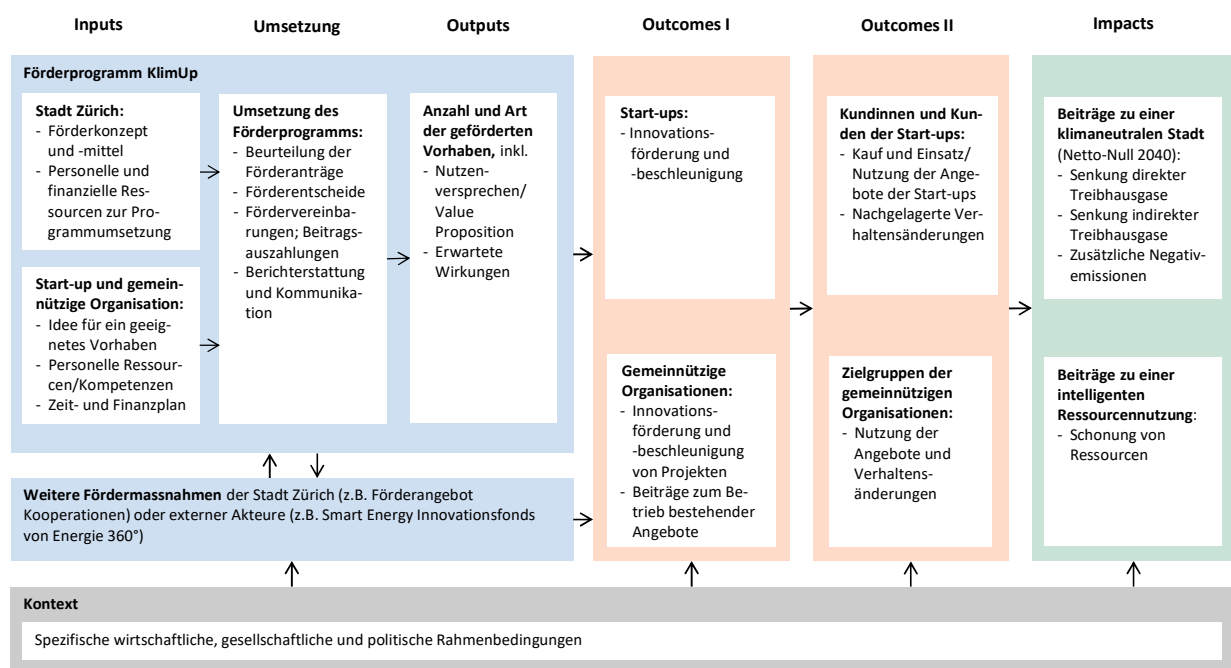
Tabelle INFRAS.

1.3. Methodisches Vorgehen und Datengrundlagen

Wirkungsmodell

Nachfolgendes Wirkungsmodell (vgl. Abbildung 1) stellt die Wirkungslogik des Förderprogramms KlimUp dar. Es strukturiert die Evaluationsgegenstände und zeigt auf, welche Wirkungen auf den verschiedenen Wirkungsebenen erwartet werden. Die Förderlogik wird im Kapitel 2.1 detaillierter beschrieben.

Abbildung 1: Wirkungsmodell Förderprogramm KlimUp



Grafik INFRAS.

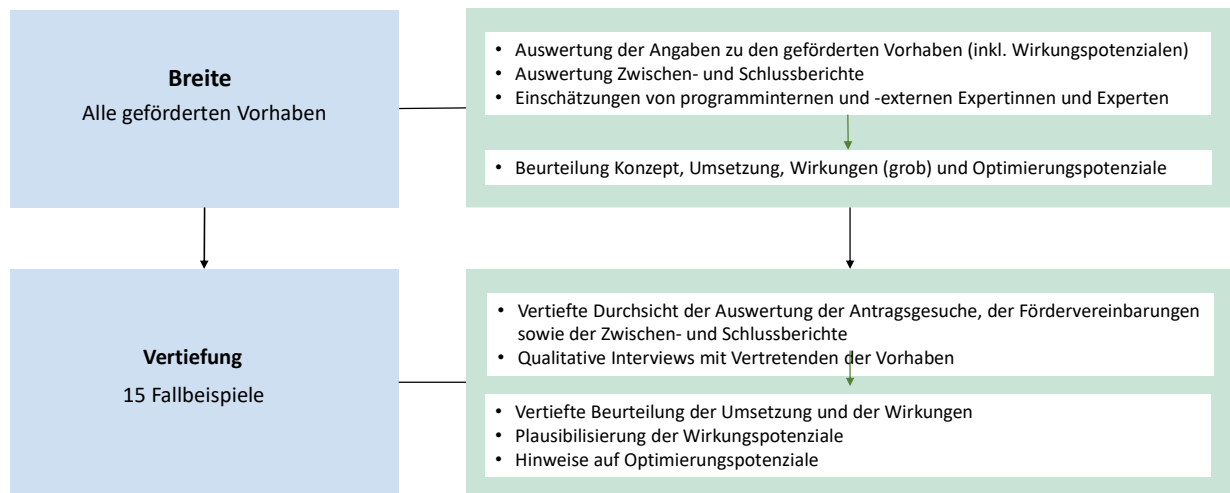
Evaluationskriterien

Massgebende Evaluationskriterien waren die Zweckmässigkeit und die Kohärenz des Programmkonzepts, die Transparenz, die Eignung und die Effizienz der Programmumsetzung und die Wirksamkeit der Förderung bei den anvisierten Start-ups und gemeinnützigen Organisationen (Outcomes I), deren Kundinnen und Kunden bzw. Zielgruppen (Outcomes II) sowie betreffend die Förderziele des Programms (Impacts). Zudem beurteilten wir das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Programms in summarischer Form. Die Beurteilung erfolgte anhand der in den Konzeptdokumenten formulierten Ziele sowie der Erwartungen der befragten beteiligten und betroffenen Akteure.

Untersuchungsdesign

Wir kombinierten die Untersuchung aller geförderter Vorhaben zu gewissen Aspekten mit vertiefenden Fallbeispielen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Untersuchungsdesign



Grafik INFRAS.

Die 15 Fallbeispiele fokussierten auf die Analyse und die Beurteilung des Stands der Umsetzung, der bisherigen Wirkungen sowie der Wirkungspotenziale der ausgewählten Vorhaben. Sie wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt (geschichtete Zufallsauswahl):

- Anzahl Fallbeispiele pro Fördermassnahme im Verhältnis zur Höhe der Förderbeiträge pro Fördermassnahme:
 - Sechs Vorhaben der Fördermassnahme «Innovationsbeiträge Start-ups»
 - Sechs Vorhaben der Fördermassnahme «Projektbeiträge NPO»
 - Drei Vorhaben der Fördermassnahme «Betriebsbeiträge NPO»
- Weitere Kriterien:
 - Fokus auf Vorhaben mit Schlussberichten aus den Förderrunden 1–3
 - Breite thematische Abdeckung
 - Fokus auf Vorhaben mit mittleren und hohen Förderbeiträgen.

Wir analysierten und beurteilten die Fragestellungen anhand folgender Vergleiche:

- Die Wirkungen des Förderprogramms KlimUp analysierten wir durch eine Kombination von Vorher-Nachher-Vergleichen mit impliziten «Policy on/off»-Vergleichen. Die Vorher-Nachher-Vergleiche zeigen auf, welche Veränderungen auf den verschiedenen Wirkungsebenen stattgefunden haben. Anhand von impliziten «Policy on/off»-Vergleichen untersuchten wir, inwiefern die festgestellten Veränderungen auf das Förderprogramm zurückgeführt werden können. Dabei stützten wir uns massgeblich auf Einschätzungen der befragten beteiligten und betroffenen Akteure ab. Anhand der «Policy on/off»-Vergleiche beurteilten wir auch allfällige Mitnahmeeffekte. Bei den Mitnahmeeffekten unterscheiden wir nach Möglichkeit zwischen dem Umfang der Vorhaben (wären ohne Förderung nicht, teilweise oder

gleich durchgeführt worden) und deren zeitlicher Umsetzung (Beschleunigungseffekt).

- Anhand von Quervergleichen untersuchten wir die Unterschiede in der Umsetzung und den Wirkungen zwischen den verschiedenen Fördermassnahmen und Themen.
- Die Beurteilung des Konzepts, dessen Umsetzung und der Wirkungen des Förderprogramms KlimUp nahmen wir anhand von Soll-Ist-Vergleichen vor. Dabei stützten wir uns auf die in den Konzeptsdokumenten formulierten qualitativen Ziele zu KlimUp sowie ergänzend auf die Erwartungen und die Ansprüche der beteiligten Akteure.

Forschungsmethoden

Wir untersuchten die Fragestellungen anhand eines qualitativen Ansatzes, der verschiedene Forschungsmethoden und Perspektiven kombinierte. Neben der Auswertung von Dokumenten und Daten führten wir qualitative Interviews mit Expert*innen und Vertretenden der für die Fallbeispiele ausgewählten Vorhaben durch.

Dokumenten- und Datenanalyse

Wir werteten folgende Dokumente und Daten aus:

- Dokumente zum Förderprogramm KlimUp (z.B. Stadt- und Gemeinderatsbeschlüsse, Dokumente im Zusammenhang mit dem Antrags- und Vergabeprozess, inkl. Vereinbarungen zwischen den für die Fallstudien ausgewählten Vorhaben und der Stadt Zürich),
- Von der Geschäftsstelle oder auf der KlimUp-Plattform zur Verfügung gestellte Daten und Dokumente zu den beantragten und den geförderten Vorhaben,
- Auf der Webseite von KlimUp und den Webauftritten der geförderten Vorhaben publizierte Informationen,
- Dokumente zu 12 zufällig ausgewählten Anträgen zur Analyse des Antrags- und Vergabeprozesses,⁴
- Schlussberichte zu 29 geförderten und bereits abgeschlossenen Vorhaben.⁵

Qualitative Interviews

Neben einem explorativen Interview mit Vertretenden der Geschäftsstelle KlimUp führten wir neun Interviews mit elf an der Umsetzung beteiligten Expert*innen, zwei

⁴ Jeweils je zwei angenommene bzw. abgelehnte Anträge für jede Fördermassnahme. Folgende Dokumente wurden jeweils ausgewertet: Kurzversion der Anträge, der formalen Prüfung durch Fachleute der Stadt Zürich, der Langversionen der Anträge, der fachliche Vorprüfung durch stadttinterne und externe Fachexpert*innen, der fachlichen Prüfung durch die Mitglieder der Fachkommission, von Dokumenten zu den Diskussionen in der Fachkommission, Zusage- und Absagebescheide.

⁵ Beinhaltet die bis Ende 2025 erstellten Schlussberichte (die Mitte 2025 adaptiert wurden).

Interviews mit an der Umsetzung nicht beteiligten Experten und 14 Interviews mit Vertretenden ausgewählter Vorhaben (Fallbeispiele) durch.⁶

Die Interviews wurden anhand von spezifischen Gesprächsleitfäden in der Regel per Video-Call geführt und zusammenfassend protokolliert.⁷ Die Ergebnisse der Interviews werteten wir mit Unterstützung des Softwareprogramms MAXQDA (inkl. KI-Funktion) aus. Die KI-Funktion von MAXQDA ermöglicht eine durch uns strukturierte und gelenkte systematische Inhaltsanalyse der Interviewergebnisse.⁸ Die KI-Ergebnisse wurden anhand der Quellenangaben kontrolliert und jeweils präzisiert und ergänzt.

Aussagekraft und Grenzen der Evaluation

Das Vorgehen ermöglicht eine empirisch gut abgestützte Analyse und Beurteilung der Konzeption, der Umsetzung und der Wirkungen des Förderprogramms in der bisherigen Pilotphase bei den geförderten Organisationen.

Grenzen bestanden bei der Beurteilung der Wirkungen bei den von den geförderten Vorhaben anvisierten Zielgruppen und vor allem bei der Beurteilung der bisherigen und der potenziellen künftigen Auswirkungen auf die Treibhausgasemissionen und die intelligente Ressourcennutzung. Aufgrund der kurzen Dauer seit Beginn des Pilotprogramms, der komplexen Wirkungsmechanismen und der teilweise langen und unsicheren Wirkungshorizonte liegen kaum belastbare Angaben zu den bisherigen Umweltwirkungen der einzelnen Vorhaben vor. Zudem zeigt die Evaluation, dass die Abschätzung der künftigen Auswirkungen sehr schwierig ist, auf vielen ungewissen Annahmen beruht und sich empirisch nicht ausreichend stützen lässt.

Für einzelne Vorhaben mit geeigneten Wirkungspfaden und Datengrundlagen können allenfalls quantitative Abschätzungen bisheriger oder künftiger Umweltwirkungen vorgenommen werden. Der spezifische Wirkungsbeitrag der Förderung durch KlimUp lässt sich jedoch auch bei plausibel abgeschätzten Umweltwirkungen nur schwer von weiteren Einflussfaktoren abgrenzen. Allfällige vorhabenspezifische Abschätzungen lassen sich im Rahmen dieser Zwischenevaluation nicht übergreifend prüfen, harmonisieren und zu einer belastbaren quantitativen Gesamtwirkung des Förderprogramms aggregieren. Aus diesen Gründen beschränkt sich die Zwischenevaluation auf eine qualitative Einschätzung der bisherigen und der künftigen potenziellen Auswirkungen des Pilotprogramms KlimUp auf die Treibhausgasemissionen und die intelligente Ressourcennutzung.

⁶ Angaben zu den befragten Expertinnen und Experten finden sich im Annex A1. Bei einem für die Fallbeispiele ausgewählten Vorhaben beschränkten wir uns auf die Auswertung von Dokumenten und verzichteten aus terminlichen Gründen auf ein Interview.

⁷ Beispiele von Gesprächsleitfäden sind im Annex A1 dokumentiert.

⁸ Die in MAXQDA importierten Daten (Interviewprotokolle) werden verschlüsselt übertragen und für die Verarbeitung ausschliesslich auf Servern innerhalb der Europäischen Union zwischengespeichert. Die Verarbeitung erfolgt temporär. Die Daten werden nach Abschluss der Verarbeitung vollständig gelöscht. Es findet keine langfristige Speicherung statt. Die Daten werden nicht für Trainingszwecke des KI-Modells verwendet.

Einsatz von KI für diesen Bericht

Bei einzelnen Arbeitsschritten zu diesem Bericht kam Künstliche Intelligenz (KI) zum Einsatz, entweder als Teil gängiger Anwendungen oder bewusst, um die Arbeitsschritte zu vereinfachen. Wir setzten KI insbesondere zur Strukturierung und Auswertung von Interviewergebnissen mit MAXQDA (siehe oben), zur Unterstützung von Recherchen sowie punktuell als sprachliches und redaktionelles Hilfsmittel ein. KI diente dabei ausschliesslich zur Prozessunterstützung. Sensible oder vertrauliche Daten wurden nicht in eine KI-Anwendung eingegeben, die Daten für Trainingszwecke verwendet. Die Autor*innen garantieren, dass KI-Ergebnisse kontrolliert und gegebenenfalls redigiert wurden. Massgebend und verantwortlich für den Inhalt des Berichts sind die Autor*innen.

1.4. Gliederung des Berichts

Der Evaluationsbericht ist wie folgt gegliedert:

- Gestützt auf die empirischen Ergebnisse beurteilen wir im Kapitel 2 das Förderkonzept, im Kapitel 3 die Umsetzung und im Kapitel 4 die Wirkungen des Förderprogramms KlimUp.
- Im Kapitel 5 nehmen wir eine Gesamtbeurteilung des Förderprogramms KlimUp vor und geben Empfehlungen für die Optimierung und die allfällige Weiterentwicklung des Programms ab.

Der Annex enthält ergänzende Angaben zur Methodik (Annex A1), eine Übersicht über die Anzahl eingereichter, genehmigter und abgelehnter Fördergesuche (Annex A2) und weitere empirische Auswertungen (Annex A3) und eine Auflistung der durch KlimUp geförderten Vorhaben (Annex A3).

2. Förderkonzept

Nachfolgend beschreiben wir das Förderkonzept von KlimUp (vgl. Kapitel 2.1) und stellen die Einschätzungen der befragten Expert*innen und Vertretenden von Vorhaben zum Förderkonzept dar (vgl. Kapitel 2.2). Gestützt auf diese Ergebnisse nehmen wir in Kapitel 2.3 eine eigene Beurteilung des Förderkonzepts vor und beantworten die entsprechenden Evaluationsfragestellungen.

2.1. Ziele, Förderlogik und Fördermassnahmen von KlimUp

Das Förderprogramm KlimUp ist auf die Unterstützung von Vorhaben ausgerichtet, die zur klimaneutralen Stadt und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung beitragen sollen. Es steht im Kontext des städtischen Klimaschutzziels Netto-Null 2040 und der damit verbundenen Herausforderung, sowohl direkte als auch indirekte Umweltwirkungen zu erzielen. Im Reglement des Programms (vgl. Stadt Zürich 2023b) werden diese übergeordneten Ziele in vier Förderziele übersetzt:

- die Senkung der direkten Treibhausgasemissionen,
- die Senkung der indirekten Treibhausgasemissionen,⁹
- die Entwicklung von Negativemissionstechnologien (NET),
- sowie die intelligente Ressourcennutzung.

Aus dieser übergeordneten Zielsetzung ergibt sich die Grundlogik des Programms. Die Stadt Zürich geht davon aus, dass ihre Klima- und Umweltziele nicht allein durch Verwaltungshandeln erreicht werden können, insbesondere dort nicht, wo indirekte Emissionen und Ressourcennutzung stark von der Wirtschaft und der Bevölkerung mitgeprägt werden. KlimUp setzt deshalb bei externen Akteuren an, die mit neuen Produkten, Dienstleistungen, Technologien oder gemeinnützigen Angeboten zur Zielerreichung beitragen können. Der Bezug zur Stadt Zürich ergibt sich bei allen Vorhaben aus ihrem Beitrag zum Klimaschutzziel Netto-Null 2040 und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung. Ergänzend kann sich dieser Bezug je nach Vorhaben über den Sitz oder die Tätigkeit der Organisation, über Zielgruppen in der Stadt Zürich, über Aktivitäten im Stadtraum oder über eine Zusammenarbeit mit städtischen Akteuren konkretisieren. Das Programm unterscheidet bewusst zwischen zwei Fördersträngen, nämlich der Förderung von Start-ups in der Frühphase und der Förderung von gemeinnützigen Organisationen. Damit adressiert das Förderprogramm KlimUp zwei sehr unterschiedliche Zielgruppen.

⁹ Im Förderprogramm bezeichnen «indirekte Treibhausgasemissionen» Emissionen, die ausserhalb des Stadtgebiets anfallen, aber durch die städtische Bevölkerung verursacht werden (vgl. Stadt Zürich 2023b).

Der erste Förderstrang richtet sich an **Start-ups in einer frühen Entwicklungsphase**. Gefördert werden Unternehmen mit einem innovativen und skalierbaren Geschäftsmodell, die sich vor der ersten institutionellen Finanzierungsrunde befinden und mit ihrem Vorhaben neue Wege zur Erreichung der Förderziele aufzeigen. Dabei kann es sich um neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Technologien handeln. (vgl. Stadt Zürich 2023a und 2023b). Die Förderung ist ausdrücklich auf die Frühphase ausgerichtet, in der häufig ein Finanzierungsengpass besteht und private Kapitalgeber oder andere Förderinstrumente noch nicht oder nur beschränkt greifen. Das spezifische Ziel dieser Fördermassnahme besteht in der Innovationsförderung und Innovationsbeschleunigung von Start-ups, die für eine klimaneutrale Stadt und/oder eine intelligentere Ressourcennutzung relevante Lösungen entwickeln. Die Start-up-Förderung soll damit nicht bestehende Finanzierungsgefässe ersetzen, sondern eine identifizierte Lücke im frühen Entwicklungsstadium schliessen.

Der zweite Förderstrang richtet sich an **gemeinnützige Organisationen** (bzw. Non-Profit-Organisationen, NPO) und folgt teilweise einer anderen Förderlogik (vgl. Stadt Zürich 2023a und 2023b). Im Zentrum stehen hier nicht primär skalierbare Geschäftsmodelle, sondern zum einen die Förderung von Projekten und Angeboten im öffentlichen Interesse, die neue Wege aufzeigen, Breitenwirkung entfalten und die Gesellschaft aktivieren. Zum anderen sollen NPO gefördert werden, die eine Unterstützung für den Betrieb eines bereits entwickelten Angebots benötigen, das zur Erreichung des Förderziels beiträgt. Dadurch sollen diese Angebote über einen definierten Zeitraum gefestigt werden. Es sollen insbesondere lokale Zürcher Netzwerke und Akteur-Plattformen gefördert werden, die in den Bereichen «Nachhaltigkeit, nachhaltiger Konsum und nachhaltige Ernährung» aktiv sind. Gemeinnützige Organisationen werden damit als eigenständige Träger von Innovation, Sensibilisierung, Vernetzung und Angebotsentwicklung verstanden. Gleichzeitig berücksichtigt das Förderprogramm, dass sich der Finanzierungsbedarf dieser Akteure je nach Umständen unterscheidet, was sich in zwei getrennten Fördergefässen für Projekte und für den Betrieb bestehender Angebote niederschlägt.

KlimUp setzt diese zweigleisige Förderlogik über drei getrennte Gefässe um, eines für die Förderung von Start-ups sowie zwei für die Unterstützung von NPO. Die wichtigsten Merkmale der drei Fördermassnahmen sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Überblick über die drei Fördermassnahmen von KlimUp

Fördermassnahme		Fördergegenstand	Beitragsrahmen	Auszahlungslogik
Start-ups	Einmalige Innovationsbeiträge	Innovationsförderung und Innovationsbeschleunigung in einer sehr frühen Phase	CHF 35'000 bis CHF 250'000	Grundbetrag nach Förderzusage, zusätzlicher Beitrag gekoppelt an Gewinnung von Drittmitteln
	Einmalige Projektbeiträge	Unterstützung im Rahmen klar umrissener Projekte	CHF 5'000 bis CHF 100'000 pro Projekt	Auszahlung in Tranchen, geknüpft an Meilensteine
NPO	Mehrfährige Betriebsbeiträge	Befristete Unterstützung zur Stabilisierung bestehender gemeinnütziger Angebote	CHF 60'000 bis CHF 600'000 insgesamt, bzw. CHF 30'000 bis CHF 200'000 pro Jahr	Auszahlung in Tranchen über 2 bis 4 Jahre, geknüpft an Meilensteine

Tabelle INFRAS. Quelle: Stadt Zürich 2023b.

Von den ursprünglich für KlimUp bewilligten CHF 14 Mio. entfallen CHF 7.5 Mio. (53.6%) auf die Start-up-Förderung, CHF 2 Mio. (14.3%) auf die Projektbeiträge für gemeinnützige Organisationen und CHF 4 Mio. (28.6%) auf die Betriebsbeiträge für gemeinnützige Organisationen. CHF 0.5 Mio. (3.6%) sind für Begleitkosten vorgesehen (vgl. Stadt Zürich 2023b). Aufgrund der hohen Nachfrage wurde 2026 zudem ein Zusatzkredit von CHF 5.75 Mio.¹⁰ genehmigt (vgl. Stadt Zürich 2026).

Durch die Bündelung unterschiedlicher Fördermassnahmen ist KlimUp breit ausgerichtet. Diese breite Ausrichtung ist auch Ausdruck der Entstehungsgeschichte des Programms, das mehrere parlamentarische Vorstösse¹¹ in einer gemeinsamen Förderarchitektur zusammenführt. Damit ist das Förderkonzept auf die Verbindung unterschiedlicher förderpolitischer Anliegen ausgerichtet.

2.2. Einschätzungen zum Förderkonzept aus Sicht der Befragten

Zweckmässigkeit von KlimUp

Die befragten Expert*innen und Vertretenden der geförderten Vorhaben beurteilen die Förderung von Start-ups und gemeinnützigen Organisationen durch die Stadt Zürich im Bereich Klimaschutz und intelligente Ressourcennutzung überwiegend als zweckmässig. Begründet wird dies vor allem damit, dass KlimUp unternehmerisches wie zivilgesellschaftliches Engagement aktiviere und Beiträge zu den städtischen Klima- und Ressourcenzielen ermögliche. Als zentrale Rechtfertigung für eine öffentliche Förderung verweisen viele Befragte auf bestehende Finanzierungs- und Unter-

¹⁰ Der Zusatzkredit wurde nicht explizit auf die einzelnen Fördermassnahmen verteilt (vgl. Stadt Zürich 2026).

¹¹ Namentlich das Postulat GR Nr. 2020/554 zur Unterstützung lokaler Netzwerke und Akteur-Plattformen im Bereich Nachhaltigkeit, das Postulat GR Nr. 2021/416 zu einem Rahmenkredit für klima- und gemeinwohlorientierte Start-ups, die Motion GR Nr. 2021/496 zur Unterstützung von Unternehmen im Bereich Negativemissionstechnologien sowie die Motion GR Nr. 2021/512 zu einem Förderprogramm für Unternehmen und Organisationen im Bereich nachhaltiger und suffizienter Konsum (vgl. Stadt Zürich 2023a).

stützungslücken. Diese beträfen insbesondere frühe Entwicklungsphasen, Vorhaben mit unsicherer kurzfristiger Rentabilität sowie gemeinwohlorientierte Aktivitäten, für die nur begrenzt geeignete Finanzierungsquellen verfügbar seien.

KlimUp wird von den Befragten als Mittel zur Ermöglichung, Beschleunigung und Sichtbarmachung klima- und ressourcenbezogener Vorhaben wahrgenommen. Gemäss vielen Befragten nimmt die Stadt Zürich dabei eine eigenständige Rolle ein: Sie könne Themen setzen, Impulse geben und zusätzliche Akteure für entsprechende Lösungen mobilisieren. Mehrere Befragte betonen zudem, dass die Förderung durch die Stadt als Glaubwürdigkeits- und Qualitätssignal wirke, etwa gegenüber weiteren Förderstellen, Investor*innen, Partnerorganisationen oder Zielgruppen. Einzelne Befragte verbinden das Programm zudem mit einer innovations- und standortpolitischen Funktion. Vereinzelt wurden jedoch auch grundsätzliche Vorbehalte zur Rolle der Stadt als Förderinstanz für risikobehaftete Frühphasenförderung profitorientierter Vorhaben oder NPO-Förderung mit indirekten Wirkungen geäussert.

Innovationsbeiträge an Frühphasen Start-Ups

Die Einschätzungen zur Start-up-Förderung durch KlimUp fallen überwiegend positiv aus. Sowohl Expert*innen als auch Vertretende geförderter Start-ups beurteilen die Grundlogik der Förderung als frühe Anschub- und Beschleunigungsfinanzierung grösstenteils als zweckmässig. Wiederholt wird darauf hingewiesen, dass klima- und ressourcenbezogene Start-ups gerade in frühen Entwicklungsphasen mit besonderen Finanzierungsschwierigkeiten konfrontiert seien. Privates Kapital werde in dieser Phase häufig noch zurückhaltend gewährt, während etablierte Innovationsinstrumente oft eine höhere technologische oder marktliche Reife voraussetzten. Vor diesem Hintergrund erscheint KlimUp vielen Befragten als sachgerechte Antwort auf eine reale Lücke im Finanzierungssystem.

Mehrere Befragte verbinden die Start-up-Förderung ausdrücklich mit einer venture-ähnlichen Logik, die eine entsprechende Risikobereitschaft erfordere. Nicht jedes geförderte Vorhaben müsse erfolgreich sein, sofern einzelne Start-ups ihr Innovations- und Wirkungspotenzial mit grossem Hebel realisieren könnten. In diesem Verständnis diene die Förderung dazu, frühe Entwicklungsschritte zu ermöglichen, Experimentierräume zu schaffen und Vorhaben in eine Phase zu bringen, in der weiterführende Finanzierungen, Pilotanwendungen oder erste Marktvalidierungen wahrscheinlicher würden. Wiederholt wird in diesem Zusammenhang auch der Wert von «geduldigem Kapital» betont, das längere Entwicklungs- und Reifeprozesse zulasse.

Viele Befragte heben zudem hervor, dass die Förderung nicht nur finanziell wirke, sondern auch eine starke Signal- und Label-Funktion habe. Die Zusage der Stadt Zürich werde als öffentlicher Qualitätsnachweis, als Vertrauenssignal gegenüber Investor*innen und Partner*innen sowie als hilfreiche Positionierung im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Kapital wahrgenommen.

Die Befragten ergänzen diese generellen Einschätzungen zum Konzept der Start-up-Förderung wie folgt:

- Die klare Fokussierung auf Frühphasenförderung mit entsprechendem Risikocharakter wird als wertvoll und zielführend angesehen.
- Die Förderhöhe wird überwiegend als relevant und substantiell beschrieben. Zugleich weisen mehrere Befragte darauf hin, dass die konkrete Bedeutung der Beiträge stark vom Kapitalbedarf und vom Entwicklungsstand des jeweiligen Start-ups abhängen.
- Der Charakter als nicht verwässernde Finanzierung¹² gilt als essenzieller Vorteil. Die Start-ups erhalten finanzielle Mittel, ohne in einer frühen Phase bei noch unsicherer Bewertung bereits Eigentumsanteile an die Kapitalgebenden abgeben zu müssen.
- Der Matching-Mechanismus wird von den Expert*innen als stimmiges und sachgerechtes Kontroll- und Qualifizierungselement der Förderung hervorgehoben. Von den Vertretenden der Vorhaben wird er grundsätzlich akzeptiert. Insbesondere die Anforderung, innerhalb eines Jahres institutionelle Investor*innen zu gewinnen, wird für sehr junge Start-ups jedoch als anspruchsvoll beurteilt.¹³ Sie könne zudem Anreize setzen, sich früh stark auf Investor*innensuche statt auf Produktentwicklung zu konzentrieren.

In der breiteren Start-up-Förderlandschaft wird KlimUp überwiegend als komplementäres Frühphaseninstrument eingeordnet. Mehrere Befragte halten fest, dass die Fördermassnahme bereits dort ansetze, wo Start-ups für grössere und stärker entwicklungsorientierte Programme wie Innosuisse noch nicht oder nur teilweise anschlussfähig seien oder wo private Investor*innen noch zurückhaltend agierten. Gerade im Nachhaltigkeitsbereich wird die bestehende Förderlandschaft als eher fragmentiert und insgesamt begrenzt wahrgenommen. Punktuell sehen einzelne Befragte gleichwohl einen stärkeren Koordinationsbedarf im weiteren Förderumfeld. Genannt werden insbesondere die begrenzte Abstimmung mit Kanton, Bund, Hochschulen und privaten Akteuren sowie der Wunsch, KlimUp noch stärker als Teil eines grösseren Innovationsökosystems zu positionieren.

Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass die Förderung von Start-ups in der Frühphase innerhalb von KlimUp weitergeführt und gestärkt werden sollte. Als ergänzende oder alternative Ansätze zur Unterstützung innovativer Start-ups werden vor allem drei Stossrichtungen genannt:

1. die Schaffung eines sichtbaren Innovations-Hubs oder zentraler Räumlichkeiten, die Start-ups, Investor*innen und weitere Akteure physisch zusammenbringen,
2. eine stärkere internationale Positionierung Zürichs als Standort für nachhaltige Innovationen, etwa über gezielte Standortförderung oder grössere Konferenzen im Nachhaltigkeitsbereich,

¹² Nicht verwässernde Finanzierung (non-dilutive funding) bezeichnet Finanzierungen, bei denen ein Unternehmen Mittel erhält, ohne dafür Eigentumsanteile an die Kapitalgebenden abzugeben.

¹³ Die Matching-Periode wurde im Förderprozess grundsätzlich mit einer Frist von einem Jahr kommuniziert. Die Geschäftsstelle KlimUp hat diese Frist bei Bedarf jedoch um bis zu einem weiteren Jahr verlängert.

3. eine direktere Einbindung der Stadt als Kundin, Pilotpartnerin oder Türöffnerin zu relevanten Akteuren.

Projektbeiträge an Non-Profit-Organisationen (NPO)

Die Einschätzungen zum Förderkonzept für Projektbeiträge für NPO fallen insgesamt positiv aus. Sowohl Expert*innen als auch Vertretende geförderter Vorhaben beurteilen dieses Fördergefäss mehrheitlich als zweckmässiges und notwendiges Instrument, um Finanzierungslücken im Klima- und Ressourcenbereich zu schliessen und zivilgesellschaftliches Engagement zu aktivieren. Wiederholt weisen sie darauf hin, dass gemeinwohlorientierte Vorhaben – insbesondere in den Bereichen Bildung, Sensibilisierung, Vernetzung oder Angebotsentwicklung – häufig nur begrenzt auf etablierte Finanzierungsquellen zurückgreifen könnten. Öffentliche Förderung wird in diesem Zusammenhang als besonders relevant beurteilt. Sie ermögliche gesellschaftlich erwünschte Projekte, die kurzfristig weder marktfähig noch für klassische Stiftungs- oder Investitionslogiken hinreichend attraktiv seien.

Vor diesem Hintergrund werden die Projektbeiträge vor allem als Mittel verstanden, um konkrete Vorhaben überhaupt zu ermöglichen, erste Entwicklungsschritte zu finanzieren und bestehendes zivilgesellschaftliches Engagement punktuell zu stärken. Die Befragten betonen mehrfach, dass die Förderung nicht nur finanzielle Spielräume schaffe, sondern auch eine wichtige Signalwirkung entfalte. Die Unterstützung durch die Stadt Zürich wird als Anerkennung, Legitimationshilfe und öffentlicher Vertrauensbeweis beschrieben. Sie könne die Sichtbarkeit der Vorhaben erhöhen und teilweise den Zugang zu weiteren Partner*innen oder Förderstellen erleichtern. Zugleich heben mehrere Befragte positiv hervor, dass mit den Projektbeiträgen auch Vorhaben mit stark gesellschaftlichem Fokus unterstützt würden, deren potenzieller Nutzen sich häufig erst über längere Wirkungsketten entfalte und deshalb schwerer messbar sei als bei technologieorientierten oder kommerziellen Vorhaben.

Die Befragten ergänzen diese Einschätzungen zum Konzept der Projektförderung für NPO wie folgt:

- Der Förderbedarf wird als hoch eingeschätzt. Mehrere Befragte heben hervor, dass gerade im Klima- und Ressourcenbereich viele gemeinnützige Vorhaben an fehlenden Mitteln für Aufbau-, Koordinations- und Umsetzungsarbeiten scheitern würden, obwohl sie gesellschaftlich erwünscht seien.
- Die Förderlogik wird überwiegend als offen und bedarfsorientiert beurteilt.
- Die Förderbeträge und deren Flexibilität werden in der Regel als ausreichend erachtet, um konkrete Projekte umzusetzen. Während sie für kleinere Vorhaben besonders wirksam seien, leisteten sie bei grösseren Projekten zumindest einen wichtigen Beitrag.

Die Befragten beurteilen die Projektbeiträge für NPO in der bestehenden Förderlandschaft überwiegend als notwendiges und klar bedarfsorientiertes Instrument. Mehrere Befragte betonen, dass gerade im Klima- und Ressourcenbereich ein anhaltender Unterstützungsbedarf bestehe, weil viele gemeinwohlorientierte Vorhaben zwar

gesellschaftlich erwünscht und wirkungsrelevant seien, aber weder über Marktmechanismen noch über bestehende Förderquellen verlässlich finanziert werden könnten. KlimUp wird vor diesem Hintergrund als zusätzliches Instrument verstanden, das ein strukturell knappes Fördervolumen in einem unterversorgten Wirkungsbereich erweitert. Punktuell wird zwar auf Koordinationsbedarf im Verhältnis zu kantonalen oder nationalen Programmen hingewiesen. Gemäss den Befragten steht jedoch im Vordergrund, dass viele Organisationen ihre Finanzierung fortlaufend über verschiedene Quellen sichern müssten und der damit verbundene Aufwand die Verstetigung wirksamer Projekte erschwere.

Insgesamt sind die Befragten der Ansicht, dass die Projektbeiträge für NPO als eigenständiges Fördergefäss zweckmässig sind. Sie könnten durch folgende ergänzende oder alternative Ansätze weiterentwickelt werden:

1. eine stärkere strategische Steuerung und thematische Fokussierung der Ausschreibungen, etwa über klarere Prioritäten, Challenge-Ansätze oder missionsorientierte Themenfelder,
2. eine stärkere Rolle der Stadt Zürich als Partnerin, Kundin oder Mitgestalterin, etwa durch Auftragsvergaben oder gemeinsame Pilotprojekte,
3. eine intensivere Vernetzung und Begleitung, sowohl zwischen den geförderten Projekten als auch mit städtischen Fachstellen und potenziellen weiteren Förderstellen,
4. längerfristige Perspektiven und Anschlusslösungen, damit erfolgreiche oder strukturell relevante Vorhaben nach einer Projektphase nicht erneut in Unsicherheit geraten.

Einzelne Expert*innen verbinden diese möglichen Weiterentwicklungen mit der Idee, KlimUp perspektivisch von einer klassischen Projektförderung stärker in Richtung eines Transformationslabors weiterzuentwickeln, das Einzelprojekte nicht nur finanziert, sondern strategisch miteinander verknüpft.

Betriebsbeiträge an Non-Profit-Organisationen (NPO)

Die Einschätzungen zu den Betriebsbeiträgen für NPO fallen im Grundsatz ebenfalls mehrheitlich positiv aus. Im Unterschied zu den anderen Fördermassnahmen äussern sich die Befragten jedoch differenzierter. Gemäss den Expert*innen und den Vertretenden geförderter Vorhaben gibt es einen grossen Förderbedarf, um bestehende gemeinnützige Angebote zu stabilisieren und zivilgesellschaftliches Engagement über einen längeren Zeitraum handlungsfähig zu halten. Die Befragten weisen wiederholt darauf hin, dass entsprechende Vorhaben oft Mühe hätten, eigenständig tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Öffentliche Betriebsbeiträge seien deshalb besonders relevant. Sie setzten dort an, wo projektförmige oder marktförmige Finanzierungslogiken an Grenzen stiessen und laufende Kosten wie Personal, Miete oder Koordinationsaufwand sonst nur unzureichend gedeckt werden könnten.

Gemäss den Befragten ermöglichen es die Betriebsbeiträge, vorhandene Strukturen zu sichern, Organisationen zu professionalisieren und wirksame Angebote über einen

klar definierten Zeitraum zu verstetigen. Mehrere Befragte betonen, dass die Förderung nicht nur finanzielle Stabilität schaffe, sondern auch Ruhe in den Betrieb bringe, strategische Weiterentwicklung ermögliche und Organisationen von permanentem kurzfristigem Finanzierungsdruck entlaste. Zugleich wird die Unterstützung durch die Stadt Zürich auch hier als wichtiges Gütesiegel beschrieben, das Glaubwürdigkeit schaffe und teilweise die Akquisition weiterer Drittmittel erleichtere. Verschiedene Befragte erachten diese Fördermassnahme für Organisationen, die bereits substantielle Vorleistungen erbracht hätten und ein bestehendes Angebot weiterentwickeln wollten, als besonders wertvoll.

Gemäss mehreren Expert*innen ist der Fördermechanismus von KlimUp mit dem wettbewerblichen Charakter und der hohen Frequenz an Ausschreibungen für Betriebsbeiträge jedoch nur bedingt geeignet. Sie sind der Ansicht, dass bei Betriebsbeiträgen an NPO eine stärkere inhaltliche Steuerung, klarere Prioritäten und eine aktivere Rolle der Stadt bei Auswahl, Begleitung und gegebenenfalls auch Konsolidierung der Angebote erforderlich seien.

Die Befragten ergänzen diese Einschätzungen zu Betriebsbeiträgen an NPO wie folgt:

- Mehrere Befragte schätzen den Förderbedarf als hoch ein. Gerade im Klima- und Ressourcenbereich seien viele gemeinnützige Organisationen auf Basisfinanzierungen angewiesen, um bestehende Angebote aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.
- Die Förderbeträge werden als relevant und grundsätzlich als ausreichend hoch beurteilt. Entscheidend seien dabei weniger die festgelegten Obergrenzen als die strategische Stimmigkeit und der tatsächliche Bedarf der jeweiligen Organisation.
- Viele Befragte erachten die mehrjährige Förderung als Hauptstärke der Betriebsbeiträge. Sie schaffe die nötige Planbarkeit, um Personal aufzubauen, Organisationen zu professionalisieren und sich aus einem Zustand dauernder kurzfristiger Mittelakquise zu lösen.
- Wiederholt kritisch erwähnt werden ferner die begrenzte Förderdauer, die fehlende Klarheit über Anschlusslösungen sowie die Gefahr, mit befristeten Beiträgen Strukturen aufzubauen, für die nach Auslaufen der Förderung keine tragfähige Perspektive bestehe.

Die Befragten beurteilen die Betriebsbeiträge für NPO in der bestehenden Förderlandschaft überwiegend als wichtiges ergänzendes Instrument, das in einem strukturell unterversorgten Bereich ansetze. Mehrere Befragte betonen, dass gerade in den thematischen Schwerpunkten von KlimUp ein dauerhafter Finanzierungsbedarf für gemeinwohlorientierte Angebote bestehe, weil sich deren gesellschaftlicher Nutzen häufig nur begrenzt in tragfähige Geschäftsmodelle oder direkt kommerzialisierbare Leistungen übersetzen lasse. Besonders hervorgehoben wird, dass für die betriebliche Verstetigung grösser angelegter Dienstleistungen und Vorhaben im Klima-, Umwelt- und Ressourcenbereich bislang kaum geeignete Finanzierungsgefässe bestünden. Einzelne weisen auf die Kulturförderung der Stadt Zürich hin, die als mögliche Referenz für die Ausgestaltung solcher Förderbeiträge dienen könne.

Insgesamt erachten die Befragten die längerfristige betriebliche Verstetigung bestimmter Angebote durch öffentliche Förderung grundsätzlich als zweckmässig. Mehrere Befragte sind jedoch der Ansicht, dass die Logik dieser Fördermassnahme stärker als bisher von der Projekt- und Start-up-Förderung unterschieden und strategischer ausgerichtet werden sollte. Als ergänzende oder alternative Ansätze werden vor allem vier Stossrichtungen genannt:

1. eine stärkere strategische Steuerung der Betriebsbeiträge, etwa auf Basis einer systematischeren Analyse der zivilgesellschaftlichen Landschaft und einer klareren Priorisierung nach städtischen Zielsetzungen,
2. eigenständige Verfahren und längere Vergabezyklen für Betriebsbeiträge, mit einem angepassten Gremium und einer stärkeren Orientierung an Modellen wie der Kulturförderung;
3. längerfristige Perspektiven und Anschlusslösungen, damit relevante Strukturen nach Ablauf der Förderung nicht erneut in Unsicherheit geraten oder in dauerhaften Finanzierungsdruck zurückfallen,
4. eine stärkere Rolle der Stadt Zürich als Partnerin oder Auftraggeberin, etwa über Leistungsaufträge, gezielte Kooperationen oder gemeinsame Projekte in Bereichen mit klarem öffentlichem Interesse.

Spannungsfelder innerhalb des Förderprogramms KlimUp

In den Interviews wird wiederholt darauf hingewiesen, dass die Abgrenzung zwischen den beiden NPO-Gefässen aus Sicht der Antragstellenden nicht immer klar sei. Gemäss mehreren Vertretenden geförderter Organisationen sei für sie im Verlauf des Gesuchsprozesses oder auch rückblickend nicht eindeutig erkennbar gewesen, wann ein Vorhaben als Projektförderung und wann als Betriebsförderung einzuordnen sei. Einzelne Vertretende von Vorhaben verweisen darauf, dass sie ursprünglich einen Betriebsbeitrag beantragt, letztlich aber einen Projektbeitrag erhalten hätten. Andere erwähnen, dass offengeblieben sei, ob für eine Weiterführung ein neues Projekt nötig sei oder auch ein Betriebsbeitrag in Frage komme.

Ein zweites, häufig genanntes Spannungsfeld betrifft das Verhältnis von thematischer Offenheit und strategischer Fokussierung. Ein Teil der Befragten bewertet die breite Ausrichtung von KlimUp ausdrücklich als Stärke, weil sie vielfältige Vorhaben zulasse und Raum für unterschiedliche Innovations- und Transformationsansätze schaffe. Andere sehen darin eine konzeptionelle Schwäche, weil sehr heterogene Vorhaben unter einem gemeinsamen Förderrahmen beurteilt würden und strategische Prioritäten dadurch weniger klar hervortreten könnten.

Ein drittes wiederkehrendes Spannungsfeld betrifft das Verhältnis von KlimUp als schlankes Finanzierungsinstrument und als stärker strategisch angelegtes Steuerungsinstrument. In den Gesprächen wird KlimUp einerseits als bewusst pragmatisches Fördergefäss gewürdigt, dessen Stärke gerade in einer vergleichsweise einfachen finanziellen Unterstützung liege. Andererseits regen mehrere Befragte NPO an, das Pro-

gramm stärker mit Coaching, Vernetzung, Sichtbarkeit, Koordination und Anschlussmöglichkeiten zu verbinden.

Ein viertes konzeptionelles Spannungsfeld ergibt sich aus der Bündelung von Vorhaben mit unterschiedlichen Ausprägungen des Stadtbezugs und der räumlichen Wirkungsperspektive in einem gemeinsamen Programm. Während sich der grundlegende Bezug zur Stadt Zürich bei allen geförderten Vorhaben aus ihrem Beitrag zum Klimaschutzziel Netto-Null 2040 und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung ergibt, konkretisiert er sich je nach Förderstrang unterschiedlich: Die befragten Vertretenden von NPO stellen diesen Bezug häufig über lokale Zielgruppen, konkrete Angebote in der Stadt, zivilgesellschaftliche Netzwerke oder die Zusammenarbeit mit städtischen Stellen her. Mehrere Expert*innen betonen ebenfalls die Rolle der NPO bei der Aktivierung der Bevölkerung und der Stärkung lokaler Aktivitäten. Bei Start-ups verweisen die befragten Vorhaben und Expert*innen stärker auf den Standortbezug, etwa über die erforderliche Niederlassung im Stadtgebiet, den Zugang zu Talenten, geschaffene Arbeitsplätze, das Zürcher Innovationsökosystem oder mögliche Pilotanwendungen. Gleichzeitig weisen einzelne Expert*innen darauf hin, dass skalierbare Start-up-Lösungen ihr Wirkungspotenzial auch überregional oder international entfalten können und sollen.

2.3. Beurteilung des Förderkonzepts aus Sicht des Evaluationsteams

Wie ist das Konzept des Förderprogramms zu beurteilen? Sind die Fördermassnahmen zweckmässig? Ist das Konzept (inkl. Höhe der Fördergelder) in sich stimmig?

Das Förderkonzept von KlimUp ist grösstenteils zweckmässig und in sich stimmig. Verbesserungsbedarf besteht vor allem bei einer stärkeren strategischen Steuerung der Betriebsbeiträge für NPO.

Wir stimmen mit den Befragten überein, dass die Grundausrichtung von KlimUp zweckmässig ist. Das Förderprogramm setzt an einer realen Herausforderung der städtischen Klima- und Umweltpolitik an. Die Erreichung des Klimaschutzziels Netto-Null 2040 und der intelligenten Ressourcennutzung hängen in erheblichem Mass von innovativen Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie von Veränderungen des Konsum-, Investitions- und Nutzungsverhaltens ab. In diesen Bereichen bestehen Finanzierungslücken, Koordinationsprobleme und hohe Eintrittshürden. KlimUp adressiert diese Lücken mit einem eigenständigen Förderansatz, der auf die Ermöglichung, die Beschleunigung und die Verstetigung von Vorhaben mit Klima- und Ressourcenbezug abzielt.

Die zweigleisige Förderlogik mit der Unterstützung von Start-ups und Non-Profit Organisationen (NPO) finden wir ebenfalls überzeugend. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass beide Zielgruppen auf unterschiedliche Weise zu den Programmzielen beitragen können und zugleich mit unterschiedlichen Herausforderungen in der Finanzierung und der Entwicklung konfrontiert sind. Die Förderung von Start-ups in der Frühphase ist dort sinnvoll, wo technologische oder geschäftsmodellbezogene Innovationen entwickelt werden, die bei Erfolg skaliert und mit grossem Hebel wirksam werden können. Die Förderung von NPO ist dort angezeigt, wo Breitenwirkung, Sensibilisierung, Vernetzung, Angebotsentwicklung oder die Stabilisierung gemeinwohlorientierter Leistungen im Vordergrund stehen. Die Kombination der Förderung von Start-ups und NPO in einem Programm ist anspruchsvoll, aber grundsätzlich zweckmässig. Die Kombination von unternehmerischen und zivilgesellschaftlichen Ansätzen erweitert das Wirkungsspektrum des Programms und trägt der Breite der klima- und ressourcenpolitischen Herausforderungen Rechnung.

Die **Start-up-Förderung** ist aus unserer Sicht konzeptionell am klarsten profiliert. Die Zielgruppe ist gut definiert. Die Förderlogik als Anschub- und Beschleunigungsfinanzierung in einer frühen, besonders risikobehafteten Phase ist zweckmässig. Mit den Befragten stimmen wir überein, dass die klare Frühphasenorientierung, die substanzielle Förderhöhe, der Charakter der Förderung als nicht verwässernde Finanzierung und die Signal-Funktion der Förderung besonders positiv zu werten sind.

Ein allfälliger Vorwurf eines potenziell marktwirtschaftlich verzerrenden Eingriffs durch die öffentliche Hand relativiert sich unseres Erachtens aus drei Gründen: Erstens ist öffentliche Anschubförderung in frühen Innovationsphasen ökonomisch grundsätzlich gut begründbar, weil die Finanzierung durch private Akteure bei hoher Unsicherheit oft ausbleibt oder zu spät einsetzt, und weil die Innovationsleistungen zu weiteren Spillover-Effekten in gesamtwirtschaftlichem und gesellschaftlichem Interesse führen dürften. Zweitens bewegen sich die geförderten Vorhaben in einem Feld mit Klima- und Ressourcenexternalitäten, in dem gesellschaftliche Kosten und private Renditen typischerweise nicht vollständig zusammenfallen (Marktversagen), auch wenn diese Externalitäten durch KlimUp nur indirekt angegangen werden. Drittens wird das Risiko einer sachlich wenig fundierten Förderung dadurch begrenzt, dass ein wesentlicher Teil der Beiträge an mindestens gleich hohe private Investitionen gebunden ist und damit zusätzlich an wirtschaftliche Plausibilität und Marktpotenzial gekoppelt wird.

Der Matching-Mechanismus für die Start-up-Förderung ist aus Programmsicht gut nachvollziehbar. Er ermöglicht eine externe Validierung der Vorhaben und erhöht die Anschlussfähigkeit an weitere Finanzierungen. Gleichzeitig zeigen die Befragungsergebnisse, dass die Anforderung, innert kurzer Frist institutionelle Investor*innen zu gewinnen, für sehr junge Start-ups anspruchsvoll sein kann und teilweise frühzeitig Anreize in Richtung Investorensuche statt Produktentwicklung setzt.

Die **Projektbeiträge an NPO** beurteilen wir ebenfalls als klar zweckmässig. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass im Klima-, Umwelt- und Ressourcenbereich viele gesellschaftlich erwünschte Vorhaben an fehlenden Mitteln für Aufbau- und Umsetzungs-

arbeiten scheitern würden, obwohl sie für das Erreichen der übergeordneten Programmziele relevant wären. Damit schliesst die Fördermassnahme eine bestehende Lücke. Die Offenheit für unterschiedliche Vorhabentypen und die Förderbarkeit von Projekten mit stark gesellschaftlichem Fokus ist aus unserer Sicht positiv zu würdigen. Gleichzeitig ist die Projektförderung stärker von punktuellen Impulsen als von einer strukturellen Verstetigung geprägt. Dies ist aus unserer Sicht kein konzeptioneller Mangel, wohl aber eine Grenze des Instruments. Gerade bei Vorhaben mit längerem Zeithorizont zeigt sich, dass eine projektbezogene Förderung zum Teil nur einen vorübergehenden Absicherungseffekt erreichen kann.

Die **Betriebsbeiträge für NPO** erachten wir ebenfalls grundsätzlich als zweckmässig. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass für bestehende gemeinnützige Angebote in den thematischen Schwerpunkten von KlimUp ein grosser Förderbedarf besteht. Viele geförderte oder begutachtete Vorhaben zielen auf einen gesellschaftlichen Nutzen ab, der sich nur begrenzt in tragfähige Geschäftsmodelle übersetzen lässt. Für die betriebliche Verstetigung dieser Angebote fehlen bislang geeignete öffentliche Finanzierungsgefässe.

Die bisherige Ausgestaltung dieser Fördermassnahme entsprechend der Förderlogik von KlimUp erachten wir jedoch als weniger zweckmässig. Wir stimmen mehreren Befragten zu, dass offene, wettbewerbliche Ausschreibungen mit relativ hoher Taktung für solche Betriebsbeiträge nur bedingt passend sind. Bei dieser Fördermassnahme geht es nicht primär um einen Ideenwettbewerb, sondern um die Stabilisierung und die Sicherung bestehender Leistungen im öffentlichen oder gemeinwohlorientierten Interesse. Wir teilen die Einschätzung mehrerer Befragter, dass bei den Betriebsbeiträgen für NPO eine stärkere strategische Steuerung, längere Zyklen, gezieltere Vergabeprozesse und klare Anschlusslogiken notwendig wären. Zum einen sollte die Stadt Zürich aus unserer Sicht klarer steuern können, welche bestehenden Leistungen im Hinblick auf die Programmziele notwendig sind und gefördert werden müssten. Zum anderen teilen wir die Befürchtung verschiedener Befragter, dass durch die befristete Förderung Strukturen aufgebaut und Leistungen erbracht werden könnten, für die nach Auslaufen der Förderung keine tragfähige Perspektive besteht. Entsprechend sehen wir bei der Ausgestaltung der Betriebsbeiträge für NPO einen Optimierungsbedarf.

Die Förderkriterien und Förderhöhen sind grösstenteils angemessen, aber nicht in allen Teilen gleich gut auf die jeweilige Förderlogik abgestimmt. Positiv ist, dass die Förderbeträge gemäss den Befragungsergebnissen bei allen drei Fördermassnahmen grundsätzlich ausreichend hoch sind, um relevante Schritte zu ermöglichen, sei es bei Start-ups die Überwindung einer kritischen Frühphase, bei NPO-Projekten die Umsetzung konkreter Vorhaben oder bei Betriebsbeiträgen die Stabilisierung und Professionalisierung von Angeboten. Einzelne Kriterien sind für bestimmte Vorhabentypen jedoch nur begrenzt passend. Dies betrifft insbesondere den starken Fokus auf CO₂ als primäre Wirkungs- und Bewertungskennzahl bei NPO-Vorhaben mit komplexen, indirekten oder systemischen Wirkungen, aber auch bei Start-ups mit voraussichtlich langen und risikobehafteten Realisierungszeiträumen. Hier besteht aus unserer Sicht ein Konflikt zwischen dem berechtigten Anspruch auf Wirkungsorientierung und den

grösstenteils fehlenden Möglichkeiten zu dessen Nachweis. Des Weiteren zeigt sich, dass die Abgrenzung zwischen Projekt- und Betriebsbeiträgen aus Sicht der Gestaltenden nicht immer hinreichend klar ist.

Inwiefern ergänzt oder untergräbt das Förderprogramm bestehende Massnahmen der Stadt Zürich oder auch externer Akteure?

KlimUp ergänzt bestehende Förderinstrumente, indem es Lücken in der Förderlandschaft adressiert.

KlimUp ergänzt bestehende Instrumente zur Förderung von Start-ups und Non-Profit-Organisationen (NPO). Das Förderprogramm ist ein komplementäres Instrument, das gezielt Lücken in der Förderlandschaft adressiert. Dies gilt sowohl für die Start-up-Förderung, die sich noch vor etablierteren Innovations- und Aufbauprogrammen positioniert¹⁴, als auch für die NPO-Förderung, die in Bereichen ansetzt, in denen dauerhafter gesellschaftlicher Nutzen häufig nicht mit direkter Kommerzialisierung vereinbar ist. Gerade bei den NPO-Betriebsbeiträgen wird deutlich, dass für die betriebliche Verstetigung grösser gedachter Angebote im städtischen und gemeinwohlorientierten Interesse bislang geeignete Finanzierungsmöglichkeiten weitgehend fehlen. KlimUp adressiert damit einen strukturellen Mangel in der bestehenden Förderlandschaft.

Zugleich ergänzt das Programm bestehende städtische Massnahmen, indem es externe Akteure aktiviert, die über lokale Zielgruppen, städtische Netzwerke, Pilotanwendungen oder standortbezogene Innovationspotenziale zur Erreichung der städtischen Klima- und Ressourcenziele beitragen können. Punktueller Koordinationsbedarf mit anderen Programmen und Ebenen besteht zwar, insbesondere gegenüber stadteigenen Aktivitäten¹⁵ und bezüglich passender Anschlussförderung. Die Befragungsergebnisse deuten jedoch nicht darauf hin, dass KlimUp bestehende Massnahmen in relevanter Weise untergräbt. Das zentrale Problem ist demnach nicht ein Überangebot an Förderung, sondern die Frage, wie die Vorhaben strategischer, verlässlicher und verstetigungsfähiger ausgestaltet und in die städtischen Bedürfnisse eingebunden werden können.

¹⁴ Auch wenn in der Start-up-Förderlandschaft punktuelle Überschneidungen z.B. mit Innosuisse bestehen, wird KlimUp nach Einschätzung der Befragten mehrheitlich in einer nochmals früheren Phase verortet. Das Programm erscheint weniger als paralleles Förderangebot, denn als vorgelagertes und ergänzendes Instrument. Positiv zu bewerten ist in diesem Zusammenhang auch, dass eine Kumulation mit anderen Förderinstrumenten ausdrücklich möglich ist, was die Anschlussfähigkeit von KlimUp innerhalb der bestehenden Förderlandschaft stärkt.

¹⁵ Gemeint sind mögliche Schnittstellen zu Aktivitäten städtischer Fachstellen in den adressierten Klima- und Ressourcenbereichen, etwa bei Pilotanwendungen, bei der fachlichen Einbindung relevanter Vorhaben oder bei der Verstetigung von Angeboten.

3. Umsetzung des Förderprogramms

Nachfolgend beschreiben wir die Organisation und die Umsetzung des Förderprogramms KlimUp (vgl. Kapitel 3.1) und geben eine Übersicht über die unterstützten Vorhaben (vgl. Kapitel 3.2). Anschliessend stellen wir die Einschätzungen der befragten Akteure zur Organisation und zur Umsetzung des Förderprogramms dar (vgl. Kapitel 3.3) und nehmen – gestützt auf die empirischen Ergebnisse – eine eigene Beurteilung der Umsetzung von KlimUp vor.

3.1. Organisation, Rollen und Prozessdesign

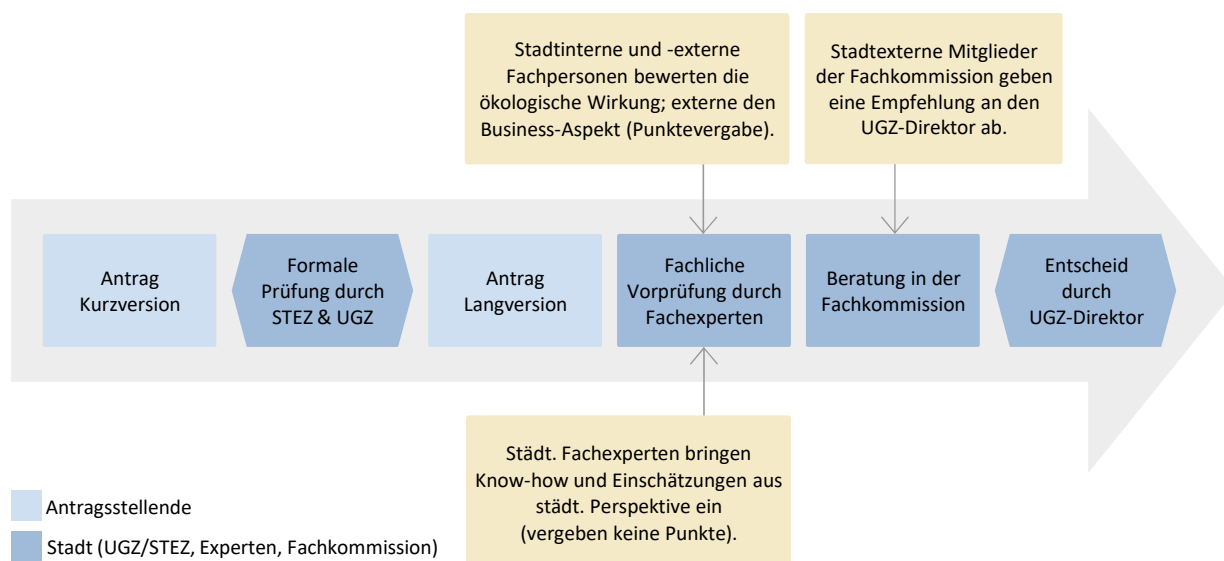
Das Förderprogramm KlimUp wird gemeinsam durch den Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ) und die Stadtentwicklung der Stadt Zürich (STEZ) umgesetzt. Die operative Verantwortung ist nach Fördersträngen aufgeteilt: Die STEZ ist federführend für die Förderung von Start-ups, der UGZ für die Fördermassnahmen im Bereich gemeinnütziger Organisationen (NPO). Das Budget für das Förderprogramm ist im UGZ eingestellt.

Die operative Umsetzung erfolgt durch eine gemeinsame Geschäftsstelle KlimUp. Sie bildet die zentrale Koordinationsstelle des Programms und begleitet den Förderprozess von der Gesuchseinreichung bis zum Abschluss der Förderung. Zu den Aufgaben der Geschäftsstelle gehören insbesondere die formale Prüfung der Gesuche, die Koordination der fachlichen Beurteilung, die Vorbereitung der Entscheidungsgrundlagen sowie die Kommunikation mit den Antragstellenden. Nach einem positiven Förderentscheid ist sie zudem für den Abschluss der Fördervereinbarungen sowie für die Begleitung der geförderten Vorhaben im Rahmen von Monitoring und Reporting zuständig. Für die Umsetzung des Programms stehen beim UGZ und bei der STEZ jeweils personelle Ressourcen im Umfang von je rund 100 Stellenprozent zur Verfügung (Stadt Zürich 2023a und 2025b).

Ablauf und Organisation des Antrags- und Vergabeprozesses

Die Gesuchstellung und -prüfung erfolgt in einem weitgehend standardisierten Verfahren. Die Abwicklung geschieht zu einem grossen Teil über eine zentrale digitale Plattform der Stadt Zürich (KlimUp-Plattform), auf die sowohl Antragstellende als auch die beteiligten Expert*innen Zugang haben. Abbildung 3 gibt einen Überblick über das Verfahren.

Abbildung 3: Antrags- und Vergabeprozess



Grafik INFRAS. Quelle: Adaptierte Darstellung der Geschäftsstelle KlimUp.

Der Antrags- und Vergabeprozess gliedert sich in folgende Elemente:¹⁶

- **Ausschreibung der Förderrunden:** Die Gesuchseinreichung erfolgt im Rahmen eines zeitlich klar strukturierten und planbaren Verfahrens. Die Förderrunden werden frühzeitig angekündigt. Sie finden in klar definierten Zeitfenstern statt.
- **Antrag Kurzversion:** In einem ersten Schritt reichen die Antragstellenden über die digitale KlimUp-Plattform eine Kurzversion ihres Gesuchs ein, in der insbesondere formale Angaben zur Idee und Organisation des Vorhabens erfasst werden.
- **Formale Prüfung:** Anschliessend erfolgt eine formale Prüfung der Gesuche durch die zuständigen Stellen des UGZ und der STEZ. Überprüft wird, ob die im Reglement definierten Förderbedingungen erfüllt sind.
- **Antrag Langversion:** Bei einem positiven Ergebnis werden die Antragstellenden zur Einreichung eines ausführlichen Förderantrags eingeladen. Dieser enthält vertiefte Informationen zum Vorhaben, zur Organisation sowie zu den erwarteten Wirkungen.
- **Fachliche Vorprüfung:** In einer fachlichen Vorprüfung werden die Gesuche durch stadt-interne und -externe Fachexpert*innen beurteilt. Dabei wird neben der ökologischen Wirkung auch die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit und das Geschäftspotenzial beurteilt. Diese Prüfung wird durch externe Partnerorganisationen durchgeführt.¹⁷ Die wirkungsbezogene Prüfung erfolgt durch externe Dienstleister sowie durch städtische Fachexpert*innen des UGZ. Die Bewertung erfolgt entlang

¹⁶ Die spezifischen Kompetenzen und Anforderungen sind im Förderreglement (vgl. Stadt Zürich 2023b) und in ergänzenden Leitfäden definiert.

¹⁷ Für Start-ups übernimmt diese Rolle insbesondere Bluelion, während für gemeinnützige Organisationen entsprechende Partnerstrukturen wie das Startzentrum bzw. seit Juli 2025 Ahead Zürich eingebunden sind.

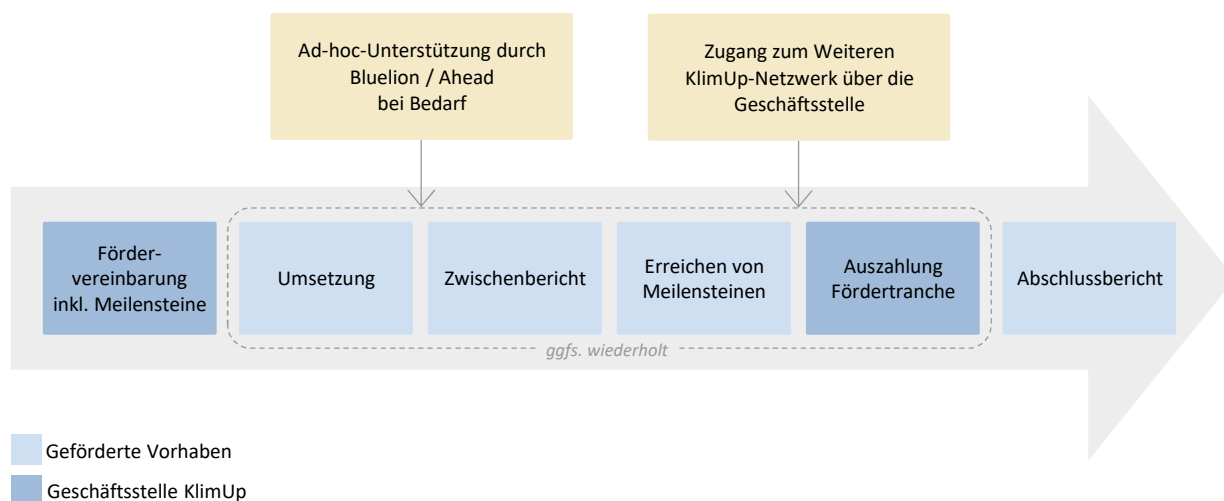
definierter Kriterien in den Bereichen Wirkung und Business, wobei sich die konkreten Kriterien je nach Zielgruppe unterscheiden.

- **Beratung in der Fachkommission:** Gesuche, die eine vorgegebene Bewertungsschwelle erreichen, werden der Fachkommission zur weiteren Behandlung vorgelegt. Die Fachkommission ist ein durch verwaltungsexterne Fachleute besetztes Gremium mit beratender Funktion. Sie ist in zwei Gremien unterteilt, eines für Start-ups und eines für gemeinnützige Organisationen (NPO). Die Kommission prüft die vorselektierten Gesuche und formuliert Empfehlungen zuhanden des UGZ-Direktors. Sie beurteilt die Gesuche auf Grundlage der vorliegenden fachlichen Bewertungen und kann im Einzelfall auch Gesuche behandeln, die die formalen Bewertungsschwellen nicht erreichen.
- **Entscheid durch UGZ-Direktor:** Der Direktor des UGZ ist die formale Entscheidungsinstanz im Förderprozess. Er entscheidet auf Basis der Empfehlungen der Fachkommission über die Zusprache oder Ablehnung von Förderbeiträgen. Die Gesuchstellenden können für diese Entscheidung eine Begründung verlangen und sie gegebenenfalls anfechten.

Der Antrags- und Vergabeprozess ist grundsätzlich über alle Massnahmen einheitlich gehalten. Unterschiede bestehen insbesondere in der Ausgestaltung der fachlichen Bewertung, die je nach Zielgruppe unterschiedliche Kriterien und Schwerpunkte umfasst. Start-ups und gemeinnützige Organisationen (NPO) werden anhand unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Kriterien beurteilt. Demgegenüber erfolgt die wirkungsbezogene Bewertung für beide Gruppen entlang vergleichbarer Dimensionen.

Ablauf und Organisation der Umsetzung

Die Umsetzungsphase folgt ebenfalls einem strukturierten Grundablauf. Ausgangspunkt bildet die Fördervereinbarung mit den darin festgelegten leistungsbezogenen Meilensteinen, an die die Berichterstattung und die Auszahlung der Fördermittel geknüpft sind. Einzelne formelle Elemente der Umsetzungsphase, wie das Einreichen der Zwischen- und Abschlussberichte, werden ebenfalls zentral über die digitale KlimUp-Plattform abgewickelt. Ergänzend sind im Förderprozess auch Elemente der Begleitung und Vernetzung vorgesehen (vgl. Stadt Zürich 2025b). Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Umsetzungsphase.

Abbildung 4: Förderprozess und Begleitung

Grafik INFRAS. Quelle: Adaptierte Darstellung der Geschäftsstelle KlimUp.

Die einzelnen Elemente der Umsetzungsphase können wie folgt beschrieben werden:¹⁸

- **Fördervereinbarung:** Nach einer positiven Entscheidung schliesst die Geschäftsstelle mit den unterstützten Organisationen eine Fördervereinbarung ab. Diese regelt insbesondere die zu erreichenden Meilensteine, die daran geknüpften Auszahlungen sowie die Rechte und Pflichten der Beteiligten.
- **Umsetzungsphase:** Während der Umsetzungsphase berichten die geförderten Organisationen in regelmässigen Abständen über den Fortschritt ihres Vorhabens. Diese Zwischenberichterstattungen erfolgen über die digitale KlimUp-Plattform. Die Auszahlung der Fördermittel ist an die Erreichung definierter Meilensteine gebunden. Die Ausgestaltung und der genaue Ablauf der Berichterstattung und der Auszahlungen unterscheiden sich je nach Fördermassnahme und den Festlegungen in der jeweiligen Fördervereinbarung.
- **Begleitung:** Während der Umsetzung können die geförderten Vorhaben bei Bedarf punktuelle Unterstützung durch die Partnerorganisationen von KlimUp (Bluelion oder Ahead) in Anspruch nehmen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich über die Geschäftsstelle mit anderen Geförderten auszutauschen oder mit relevanten städtischen Fachpersonen verknüpfen zu werden.
- **Schlussbericht:** Am Ende der Förderperiode ist auf der digitalen KlimUp-Plattform ein umfassender Schlussbericht einzureichen. Dieser hat insbesondere vertiefte Angaben zur erzielten ökologischen Wirkung zu beinhalten.

Der Förderprozess ist auch in der Umsetzungsphase weitgehend standardisiert. Er weist jedoch je nach Fördermassnahme unterschiedliche Ausprägungen auf. So sind Start-ups bei der Kommunikation zur Erreichung bestimmter Meilensteine (Investi-

¹⁸ In Anlehnung an Stadt Zürich 2023b und 2025b.

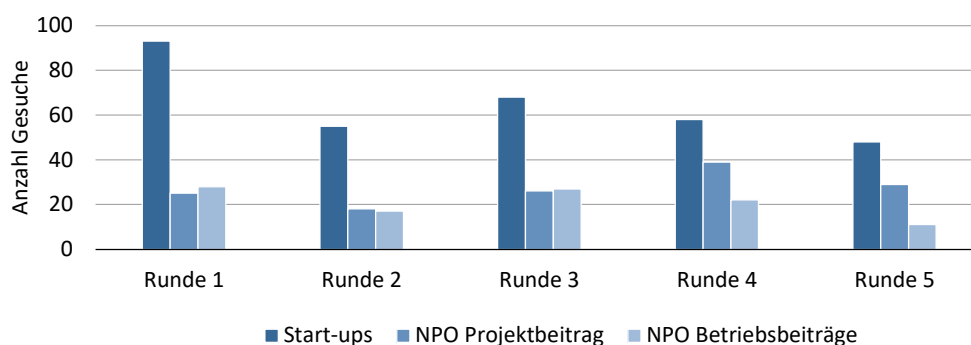
tions-Matching) und der daran geknüpften Freigabe zusätzlicher Fördermittel nicht an feste Berichterstattungszeitpunkte gebunden. Bei den mehrjährigen Betriebsbeiträgen und auch bei den Projektbeiträgen werden die entsprechenden Schritte über einen längeren Zeitraum hinweg wiederholt.

3.2. Übersicht über die beantragten und unterstützten Vorhaben

Anzahl Gesuche und Förderzusagen nach Förderrunden

Gemäss der Gesuchsdatenbank von KlimUp wurden über die bisher in den Jahren 2025 und 2026 durchgeführten fünf Förderrunden insgesamt 564 Gesuche eingereicht, davon 322 von Start-ups, 137 von NPO mit Projektbeiträgen und 105 von NPO mit Betriebsbeiträgen.¹⁹ Start-ups stellten in allen Runden die grösste Gruppe der Antragstellenden dar (vgl. Abbildung 5). Insgesamt zeigt sich eine hohe Variabilität bei leicht rückläufiger Tendenz, insbesondere bei den Start-ups, deren Gesuchszahl von 93 in der ersten Runde auf 48 in der fünften Runde sank. Auch bei den NPO-Betriebsbeiträgen ist ein Rückgang festzustellen. Die Gesuche für NPO-Projektbeiträge schwankten stärker und erreichten in der vierten Runde ihren Höchstwert. Die Stadt Zürich (2025a) betont, dass in den ersten vier Förderrunden deutlich mehr Förderanträge eingereicht wurden als ursprünglich erwartet war. Beachtlich ist, dass der Stadtrat aufgrund der hohen Anzahl förderwürdiger Anträge 2025 einen Zusatzkredit für das Förderprogramm beantragte, der vom Gemeinderat genehmigt wurde (vgl. Stadt Zürich 2025). Aus Sicht der Stadt Zürich zeigt die hohe Anzahl förderwürdiger Anträge, dass ein grosser Förderbedarf für innovative Lösungen bei Start-ups und NPO im Bereich Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft besteht.

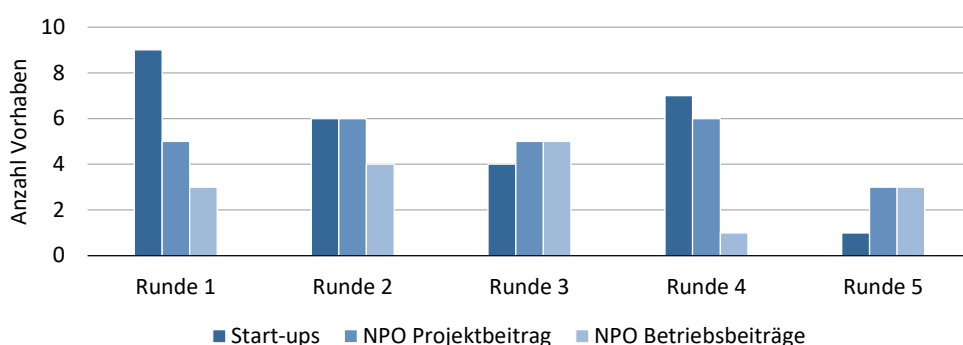
¹⁹ Ausschliesslich der 44 formal abgelehnten Gesuche, welche nicht zur Einreichung eines kompletten Förderantrags zugelassen wurden. Eine tabellarische Übersicht findet sich in Tabelle 7 im Annex A2.

Abbildung 5: Eingereichte Gesuche nach Förderrunde und Antragstyp

Ausschliesslich der 44 formal abgelehnten Gesuche, welche nicht zur Einreichung eines kompletten Förderantrags zugelassen wurden. Eine tabellarische Übersicht findet sich in Tabelle 7 im Appendix.

Grafik INFRAS. Quelle: Bereinigte Gesuchsdatenbank KlimUp.

KlimUp förderte in den fünf Förderrunden insgesamt 68 Vorhaben, davon 27 Start-ups, 25 NPO mit Projektbeiträgen und 16 NPO mit Betriebsbeiträgen.²⁰ In den ersten vier Förderrunden blieb die Zahl der Zusagen mit 14 bis 17 geförderten Vorhaben vergleichsweise stabil. In der fünften Runde sank sie deutlich auf 7 Zusagen. Dies betraf insbesondere die Start-ups, bei denen nur ein Gesuch gefördert wurde. Nach Angaben der Geschäftsstelle war dies vor allem auf die Anzahl und die Qualität der eingegangenen Gesuche zurückzuführen. Bei den NPO-Projekt- und Betriebsbeiträgen blieb die Zahl der Zusagen über die Runden hinweg relativ stabil, mit einzelnen Schwankungen und einem leichten Rückgang in der fünften Runde.

Abbildung 6: Geförderte Vorhaben nach Förderrunde und Antragstyp

Eine tabellarische Übersicht findet sich in Tabelle 7 im Appendix.

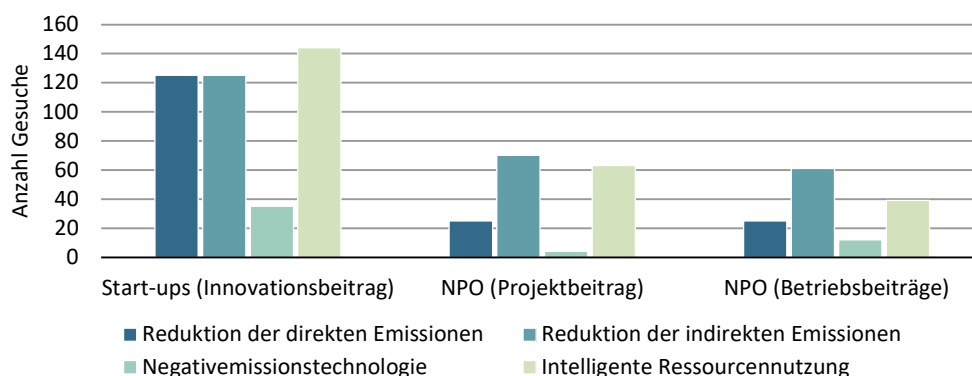
Grafik INFRAS. Quelle: Bereinigte Gesuchsdatenbank KlimUp.

²⁰ Eine Auflistung der Geförderten Vorhaben nach Fördermassnahme, sowie die jeweils durchgeführten vertieften Analysen pro Vorhaben, sind in den Tabellen in Appendix A3 aufgeführt.

Eingereichte und geförderte Vorhaben nach Fördergefässen und Wirkungsbereichen

Die Mehrheit der Gesuchstellenden gibt an, mit ihren Vorhaben vor allem zur Reduktion indirekter Emissionen oder zur intelligenten Ressourcennutzung beitragen zu wollen (vgl. Abbildung 7). Dies gilt insbesondere für NPO, bei denen diese beiden Wirkungsbereiche klar dominieren. Bei den Start-ups verfolgt zusätzlich rund ein Drittel der eingereichten Vorhaben eine Reduktion direkter Emissionen. Negativemissionstechnologien (NET) werden hingegen über alle Fördergefässe nur selten als zentraler Wirkungsbereich genannt.

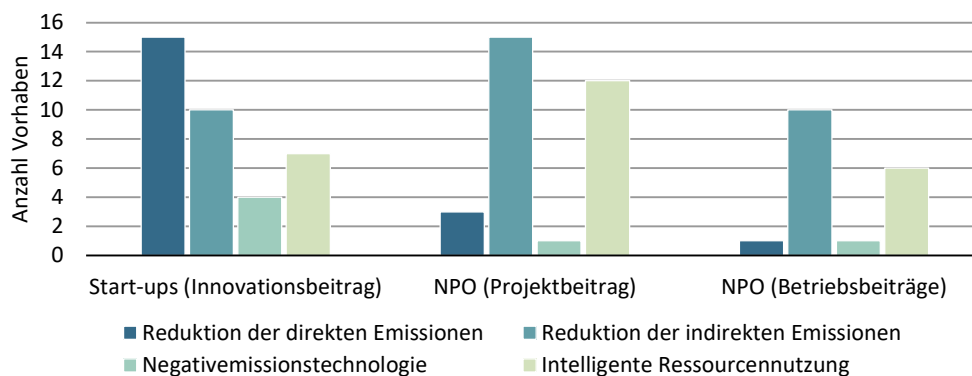
Abbildung 7: Eingereichte Gesuche nach Fördergefässen und Wirkungsbereichen



Eigenangaben der Gesuchstellenden; in Runde 1 waren Doppelnennungen möglich, vereinzelt fehlten Angaben, daher Abweichungen zur Gesamtzahl der Gesuche.

Grafik INFRAS. Quelle: Gesuchsdatenbank KlimUp.

Diese Verteilung zeigt sich bei den geförderten Vorhaben in ähnlicher, teilweise leicht verstärkter Form (vgl. Abbildung 8). Bei den Start-ups ist die direkte Emissionsminderung unter den geförderten Vorhaben überproportional vertreten. Bei den NPO bleibt die Bedeutung der indirekten Emissionsreduktion und der Ressourcennutzung hoch, mit einer gewissen Akzentuierung auf erstere.

Abbildung 8: Geförderte Vorhaben nach Fördergefässen und Wirkungsbereichen

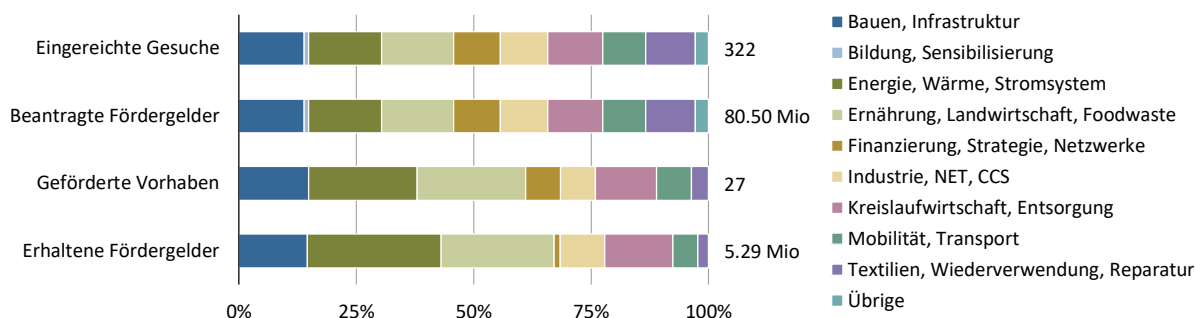
Eigenangaben der Gestuchstellenden; in Runde 1 waren Doppelnennungen möglich, vereinzelt fehlten Angaben, daher Abweichungen zur Gesamtzahl der Gesuche.

Grafik INFRAS. Quelle: Gesuchsdatenbank KlimUp.

Gesuche, geförderte Vorhaben und Fördermittel nach Themen je Fördermassnahme

Bei den **Start-ups** verteilen sich die eingereichten Gesuche auf mehrere Umweltthemen, mit Schwerpunkten in den Bereichen Energie, Ernährung sowie Bauen/Infrastruktur (vgl. Abbildung 9). Weitere Themen wie Kreislaufwirtschaft, Textilien, oder Industrie/NET/CCS²¹ sind ebenfalls vertreten, während die Bildung und übrige Themen eine geringere Rolle spielen. Die beantragten Fördergelder folgen dieser Verteilung, weil Start-ups unabhängig vom Themenbereich vergleichbare Förderbeträge beantragen. Bei den geförderten Start-ups zeigt sich eine stärkere Konzentration auf Energie und Ernährung, gefolgt von Bauen/Infrastruktur und Kreislaufwirtschaft. Die erhaltenen Fördermittel entsprechen grundsätzlich dieser Verteilung, mit leichten Verschiebungen aufgrund noch nicht vollständig ausgeschöpfter Fördersummen.

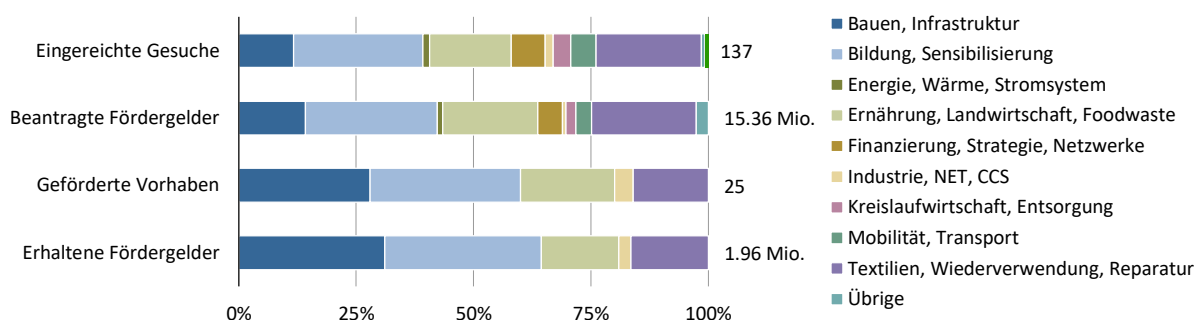
²¹ CCS: Carbon Capture and Storage (CO₂-Abscheidung und Speicherung).

Abbildung 9: Förderungen von Start-ups (Innovationsbeitrag) nach Themen

Zuteilung zu Kategorien basierend auf Selbstangaben in den Fördergesuchen, sowie korrigierter Zuordnung einzelner Fälle durch die Geschäftsstelle KlimUp. Die Aggregation von Umweltthemen zu Kategorien ist in Tabelle 6 dokumentiert.

Grafik INFRAS. Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten der Geschäftsstelle und der Datenbank des Förderprogramms.

Bei den **NPO-Projektbeiträgen** konzentrieren sich die eingereichten Gesuche vor allem auf Bildung/Sensibilisierung, Textilien/Wiederverwendung/Reparatur, Ernährung sowie Bauen/Infrastruktur (vgl. Abbildung 10). Auch die beantragten Mittel entfallen überwiegend auf diese Themenbereiche. Bei den geförderten Vorhaben zeigt sich eine gewisse Fokussierung, insbesondere auf Bildung/Sensibilisierung und Bauen/Infrastruktur, gefolgt von Ernährungs- und Wiederverwendungsthemen. Die erhaltenen Fördermittel folgen im Wesentlichen der Verteilung der geförderten Vorhaben.

Abbildung 10: Förderung von NPO (Projektbeitrag) nach Themen

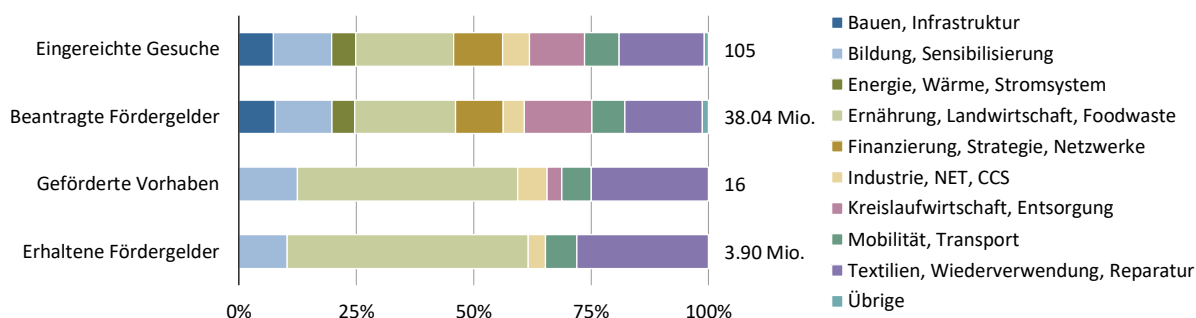
Zuteilung zu Kategorien basierend auf Eigenangaben in den Fördergesuchen, sowie korrigierter Zuordnung einzelner Fälle durch die Geschäftsstelle KlimUp. Die Aggregation von Umwelt-Themen zu Kategorien ist in Tabelle 6 dokumentiert.

Grafik INFRAS. Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten der Geschäftsstelle und der Datenbank des Förderprogramms.

Bei den **NPO-Betriebsbeiträgen** sind die eingereichten Gesuche relativ breit verteilt, mit einer leichten Akzentuierung für Ernährungs- und Wiederverwendungsthemen (vgl. Abbildung 11). Bei den geförderten Vorhaben ist diese Konzentration deutlich ausgeprägter. Der grösste Teil der Zusagen und Fördermittel entfällt auf Ernährung/Landwirtschaft/Foodwaste, gefolgt von Textilien/Wiederverwendung/Reparatur und Bildung/Sensibilisierung. Andere Themen sind nur in geringem Umfang vertreten.

Auffällig ist dies insbesondere bei Kreislaufwirtschaft/Entsorgung sowie Finanzierung/Strategie/Netzwerke und Bauen/Infrastruktur, die bei den Gesuchen und beantragten Mitteln sichtbar, bei den geförderten Betriebsbeiträgen aber kaum vertreten sind.

Abbildung 11: Förderung von NPO (Betriebsbeitrag) nach Themen



Zuteilung zu Kategorien basierend auf Eigenangaben in den Fördergesuchen, sowie korrigierter Zuordnung einzelner Fälle durch die Geschäftsstelle KlimUp. Die Aggregation von Umwelt-Themen zu Kategorien ist in Tabelle 6 dokumentiert.

Grafik INFRAS. Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten der Geschäftsstelle und der Datenbank des Förderprogramms.

Ergänzende Einschätzungen der befragten Expert*innen

Die befragten Expert*innen bestätigen die hohe Nachfrage nach den Förderbeiträgen. Sie beurteilen die Qualität der eingereichten Gesuche mehrheitlich als gut. Mehrere am Förderprozess beteiligte Expert*innen betonen, dass in den verschiedenen Runden zahlreiche förderwürdige Vorhaben vorgelegen hätten.²² Die Auswahl der geförderten Vorhaben sei grundsätzlich nachvollziehbar. Punktuell wird jedoch darauf hingewiesen, dass aus fachlicher Sicht auch weitere oder risikoreichere Vorhaben förderwürdig gewesen wären.

Zugleich heben die befragten Expert*innen die grosse thematische und organisatorische Heterogenität der Gesuche als zentrales Merkmal des Portfolios hervor. Diese Breite wird einerseits als Stärke beschrieben, weil sie unterschiedliche Innovations- und Transformationsansätze zulasse und auch Raum für unkonventionelle oder nischenhafte Vorhaben schaffe. Andererseits erschwere sie nach Einschätzung mehrerer Befragter die Vergleichbarkeit der Gesuche und die strategische Profilierung des Programms.

Die thematischen Schwerpunkte gemäss den analysierten Daten der KlimUp-Plattform spiegeln sich in den Interviews grundsätzlich wider. Wiederholt genannt werden insbesondere die Themen Ernährung, Kreislaufwirtschaft und Bauen. Im Start-up-Bereich werden zudem datenbasierte Energie- und Infrastrukturthemen sowie einzelne sichtbare Mobilitätsvorhaben hervorgehoben. Einzelne Expert*innen regen vor diesem

²² Im Zusammenhang mit dem Antrag für einen Zusatzkredit für KlimUp hebt der Stadtrat die hohe Anzahl förderwürdiger Anträge ebenfalls explizit hervor (vgl. Stadt Zürich 2025a).

Hintergrund an, die thematische Offenheit des Programms künftig stärker mit strategischen Prioritäten oder fokussierten Ausschreibungen zu verbinden.

3.3. Einschätzungen zur Organisation und Umsetzung aus Sicht der Befragten

Umsetzungsstruktur und Zusammenarbeit

Die an der Umsetzung des Förderprogramms beteiligten Expert*innen beurteilen die operative Struktur von KlimUp überwiegend als schlank und grundsätzlich zweckmässig. Die Geschäftsstelle wird als zentrale organisatorische Drehscheibe wahrgenommen, die das Programm trägt und die verschiedenen Beteiligten zusammenführt. Mitglieder der Steuergruppe, der Geschäftsstelle und der Fachkommission betonen vor allem die klare institutionelle Verankerung der zwei Programmäste, die pragmatische Weiterentwicklung der Umsetzung im Pilotbetrieb sowie die breite fachliche Abstützung durch interne und externe Beteiligte. Die Rollen der beteiligten Akteure erscheinen im Grundsatz bekannt und funktional.

Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle, Steuergruppe, Fachkommission, externen Prüfstellen und weiteren beigezogenen Fachpersonen wird von den befragten Expert*innen mehrheitlich als wertvoll und konstruktiv beurteilt. Positiv hervorgehoben werden insbesondere die Kombination unterschiedlicher fachlicher, wirkungsbezogener und wirtschaftlicher Perspektiven, die Nutzung der digitalen Klim-Up-Plattform sowie die insgesamt als sehr gut beurteilte Vorbereitung der Sitzungen. Gleichzeitig weisen einzelne Expert*innen darauf hin, dass die Umsetzung – vor allem in den ersten Runden – mit knappen personellen Ressourcen und entsprechend hohem Koordinationsdruck erfolgt sei.

Auch die befragten Vertretenden der geförderten Vorhaben äussern sich in der Berichterstattung und in den Gesprächen zur operativen Struktur und zur Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle überwiegend positiv. Start-ups wie NPO nehmen die Geschäftsstelle als engagierte Anlaufstelle wahr und beurteilen sie häufig als zugänglich und im direkten Kontakt hilfreich. Gleichzeitig formulieren insbesondere NPO Erwartungen an einen stärkeren Austausch mit Vertretenden der Verwaltung, etwa in Form von proaktiveren fachlichen Impulsen oder einer stärkeren Vernetzung mit relevanten städtischen Stellen. Einzelne Vertretende von Vorhaben haben zudem den Eindruck, dass das Programm zu Beginn personell eher knapp ausgestattet gewesen sei.

Antrags- und Vergabeprozess

Gemäss den an der Umsetzung beteiligten Expert*innen ist der Antrags- und Vergabeprozess grundsätzlich klar aufgebaut und funktional. Sie heben insbesondere das mehrstufige Verfahren, die vorgelagerte formale Prüfung, die Trennung von Business- und Wirkungsprüfung sowie die vertiefte Diskussion der Gesuche in der Fachkommission positiv hervor. Die digitale KlimUp-Plattform und die bereitgestellten Unterlagen werden als hilfreiche Prozessgrundlage wahrgenommen. Gleichzeitig weisen mehrere

Expert*innen darauf hin, dass die Qualität und die Reife der eingereichten Gesuche stark variierten und die Bearbeitung dadurch anspruchsvoller gewesen sei. Einzelne Befragte regen an, für die Antragsgesuche ergänzend Pitch-Formate vorzusehen, um Vorhaben besser einschätzen zu können. Gleichzeitig wird jedoch darauf hingewiesen, dass ein solches Format mit zusätzlichem Aufwand verbunden wäre und vor dem Hintergrund der angestrebten schlanken Verfahrensgestaltung sowie der verfügbaren Ressourcen nur begrenzt realistisch erscheine.

Die Bewertungspraxis wird von den beteiligten Expert*innen insgesamt als tragfähig, aber nicht in allen Teilen gleich konsistent erachtet. Kritisch erwähnt werden insbesondere teilweise wenig formalisierte Bewertungsraster, Unterschiede in der Beurteilung über mehrere Förderrunden hinweg sowie ein verbleibender Spielraum für subjektive Einschätzungen. Gemäss einzelnen Befragten sollten die Bewertungskriterien periodisch geschärft und die beteiligten Fachpersonen entsprechend sensibilisiert werden.

Auch die internen Rückkopplungen im Bewertungsprozess werden nicht von allen Beteiligten gleich erlebt. Gemäss einzelnen Fachpersonen sei für sie nur begrenzt sichtbar gewesen, wie ihre Bewertungen im weiteren Verfahren verarbeitet worden seien. Der Entscheidungsprozess habe nach Abgabe ihrer Einschätzungen teilweise den Charakter einer «Black Box» gehabt. Andere weisen darauf hin, dass sie sich gerne auf bereits vorliegende Bewertungen anderer Fachpersonen bezogen hätten. Dies sei durch den parallelisierten Bewertungsprozess jedoch nicht immer möglich gewesen.

Die befragten Vertretenden von Vorhaben beurteilen den Antragsprozess mehrheitlich als schlank, niederschwellig und nutzerfreundlich. Besonders Vertretende von Start-ups heben hervor, dass die Eingabe kurz, klar strukturiert und mit vertretbarem Aufwand verbunden sei. Auch die Vertretenden von NPO beurteilen die Antragstellung grundsätzlich als verständlich und effizient. Gleichzeitig zeigen die Aussagen, dass die wahrgenommene Nutzerfreundlichkeit je nach Vorhabentyp variiert. Vor allem Vertretende von NPO berichten teilweise von erheblichem Aufwand für die Vorbereitung der Gesuche. Genannt werden insbesondere die arbeitsintensive Erarbeitung der Unterlagen, die teils als eng empfundene Begrenzung der Zeichenzahl, vor allem bei komplexeren oder weniger prototypischen Vorhaben, sowie einzelne praktische Schwächen der KlimUp-Plattform, etwa die fehlende Zwischenspeicherung. Einzelne Vertretende von NPO äussern zudem den Wunsch, ihre Eingabe der Fachkommission persönlich präsentieren zu können. Dadurch könnten sie ihr Vorhaben aus ihrer Sicht besser erläutern und gegebenenfalls im direkten Austausch mit der Fachkommission weiter schärfen.

Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vergabeprozesses werden von den Vertretenden der Vorhaben differenziert beurteilt. Auf Ebene der Verfahrensschritte wird KlimUp im Vergleich zu anderen Förderinstrumenten mehrfach als eher transparent wahrgenommen. Positiv genannt werden die klaren Abläufe, nachvollziehbare Fristen sowie die Möglichkeit, sich bei Fragen an die Verwaltung zu wenden. Bei den Förderentscheiden wünschen sich mehrere Vertretenden von Vorhaben, sowohl von Start-ups als auch von NPO, jedoch mehr Transparenz. Kritisiert werden insbesondere knap-

pe oder standardisierte Absagebegründungen, fehlende detaillierte Rückmeldungen sowie begrenzte Möglichkeiten zum persönlichen Austausch zu den Gründen einer Ablehnung. Für einzelne NPO waren zudem die Unterscheidung zwischen Projekt- und Betriebsbeiträgen sowie die praktische Eingrenzung des Non-Profit-Begriffs nicht immer klar nachvollziehbar.

Förderprozess und Begleitung

Die befragten Expert*innen und Vertretenden von Vorhaben beurteilen den Förderprozess nach der Zusage grundsätzlich als klar formalisiert. Zentrale Grundlage bilde die Fördervereinbarung, in der leistungsbezogene Meilensteine, die Berichterstattung und die Auszahlungsmodalitäten festgelegt seien. Die Auszahlung erfolge tranchenweise und sei an den Nachweis der vereinbarten Meilensteine geknüpft. Aus Sicht der Geschäftsstelle dienen diese Meilensteine als zentrale prüfbare Fortschrittspunkte. Im Vordergrund stehe dabei weniger eine belastbare Klimawirkungszahl pro Vorhaben als die Frage, ob die Vorhaben sichtbar vorankommen. Gerade bei den NPO werde der Projektfortschritt vor allem über Meilensteine und Berichterstattung beobachtet, bei Start-ups insbesondere auch über die Erreichung des Investitions-Matchings.

Die Aussagen zur Begleitung durch die Geschäftsstelle KlimUp fallen differenzierter aus. Mehrere Vertretende von Vorhaben, sowohl Start-ups als auch NPO, heben die vorhandene Ansprechperson und die Möglichkeit zum direkten Austausch mit der Verwaltung positiv hervor. Gerade im Vergleich zu anderen Förderstellen werde der Kontakt zur Geschäftsstelle als zugänglich und hilfreich erlebt. Gleichzeitig wünschen sich insbesondere Vertretende von NPO eine stärker unterstützende Rolle der Stadt. Punktuell kritisch erwähnt werden eine eingeschränkte Erreichbarkeit, begrenzte thematische Kenntnisse einzelner Ansprechpersonen sowie Situationen, in denen die Verwaltung eher als kontrollierende, denn als unterstützende Instanz wahrgenommen worden sei. Mehrere Befragte wünschen sich, die städtische Begleitung stärker als inhaltlichen Austausch auszugestalten und weniger auf administrative Abwicklung zu beschränken.

Ein wiederkehrendes Thema ist die Rolle von Austausch und Vernetzung. Zahlreiche Vertretende von NPO-Vorhaben wünschen sich eine aktivere Vernetzung der geförderten Projekte untereinander, etwa über Follow-Up-Treffen, Community-Formate oder einen systematischeren Erfahrungsaustausch. Mehrfach wird auch eine stärkere Verknüpfung mit relevanten städtischen Stellen oder weiteren Partner*innen angeregt, beispielsweise mit Fachämtern, Förderstellen oder potenziellen Kund*innen. Insbesondere Vertretende von NPO nennen darüber hinaus Bedarf nach ergänzenden Unterstützungsformen wie Coaching, methodischer Beratung oder organisatorischer Unterstützung. Einzelne Befragte verbinden damit die Erwartung, dass KlimUp stärker als Türöffner gegenüber Stadt, Kanton oder weiteren Akteuren wirken könnte.

Einzelne Vertretende von Vorhaben berichten mit Blick auf den Vollzug von punktuellen Verzögerungen und begrenzter Flexibilität. Genannt werden insbesondere verzögerte Auszahlungen in der Anfangsphase, teils aufgrund administrativer Abläufe oder interner Verzögerungen. Gleichzeitig wird darauf verwiesen, dass im Pilotbetrieb auch

pragmatische Anpassungen vorgenommen wurden, etwa bei der Berücksichtigung von CLAs²³ im Start-up-Bereich. Einzelne Vorhaben beurteilen die Auszahlungslogik und die daran geknüpften Anforderungen als relativ stark vorgegeben. Im NPO-Bereich weisen verschiedene Vertretende entsprechender Vorhaben zudem darauf hin, dass Unsicherheiten über Anschlussfinanzierungen oder die Zeit nach Ende der Förderung bereits während der laufenden Unterstützung relevant würden.

Das Monitoring und die Berichterstattung werden von den Befragten als anspruchsvoller Teil des Förderprozesses beschrieben. Die Zwischenberichte gelten zwar mehrheitlich als zweckmässig kurz und mit vertretbarem Aufwand verbunden. Gleichzeitig äussern viele Vertretende von Vorhaben sowie mehrere Expert*innen Vorbehalte gegenüber dem starken Fokus auf die Quantifizierung von Umweltwirkungen in den Schlussberichten. Die entsprechenden Angaben seien häufig nur pragmatisch abgeschätzt oder beruhten auf sehr optimistischen und nur begrenzt belastbaren Wirkungspotenzialen. Vereinzelt wird zudem bemängelt, dass gegen Ende der Förderung teilweise ähnliche Angaben mehrfach und in unterschiedlichen Formaten verlangt worden seien.

Schliesslich verweisen mehrere Vertretende von Vorhaben auf gewünschte zusätzliche Unterstützungsformen, die über die laufende Projektbegleitung hinausreichen. Genannt werden längerfristige Förderperspektiven, klarere Anschlusslösungen nach Ablauf der Förderung, und ergänzende Beratungs- und Coachingangebote für NPO. Zudem wird grundsätzlich mehr mediale Sichtbarkeit des Programms und der geförderten Vorhaben sowie in einzelnen Fällen auch Unterstützung durch Räume oder Liegenschaften gewünscht. Vertretende von NPO und Start-ups und auch einige Expert*innen verdeutlichen, dass auch die Zeit nach der Förderung für die weitere Entwicklung der Vorhaben von erheblicher Bedeutung sei.

3.4. Beurteilung der Umsetzung aus Sicht des Evaluationsteams

Wie ist der Antrags- und Vergabeprozess zu beurteilen? Sind die Prozesse effizient, effektiv und nutzerfreundlich? Sind die Prozesse und Entscheide klar nachvollziehbar, transparent und regelkonform?

Die Umsetzungsstruktur sowie der Antrags- und Vergabeprozess sind zweckmässig, effizient und nutzerfreundlich. Die Prozesse sind grösstenteils nachvollziehbar, transparent und regelkonform.

²³ Ein [Convertible Loan Agreement](#) (CLA) ist ein Wandeldarlehensvertrag, der im Start-up-Bereich als Finanzierungsinstrument in frühen Phasen eingesetzt wird. Er ermöglicht die Kapitalaufnahme, ohne unmittelbar eine Unternehmensbewertung festlegen zu müssen, da das Darlehen zu einem späteren Zeitpunkt, in der Regel bei einer nachfolgenden Finanzierungsrunde, in Eigenkapital umgewandelt oder zurückbezahlt wird.

Wir beurteilen die Umsetzungsstruktur von KlimUp insgesamt positiv. Das Förderprogramm verfügt über eine klare operative Organisation, eine nachvollziehbare Aufgabenteilung zwischen dem UGZ und der STEZ sowie eine zentrale Geschäftsstelle, die den Förderprozess fachlich und administrativ trägt. Die Geschäftsstelle erfüllt aus unserer Sicht eine wichtige Drehscheibenfunktion zwischen Antragstellenden, städtischen Fachstellen, externen Prüfstellen, Fachkommissionen und Entscheidungsinstanz. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass diese Struktur von den Beteiligten mehrheitlich als funktional, zugänglich und professionell wahrgenommen wird. Auch aus unserer Sicht ist diese Umsetzungsstruktur für ein vergleichsweise komplexes Förderprogramm mit mehreren Fördermassnahmen angemessen.

Die Kombination von stadtinternem und externem Fachwissen beurteilen wir ebenfalls positiv. Die Gesuche werden aus wirkungsbezogener, betriebswirtschaftlicher und thematischer Perspektive geprüft. Dadurch wird die Qualität der Beurteilung gestärkt und die Legitimation der Förderentscheide erhöht. Der Einbezug verschiedener Expert*innen und Gremien führt zwar zu einem gewissen Koordinationsaufwand. Angesichts der hohen Förderbeträge, der Heterogenität der Gesuche und der politischen Relevanz des Programms erachten wir diesen Aufwand jedoch als gerechtfertigt.

Der Antrags- und Vergabeprozess ist aus unserer Sicht klar aufgebaut und zweckmässig abgestuft. Die Kombination aus Kurzgesuch, formaler Prüfung, ausführlichem Antrag, fachlicher Vorprüfung, Beratung in der Fachkommission und formalem Entscheid durch den UGZ-Direktor ermöglicht sowohl eine sachgerechte Vorselektion als auch eine vertiefte Beurteilung der relevanten Gesuche. Der Prozess ist insbesondere für Start-ups gut geeignet. Er ist vergleichsweise schlank, planbar und mit einem vertretbaren administrativen Aufwand verbunden. Auch für NPO ist das Verfahren grundsätzlich zweckmässig. Bei komplexeren, weniger standardisierten oder stärker gesellschaftlich ausgerichteten Vorhaben zeigt sich jedoch, dass die Anforderungen an die Darstellung von Wirkung, Zielgruppen, Geschäftsmodell und Finanzierung zum Teil anspruchsvoll sind. Hier besteht ein gewisser Bedarf nach präziseren Erläuterungen, unterstützenden Materialien und Beispielen, ohne dass der Prozess wesentlich verlängert wird. Einen generellen Ausbau des Antragsprozesses, etwa durch systematische Pitch-Formate für alle Gesuche, beurteilen wir zurückhaltend. Solche Formate könnten die Beurteilung einzelner Vorhaben verbessern, würden jedoch den Aufwand für Antragstellende, Geschäftsstelle und Fachkommission deutlich erhöhen. Sie könnten allenfalls gezielt eingesetzt werden, etwa bei den höheren Betriebsbeiträgen.

Die Effizienz und die Nutzerfreundlichkeit des Verfahrens beurteilen wir insgesamt ebenfalls positiv. Die digitale KlimUp-Plattform, die klaren Fristen und die standardisierten Eingabeformulare tragen zu einem geordneten und gut nachvollziehbaren Ablauf bei. Der Aufwand für die Gesuchstellung ist aus Sicht verschiedener Antragsteller zwar nicht unerheblich, insbesondere bei NPO. Angesichts der möglichen Förderbeträge und der erforderlichen Prüfung der Förderwürdigkeit erachten wir diesen Aufwand jedoch als angemessen. Einzelne praktische Schwächen der Plattform, etwa bei der fehlenden Möglichkeit zur Zwischenspeicherung, sollten fortlaufend behoben werden.

Die Förderentscheide sind aus unserer Sicht grösstenteils nachvollziehbar, transparent und regelkonform. Die geprüften Unterlagen und die Aussagen der befragten Akteure geben keine Hinweise auf systematische Abweichungen von den vorgesehenen Verfahren oder Kriterien. Die Auswahl der geförderten Vorhaben erscheint insgesamt plausibel und entspricht den Förderzielen (siehe auch die nächste Evaluationsfrage).

Verbesserungsbedarf sehen wir vor allem bei der Transparenz gegenüber nicht berücksichtigten Anträgen. Die Begründung einzelner Absagen wird von mehreren Antragstellenden als knapp oder standardisiert wahrgenommen. Aus unserer Sicht sollten abgelehnte Gesuche zumindest eine kurze, kriterienbezogene Rückmeldung zu den wichtigsten Stärken und Schwächen ihres Antrags erhalten. Bei Gesuchen mit hohem Fördervolumen oder bei knapp abgelehnten Vorhaben könnte zusätzlich ein kurzes Debriefing per Telefon oder Video-Call vorgesehen werden.

Kritisch beurteilen wir zudem, dass die Abgrenzung zwischen Projekt- und Betriebsbeiträgen für einzelne NPO nicht immer ausreichend klar war. Dies betrifft sowohl die Gesuchstellung als auch einzelne Fälle, in denen Vorhaben im Bewertungsverfahren einem anderen Fördergefäss zugeordnet oder Förderbeträge substanziell angepasst wurden. Solche Anpassungen können aus Programmsicht zwar zweckmässig erscheinen, schwächen aber die Transparenz des Verfahrens und können strategisches Antragsverhalten begünstigen. Aus unserer Sicht sollten Gesuche deshalb grundsätzlich in jenem Fördergefäss und mit dem beantragten Förderbetrag beurteilt werden, in dem sie eingereicht wurden. Erweist sich ein Gesuch in dieser Form als nicht förderwürdig, sollte es abgelehnt und nicht im Verfahren in ein anderes Fördergefäss überführt oder durch eine Anpassung des Förderbetrags förderfähig gemacht werden. Allfällige Neueingaben in einem passenderen Fördergefäss oder mit einem angepassten Förderbetrag sollten in einer späteren Förderrunde weiterhin möglich sein.

Die Umsetzungsphase nach dem Förderentscheid ist unseres Erachtens zweckmässig ausgestaltet. Fördervereinbarungen, Meilensteine, tranchenweise Auszahlungen und Zwischenberichte bilden eine nachvollziehbare Steuerungslogik. Sie erlauben es der Geschäftsstelle, den Fortschritt der Vorhaben zu beobachten und Auszahlungen an prüfbare Entwicklungsschritte zu knüpfen. Die Abschlussberichterstattung ist grundsätzlich ebenfalls zweckmässig, könnte aber weiter geschärft werden. Aus unserer Sicht sollte in den Schlussberichten stärker die ursprünglich beschriebenen Wirkungsmodelle und Wirkungserwartungen reflektiert werden. Bei NPO sollte zudem die Zielgruppenerreichung systematischer erfasst werden, insbesondere die erreichten Zielgruppen, deren Nutzung der Angebote sowie erste Hinweise auf eine Aktivierung, Verhaltensänderungen oder die institutionelle Verankerung. Damit würde die Berichterstattung stärker auf die tatsächlich plausibilisierbaren Wirkungen ausgerichtet und weniger auf schwer belastbare Quantifizierungen ökologischer Auswirkungen.

Die Begleitung während der Förderphase ist aus unserer Sicht ebenfalls grundsätzlich angemessen. Weitergehende Erwartungen einzelner NPO an die Vernetzung, eine fachliche Begleitung und eine stärkere Türöffner-Funktion sind nachvollziehbar. Sie sollten jedoch nicht unbesehen in zusätzliche Standardaufgaben übersetzt werden. Eine intensivere Begleitung ist vor allem dort sinnvoll, wo die Stadt Zürich ein strategi-

sches Interesse an der Verstetigung bestimmter Angebote hat (insbesondere bei den Betriebsbeiträgen). Bei der Start-up-Förderung sollte der schlanke Charakter des Instruments beibehalten werden.

Welche Organisationen und Vorhaben werden unterstützt? Auf welche Förderziele und Themen beziehen sich die unterstützten Vorhaben?

KlimUp förderte bisher 68 Vorhaben, davon 27 Start-ups, 25 NPO mit Projektbeiträgen und 16 NPO mit Betriebsbeiträgen. Die Vorhaben zielen vor allem auf die Reduktion der indirekten Treibhausgasemissionen ab, gefolgt von der intelligenten Ressourcennutzung und der Reduktion der direkten Treibhausgasemissionen. Thematisch dominieren je nach Fördermassnahme die Bereiche Energie/Wärme/Stromsystem, Ernährung/Landwirtschaft/ Foodwaste, Bauen/Infrastruktur, Bildung/Sensibilisierung sowie Textilien/Wiederverwendung/Reparatur.

Die bisher unterstützten Vorhaben bilden die breite Förderlogik von KlimUp gut ab. Das Programm erreicht erfolgreich Start-ups in frühen Entwicklungsphasen und gemeinnützige Organisationen mit projektbezogenem oder betrieblichem Unterstützungsbedarf. Die hohe Zahl eingereichter Gesuche zeigt, dass in allen drei Fördergefässen eine erhebliche Fördernachfrage besteht. Die Auswahl der geförderten Vorhaben erscheint uns insgesamt plausibel. Die befragten Expert*innen beurteilen die Qualität der eingereichten Gesuche mehrheitlich als gut und die Förderentscheide grundsätzlich als nachvollziehbar. Zugleich ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der hohen Nachfrage wahrscheinlich nicht alle fachlich interessanten oder förderwürdigen Vorhaben unterstützt werden konnten.

Die geförderten Vorhaben beziehen sich vor allem auf die Reduktion indirekter Treibhausgasemissionen und auf die intelligente Ressourcennutzung. Dies entspricht insbesondere der Ausrichtung vieler NPO-Vorhaben, die über Sensibilisierung, Bildung, Vernetzung, Wiederverwendung, Reparatur, Ernährung, Kreislaufwirtschaft oder veränderte Konsum- und Nutzungspraktiken wirken sollen. Bei den Start-ups ist zusätzlich die Reduktion direkter Treibhausgasemissionen stärker vertreten, etwa über energie-, gebäude-, mobilitäts- oder technologiebezogene Lösungen. Vorhaben im Bereich Negativemissionstechnologien spielen im bisherigen Portfolio nur eine geringe Rolle.

Thematisch ist das Portfolio heterogen. Bei den Start-ups zeigen sich Schwerpunkte in den Bereichen Energie, Ernährung, Bauen/Infrastruktur und Kreislaufwirtschaft. Bei den NPO-Projektbeiträgen stehen insbesondere Bildung/Sensibilisierung, Bauen/Infrastruktur, Ernährung sowie Textilien/Wiederverwendung/Reparatur im Vordergrund. Bei den NPO-Betriebsbeiträgen konzentrieren sich die geförderten Vorhaben stärker auf Ernährung/Landwirtschaft/Foodwaste, Textilien/Wiederverwendung/Reparatur sowie Bildung/Sensibilisierung.

Diese Verteilung erscheint aus unserer Sicht plausibel. Sie deckt zentrale Handlungsfelder der städtischen Klima- und Ressourcenpolitik ab und entspricht den unterschiedlichen Rollen, die Start-ups und NPO im Förderprogramm einnehmen.

4. Wirkung des Förderprogramms

Nachfolgend diskutieren wir die Wirkungsmechanismen, die Wirkungshorizonte und die Messgrößen von KlimUp (vgl. Kapitel 4.1). Anschliessend stellen wir die empirischen Ergebnisse zu den Wirkungen des Förderprogramms bei den geförderten Organisationen, den anvisierten Zielgruppen und hinsichtlich Treibhausgasemissionen und intelligenter Ressourcennutzung dar (Kapitel 4.2 bis 4.4). Gestützt auf diese Ergebnisse beurteilen wir die Wirkung des Förderprogramms (vgl. Kapitel 4.5). Grundlagen sind insbesondere die Gespräche mit Expert*innen und die geförderten Vorhaben, sowie die eingereichten Schlussberichte und weitere Antrags- und Hintergrunddokumente und -analysen.

4.1. Wirkungsmechanismen, Wirkungshorizonte und beurteilbare Wirkungen

Die Wirkungszusammenhänge im Förderprogramm KlimUp sind durch eine ausgeprägte Heterogenität der geförderten Vorhaben geprägt. Dies zeigt sich bereits in der Ausrichtung der drei Fördermassnahmen, die auf unterschiedliche Formen der Wirkungsentfaltung angelegt sind. Bei den Start-ups steht vor allem die Förderung innovativer und potenziell skalierbarer Lösungsansätze im Vordergrund. Demgegenüber zielen die Fördermassnahmen für gemeinnützige Organisationen (NPO) stärker auf die Aktivierung und die Sensibilisierung von Zielgruppen, auf die Förderung veränderter Praktiken und Konsummuster sowie auf den Aufbau oder die Verstetigung gemeinwohlorientierter Angebote. Entsprechend unterscheiden sich auch die Wirkungspfade der geförderten Vorhaben erheblich. Die Verbindung zu den übergeordneten Förderzielen, also zur Reduktion direkter oder indirekter Treibhausgasemissionen, zur Entwicklung von Negativemissionstechnologien oder zur intelligenten Ressourcennutzung, kann je nach Vorhaben relativ unmittelbar sein oder erst über mehrere Zwischenstufen und längere Wirkungsketten entstehen.

Die Förderung durch KlimUp übernimmt in diesem Zusammenhang vor allem eine Ermöglichungs- und Beschleunigungsfunktion. Sie setzt dort an, wo Vorhaben noch mit erheblichen initialen Hürden konfrontiert sind oder bei Angeboten, die gezielt Externalitäten adressieren, aber nicht allein über den Markt tragfähig sind. Gefördert werden vor allem Vorhaben, denen ein längerfristiges oder systemisches Wirkungspotenzial zugeschrieben wird. Eine umfassende Beurteilung der Auswirkungen ist unter diesen Bedingungen zum jetzigen Zeitpunkt nur begrenzt möglich oder zielführend, und muss vielmehr durch eine Betrachtung der vorgelagerten Wirkungsebenen ergänzt werden.

Vor diesem Hintergrund werden die Wirkungen des Förderprogramms entlang von drei Ebenen betrachtet. Erstens stehen die Wirkungen bei den geförderten Organisa-

tionen und Vorhaben (Outcomes I)²⁴ im Vordergrund, etwa in Form von Entwicklungsfortschritten, Stabilisierung, Professionalisierung oder zusätzlicher Finanzierung. Zweitens werden die Wirkungen der geförderten Vorhaben und Angebote bei den anvisierten Zielgruppen (Outcomes II) betrachtet, etwa hinsichtlich Reichweite, Nutzung, Aktivierung oder veränderter Verhaltensweisen. Drittens geht es um die weitergehenden Auswirkungen auf Treibhausgasemissionen und Ressourcennutzung (Impacts). Diese drei Ebenen bauen sachlich aufeinander auf, auch wenn sie sich im Einzelfall teilweise überlagern und nicht linear verlaufen:

- Die erste Wirkungsebene betrifft die **geförderten Organisationen und Vorhaben**. Im Zentrum stehen Veränderungen, die durch die Förderung unmittelbar begünstigt oder beschleunigt werden, etwa bei der Entwicklung von Produkten, Projekten und Angeboten, bei der Finanzierung, bei der organisatorischen Konsolidierung oder beim Aufbau zusätzlicher Kompetenzen und Strukturen. Bei Start-ups geht es dabei insbesondere um Fortschritte in einer frühen und oft risikobehafteten Entwicklungsphase, in der zentrale technische, finanzielle und marktbezogene Hürden noch nicht überwunden sind. Bei gemeinnützigen Organisationen stehen demgegenüber häufiger die Umsetzung und Weiterentwicklung konkreter Projekte oder die Stabilisierung bestehender Angebote im Vordergrund. In beiden Fällen zielt die Förderung darauf ab, Handlungsspielräume zu erweitern und Voraussetzungen für die weitere Entwicklung der Vorhaben zu schaffen.
- Die zweite Wirkungsebene betrifft die **Wirkungen** der geförderten Vorhaben und Angebote **bei den anvisierten Zielgruppen**. Gemeint sind damit nicht nur Reichweite und Nutzung im engeren Sinn, sondern auch Formen der Aktivierung, Sensibilisierung und ersten Verhaltensänderung. Bei technologieorientierten Vorhaben zeigt sich diese Ebene eher über Pilotanwendungen, Marktaufnahme oder erste institutionelle Nutzung. Bei Projekten und Angeboten von NPO stehen häufiger Teilnahme, Erreichung neuer Zielgruppen, veränderte Praktiken oder der Aufbau neuer gemeinwohlorientierter Nutzungsformen im Vordergrund. Diese Wirkungen sind besonders relevant, weil gerade die indirekten und schwer regulierbaren Beiträge zu Klima- und Ressourcenzielen, die bei KlimUp im Fokus stehen, nicht durch die geförderten Vorhaben selbst entstehen, sondern erst über die Aufnahme und Nutzung ihrer Angebote durch Dritte.
- Erst die dritte Wirkungsebene betrifft die weitergehenden **Auswirkungen auf Treibhausgasemissionen und die Ressourcennutzung**. Hier geht es um Beiträge zur Reduktion direkter oder indirekter Emissionen, um die Schonung von Ressourcen sowie bei einzelnen Vorhaben auch um Beiträge im Bereich Negativemissionstechnologien. Solche Wirkungen können etwa über geringeren Materialeinsatz, längere Nutzungsdauern, Wiederverwendung, Kreislaufführung, veränderte Konsummuster oder den Einsatz neuer technischer Lösungen entstehen. Diese Ebene ist in der Regel am weitesten von der eigentlichen Förderung entfernt, weil entsprechende Auswirkungen häufig erst nach weiteren Entwicklungsschritten und aufgrund von

²⁴ Vgl. Wirkungsmodell des Förderprogramms KlimUp in Kapitel 1.3.

Wirkungen bei den Zielgruppen eintreten. Entsprechend variieren auch Beobachtbarkeit und Belastbarkeit solcher Wirkungen stark zwischen den Vorhaben.

Die Beurteilung der Wirkungen ist eng mit der Frage ihrer Zurechenbarkeit an die Förderung verbunden. Da KlimUp insbesondere in frühen Phasen ansetzt und zur Überwindung kritischer Hürden beiträgt, lassen sich spätere Folgewirkungen nicht eindeutig nur der Förderung zuschreiben. Bereits die Ermöglichung, Stabilisierung oder Beschleunigung eines Vorhabens ist als relevanter Wirkungsbeitrag zu verstehen, auch wenn spätere Endwirkungen von weiteren Faktoren abhängen und nicht konsistent quantifizierbar sind.

Zugleich ist zwischen bereits erkennbaren und potenziell künftigen Wirkungen zu unterscheiden. Künftige Wirkungseinschätzungen beruhen oft auf Potenzialen und sind deshalb nur begrenzt um Risiken des Scheiterns oder der ausbleibenden Diffusion bereinigt. Gerade bei innovationsorientierten oder verhaltensändernden Vorhaben ist dies jedoch Teil des Förderprogramms. Die Gesamtwirkung des Programms kann wesentlich von einzelnen Vorhaben mit grossem Hebel geprägt werden, ohne dass alle geförderten Vorhaben in gleichem Mass erfolgreich sein müssen oder dass die «mittlere Wirkung» der Vorhaben besonders hoch ist.

4.2. Wirkungen bei den geförderten Organisationen

Bisherige Wirkungen

Die befragten geförderten Organisationen schreiben KlimUp überwiegend eine spürbare Wirkung auf ihre eigene Entwicklung zu. Diese Einschätzung wird auch von den befragten Expert*innen geteilt. Die Art der beschriebenen Wirkung unterscheidet sich jedoch nach Fördermassnahme.

Von den fünf befragten **Start-ups** werden verschiedene Veränderungen seit Beginn der KlimUp-Förderung beschrieben. Die Start-ups berichten, dass sie mit den Fördermitteln Entwicklungsarbeiten vorantreiben, zusätzliche Mitarbeitende einstellen, technische Tests durchführen, Pilotprojekte angehen sowie vereinzelt bereits erste Marktschritte vornehmen konnten. Auch in den bereits eingereichten Schlussberichten werden Fortschritte bei Prototypen, der Infrastruktur, der Produktvalidierung, dem Markteintritt, ersten Kundenbeziehungen oder der Umsatzgenerierung ausgewiesen.

Mehrere Start-ups geben an, dass die Förderung ihren finanziellen Spielraum erweitert habe. Die Mittel seien insbesondere für die Löhne, die Forschung und Entwicklung, die Produktvalidierung, die Produktentwicklung oder die Vermarktung eingesetzt worden. Einzelne Start-ups führen zudem aus, dass sie durch die Förderung Entwicklungsschritte früher oder parallel hätten umsetzen können. Ohne die Förderung hätten sie nach eigenen Angaben stärker auf kurzfristige Umsätze, weiteres Fundraising oder vorsichtigere und dadurch langsamere Entwicklungsschritte fokussieren müssen. Die Förderung habe meist nicht überlebenssichernd gewirkt, die Umsetzung

aber beschleunigt. Einzelne Start-ups berichten zudem, dass der enge Zeitrahmen für die Gewinnung zusätzlicher Investor*innen dazu geführt habe, dass sie sich früher mit einer Finanzierungsrunde befassen mussten.

Die meisten befragten Start-ups betonen zudem die Signalwirkung der KlimUp-Förderung. Die Förderung und die Anerkennung durch die Stadt Zürich habe gegenüber Investor*innen, Kund*innen oder weiteren Förderstellen als Gütesiegel bzw. Label gewirkt. In einzelnen Fällen wird dieser Effekt direkt mit Kontakten oder Beziehungen über das KlimUp-Netzwerk verbunden. Andere Start-ups beschreiben die Wirkung eher als generelle reputative Unterstützung. Der Bezug zur Stadt Zürich wird dabei vor allem über den Bezug zu den Programmzielen, den Sitz, die Gründung, Mitarbeitende, Kund*innen oder das Zürcher Innovationsumfeld hergestellt.

Bei den **NPO mit Projektbeiträgen** wird die Wirkung der Förderung vor allem als Ermöglichung konkreter Aktivitäten beschrieben. Viele der sechs untersuchten Organisationen geben an, dass die geförderten Projekte ohne KlimUp nicht, später, weniger umfangreich oder nur mit geringerer Qualität hätten realisiert werden können. Die Förderung sei für die Umsetzung häufig ausschlaggebend gewesen. Als erreichte Veränderungen seit Beginn der KlimUp-Förderung werden in den Interviews und in der Berichterstattung insbesondere der Aufbau von Netzwerken, durchgeführte Veranstaltungen, entwickelte und umgesetzte Bildungsformate, aufgebaute Infrastrukturen und Plattformen sowie weitergehende Kooperationen oder konkrete Pilotvorhaben genannt. Bei den meisten NPO-Projekten werden diese Entwicklungen von den befragten Organisationen ausdrücklich mit der Stadt Zürich verbunden, etwa über lokale Zielgruppen, Angebote im Stadtraum, Zürcher Netzwerke oder eine Zusammenarbeit mit städtischen Stellen.

Gemäss mehreren Vertretenden geförderter NPO-Projekte wurden die Fördermittel vor allem zur Finanzierung von Personalkosten oder von Arbeitszeit eingesetzt. Dadurch hätten die Organisationen Aufgaben übernehmen können, die rein freiwillig oder aus bestehenden Mitteln nicht leistbar gewesen wären. Einzelne Vertretende von NPO-Projekten erwähnen zudem eine Wirkung auf die Akquisition weiterer Mittel. Die städtische Unterstützung habe gegenüber weiteren Förderstellen als Vertrauenssignal gewirkt.

Bei den **NPO mit Betriebsbeiträgen** wird die bisherige Wirkung besonders häufig als Stabilisierung und Professionalisierung der Aktivitäten beschrieben. Gemäss den befragten drei Organisationen sind durch die Förderung insbesondere laufende Kosten, personelle Kapazitäten und organisatorische Weiterentwicklung finanziert worden. Dadurch konnten bestehende Angebote gesichert, interne Strukturen verbessert und operative Überlastungen reduziert werden. Die zwei bereits abgeschlossenen Förderungen von NPO mit Betriebsbeiträgen weisen in ihren Abschlussberichten ebenfalls auf Wachstum der Organisation und die Umsetzung spezifischer Aktivitäten während der Förderung hin. In den Gesprächen wird ebenfalls betont, dass die Betriebsbeiträge vor allem die Handlungsfähigkeit der Organisation insgesamt gestärkt hätten. Die Anerkennung durch die Stadt werde zudem sowohl intern als auch gegenüber Kund*innen und Partner*innen als wichtiges Signal wahrgenommen.

Einzelne befragte NPO beschreiben die Wirkung der Betriebsbeiträge zudem als Stärkung einer lokalen intermediären Rolle. Die geförderten Organisationen konnten ihre Position in städtischen Netzwerken festigen, Angebote für Zürcher Zielgruppen stabilisieren oder ihre Funktion als Plattform zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und weiteren Akteuren ausbauen.

Potenzielle weitere Wirkungen

Für die weitere Entwicklung erwarten die sechs befragten **Start-ups** vor allem Wirkungen über eine Skalierung, eine Folgefinanzierung und den Markteintritt. Gemäss mehreren Start-ups hat die bisherige Förderung eine Grundlage geschaffen, um Technologien und Lösungen weiterzuentwickeln und breiter anzuwenden. Sie gehen davon aus, dass die Förderung durch KlimUp es den Start-ups erleichtere, aus einer frühen Entwicklungs- oder Pilotphase in eine Wachstumsphase zu gelangen. Zugleich weisen die befragten Start-ups darauf hin, dass diese weitere Wirkung stark von zusätzlichen Faktoren abhängt, insbesondere von Kapital, technischer Reife, Kundennachfrage, regulatorischen Rahmenbedingungen sowie Zugängen zu Pilot- oder Referenzkund*innen. Mehrere Start-ups sehen den Bezug zur Stadt Zürich nicht ausschliesslich in einer späteren lokalen Anwendung, sondern auch in Standortwirkung, Arbeitsplätzen, Innovationsaktivität und einer möglichen Einbindung in städtische Pilot- oder Anwendungskontexte.

Bei **NPO mit Projektbeiträgen** werden potenziell weitere Wirkungen vor allem in der Verstetigung und der Diffusion der aufgebauten Lösungen gesehen. Mehrere der sechs befragten Organisationen erwarten, dass Netzwerke, Bildungsformate, Beratungsangebote, lokale Infrastrukturen oder Kooperationsmodelle über die Förderperiode hinaus weiterwirken könnten. Gleichzeitig weisen mehrere NPO darauf hin, dass diese Fortsetzung nicht abschliessend gesichert sei. Ohne weitere Finanzierung, personelle Ressourcen oder institutionelle Partner könnten aufgebaute Strukturen an Dynamik verlieren oder nur in reduziertem Umfang weitergeführt werden.

Bei **NPO mit Betriebsbeiträgen** wird das künftige Wirkungspotenzial besonders eng mit der Frage der Anschlussfinanzierung verbunden. Gemäss mehreren befragten NPO hat die Förderung sie in die Lage versetzt, längerfristig zu planen, neue Formate zu entwickeln, bestehende Aktivitäten zu festigen sowie personelle und organisatorische Kapazitäten aufzubauen. Zugleich bleibe nach Ablauf der Förderung offen, ob diese Strukturen und Angebote in gleicher Form weitergeführt werden könnten. Da eine langfristige eigenständige Finanzierung über kommerzielle Erträge überwiegend als schwierig beurteilt wird, hänge die erreichte Stabilisierung und Professionalisierung von tragfähigen Anschlusslösungen ab. Ohne solche Perspektiven besteht aus Sicht einzelner Organisationen das Risiko, dass neu aufgebaute Strukturen wieder abgebaut oder entwickelte Ansätze nicht im vorgesehenen Umfang weitergeführt werden könnten.

Diese Einschätzung wird von mehreren Expert*innen gestützt. Sie betonen, dass Betriebsbeiträge für den Kapazitätsaufbau und die Professionalisierung besonders

wirksam seien. Eine langfristige Anschlussfinanzierung und die Vermeidung dauerhafter Abhängigkeiten sei bei Betriebsbeiträgen jedoch besonders schwierig.

4.3. Wirkungen bei den anvisierten Zielgruppen

Bisherige Wirkungen

Bei den **Start-ups** zeigen sich bisherige Zielgruppenwirkungen nach Angaben der fünf Befragten vor allem dort, wo Produkte oder Dienstleistungen bereits getestet oder in ersten Schritten am Markt angeboten würden. Mehrere Start-ups berichten von Pilotprojekten, Abnahmevereinbarungen sowie vereinzelt von ersten Kund*innen oder konkreten Anwendungen bei Unternehmen. Die Wirkung bei den Zielgruppen bestehe insbesondere darin, dass diese neue Entscheidungsgrundlagen, technische Anwendungen, Substitutionsmöglichkeiten, Optimierungsinstrumente oder klimabezogene Leistungen nutzen könnten. Zugleich betonen die befragten Start-ups überwiegend, dass diese Wirkungen noch in einer frühen Phase lägen. Sie seien bislang eher in Erprobung, Markttests und ersten Anwendungskontexten erahnbar als in breit nachweisbaren Verhaltens- oder Investitionsänderungen. Auch in den Schlussberichten werden nur vereinzelt bereits klar erkennbare Marktwirkungen erwähnt.

Bei den **NPO mit Projektbeiträgen** werden bisherige Zielgruppenwirkungen breiter und stärker intermediär beschrieben. Mehrere der befragten sechs Organisationen geben an, Teilnehmende, Schulklassen, Veranstaltungsbesuchende, lokale Gruppen, Netzwerkakteure, Akteure der Bau- oder Kreislaufwirtschaft, Konsument*innen oder Quartierstrukturen erreicht zu haben. Gemäss den befragten Unternehmen bestehen die Wirkungen häufig in der Sensibilisierung, dem Wissensaufbau, der Vernetzung, der Aktivierung sowie in der Schaffung konkreter Mitwirkungs- oder Nutzungsangebote. Einige Vorhaben verweisen zudem auf erkennbare und quantifizierbare Nutzungsmuster, etwa wiederkehrende Teilnahmen, Nachfrage nach Bildungsangeboten, Nutzung lokaler Versorgungsstrukturen oder Interesse an Workshops. In anderen Fällen bleibe die bisherige Zielgruppenwirkung stärker vorbereitend. Dort seien vor allem Grundlagen, Netzwerke oder Plattformen aufgebaut worden, deren breitere Nutzung und Wirkung erst zu einem späteren Zeitpunkt erwartet würden.

Bei den **NPO mit Betriebsbeiträgen** würden Zielgruppenwirkungen nach Angaben der Befragten vor allem über wiederkehrende Formate, Plattformleistungen, Beratung, Veranstaltungen, Reparatur- oder Bildungsangebote sowie über die Vernetzung relevanter Akteure entstehen. Die drei befragten Organisationen berichten von einer gewachsenen Reichweite, stabileren Angeboten und einer gestärkten Rolle als Anlauf- oder Koordinationsstelle. Einzelne Organisationen heben zudem soziale Zielgruppenwirkungen hervor, etwa durch die Einbindung von Personen mit erschwertem Arbeitsmarktzugang oder durch Bildungsangebote für spezifische Berufsgruppen. Diese Wirkungen werden von den Befragten als relevant eingeschätzt, seien jedoch nur teilweise quantifiziert.

Die Aussagen der **Expert*innen** stützen die Einschätzung, dass Zielgruppenwirkungen bei technologischen und marktnahen Vorhaben tendenziell einfacher beobachtbar seien. Bei sensibilisierenden, vernetzenden und zivilgesellschaftlichen Vorhaben seien die Wirkungen stärker indirekt und häufig schwieriger nachzuweisen. Mehrere Expert*innen weisen darauf hin, dass gerade bei NPO eine zentrale Herausforderung darin bestehe, über bereits sensibilisierte Milieus hinauszukommen. Die Zielgruppenwirkung bleibe begrenzt, wenn Angebote vor allem Personen oder Organisationen erreichten, die ohnehin bereits für Nachhaltigkeitsthemen offen seien. Gleichzeitig betonen einzelne Expert*innen die Bedeutung von NPO für die Aktivierung der lokalen Bevölkerung, die Vernetzung städtischer Akteure und die Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen.

Potenzielle weitere Wirkungen

Bei den **Start-ups** würden potenziell künftige Zielgruppenwirkungen nach Angaben der fünf Befragten vor allem über eine Diffusion und eine Skalierung entstehen. Sofern sich die Angebote am Markt durchsetzen, könnten sie bei den Kund*innen größere Hebelwirkungen entfalten. Einzelne Start-ups weisen darauf hin, dass ihre Lösungen die beabsichtigte Wirkung erst bei breiterer Nutzung erreichen würden. Bei digitalen oder analytischen Angeboten liege das Potenzial insbesondere darin, Transparenz zu schaffen, Entscheidungsgrundlagen zu verbessern und dadurch Reduktions- oder Optimierungsentscheidungen bei Kund*innen auszulösen. Bei technologie- oder infrastrukturbasierten Ansätzen liege das Potenzial stärker in der tatsächlichen Anwendung der jeweiligen Lösung. Entscheidend ist aus Sicht der Befragten jeweils, ob aus Pilotprojekten, Tests und ersten Anwendungen eine breitere Marktaufnahme entstehe. Mehrere Expert*innen betonen in diesem Zusammenhang, dass die Zielgruppenwirkung von Start-ups nicht zu eng auf den städtischen Perimeter bezogen werden sollte, da die Wirkung vieler Geschäftsmodelle erst durch überregionale oder internationale Skalierung relevant werde.

Bei den **NPO mit Projektbeiträgen** werden weitere Zielgruppenwirkungen vor allem über eine Replikation, eine Multiplikation und eine institutionelle Verankerung erwartet. Mehrere der sechs befragten Organisationen gehen davon aus, dass Angebote über Lehrpersonen, lokale Gruppen, Netzwerke, Branchenakteure, Veranstaltungen oder wiederkehrende Formate weitergetragen werden könnten. Potenziale würden insbesondere dort gesehen, wo Zielgruppen nicht nur punktuell informiert, sondern erfolgreich in längerfristige Strukturen eingebunden seien, etwa über Bildungsangebote, Plattformen, Lieferketten, lokale Gemeinschaften oder regelmässige Austauschformate. Einige Befragte betonen, dass Wirkungen auf Konsum-, Nutzungs- oder Investitionsentscheidungen nur dann zu erwarten seien, wenn die Angebote leicht zugänglich, für die Zielgruppen relevant und sozial anschlussfähig seien.

Bei den **NPO mit Betriebsbeiträgen** werden potenziell künftige Zielgruppenwirkungen stärker über die Verstetigung intermediärer Rollen beschrieben. Die Organisationen könnten nach eigener Einschätzung dauerhaft Brücken zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Produzent*innen, Konsument*innen, Bildungsinstitutionen oder sozialen Zielgruppen schlagen. Dadurch könnten Themen wie Ernährung,

Reparatur, nachhaltige IT, Boden, Kreislaufwirtschaft oder zivilgesellschaftliches Engagement breiter verankert werden. Als Voraussetzungen nennen die Befragten eine stabile Finanzierung, ausreichende personelle Ressourcen, geeignete Räume, tragfähige Partnerschaften und politische Unterstützung. Die potenzielle künftige Zielgruppenwirkung bei den NPO wird als relevant beurteilt. Zugleich sei sie aber schwer vorhersehbar, weil sie stark von der Akzeptanz und der Teilnahmereitschaft der Zielgruppen sowie langfristigen Verhaltensänderungen abhängt.

4.4. Wirkungen hinsichtlich Treibhausgasemissionen und Ressourcennutzung

Bisherige Wirkungen

Aus den Interviews und den Schlussberichten ergibt sich, dass bisherige Wirkungen auf Treibhausgasemissionen und die Ressourcennutzung nur bei einem kleinen Teil der geförderten Vorhaben bereits konkret beobachtbar oder plausibel ableitbar sind. Dies betrifft vor allem Vorhaben mit einer klaren technischen, materiellen oder energetischen Wirkungskette. In einzelnen Fällen, in denen fossile Anwendungen ersetzt, Effizienzverbesserungen erzielt, Materialien wiederverwendet, Neuproduktion vermieden oder CO₂-Entfernung ermöglicht worden sei, lassen sich bisherig erreichte Wirkungen zumindest näherungsweise über Nutzungsmengen, ersetzte Technologien, Materialströme oder zertifizierte Leistungen plausibel abschätzen. Die Angaben sind jedoch häufig modellbasiert oder vorläufig, weil die Skalierung, die tatsächliche Nutzung und die längerfristige Substitution noch nicht vollständig belegbar sind.

Insbesondere **Start-ups** berichten vereinzelt von ersten konkreten Anwendungen mit quantifizierbaren Wirkungen oder abgeschätzten Mengengerüsten. Andere befänden sich noch in der Pilotphase oder könnten bisher vor allem Wirkungspotenziale ausweisen. Mehrere Start-ups betonen, dass ihre Leistungen zunächst Transparenz, technische Voraussetzungen oder Pilotdaten schaffen würden. Die tatsächliche Emissionsreduktion entstehe erst, wenn Kund*innen auf dieser Grundlage Massnahmen umsetzen, fossile oder ressourcenbelastende Alternativen tatsächlich ersetzt würden oder die Lösung skaliert werde. Bisherige Wirkungen lägen damit zwar begrenzt als erste reale Effekte vor, werden aber grösstenteils als vorbereitende Wirkungsschritte dargestellt.

Bei den **NPO mit Projektbeiträgen** sind bisherige Treibhausgas- und Ressourcenwirkungen überwiegend qualitativer oder theoretischer Art. In einzelnen Bereichen, insbesondere bei der Wiederverwendung von Materialien, regionaler Versorgung, der Reparatur, der nachhaltigen Beschaffung oder bei Bildungsangeboten, würden Wirkungsannahmen nach Angaben der Befragten auf bestehende Studien oder grobe Mengengerüste gestützt. Gleichzeitig weisen mehrere Organisationen darauf hin, dass belastbare Vorher-Nachher-Vergleiche fehlten oder die eigenen Wirkungen nur indirekt und über lange Wirkungsketten entstünden. Besonders bei Bildungs-, Sensibilisierungs- und Vernetzungsprojekten liessen sich konkrete Treibhausgasreduktionen

kaum quantifizieren. Die Wirkung liege dort eher in Wissensvermittlung, Bewusstseinsbildung, Aktivierung oder in der Schaffung von Voraussetzungen für spätere Verhaltensänderungen. Die Vorhaben betonen aber oft, dass die letztlich resultierenden Wirkungen von grosser Relevanz für eine nachhaltige und klimafreundliche Gesellschaft seien.

Bei den **NPO mit Betriebsbeiträgen** werden bisherige klima- und ressourcenbezogene Wirkungen ebenfalls primär indirekt beschrieben. Die Organisationen verweisen auf Plattformarbeit, Veranstaltungen, Weiterbildungsformate, Reparatur- und Wiederverwendungsangebote, Ernährungs- und Bodenthemen sowie auf Kooperationen mit relevanten Akteuren. Einzelne Wirkungen könnten über die Nutzung oder die Aktivitäten plausibilisiert werden, etwa über erreichte Zielgruppen, Reparatur- oder Wiederverwendungsprozesse, Bildungsformate sowie Produktions- oder Konsumententscheidungen. Eine belastbare Quantifizierung in Tonnen CO₂ oder Ressourceneinheiten werde jedoch meist nicht vorgenommen oder sei spekulativ. Folglich beurteilen mehrere Befragte eine solche Quantifizierung als methodisch nur begrenzt zweckmässig, insbesondere dort, wo Wirkungen über längere gesellschaftliche oder institutionelle Wirkungsketten entstünden.

Die befragten **Expert*innen** ordnen die vorhandenen Wirkungsangaben ebenfalls zurückhaltend ein. Wiederholt wird darauf hingewiesen, dass die Angaben heterogen, stark annahmenbasiert und nur eingeschränkt vergleichbar seien. Teilweise beruhten sie auf Selbstdeklarationen der Vorhaben, teilweise auf Studien oder grob modellierten Potenzialen. Zudem sei die Herstellung des Wirkungsbezugs zu KlimUp (sog. Attribution) schwierig. KlimUp könne Hürden reduzieren, die Umsetzung beschleunigen oder Vorhaben ermöglichen. Damit könnten Voraussetzungen für spätere Emissions- oder Ressourceneffekte geschaffen werden. Diese Effekte hingen jedoch vielfach von weiteren Akteuren, Marktbedingungen, Regulierung und Zielgruppenverhalten ab. Einzelne Expert*innen weisen zudem darauf hin, dass der direkte Beitrag der geförderten Vorhaben zu Emissionsreduktionen im städtischen Perimeter auch aus diesen Gründen begrenzt sei und KlimUp deshalb nicht allein an unmittelbar quantifizierbaren Wirkungen in der Stadt Zürich gemessen werden sollte.

Potenzielle weitere Wirkungen

Bei den **Start-ups** verbinden die Befragten künftige Wirkungen auf Treibhausgasemissionen und Ressourcennutzung teilweise mit sehr hohen Potenzialen. Diese Einschätzungen beruhen vor allem auf der Annahme, dass die jeweiligen Lösungen erfolgreich skaliert, in überregionale oder internationale Märkte eingeführt und dort grössere Hebelwirkungen entfalten würden. Zur vollen Realisierung der Potenziale verweisen viele Start-ups auf lange Zeithorizonte. Ein verlässliches Bild zur weiteren Gesamtwirkung zeige sich wohl erst in weiteren fünf bis zehn Jahren oder sogar noch später. Die befragten Start-ups verweisen dabei unter anderem auf Anwendungsfelder wie Gebäudesanierung, Energieeffizienz, Mobilität, CO₂-Entfernung, Produkt- und Lieferkettentransparenz sowie erneuerbare Energien. Ergänzend zeigen auch die Schlussberichte und das weitere Start-up-Portfolio, dass die geförderten Vorhaben

verschiedene innovative Produkt- und Technologielösungen mit potenziell sehr grossen klima- oder ressourcenrelevanten Wirkungen umfassen.

Aus Sicht mehrerer befragter Start-ups und Expert*innen ist dabei zu berücksichtigen, dass dieses Potenzial nicht zwingend auf das Stadtgebiet beschränkt ist. Für die Stadt Zürich kann dennoch ein Nutzen entstehen, wenn entsprechende Unternehmen in Zürich verankert sind, hier Arbeitsplätze und Kompetenzen aufbauen, Pilotanwendungen ermöglichen oder den Standort als Umfeld für klima- und ressourcenrelevante Innovation stärken.

Mehrere Expert*innen aber auch einzelne geförderte Start-ups betonen zudem, dass die erwarteten Potenziale der einzelnen Vorhaben mit erheblichen Umsetzungs- und Marktrisiken verbunden seien. Die tatsächliche klima- und ressourcenbezogene Wirkung hänge insbesondere von der Skalierung, der Kapitalgenerierung, der Nachfrage, regulatorischen Rahmenbedingungen, der technischen Reife und dem Wettbewerb ab. Nicht alle Vorhaben würden sich am Markt durchsetzen können. Diese Unsicherheit ist jedoch gemäss mehreren Expert*innen ein bewusster Bestandteil der Start-up-Förderung. Entsprechend könne die langfristige Gesamtwirkung des Programms auch dann relevant ausfallen, wenn nur einzelne Start-ups erfolgreich skalierten, solange diese grosse Emissions- oder Ressourceneffekte realisierten.

Bei den **NPO mit Projektbeiträgen** würden potenziell künftige Treibhausgasemissions- und Ressourcenwirkungen nach Angaben der befragten Vorhaben und Expert*innen stärker über anhaltende Diffusion und Verhaltensänderungen entstehen. Sofern Bildungsangebote, Netzwerke, lokale Versorgungsstrukturen, Kreislaufwirtschaftsansätze oder Plattformen weitergeführt und verbreitet würden, könnten sie zu langfristig nachhaltigerem Konsum-, Beschaffungs-, Bau-, Reparatur- oder Ernährungspraktiken beitragen. Diese Potenziale seien meist weniger direkt messbar als technische Einsparungen, könnten aus Sicht der Befragten jedoch relevante indirekte Wirkungen entfalten. Voraussetzung sei, dass die aufgebauten Ansätze über die Förderperiode hinaus Bestand hätten, Zielgruppen weiterhin erreicht würden und die Angebote in alltägliche Entscheidungs- oder Handlungskontexte überführt werden könnten.

Bei den **NPO mit Betriebsbeiträgen** wird das künftige Treibhausgasreduktions- und Ressourcenpotenzial gemäss den befragten Vorhaben und Expert*innen vor allem in der langfristigen Verankerung alternativer Praktiken und Strukturen gesehen. Die befragten Organisationen beschreiben Potenziale durch dauerhafte Plattformen, Bildungs- und Vernetzungsarbeit, professionelle Reparatur- und Wiederverwendungsstrukturen, nachhaltige Ernährungssysteme sowie durch die Integration entsprechender Themen in Ausbildung und Praxis. Diese Wirkungen würden sich aus Sicht der Befragten langfristig über wiederholte Exposition, wachsende Netzwerke, institutionelle Kooperationen und eine schrittweise Veränderung von Routinen entfalten. Entsprechend hingen sie stark von Anschlussfinanzierung und Verstetigung, personeller Stabilität und geeigneten Partnerschaften ab.

4.5. Beurteilung der Wirkungen aus Sicht des Evaluationsteams

Wirkungen auf die geförderten Organisationen

Inwiefern wurde die gewünschte Innovationsförderung und -beschleunigung bzw. die Unterstützung von Angeboten über den definierten Zeitraum erreicht? Inwiefern wären diese Wirkungen auch ohne Förderung umgesetzt worden?

Die gewünschten Wirkungen bei den geförderten Organisationen wurden bisher in relevantem Ausmass erreicht. KlimUp ermöglichte, beschleunigte oder stabilisierte zahlreiche Vorhaben mit Bezug zu den städtischen Klima- und Ressourcenzielen. Ohne Förderung wären viele Vorhaben voraussichtlich nicht, später oder in geringerem Umfang umgesetzt worden.

Die bisherigen Wirkungen von KlimUp bei den geförderten Organisationen entsprechen weitgehend der Förderlogik des Programms. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Förderung bei Start-ups vor allem Entwicklungsfortschritte, technische Validierungen, Pilotanwendungen, erste Marktschritte und teilweise Folgefinanzierungen begünstigte. Die erwünschte Innovationsbeschleunigung bewerten wir entsprechend als erreicht. Die von den befragten Start-ups berichtete Signalwirkung der KlimUp-Förderung gegenüber Investor*innen, Kund*innen oder weiteren Förderstellen ist ebenfalls relevant. Sie stärkt zugleich die Sichtbarkeit Zürichs als Standort für klima- und ressourcenrelevante Innovationen. Bei NPO mit Projektbeiträgen wirkte KlimUp vor allem ermöglichend. Zahlreiche Projekte hätten ohne die Förderung nicht, später, in geringerem Umfang oder in geringerer Qualität umgesetzt werden können. Dabei war die Förderung gemäss Einschätzung der befragten NPO für die Umsetzung häufig ausschlaggebend. Dank der Förderung konnten die NPO zusätzliche Leistungen erbringen, häufig mit Bezug zu Zürcher Zielgruppen, lokalen Netzwerken oder städtisch relevanten Handlungsfeldern. Bei NPO mit Betriebsbeiträgen stand die Stabilisierung und Professionalisierung bestehender Angebote im Vordergrund. Durch die Förderung konnten bestehende Angebote gesichert, interne Strukturen verbessert und Leistungen ausgebaut werden. Damit entspricht die bisherige Wirkung weitgehend der Förderlogik des Programms.

Den von den Befragten berichteten hohen Mehrwert der Förderung erachten wir als plausibel. Bei Start-ups dürfte die Förderung häufig nicht allein überlebensentscheidend gewesen sein. Sie hat aber Entwicklungsprozesse beschleunigt und finanzielle Spielräume in einer frühen, risikobehafteten Phase erweitert. Bei NPO ist die Additonalität tendenziell sogar noch höher zu beurteilen, weil viele gemeinnützige Vorhaben ohne öffentliche Förderung nur begrenzt finanzierbar sind. Mitnahmeeffekte sind nicht auszuschliessen. Da die Befragungen keine Hinweise auf Mitnahmeeffekte ergeben haben, sind sie allenfalls in einem überschaubaren Ausmass zu erwarten. Eine belastbare Quantifizierung ist aufgrund der verfügbaren Daten jedoch nicht möglich.

Sind Muster erkennbar bzw. gibt es gewisse Ausprägungen eines Vorhabens, das für einen Erfolg/Misserfolg spricht?

Erste Muster sind erkennbar. Entscheidend sind weniger einzelne Themenbereiche als die Qualität der Trägerschaft, die Umsetzungsfähigkeit, die Anschlussfähigkeit an Zielgruppen und Finanzierung sowie die Plausibilität des Wirkungspfads.

Bei Start-ups erscheinen insbesondere belastbare und komplementär zusammengesetzte Teams, technische und marktliche Anschlussfähigkeit, Zugang zu Pilotkund*innen sowie die Fähigkeit zur Akquisition weiterer Mittel als zentrale Erfolgsfaktoren. Bei NPO sind vor allem klar definierte Zielgruppen, bestehende Netzwerke, ein realistischer Umsetzungsplan und eine plausible Perspektive für Weiterführung oder institutionelle Verankerung relevant.

Die bisher hohe Erfolgsquote der geförderten Vorhaben dürfte auch mit der selektiven Vergabep Praxis zusammenhängen. Aufgrund der hohen Nachfrage und der resultierenden tiefen Förderquote konnte KlimUp aus einem breiten Feld von Gesuchen auswählen. Dies spricht dafür, dass vor allem qualitativ überzeugende und umsetzungsreife Vorhaben gefördert wurden. Entsprechend zeigen sich bisher kaum klare Hinweise auf eigentliche Misserfolge.

Wirkungen bei den anvisierten Zielgruppen

Welche der geförderten Organisationen haben sich seit dem Förderzuschlag bezüglich Lösungen für eine klimaneutrale Stadt und intelligente Ressourcennutzung erfolgreich oder erfolgsversprechend entwickelt? Sind Muster erkennbar bzw. gibt es gewisse Ausprägungen eines Angebots, welche für einen Erfolg/Misserfolg sprechen?

Mehrere geförderte Organisationen haben sich erfolgreich oder zumindest erfolgsversprechend entwickelt. Besonders positiv sind Vorhaben zu beurteilen, die seit dem Förderzuschlag konkrete Umsetzungsfortschritte, Zielgruppenzugänge, Folgefinanzierungen oder stabile Kooperationsstrukturen aufweisen.

Bei den Start-ups sind insbesondere jene Vorhaben erfolgsversprechend, die technische Fortschritte mit ersten Markt- oder Pilotanwendungen verbinden und zusätzliche Finanzierung oder relevante Partner gewinnen konnten. Die vorliegenden Hinweise deuten nicht auf ausgeprägte Misserfolge im untersuchten Portfolio hin. Zugleich bleibt die langfristige Entwicklung einzelner Start-ups aufgrund von Markt-, Finanzierungs- und Skalierungsrisiken weiterhin unsicher.

Bei NPO sind unseres Erachtens vor allem jene Angebote erfolgsversprechend, die konkrete Projekte umgesetzt, eine erkennbare Reichweite aufgebaut, Zielgruppen wiederholt erreicht, tragfähige Netzwerke geschaffen oder eine relevante intermediäre

re Rolle zwischen Bevölkerung, Wirtschaft und weiteren Akteuren eingenommen haben.

Thematisch sind viele geförderte Vorhaben in Bereichen wie Energie, Ernährung, Wiederverwendung, Reparatur, Bildung, Bauen und Kreislaufwirtschaft gut an die städtischen Klima- und Ressourcenfragen anschlussfähig. Schwieriger zu beurteilen ist der Erfolg von Vorhaben mit sehr indirekten Wirkungspfaden, breiten Sensibilisierungszielen oder unklarer Trägerschaft nach Ablauf der Förderung.

Aus unserer Sicht ist eine abschliessende Rangierung einzelner Organisationen auf Basis der Evaluation nicht zweckmässig. Die Vorhaben befinden sich in unterschiedlichen Entwicklungsphasen und verfolgen unterschiedliche Wirkungspfade. Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse jedoch, dass viele geförderte Vorhaben qualitativ gut aufgestellt sind und sich seit dem Förderzuschlag in die gewünschte Richtung entwickelt haben.

Wie wirken sich die Angebote auf die anvisierten Zielgruppen aus? Inwiefern konnte zu den bei den Zielgruppen angestrebten Verhaltensänderungen beigetragen werden? Inwiefern wären diese Wirkungen auch ohne die unterstützten Angebote erzielt worden?

Bei den Zielgruppen sind erste Wirkungen erkennbar. Sie zeigen sich vor allem in der Nutzung von neuen Entscheidungsgrundlagen und Instrumenten, der Sensibilisierung, der Aktivierung und der Vernetzung von Zielgruppen sowie ersten Anwendungsschritten. Belastbare Nachweise dauerhafter Verhaltensänderungen liegen bisher nur begrenzt vor.

Die bisherigen Zielgruppenwirkungen sind je nach Vorhabentyp unterschiedlich weit fortgeschritten. Bei Start-ups zeigen sie sich vor allem in Pilotanwendungen, Abnahmevereinbarungen oder ersten Marktschritten. Die Zielgruppen können neue Entscheidungsgrundlagen, technische Anwendungen, Substitutionsmöglichkeiten, Optimierungsinstrumente oder klimabezogene Leistungen nutzen. Die befragten NPO geben an, spezifische Zielgruppen erreicht oder die Reichweite erhöht zu haben. Die Wirkungen bei den jeweiligen Zielgruppen bestehen in der Sensibilisierung, dem Wissensaufbau, der Teilnahme an Angeboten, der Nutzung von Plattformen, Bildungsformaten, Reparatur- oder Wiederverwendungsangeboten sowie in der Vernetzung relevanter Akteure. Gerade bei NPO sind diese Wirkungen häufig auch unmittelbar mit der Stadt Zürich verbunden. Damit wurden aus unserer Sicht wichtige vorgelagerte Wirkungen erreicht, die für spätere Verhaltens- oder Investitionsänderungen notwendig sind. Unklar ist jedoch, inwieweit es den NPO bisher gelungen ist, neben bereits sensibilisierten auch weitere Akteure zu erreichen.

Wir teilen aber die Einschätzung der Befragten, dass sich dauerhafte Verhaltensänderungen bei Zielgruppen zum jetzigen Zeitpunkt nur begrenzt und in Einzelfällen empirisch belegen lassen. Dies liegt teilweise am frühen Entwicklungsstand vieler Vorhaben, teilweise aber auch an den indirekten Wirkungsketten. Gerade bei Bildungs-,

Sensibilisierungs- und Vernetzungsangeboten ist der Beitrag einzelner Angebote zu späteren Konsum-, Nutzungs- oder Investitionsentscheidungen methodisch schwer nachweisbar. Gleichwohl erachten wir es als plausibel, dass ein Teil der Zielgruppenwirkungen ohne die geförderten Angebote nicht oder nur in geringerem Umfang entstanden wäre. Dies gilt insbesondere dort, wo durch KlimUp konkrete Angebote, lokale Infrastrukturen oder neue Kooperationsformate in der Stadt Zürich überhaupt erst ermöglicht wurden.

Welche Hinweise gibt es auf künftige potenzielle Wirkungen der Angebote auf die anvisierten Zielgruppen?

Es bestehen plausible Hinweise auf künftige Wirkungen bei den anvisierten Zielgruppen. Die Wirkungen hängen jedoch stark von der Skalierung, der Diffusion und der Verstetigung der Angebote sowie deren Anschlussfinanzierung ab.

Bei Start-ups entstehen künftige Zielgruppenwirkungen vor allem dann, wenn Pilotanwendungen in reguläre Marktangebote überführt werden und Kund*innen die entwickelten Lösungen breiter einsetzen. Dabei sehen wir in allen untersuchten Start-ups ein relevantes Potenzial für künftige Zielgruppenwirkungen. Bei digitalen oder analytischen Angeboten liegt das Potenzial vor allem darin, Transparenz zu schaffen, Entscheidungsgrundlagen zu verbessern und dadurch Reduktions- und Optimierungspotenziale bei den Zielgruppen auszulösen. Bei technologie- und infrastrukturbasierten Ansätzen liegt das Potenzial in der tatsächlichen Anwendung der jeweiligen Lösung. Die tatsächliche Wirkung hängt jedoch davon ab, ob die Lösungen technisch realisiert werden und sie sich als wirtschaftlich tragfähig und für Kund*innen anschlussfähig beweisen. Zu betonen ist auch, dass die Angebote von Start-ups durch eine Skalierung und breite Marktdiffusion potenziell beachtliche Hebelwirkungen bei den Zielgruppen entfalten können. Diese Wirkungen müssen nicht zwingend innerhalb der Stadtgrenzen entstehen, können aber für Zürich über Standortentwicklung, Pilotanwendungen, Arbeitsplätze und Innovationskompetenzen relevant sein.

Bei NPO liegen künftige Zielgruppenwirkungen aus unserer Sicht vor allem in der Verstetigung und der Diffusion der aufgebauten Angebote. Gestützt auf die Befragung sehen wir vor allem dort Potenziale, wo Zielgruppen erfolgreich in längerfristige Angebote eingebunden werden. Bildungsformate, Plattformen, Netzwerke, lokale Infrastrukturen, Reparatur- und Wiederverwendungsangebote oder Ernährungsinitiativen können über die Förderperiode hinaus wirken, wenn sie institutionell verankert und weiter finanziert werden. Ohne Anschlussfinanzierungen besteht jedoch das Risiko, dass erreichte Zielgruppenwirkungen nicht dauerhaft stabilisiert und ausgeweitet werden. Generell ist jedoch festzuhalten, dass die Wirkungspotenziale auf die Zielgruppen schwer abzuschätzen sind, weil sie stark von der Akzeptanz und der Teilnahmembereitschaft der Zielgruppen sowie deren Bereitschaft zu längerfristigen Verhaltensänderungen abhängen. Gestützt auf die Befragung ist für den Erfolg der Angebote wichtig, dass sie leicht zugänglich, für die Zielgruppen relevant und sozial anschlussfähig sind.

Auswirkungen hinsichtlich Treibhausgasemissionen und intelligente Ressourcennutzung

Inwiefern konnten eine Reduktion direkter und indirekter Treibhausgasemissionen sowie Ressourceneinsparungen erzielt werden?

Bisherige Reduktionen von Treibhausgasemissionen und Ressourceneinsparungen sind nur in einzelnen Fällen konkret beobachtbar oder plausibel ableitbar. Für das Gesamtprogramm lassen sie sich zum jetzigen Zeitpunkt nur mit Unsicherheiten und groben Annahmen quantifizieren.

Aus unserer Sicht ist davon auszugehen, dass KlimUp bereits erste Beiträge zur Reduktion von Treibhausgasemissionen und zur intelligenteren Ressourcennutzung geleistet hat. Diese Beiträge zeigen sich vor allem bei Vorhaben mit direkten technischen, materiellen oder energetischen Wirkungsketten, etwa bei Effizienzverbesserungen, Wiederverwendung, Reparatur, Substitution emissionsintensiver Anwendungen oder ersten Anwendungen neuer Technologien. In solchen Fällen lassen sich Wirkungen teilweise über Nutzungsmengen, Materialströme oder ersetzte Technologien plausibilisieren, wobei die Quantifizierung und insbesondere eine direkte Attribution von Wirkungsteilen zu KlimUp aus unserer Sicht sehr schwierig bleibt. Je nach Vorhaben entstehen diese Effekte unmittelbar im städtischen Kontext, in einem weiteren regionalen Umfeld oder bei skalierenden Start-ups auch ausserhalb der Stadt Zürich.

Für die Mehrheit der Vorhaben sind die bisherigen Umweltwirkungen jedoch indirekt, vorgelagert oder stark annahmenbasiert. Dies gilt insbesondere für Sensibilisierungs-, Bildungs-, Vernetzungs- und Plattformangebote, aber auch für frühe Start-ups, deren Lösungen noch nicht breit skaliert sind. Wir teilen daher die Einschätzungen mehrerer Expert*innen und auch einiger befragter Vertretender von Vorhaben, dass die in Anträgen und Schlussberichten ausgewiesenen quantitativen Wirkungsschätzungen mit grosser Vorsicht zu interpretieren sind. Sie zeigen eher mögliche Wirkungsrichtungen als empirisch belastbar nachgewiesene Treibhausgasreduktionen oder Ressourceneinsparungen. Eine aggregierte quantitative Wirkungsbilanz des Programms ist zum heutigen Zeitpunkt aus unserer Sicht methodisch nur mit groben Annahmen und erheblichen Unsicherheiten möglich. Entsprechend fokussiert die vorliegende Zwischenevaluation auf eine qualitative Beurteilung.

Welche Hinweise gibt es auf künftige potenzielle Auswirkungen auf die Treibhausgasemissionen und Ressourceneinsparungen?

Es ist plausibel, dass KlimUp künftig zu einer Reduktion von Treibhausgasemissionen und Ressourceneinsparungen beiträgt. Das Potenzial ist erheblich, aber teilweise mit grosser Unsicherheit verbunden. Die grössten Potenziale liegen bei erfolgreich skalierenden Start-ups sowie bei NPO-Angeboten, die nachhaltige Praktiken dauerhaft verankern können.

Bei Start-ups können künftige Auswirkungen auf Treibhausgasemissionen und Ressourcennutzung deutlich grösser sein als die bisher beobachtbaren Wirkungen. Dies gilt insbesondere für Lösungen in den Bereichen Energie, Gebäude, Mobilität, Kreislaufwirtschaft, Produkt- und Lieferkettentransparenz sowie CO₂-Entfernung. Voraussetzung ist jedoch, dass einzelne Vorhaben erfolgreich skalieren, weitere Finanzierung erhalten, regulatorisch und marktlich anschlussfähig bleiben und tatsächlich emissions- oder ressourcenintensive Alternativen ersetzen. Das Wirkungspotenzial ist deshalb hoch, aber unsicher. Dies entspricht der Logik einer Frühphasenförderung.

Bei NPO entstehen künftige Umweltwirkungen weniger über eine Skalierung im klassischen Marktsinn, sondern über eine Diffusion, eine Verstetigung und Verhaltensänderung. Potenziale bestehen vor allem dort, wo Angebote wiederholt genutzt werden, neue Routinen ermöglichen, bestehende Konsum- oder Nutzungsmuster verändern oder intermediäre Strukturen dauerhaft stärken. Diese Wirkungen sind für die städtischen Klima- und Ressourcenziele relevant, aber schwer quantifizierbar.

5. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

Nachfolgend nehmen wir eine Gesamtbeurteilung des Förderprogramms KlimUp vor (vgl. Kapitel 5.1). Dabei orientieren wir uns an den in Kapitel 1.2 aufgeführten Evaluationsfragestellungen. Anschliessend leiten wir gestützt auf die empirischen Ergebnisse Folgerungen und Empfehlungen zum Förderprogramm KlimUp ab (vgl. Kapitel 5.2).

5.1. Gesamtbeurteilung

Wir beurteilen das Pilotprogramm KlimUp im Hinblick auf die anvisierten Ziele und die Förderlogik als zweckmässig. Das Programm adressiert eine relevante Lücke in der städtischen Klima- und Ressourcenpolitik, indem es Start-ups in einer frühen Entwicklungsphase sowie gemeinnützige Organisationen mit klima- und ressourcenbezogenen Vorhaben unterstützt. Die hohe Nachfrage, die Qualität vieler Gesuche und die bisherigen Wirkungen bei den geförderten Organisationen zeigen, dass ein entsprechender Förderbedarf besteht und dass KlimUp einen zweckmässigen Ansatz verfolgt. Der Mehrwert für die Stadt Zürich liegt dabei insbesondere in der Aktivierung externer Akteure, der Stärkung lokaler und standortbezogener Kompetenzen sowie in der Entwicklung künftiger Lösungen.

Wie sind das Konzept und die Umsetzung des Förderprogramms zu beurteilen?

Das Konzept und die Umsetzung von KlimUp haben sich in der Pilotphase als grösstenteils zweckmässig und stimmig erwiesen. Verbesserungsbedarf besteht vor allem bei einer stärker strategischen Steuerung der Betriebsbeiträge für NPO.

Das Konzept des Förderprogramms KlimUp ist grösstenteils zweckmässig und stimmig. Erstens adressiert das Förderprogramm mit innovativen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen wichtige Akteure für die Erreichung des Klimaschutzziels Netto Null und einer intelligenten Ressourcennutzung mit potenziell hohen Wirkungspotenzialen. Das Förderprogramm füllt gezielt Lücken in der bestehenden Förderlandschaft. Zweitens erachten wir die breite Ausrichtung und die Konzeption der drei Fördermassnahmen grösstenteils als zweckmässig. Die Fördermassnahmen sind grundsätzlich gut auf die jeweiligen Herausforderungen der Start-Ups und der NPO abgestimmt und auf die Erreichung der übergeordneten Ziele ausgerichtet. Drittens sind die Förderhöhen ausreichend hoch, um bei Start-ups und NPO relevante Schritte auszulösen.

Bei den Betriebsbeiträgen für NPO erachten wir das offene wettbewerbliche Ausschreibungsverfahren jedoch als weniger passend. Aus unserer Sicht sollte die Stadt

Zürich die Förderung bestehender Angebote strategisch stärker steuern können. Im Vordergrund steht weniger ein Ideenwettbewerb, sondern die Sicherstellung, die Stabilisierung und allenfalls der Ausbau bestehender Angebote, die aus Sicht der Stadt Zürich zur Erreichung der übergeordneten Ziele strategisch von Bedeutung sind. Einen Verbesserungsbedarf sehen wir auch bei einzelnen Förderkriterien. So erachten wir den starken Fokus auf die CO₂-Emissionen als primäre Wirkungs- und Bewertungskennzahl bei NPO mit komplexen, indirekten oder systemischen Wirkungen sowie Start-ups mit langen und unsicheren Realisierungszeiträumen aufgrund der grösstenteils fehlenden Möglichkeiten zu dessen Nachweis als begrenzt passend.

Die Umsetzungsstruktur sowie der Antrags- und Vergabeprozess von KlimUp beurteilen wir als grösstenteils zweckmässig, effizient und nutzerfreundlich. Hervorzuheben sind die klare operative Organisation, die Geschäftsstelle mit ihrer zentralen Drehscheibenfunktion, die Kombination von verwaltungsinternem und -externem Fachwissen zur Beurteilung der Gesuche und die als gut beurteilte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen in die Gesuchsbeurteilung involvierten Akteuren. Die digitale KlimUp-Plattform ermöglicht, dass das Antrags- und Vergabeverfahren effizient und nutzerfreundlich umgesetzt werden kann. Die entsprechenden Prozesse sind grösstenteils nachvollziehbar, transparent und regelkonform. Die Umsetzungsphase nach dem Förderentscheid ist unseres Erachtens ebenfalls grösstenteils zweckmässig ausgestaltet.

Verbesserungsbedarf sehen wir vor allem bei einer besseren Begründung von negativen Gesuchsentscheiden, einer für die Gesuchstellenden klareren Abgrenzung zwischen Projekt- und Betriebsbeiträgen und einer Schärfung der Vorgaben für die Berichterstattung durch die geförderten Organisationen.

Welche Wirkungen konnten bisher durch das Programm erzielt werden? Inwiefern konnte das Programm einen Mehrwert liefern bzw. einen Unterschied machen? Welche Wirkungen sind künftig zu erwarten?

Es bestehen Hinweise auf Wirkungen bei den geförderten Organisationen, den anvisierten Zielgruppen und in einzelnen Fällen der Reduktion von Treibhausgasen und Ressourceneinsparungen. Das Förderprogramm erzielte einen Mehrwert, indem es eine Lücke in der Förderlandschaft adressiert und zahlreiche Vorhaben ermöglichte, beschleunigte oder stabilisierte. Es bestehen plausible Hinweise auf eine erhebliche künftige THG-Wirkung von KlimUp. Deren Realisierung ist bei den einzelnen Vorhaben jedoch teilweise mit grosser Unsicherheit verbunden.

Gestützt auf die empirischen Ergebnisse beurteilen wir die bei den geförderten Organisationen erzielten Wirkungen als beachtlich. KlimUp ermöglichte, beschleunigte oder stabilisierte zahlreiche Vorhaben. Ohne Förderung wären viele Vorhaben voraussichtlich nicht, später, in geringerem Umfang oder in geringerer Qualität umgesetzt worden. Das Förderprogramm erzielte sowohl bei Start-ups als auch bei NPO einen Mehrwert. Bei Start-ups dürfte die Förderung Entwicklungsprozesse beschleunigt und

finanzielle Spielräume in einer frühen, risikobehafteten Phase erweitert haben. Ohne die Förderung wäre die Entwicklung vermutlich langsamer vorangeschritten. Zugleich stärkt die Förderung klima- und ressourcenrelevante Innovationsaktivitäten am Standort Zürich. Bei NPO ist die Wirksamkeit des Förderprogramms noch höher einzuschätzen, weil viele gemeinnützige Vorhaben ohne öffentliche Förderung nur begrenzt finanzierbar sind. Mitnahmeeffekte sind jedoch nicht auszuschliessen. Da die empirischen Ergebnisse nicht auf verbreitete Mitnahmeeffekte hinweisen, dürften sie in einem vertretbaren Rahmen liegen.

Die empirischen Ergebnisse belegen erste Wirkungen bei den Zielgruppen. Bei Start-ups zeigen sie sich vor allem in Pilotanwendungen, Abnahmevereinbarungen oder ersten Marktschritten. Bei NPO bestehen die Wirkungen bei den Zielgruppen stärker in der Sensibilisierung, dem Wissensaufbau, der Teilnahme an Angeboten, der Nutzung von Plattformen, Bildungsformaten, Reparatur- oder Wiederverwendungsangeboten sowie in der Vernetzung relevanter Akteure. Gerade bei NPO sind diese Wirkungen meist unmittelbar auf Zürcher Zielgruppen und lokale Strukturen bezogen. Dauerhafte Verhaltensänderungen bei Zielgruppen lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt nur begrenzt empirisch belegen.

Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass KlimUp bereits erste Beiträge zur Reduktion von Treibhausgasemissionen und zur intelligenten Ressourcennutzung geleistet hat. Diese Beiträge zeigen sich vor allem bei Vorhaben mit direkten technischen, materiellen oder energetischen Wirkungsketten, etwa bei Effizienzverbesserungen, der Wiederverwendung, der Reparatur, der Substitution emissionsintensiver Anwendungen oder ersten Anwendungen neuer Technologien. Soweit diese Wirkungen bereits eingetreten sind, dürften sie je nach Vorhaben teilweise im städtischen Kontext, teilweise aber auch ausserhalb der Stadt Zürich angefallen sein. Die quantitative Abschätzung der entsprechenden Wirkungen ist jedoch schwierig und mit Unsicherheiten behaftet. Für die Mehrheit der Vorhaben sind die bisherigen Wirkungen auf die Reduktion von Treibhausgasen und die intelligente Ressourcennutzung indirekt, vorgelagert oder stark annahmenbasiert. Dies gilt insbesondere für Sensibilisierungs-, Bildungs-, Vernetzungs- und Plattformangebote, aber auch für Start-ups, deren Lösungen noch nicht breit skaliert sind. In diesen Fällen lassen sich die Auswirkungen auf die Treibhausgasemissionen und die Ressourcennutzung zum jetzigen Zeitpunkt nur anhand grober Annahmen abschätzen.

Das künftige Wirkungspotenzial von KlimUp schätzen wir als erheblich ein. Es ist jedoch bei den einzelnen Vorhaben teilweise mit grosser Unsicherheit verbunden. Je nach Fördermassnahme und Vorhaben dürften diese Wirkungen teilweise in der Stadt Zürich selbst, teilweise aber auch in einem weiteren regionalen, nationalen oder internationalen Anwendungskontext entstehen. Bei Start-Ups liegen die grössten Potenziale bei überregional erfolgreich skalierten Vorhaben, insbesondere in den Bereichen Energie, Gebäude, Mobilität, Kreislaufwirtschaft, Produkt- und Lieferkettentransparenz sowie CO₂-Entfernung. Voraussetzung ist, dass einzelne Vorhaben erfolgreich skalieren, weitere Finanzierung erhalten, regulatorisch und marktlich anschlussfähig bleiben und tatsächlich emissions- oder ressourcenintensive Alternativen ersetzen. Bei NPO bestehen Potenziale vor allem dort, wo lokale Angebote durch eine breite

Diffusion und Verstetigung wiederholt genutzt werden, neue Routinen ermöglichen, bestehende Konsum- oder Nutzungsmuster verändern oder intermediäre Strukturen dauerhaft stärken. Diese Wirkungen sind für die städtischen Klima- und Ressourcenziele relevant, aber schwierig zu quantifizieren.

Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Programms bzw. das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und den erreichten Zielen zu beurteilen?

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von KlimUp lässt sich nicht belastbar quantifizieren. Kurzfristig quantifizierbare Klima- und Ressourceneffekte sind nur begrenzt nachweisbar. Das Verhältnis zwischen den eingesetzten Mitteln, den erreichten vorgelagerten Wirkungen und den künftigen Wirkungspotenzialen erscheint jedoch angemessen.

Eine belastbare quantitative Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ist zu diesem Zeitpunkt nicht möglich. Insbesondere lässt sich aus den verfügbaren Daten für das Gesamtprogramm kein verlässlicher Wert in Form von Kosten pro vermiedener Tonne CO₂ oder pro eingesparter Ressourceneinheit ableiten. Dies liegt nicht an einer ungenügenden Umsetzung des Programms, sondern an der Förderlogik von KlimUp. Das Programm zielt auf frühe Innovationsphasen, gemeinwohlorientierte Angebote, Sensibilisierung, Vernetzung, Verhaltensänderungen und langfristige Skalierungspotenziale ab. Diese Wirkungen lassen sich deutlich schwieriger quantifizieren und verifizieren als bei klassischen Klimaschutzinstrumenten mit direktem technischem Minderungsbezug.

Es lässt sich jedoch festhalten, dass den eingesetzten Mitteln erkennbare Leistungen und Wirkungen auf vorgelagerten Wirkungsebenen gegenüberstehen. KlimUp hat mit den eingesetzten Mitteln eine beachtliche Anzahl relevanter Vorhaben angestoßen, ermöglicht oder stabilisiert. Die selektive Vergabep Praxis, die hohe Nachfrage und die vergleichsweise tiefe Förderquote sprechen dafür, dass die Mittel auf qualitativ überzeugende Vorhaben konzentriert wurden. Hinzu kommt, dass die Förderung bei Start-ups teilweise zusätzliche Finanzierung mobilisieren und bei NPO Leistungen ermöglichen konnte, die ohne Förderung kaum realisiert worden wären. Eine belastbare Aussage zur Effizienz des Förderprogramms im Vergleich zu alternativen Instrumenten lässt sich daraus jedoch nicht ableiten.

Zu berücksichtigen ist zudem, dass KlimUp nicht mit Instrumenten verglichen werden sollte, die kurzfristig direkte Emissionsminderungen auslösen. Diese Instrumente erfüllen nicht dieselbe Funktion. KlimUp adressiert Innovations-, Finanzierungs- und Koordinationslücken, deren Nutzen sich erst mittel- bis langfristig und teilweise über indirekte Wirkungspfade entfaltet. Gerade bei erfolgreich skalierenden Start-ups oder dauerhaft verankerten NPO-Angeboten können die späteren Effekte erheblich sein. Dieses Potenzial ist mit Unsicherheiten verbunden, die für ein Förderprogramm dieser Art inhärent sind.

Inwieweit entspricht das Programm den Ansprüchen der Stakeholder (Gemeinderat, Stadtrat, betroffene Dienstabteilungen der Verwaltung etc.)?

KlimUp entspricht den Ansprüchen der zentralen Stakeholder weitgehend. Das Programm weist eine hohe Nachfrage auf, erreicht relevante Vorhaben und leistet erste Beiträge zu den städtischen Klima- und Ressourcenzielen. Die Erwartungen an empirisch belastbar nachweisbare Umweltwirkungen können jedoch nur eingeschränkt erfüllt werden.

Gestützt auf die empirischen Ergebnisse beurteilen wir, dass KlimUp einen tatsächlichen und erheblichen Förderbedarf adressiert. Die hohe Anzahl eingereicherter Gesuche, die Qualität vieler Anträge und die Einschätzungen der befragten Expert*innen zeigen, dass das Programm bei Start-ups und NPO auf ein relevantes Potenzial trifft. Die Nachfrage lag deutlich über den ursprünglichen Erwartungen. Der bewilligte Zusatzkredit bestätigt, dass dieser hohe Förderbedarf auch politisch anerkannt wurde (vgl. Stadt Zürich 2026).

Gemessen an den auf den vorgelagerten Ebenen erzielten Wirkungen entspricht KlimUp aus unserer Sicht den Erwartungen des Stadtrats und des Gemeinderats. Das Programm fördert innovative Lösungen, stärkt gemeinnützige Angebote, aktiviert externe Akteure und unterstützt Vorhaben, die grundsätzlich auf die städtischen Ziele Netto-Null 2040 und intelligente Ressourcennutzung ausgerichtet sind. Besonders deutlich ist dies bei den Wirkungen auf die geförderten Organisationen und teilweise bei den anvisierten Zielgruppen.

Gestützt auf die Wirkungsergebnisse beurteilen wir die Erfüllung der Erwartungen bei den direkten Umweltwirkungen zurückhaltender. Beiträge zur Reduktion von Treibhausgasemissionen und zur Ressourcenschonung sind in einzelnen Fällen plausibel ableitbar. Für das Gesamtprogramm lassen sie sich jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nicht belastbar quantifizieren. Aus unserer Sicht sollte dies gegenüber den Stakeholdern klar kommuniziert werden. Der Erfolg von KlimUp ist nicht auf kurzfristig messbare CO₂-Reduktionen im städtischen Perimeter beschränkt. Das Programm ist vielmehr als Instrument zur Ermöglichung und Beschleunigung von langfristigen Wirkungspotenzialen für die städtischen Klima- und Ressourcenziele zu verstehen.

Wie könnte das Programm optimiert werden?

Optimierungsbedarf besteht bei KlimUp vor allem bei der strategischen Steuerung der Betriebsbeiträge, der Abgrenzung der NPO-Fördergefässe, der Transparenz der Förderentscheide, der Wirkungsberichterstattung und der gezielten Begleitung ausgewählter Vorhaben.

Aus unserer Sicht betrifft der wichtigste Optimierungspunkt die Betriebsbeiträge an NPO. Diese Fördermassnahme sollte stärker von der Projektförderung getrennt und

strategischer gesteuert werden. Die Stadt Zürich sollte klarer definieren, welche bestehenden Angebote für die städtischen Klima- und Ressourcenziele von besonderer Bedeutung sind, welche Rolle diese Angebote längerfristig einnehmen sollen und welche Anschlusslogiken nach Ablauf der Förderung realistisch sind. Für Betriebsbeiträge erscheint ein weniger häufiges, stärker an den strategischen Prioritäten der Stadt Zürich ausgerichtetes Verfahren zweckmässiger als ein identischer Vergaberhythmus wie bei den übrigen Fördermassnahmen.

Gestützt auf die empirischen Ergebnisse sollte zweitens die Abgrenzung zwischen Projekt- und Betriebsbeiträgen geschärft werden. Die Gesuchstellenden sollten bereits bei der Eingabe klar erkennen können, welches Fördergefäss für ihr Vorhaben passend ist. Aus unserer Sicht sollten Gesuche zudem grundsätzlich in jenem Fördergefäss und mit jenem Förderumfang beurteilt werden, in dem sie eingereicht wurden. Eine nachträgliche Überführung in ein anderes Fördergefäss oder eine Anpassung der Förderbeträge beurteilen wir als problematisch, weil dies zu strategischem Verhalten der Gesuchstellenden führen könnte.

Gestützt auf die Rückmeldungen der Antragstellenden sollte drittens die Transparenz der Förderentscheide verbessert werden. Die Prozessschritte sind insgesamt nachvollziehbar. Bei Absagen sollten die Gesuchstellenden jedoch systematischer über die wichtigsten Gründe informiert werden. Aus unserer Sicht wäre eine systematisierte kurze, kriterienbezogene Rückmeldung zu den Stärken und Schwächen des Gesuchs angemessen, und auch für potenziell spätere Eingaben der Gesuchstellenden hilfreich. Bei knapp abgelehnten Gesuchen oder hohen Förderbeträgen könnte ergänzend ein kurzes Debriefing vorgesehen werden.

Aus unserer Sicht sollte viertens die Berichterstattung zu den Wirkungen breiter entlang den gesamten Wirkungsketten der Vorhaben ausgerichtet werden. Die Schlussberichte sollten die angestrebten Klima- und Ressourcenwirkungen weiterhin ausweisen, diese aber nachvollziehbar aus den jeweiligen Wirkungsketten herleiten und nur dort quantifizieren, wo dies methodisch plausibel möglich ist. Gleichzeitig sollten die während der Förderperiode belastbar darstellbaren intermediären Wirkungen stärker zur Geltung kommen. Bei NPO sollten insbesondere Zielgruppenerreichung, Nutzung, Aktivierung, institutionelle Verankerung und Anschlussfinanzierung systematischer erfasst werden. Bei Start-ups könnten alternativ Entwicklungsfortschritte, Pilotanwendungen, Marktvalidierung, Folgefinanzierung, Skalierungspotenziale und mögliche städtische Anwendungskontexte stärker im Vordergrund stehen.

Schliesslich könnte unseres Erachtens die städtische Begleitung der geförderten Vorhaben gezielt (aber nicht flächendeckend) ausgebaut werden. Mehr Vernetzung, fachliche Unterstützung und Türöffner-Funktionen können sinnvoll sein, insbesondere bei NPO-Angeboten mit strategischer Relevanz für die Stadt. Bei Start-ups sollte der schlanke Charakter der Förderung dagegen erhalten bleiben.

Was wären Alternativen zur finanziellen Förderung durch KlimUp, die eine gleich hohe oder höhere Wirkung erzielen könnten?

Für die spezifische Funktion von KlimUp sehen wir keine gleichwertige Alternative, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eine gleich hohe oder höhere Wirkung erzielen würde. Andere Instrumente können KlimUp ergänzen, aber nicht vollständig ersetzen.

Direktere klimapolitische Instrumente in bestimmten Bereichen können klar besser quantifizierbare Umweltwirkungen erzielen. Dazu gehören etwa Regulierungen, Beschaffungsmassnahmen, Infrastrukturmassnahmen oder Subventionen für emissionsmindernde Technologien. Diese Instrumente erfüllen aus unserer Sicht jedoch eine andere Funktion als KlimUp. Sie adressieren die frühen Innovationsphasen von Start-ups, die Finanzierungslücken gemeinwohlorientierter NPO-Angebote und die weiterreichende Aktivierung der Zivilgesellschaft und anderer externer Akteure nicht in gleicher Weise.

Gestützt auf die empirischen Ergebnisse sehen wir deshalb keinen klaren Hinweis auf eine Alternative, die die spezifische Funktion von KlimUp vollständig ersetzen könnte. Für Start-ups könnten stärkere Pilot- und Anwendungsmöglichkeiten bei der Stadt, ein sichtbarer Innovations-Hub oder zusätzliche Vernetzungsformate ergänzend sinnvoll sein. Diese Ansätze können die Wirkung von KlimUp erhöhen, ersetzen aber die Frühphasenfinanzierung nicht. Gerade in frühen Entwicklungsphasen bleibt nicht verwässernde finanzielle Unterstützung ein wesentlicher Hebel.

Für NPO kommen aus unserer Sicht je nach Reifegrad und strategischer Bedeutung einzelner Angebote auch Leistungsaufträge, Kooperationen mit Fachstellen oder projektbezogene Aufträge der Stadt als Alternativen in Frage. Solche Instrumente können insbesondere bei etablierten Angeboten mit klarem öffentlichem Interesse sinnvoll sein. Sie sind aber kein vollständiger Ersatz für ein offenes Förderprogramm, das neue oder sich entwickelnde zivilgesellschaftliche Initiativen ermöglicht.

Insgesamt beurteilen wir deshalb nicht den Ersatz von KlimUp, sondern die gezielte Kombination mit ergänzenden Instrumenten als zweckmässigste Option. KlimUp sollte weiterhin die finanzielle Ermöglichung, Beschleunigung und Stabilisierung von Vorhaben übernehmen. Ergänzend kann die Stadt Zürich ausgewählte Vorhaben stärker über Pilotmöglichkeiten, Beschaffung, Leistungsvereinbarungen, Vernetzung oder institutionelle Anschlusslösungen unterstützen. Dadurch liesse sich die Wirkung des Programms voraussichtlich erhöhen, ohne dessen Grundfunktion aufzugeben.

5.2. Folgerungen und Empfehlungen

Folgerungen

Das Förderprogramm KlimUp hat sich unseres Erachtens gemessen an seinen Zielen und seiner Förderlogik in der Pilotphase bewährt. KlimUp adressiert eine relevante Lücke in der Förderlandschaft. Es erreicht mit Start-ups und gemeinnützigen Organisationen zwei Akteursgruppen und darüber weitere Zielgruppen, die für die Erreichung des städtischen Klimaschutzziels Netto-Null 2040 und der intelligenten Ressourcennutzung wichtig sind. Das Förderprogramm erbringt einen wertvollen Beitrag zur Umsetzung der städtischen Klimaziele, indem es klima- und ressourcenrelevante Innovationen und Angebote von Start-ups und gemeinnützigen Organisationen unterstützt und ermöglicht. Der Bezug zur Stadt Zürich ergibt sich bei allen geförderten Vorhaben aus ihrem Beitrag zum Klimaschutzziel Netto-Null 2040 und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung. Ergänzend bestehen bei Start-ups vor allem Bezüge über den Standort, das Zürcher Innovationsökosystem und mögliche Pilotanwendungen, bei NPO stärker über lokale Zielgruppen, zivilgesellschaftliche Netzwerke und konkrete Angebote im Stadtraum.

Die Ergebnisse der Zwischenevaluation sprechen dafür, KlimUp als Instrument zur weiteren Unterstützung von Start-ups und NPO im Hinblick auf entsprechende Beiträge zum städtischen Klimaschutzziel Netto-Null 2040 und/oder zur intelligenten Ressourcennutzung auch über die Pilotphase hinaus weiterzuführen und gezielt weiterzuentwickeln.

Die Möglichkeit einer Weiterführung wird durch die empirischen Ergebnisse gestützt. Die Nachfrage nach den Förderbeiträgen war deutlich höher als ursprünglich erwartet. Gleichzeitig zeigen die Einschätzungen der Expert*innen und die analysierten Gesuche und Fallbeispiele, dass viele Vorhaben fachlich relevant und qualitativ überzeugend sind. Die vergleichsweise tiefe Förderquote spricht dafür, dass die Mittel selektiv eingesetzt und auf Vorhaben mit plausiblen Wirkungspfaden konzentriert wurden. Die bisher geförderten Vorhaben decken zentrale Themenfelder der städtischen Klima- und Ressourcenpolitik ab, insb. Energie, Bildung und Sensibilisierung, Ernährung sowie Kreislaufwirtschaft.

Auch die bisherigen Wirkungen sprechen dafür, dass das Programm bei weiterbestehenden Zielen fortgeführt werden kann. KlimUp hat zahlreiche Vorhaben ermöglicht, beschleunigt oder stabilisiert. Die Zielgruppenwirkung ist insbesondere bei den NPO plausibel ableitbar, meist mit direktem Bezug zu lokalen Zielgruppen und städtischen Handlungsfeldern, und bei den Start-ups bereits in Form erster Pilotanwendungen, Abnahmevereinbarungen oder früher Marktschritte beobachtbar. Beide Förderstränge setzten dabei einen grossen Hebel an, um durch Skalierung oder Aktivierung ein grosses Potenzial zur Reduktion von Treibhausgasemissionen und der intelligenten Nutzung von Ressourcen zu realisieren, auch wenn dieses teilweise ausserhalb der städtischen Grenzen realisiert werden wird und sehr schwer zu quantifizieren ist. Diese Schwierigkeit entspricht jedoch einem Förderprogramm, das initiale Impulse in

frühen Entwicklungsphasen, bei indirekten Wirkungspfaden und bei längerfristigen Transformationsprozessen gibt.

Aus unserer Sicht ergibt sich keine Notwendigkeit einer grundlegenden Neuausrichtung des Programms. Bei einer Weiterführung kann die Grundlogik, d.h. die Kombination von Start-up-Förderung und NPO-Förderung, beibehalten werden. Auch die drei Fördermassnahmen sind im Grundsatz zweckmässig. Gleichzeitig sollte eine Weiterführung genutzt werden, um die Förderlogiken der beiden NPO-Massnahmen stärker zu profilieren (siehe dazu insb. Empfehlung 1) und die Umsetzung punktuell zu optimieren (Empfehlung 3).

Für die institutionelle Verankerung einer weitergeführten Förderung erscheint es uns zweckmässig, KlimUp weiterhin gemeinsam durch UGZ und STEZ umzusetzen und den Einbezug der verschiedenen stadtinternen und externen Fachpersonen aufrechtzuerhalten. Dieser breit abgestützte operative Ansatz ist ein zentrales qualitätssicherndes Element des Förderprogramms. Eine Verstetigung sollte daher auch diese notwendigen administrativen und fachlichen Kapazitäten absichern.

Empfehlungen

Empfehlung 1: Separate Behandlung von Betriebsbeiträgen für NPO

Die Betriebsbeiträge für NPO sollten künftig stärker von den NPO-Projektbeiträgen und der Start-up-Förderung getrennt werden. Die Fördermassnahme sollte in einem eigenständigen, weniger häufigen und stärker an den strategischen Prioritäten der Stadt Zürich ausgerichteten Verfahren umgesetzt werden.

Aus unserer Sicht besteht bei den Betriebsbeiträgen für NPO der grösste konzeptionelle Anpassungsbedarf. Die Evaluation zeigt, dass für bestehende gemeinnützige Angebote im Klima- und Ressourcenbereich ein relevanter Förderbedarf besteht. Diese Angebote erbringen gesellschaftlich erwünschte Leistungen, die sich nur begrenzt über Marktmechanismen finanzieren lassen. Betriebsbeiträge können hier eine wichtige Funktion erfüllen, indem sie bestehende Strukturen stabilisieren, Aktivitäten professionalisieren und längerfristig oder indirekt wirksame Angebote absichern. Diese Förderlogik unterscheidet sich jedoch deutlich von der impulsorientierten Projekt- oder Start-up-Förderung.

Bei Betriebsbeiträgen für NPO steht aus unserer Sicht nicht primär die Förderung neuer Ideen oder einzelner Projekte im Vordergrund. Entscheidend ist vielmehr, welche bestehenden Angebote aus Sicht der Stadt Zürich für die Klima- und Ressourcenziele strategisch relevant sind, welche Rolle sie im städtischen Akteursgefüge übernehmen und ob ihre Weiterführung und Verstetigung im öffentlichen Interesse liegt. Ein offenes, häufig wiederholtes Wettbewerbsverfahren ist für diese Logik nur bedingt geeignet. Es kann dazu führen, dass innerhalb einer Förderrunde sehr unterschiedliche Ansätze gegeneinander abgewogen werden müssen und dass konkurrierende

Leistungen über mehrere Förderrunden verteilt werden, ohne dass sie ausreichend gesteuert werden können. Zielführender wäre, dass die Stadt bestimmte Leistungen definiert, die sie langfristig sichern oder weiterentwickeln will, und diese in gezielte thematische Ausschreibungen für Betriebsbeiträge übersetzt.

Wir empfehlen deshalb, die Betriebsbeiträge für NPO künftig in einem separaten Verfahren zu behandeln. Dieses Verfahren sollte weniger häufig stattfinden als die Projekt- und Start-up-Förderung. Denkbar ist ein jährlicher oder mehrjähriger Zyklus, etwa alle zwei bis vier Jahre. Ein längerer Zyklus hätte den Vorteil, dass die Stadt Zürich die zivilgesellschaftliche Angebotslandschaft systematischer analysieren, Förderprioritäten klären und die Anschlussfähigkeit an die städtischen Ziele besser prüfen könnte. Gleichzeitig würde die Planbarkeit für (potenziell) geförderte Organisationen erhöht.

Eine stärkere strategische Steuerung kann auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, thematische Schwerpunkte für einzelne Ausschreibungen festzulegen, beispielsweise Ernährung, Reparatur und Wiederverwendung, Kreislaufwirtschaft, Bildung oder andere prioritäre und möglichst konkrete Handlungsfelder. Dadurch könnte die Stadt Zürich gezielter jene Angebote fördern, die für ihre klima- und ressourcenpolitischen Prioritäten besonders relevant sind. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die thematische Offenheit grundsätzlich beizubehalten, aber die Auswahl stärker entlang strategischer Kriterien vorzunehmen, etwa Relevanz für städtische Ziele, bestehende Lücken in der Angebotslandschaft, Reichweite, intermediäre Funktion, Anschlussfähigkeit an Verwaltung und Partner sowie realistische Perspektive nach Ablauf der Förderung.

Aus unserer Sicht spricht viel für eine Kombination dieser Ansätze. Die thematische Offenheit von KlimUp ist wertvoll, weil sie unkonventionelle, neue oder noch nicht etablierte Ansätze sichtbar macht. Sie sollte deshalb nicht vollständig aufgegeben werden. Bei den Betriebsbeiträgen ist jedoch eine stärkere Priorisierung gerechtfertigt, weil hier grössere Mittel über mehrere Jahre gebunden werden und häufig bestehende Strukturen unterstützt werden. Zweckmässig wäre daher ein Verfahren, das einerseits strategische Schwerpunktsetzungen zulässt und andererseits Raum für überzeugende offene Eingaben beibehält.

Mit der separaten Behandlung der Betriebsbeiträge sollte auch die Abgrenzung zu den NPO-Projektbeiträgen geschärft werden. Letztere sollten weiterhin klar umrissene Vorhaben mit definierter Laufzeit unterstützen. Betriebsbeiträge sollten demgegenüber der Stabilisierung oder Weiterentwicklung bestehender Angebote dienen, deren längerfristige Relevanz plausibel ausgewiesen ist. Die Gesuchstellenden sollten bereits bei der Eingabe klar erkennen können, welches Fördergefäss für sie passend ist. Die NPO-Gesuche sollten damit auch konsequenter in jenem Fördergefäss beurteilt werden, in dem sie eingereicht wurden.

Schliesslich sollte bei Betriebsbeiträgen die Perspektive nach Ablauf der Förderung besser geklärt werden. Das bisherige Förderverständnis sieht eine befristete Unterstützung zur Stabilisierung bestehender Angebote über einen definierten Zeitraum

vor. Aus unserer Sicht greift diese Logik zu kurz. Wenn ein Angebot dauerhaft relevante Beiträge zu den städtischen Klima- und Ressourcenzielen leistet, gesellschaftlich erwünscht ist und sich absehbar nicht tragfähig über Marktmechanismen finanzieren lässt, ist eine befristete Betriebsförderung nur bedingt zweckmässig. Diese kann zwar kurzfristig professionalisieren und stabilisieren, schafft aber, wie aus den Gesprächen sichtbar wurde, zugleich das Risiko, dass aufgebaute Strukturen nach Ablauf der Förderung wieder wegfallen oder in erneuten Finanzierungsdruck geraten. Bei strategisch relevanten Angeboten sollte deshalb auch eine weiterführende Unterstützung möglich sein, sofern die Leistungen regelmässig überprüft, die Zielerreichung beurteilt und die weitere öffentliche Relevanz bestätigt werden. In Frage kommen beispielsweise erneuerte Betriebsbeiträge, direkte Leistungsaufträge sowie weitergehende Kooperationen mit städtischen Fachstellen oder andere Formen institutioneller Anschlussfinanzierung, sofern dies gemäss Subventionsverordnung möglich ist. Eine solche Anschlusslösung sollte die befristete Förderung nicht ersetzen, diese aber proaktiv um eine realistische Perspektive für jene Angebote ergänzen, deren Nutzen auch längerfristig von städtischer Relevanz ist, die aber nicht realistisch über klassisch marktwirtschaftliche Ansätze verstetigt werden können.

Empfehlung 2: Programmverständnis und Wirkungserwartung schärfen

KlimUp sollte in der politischen Steuerung und Kommunikation klar als Programm zur Ermöglichung und Beschleunigung von Wirkungspotenzialen für die städtischen Klima- und Ressourcenziele positioniert werden.

KlimUp ist gemäss seiner Förderlogik nicht primär als direktes Emissions- und Ressourcenminderungsinstrument angelegt, sondern als Förderprogramm zur Ermöglichung und Beschleunigung klima- und ressourcenbezogener Wirkungspotenziale. In der politischen und öffentlichen Wahrnehmung kann jedoch dennoch die Erwartung entstehen, dass direkte Umweltwirkungen kurzfristig und für das Gesamtprogramm belastbar ausgewiesen werden können. Die Evaluation zeigt, dass dies nur eingeschränkt möglich ist. Beiträge zur Reduktion von Treibhausgasemissionen und zur intelligenten Ressourcennutzung sind in einzelnen Fällen plausibel ableitbar, für das Gesamtprogramm aber nur unter groben Annahmen und im Wissen vieler Unsicherheiten quantifizierbar.

Wir empfehlen deshalb, Kommunikation, Steuerung und Beurteilung des Programms stärker auf jene Wirkungen auszurichten, die seiner Förderlogik unmittelbar entsprechen: die Ermöglichung, Beschleunigung oder Stabilisierung von Vorhaben. Dazu gehören bei Start-ups insbesondere Entwicklungsfortschritte und Pilotprojekte, bei NPO die Umsetzung, Zielgruppenerreichung, Aktivierung und Verstetigung relevanter Angebote. Direkte Umweltwirkungen sollten weiterhin beobachtet werden, jedoch mit realistischen Erwartungen an Nachweisbarkeit, Zeithorizont und Zurechenbarkeit.

Empfehlung 3: KlimUp operativ gezielt optimieren und weiterentwickeln

Falls KlimUp weitergeführt wird, sollte das Förderprogramm operativ gezielt weiterentwickelt und optimiert werden.

Nachfolgend werden die operativen Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten erläutert und begründet:

Berichterstattung zu den Wirkungen breiter ausgestalten

Die Berichterstattung zu den Wirkungen der geförderten Vorhaben sollte breiter entlang der gesamten jeweiligen Wirkungsketten gestaltet werden. Neben den angestrebten Klima- und Ressourcenwirkungen sollten die während der Förderperiode belastbar darstellbaren intermediären Wirkungen stärker hervorgehoben werden.

Die Analyse der Schlussberichte zeigt, dass der starke Fokus auf quantifizierte CO₂- und Ressourceneffekte bei vielen Vorhaben nur eingeschränkt zu belastbaren Wirkungsangaben führt. Dies betrifft insbesondere NPO mit Bildungs-, Sensibilisierungs-, Vernetzungs- oder Plattformangeboten sowie Start-ups in frühen Entwicklungsphasen, deren Umweltwirkungen häufig erst über weitere Entwicklungs-, Anwendungs- oder Diffusionsschritte entstehen können.

Beiträge zu den Klima- und Ressourcenzielen sollten weiterhin zentraler Bestandteil der Förderkriterien und der Berichterstattung bleiben. Sie sollten jedoch nachvollziehbar aus den jeweiligen Wirkungsketten hergeleitet und nur dort ausführlich quantifiziert werden, wo dies methodisch plausibel möglich ist. Gleichzeitig sollten die intermediären Wirkungen der Vorhaben stärker zur Geltung kommen, bei NPO insbesondere Zielgruppenerreichung, Nutzung, Aktivierung und Verstetigung von Angeboten, bei Start-ups insbesondere Entwicklungsfortschritte, Pilotanwendungen, Marktvalidierung und Skalierungsperspektiven. Damit würde die Berichterstattung zu den Wirkungen stärker auf belastbare Zwischenwirkungen und plausible Wirkungspfade ausgerichtet.

Expliziter kommunizieren, dass die Start-up-Förderung Risikocharakter hat

Die Start-up-Förderung könnte stärker als Portfolioansatz mit bewusstem Risikocharakter kommuniziert und beurteilt werden.

Die Förderung von Start-ups in frühen Entwicklungsphasen ist mit erheblichen Markt-, Finanzierungs- und Skalierungsrisiken verbunden. Nicht jedes geförderte Start-up wird sich erfolgreich entwickeln oder relevante Umweltwirkungen erzielen. Entscheidend ist, ob das Portfolio insgesamt eine realistische Chance auf relevante Wirkungspoten-

ziale eröffnet und einzelne Vorhaben bei erfolgreicher Skalierung grössere Hebelwirkungen entfalten können. Diese Logik sollte in der Kommunikation, in der Erwartungssteuerung gegenüber Politik und Öffentlichkeit klarer sichtbar werden.

Klärung der Perspektiven nach Abschluss der Förderung

Bei NPO-Projektbeiträgen sollte bereits im Förderprozess systematischer geprüft werden, welche Perspektive nach Abschluss der Projektförderung besteht.

Einige bisherige NPO-Projekte sind nicht rein punktuelle Vorhaben, sondern bauen Angebote, Netzwerke, Plattformen oder lokale Strukturen auf, deren Wirkung erst über eine längere Nutzung und Verstetigung entsteht. Aus unserer Sicht sollte deshalb bereits bei der Gesuchsprüfung noch stärker geklärt werden, ob ein Vorhaben nach der Projektphase abgeschlossen ist, eigenständig weitergeführt werden kann oder eine Anschlusslösung benötigt.

Kalibrieren und Verstetigen des Förderrhythmus

Die Frequenz der Förderrunden sollte langfristig standardisiert werden, damit es für die Gesuchstellenden eine klare Planbarkeit gibt. Für Start-ups sowie NPO-Projektbeiträge sind ein bis zwei fixe Förderrunden pro Jahr ausreichend.

Zwei Förderrunden pro Jahr haben sich im Jahr 2025 für Start-ups und NPO-Projektbeiträge in unserer Einschätzung als praktikabel erwiesen und dürften ausreichen, um die Zugänglichkeit des Programms sicherzustellen. Wichtiger ist ein stabiler Rhythmus, der den Gesuchstellenden die Planung erleichtert und gleichzeitig Geschäftsstelle, Fachpersonen und Fachkommission entlastet.

Weitere Hilfestellungen für Gesuche von NPO

NPO-Gesuche dürften von zusätzlicher Unterstützung durch ergänzende Unterlagen und Beispiele profitieren, insbesondere zu Methodik und Darstellung von Wirkungspfaden, Zielgruppen, Businessplänen und Weiterführung.

Die Antragstellung wird grundsätzlich als nutzerfreundlich beurteilt, ist für NPO mit komplexen, weniger standardisierten oder noch wenig professionalisierten Vorhaben jedoch teilweise anspruchsvoll. Häufig verfügen entsprechende Organisationen nicht über dieselbe methodische, betriebswirtschaftliche oder wirkungsbezogene Expertise wie stärker professionalisierte Antragstellende. Pragmatische Hilfsmittel, etwa kurze Leitfäden, Beispiele guter Wirkungspfade, Hinweise zur Zielgruppenerfassung oder einfache Vorlagen für Finanzierungs- und Weiterführungsüberlegungen, könnten deshalb sowohl die Qualität der Gesuche als auch die spätere Durchführung der Projekte stärken. Ein aktives Coaching aller NPO-Gesuchstellenden erachten wir demgegen-

über als weniger zweckmässig, weil es mit erheblichem Aufwand verbunden wäre und den schlanken Charakter des Förderprozesses schwächen würde.

Fortlaufende Abstimmung der Bewertungspraxis

Die Bewertungskriterien sollten periodisch überprüft und abgestimmt werden. Zudem sollte die Rückkopplung zwischen fachlicher Vorprüfung und Fachkommission gestärkt werden.

Wir beurteilen die Bewertungspraxis insgesamt als zweckmässig. Sie wird aber nicht von allen Beteiligten als gleich konsistent wahrgenommen. Dies ist bei einem Programm mit sehr heterogenen Gesuchen teilweise unvermeidlich. Umso wichtiger sind eine regelmässige Abstimmung der Bewertungskriterien, gemeinsame Verständnisse zu Wirkung, Umsetzbarkeit und Förderwürdigkeit sowie eine klare Rückkopplung zwischen Vorprüfung und Fachkommission. Dadurch kann besser nachvollzogen werden, wie fachliche Einschätzungen in die Beratungen einfließen, wo Abweichungen begründet sind und wo die Kriterien für künftige Förderrunden geschärft werden sollten.

Systematischere Begründung von Gesuchsablehnungen

Ablehnungen sollten systematischer und kriterienbezogener begründet werden.

Die Begründung negativer Förderentscheide wird von Gesuchstellenden teilweise als knapp oder standardisiert wahrgenommen. Aus unserer Sicht sollten abgelehnte Gesuche zumindest eine kurze kriterienbezogene Rückmeldung zu den zentralen Stärken und Schwächen des Antrags erhalten. Bei knapp abgelehnten Gesuchen oder Gesuchen mit hohem Fördervolumen könnte ergänzend ein kurzes Debriefing vorgesehen werden. Dies würde die Transparenz und Akzeptanz des Verfahrens erhöhen und den Gesuchstellenden ermöglichen, aus der Eingabe zu lernen.

Weiterentwicklung der digitalen KlimUp-Plattform

Die digitale KlimUp-Plattform sollte weiterhin als zentrales Verfahrensinstrument genutzt und pragmatisch weiterentwickelt werden.

Die digitale Plattform hat sich unseres Erachtens bewährt und trägt wesentlich zur effizienten und nutzerfreundlichen Umsetzung des Förderprozesses bei. Aus unserer Sicht sollte sie künftig zudem noch stärker für standardisierte Prozessschritte genutzt werden, etwa für Förderentscheide und Kommunikation mit Vorhaben, die interne Dokumentation der Besprechungen aus der Fachkommission und die administrative Kommunikation. Diese Weiterentwicklung sollte mit den übergeordneten Bestrebungen zur Digitalisierung der Verwaltung abgestimmt sein. Praktische Schwächen der Plattform sollen weiterhin laufend und pragmatisch behoben werden.

Gezielte Stärkung der Vernetzung der Vorhaben

Vernetzung und Türöffner-Funktionen könnten gezielt für geeignete Vorhaben gestärkt, aber nicht flächendeckend ausgebaut werden.

Mehrere befragte NPO wünschen sich stärkere Vernetzung, fachliche Begleitung und Zugang zu städtischen Stellen. Aus unserer Sicht ist dieser Bedarf nachvollziehbar, sollte aber nicht zu einem allgemeinen Ausbau der Begleitstruktur führen. Sinnvoller sind gezielte Formate, etwa jährliche Austauschveranstaltungen, thematische Treffen oder gezielte Kontakte zu relevanten Fachstellen und Partnern. Eine intensivere Begleitung sollte vor allem dort erfolgen, wo ein Vorhaben für die Stadt Zürich strategisch relevant ist (i.e. Betriebsbeiträge) oder eine realistische Anschlusslösung geprüft werden soll.

Annex

A1. Ergänzende Angaben zur Methodik

Befragte Expertinnen und Experten

Tabelle 3: Expert*innen-Interviews

Akteursgruppen	Befragte Expertinnen und Experten
An der Programmumsetzung beteiligte Expertinnen und Experten	▪ Michelle Tschumi (ZKB), Fachkommissionsmitglied Start-ups ▪ Britta Friedrich (MGB), Fachkommissionsmitglied NPO ▪ Nicola Götsch (Ahead), Fachexperte ▪ Miro Mayer (Bluelion), Fachexperte ▪ Yves Bisang (STEZ), Mitglied der Steuergruppe ▪ Rahel Gessler (UGZ), Mitglied der Steuergruppe ▪ René Estermann, Direktor UGZ ▪ Valentin Delb (Federas), Experte Wirkungsprüfung ▪ Tobias Jung (UGZ), Experte Wirkungsprüfung ▪ Andreas Lindau (ERZ), städtischer Fachexperte ▪ Elena Berta (AHB), städtische Fachexpertin
An der Programmumsetzung nicht beteiligte Expertinnen und Experten	▪ Steffen Erhardt (SICTIC), Vertreter Start-ups ▪ Björn Müller (MESO Allianz), Vertreter NPO

Tabelle INFRAS.

Beispiele von Gesprächsleitfäden

Tabelle 4: Gesprächsleitfäden für Expertinnen und Experten

Beispiel eines Interviews mit einer Expertin bzw. einem Experten

1. Einleitung

- Welchen Stellenwert hat das Förderprogramm KlimUp für Ihren Fachbereich? Wie ist KlimUp auf andere Aktivitäten der Stadt Zürich abgestimmt?
- Welche Aufgaben übernehmen Sie bei der Steuerung und der Umsetzung von KlimUp? Welche Herausforderungen bestehen dabei?

2. Konzept des Förderprogramms KlimUp

- Welche Erwartungen haben Sie an die Wirkungen von KlimUp? Welche Relevanz weist das Förderprogramm zur Erreichung der Ziele in den Bereichen Klimaschutz und intelligente Ressourcennutzung auf? Welche Erwartungen hat die Politik (Gemeinderat, Stadtrat) an das Programm? Woran soll der Erfolg des Programms gemessen werden?
- Wie beurteilen Sie die Ausrichtung, die Förderbedingungen und die Förderbeträge von KlimUp? Welche Stärken und Schwächen weist das Förderkonzept auf?
 - Ist das Förderkonzept geeignet, einen möglichst grossen Beitrag zum Klimaschutz und zur intelligenten Ressourcennutzung zu leisten?
 - Ist das Förderkonzept in sich stimmig? Ist es ausreichend auf weitere Unterstützungsaktivitäten der Stadt Zürich und anderer Akteure sowie relevante Kontextfaktoren abgestimmt?
- Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten beim Förderkonzept? Falls ja, welche?

3. Umsetzung von KlimUp und geförderte Start-Ups

- Wie beurteilen Sie den Antrags- und Vergabeprozess? Sind die Prozesse effizient, effektiv und nutzerfreundlich? Sind die Prozesse und Entscheide transparent, nachvollziehbar und regelkonform?
- Wie beurteilen Sie die geförderten Vorhaben hinsichtlich der Ziele und der Erwartungen an das Programm? Werden aus Ihrer Sicht die «richtigen» Vorhaben gefördert? Sind die Förderentscheide zu konservativ/zu risikoreich bei der Wahl der geförderten Vorhaben?
- Wie beurteilen Sie die Erfolgs- und Wirkungspotenziale der Vorhaben, insbesondere mit Bezug auf die Reduktion der Treibhausgasemissionen und die Ressourceneinsparungen?
- Könnte der Antrags- und Vergabeprozess optimiert werden? Falls ja, wie?

4. Wirkungen von KlimUp

- Inwieweit können Sie die Wirkungen der geförderten Vorhaben von Start-ups und NPO beurteilen?
 - Inwiefern ist es durch das Förderprogramm gelungen, Drittmittel zu akquirieren?
 - Welche Fortschritte konnten bei den geförderten Start-ups und NPO erzielt werden?
 - Welche Wirkungen erzielten die geförderten bestehenden oder neuen Produkte oder Leistungen von Start-Ups und NPO bei den anvisierten Zielgruppen?
 - Welche Hinweise gibt es auf bisherige und künftige potenzielle Treibhausgasemissionsreduktionen und Ressourceneinsparungen?
 - Gibt es Hinweise, dass die Wirkungen (teilweise) auch ohne KlimUp erzielt worden wären? Falls ja, konnten die Vorhaben früher oder in anderer Form umgesetzt werden?
- Welches sind Erfolgs-/Misserfolgskriterien bei den geförderten Vorhaben? Sind Muster erkennbar bzw. gibt es gewisse Ausprägungen (z.B. Start-up/NPO, adressiertes Thema, geförderte Vorhaben), die für einen Erfolg/Misserfolg sprechen?

5. Gesamtbeurteilung

- Wie beurteilen Sie das Förderprogramm KlimUp (inkl. dessen Kosten-Nutzen-Verhältnis) insgesamt? Hat es sich bewährt? Inwieweit entspricht es den Ansprüchen der STEZ und des UGZ sowie des Gemeinderats und des Stadtrats?
- Wie könnte KlimUp optimiert werden?
- Gäbe es alternative Massnahmen seitens der Stadt Zürich, die eine gleich hohe oder höhere Wirkung erzielen könnten? Falls ja, wie beurteilen Sie diese Massnahmen im Vergleich zum Förderprogramm KlimUp?

Tabelle INFRAS.

Tabelle 5: Gesprächsleitfäden für Vertretende ausgewählter Vorhaben**Beispiel eines Interviews mit Vertretenden eines ausgewählten Vorhabens****1. Einleitung**

- Welche Rolle und welche Aufgaben übernehmen Sie bei dem von KlimUp geförderten Start-up XY?

2. Konzept des Förderprogramms KlimUp

- Ist es aus Ihrer Sicht zweckmässig, dass die Stadt Zürich Start-ups und gemeinnützige Organisationen (NPO) mit Bezug zum Klimaschutz und zur intelligenten Ressourcennutzung unterstützt? Falls ja, aus welchen Gründen?
- Wie beurteilen Sie die Ausrichtung, die Förderbedingungen und die Förderbeträge zur Unterstützung von Start-ups und NPO? Welche Stärken und Schwächen weist das Förderkonzept auf?
- Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten beim Förderkonzept? Falls ja, welche?

3. Umsetzung von KlimUp und geförderte Start-Ups

- Wie beurteilen Sie den Antrags- und Vergabeprozess? Sind die Prozesse effizient, effektiv und nutzerfreundlich? Sind die Prozesse und Entscheide transparent, nachvollziehbar und regelkonform? Könnte der Antrags- und Vergabeprozess optimiert werden? Falls ja, wie?
- Wie beurteilen Sie die geförderten Start-ups hinsichtlich der Ziele und der Erwartungen an das Programm? Werden aus Ihrer Sicht die «richtigen» Start-ups gefördert? Inwieweit können Sie die Wirkungen von KlimUp auf andere geförderte Vorhaben einschätzen?

4. Vorhaben XY

- Welche Ziele verfolgen Sie mit dem von KlimUp unterstützten Vorhaben? Weshalb haben Sie einen Förderantrag bei KlimUp eingereicht? In welchem Bezug steht Ihr Vorhaben zur Stadt Zürich?
- Welche Fortschritte konnten bei Ihrem Vorhaben seit der Förderung erzielt werden (u.a. bezüglich Finanzierung, Organisation, Vorhaben, evtl. Umsatz)? Wie beurteilen Sie den Stand der Arbeiten? Welches waren begünstigende und hemmende Faktoren?
- Wie hat sich die Förderung von KlimUp auf Ihr Vorhaben ausgewirkt?
 - Wofür wurden die Fördermittel verwendet?
 - Inwiefern hat die Förderung durch KlimUp das Vorhaben begünstigt (inkl. Akquisition von Drittmitteln)? Welcher Mehrwert konnte erzielt werden?
 - Wie hätte sich das Vorhaben ohne die Fördermittel von KlimUp entwickelt (hinsichtlich Dauer, Umfang, Qualität)?
- Werden die unterstützten Produkte oder Leistungen bereits am Markt angeboten? Falls ja:
 - Mit welchem Erfolg?
 - Welche Wirkungen erzielen die Produkte oder Leistungen bei den anvisierten Zielgruppen? Wären diese Wirkungen (teilweise) auch ohne diese Produkte oder Leistungen bzw. ohne die Förderung durch KlimUp erzielt worden?
- Welche Hinweise gibt es auf bisherige Treibhausgasemissionsreduktionen und Ressourceneinsparungen?
- Wie schätzen Sie das Erfolgs- und Wirkungspotenzial Ihres Vorhabens ein? Welche Treibhausgasreduktionen und Ressourceneinsparungen können in 5, 10 und 15 Jahren erzielt werden? Welches sind potenzielle Erfolgs- und Misserfolgskriterien?

5. Gesamtbeurteilung

- Wie beurteilen Sie das Förderprogramm KlimUp (inkl. dessen Kosten-Nutzen-Verhältnis) insgesamt? Soll es künftig weitergeführt werden? Wie könnte es optimiert werden?
- Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Förderung von KlimUp für Ihr Vorhaben? Welcher Mehrwert konnte erzielt werden?
- Gäbe es alternative Massnahmen seitens der Stadt Zürich zum Förderprogramm KlimUp, die eine gleich hohe oder höhere Wirkung erzielen könnten? Falls ja, wie beurteilen Sie diese Massnahmen im Vergleich zu KlimUp?

Tabelle INFRAS.

Aggregation der Umweltthemen

Tabelle 6: Aggregation der genannten bzw. korrigierten Umweltthemen in Kategorien

Aggregierte Kategorie	Umweltthema
Bauen, Infrastruktur	Bauen
	Bauen/Infrastruktur
Bildung, Sensibilisierung	Bildung
Energie, Wärme, Stromsystem	Energie/Heizen
	Heizen
	Stromproduktion und -speicherung
Ernährung, Landwirtschaft, Foodwaste	Ernährung
	Ernährung (Foodproduktion, Anbau, Prozessierung)
	Foodwaste
Mobilität, Transport	Mobilität
	Mobilität/Transport
Kreislaufwirtschaft, Entsorgung	Entsorgung
	Konsum/Kreislaufwirtschaft
Textilien, Wiederverwendung, Reparatur	Kleider-/Textilproduktion
	Wiederverwendung, Second Hand, Reparatur
Industrie, NET, CCS	Industrie
	Treibhausgas-Speicherung (Negativ-Emissions-Technologie)
Finanzierung, Strategie, Netzwerke	Finanzen/Finanzwesen
	Strategien/Monitoring/Reporting
	Vernetzung/Netzwerke
Übrige	Übrige

Tabelle INFRAS.

A2. Übersicht über die eingereichten Fördergesuche

Tabelle 7: Anzahl eingereichter, genehmigter und abgelehnter Fördergesuche

	Anzahl Anträge	Runde 1	Runde 2	Runde 3	Runde 4	Runde 5	Total
Start-up	Eingereicht	93	55	68	58	48	322
	Gefördert	9	6	4	7	1	27
	Abgelehnt	84	49	64	51	47	295
	Formal abgelehnt*	17	4	4	11	3	39
NPO Projekt	Eingereicht	25	18	26	39	29	137
	Gefördert	5	6	5	6	3	25
	Abgelehnt	20	12	21	32	26	111
	Formal abgelehnt*	2	0	0	1	0	3
NPO Betrieb	Eingereicht	28	17	27	22	11	105
	Gefördert	3	4	5	1	3	16
	Abgelehnt	25	13	22	21	8	89
	Formal abgelehnt*	1	0	0	1	0	2
Total	Eingereicht	146	90	121	119	88	564
	Gefördert	17	16	14	14	7	68
	Abgelehnt	129	74	107	104	81	495
	Formal abgelehnt*	20	4	4	13	3	44

*Formal abgelehnte Gesuche (Teil 1) wurden nicht für die Einreichung eines kompletten Förderantrags zugelassen, und sind entsprechend nicht Teil der Anzahl der «Eingereichten» in der Tabelle.

Tabelle KlimUp. Quelle: Geschäftsstelle KlimUp.

A3. Durch KlimUp geförderte Vorhaben

Tabelle 8: Geförderte Start-ups

Vorhaben	Förderrunde	Förderbeitrag*	Vertiefte Analysen
b-char AG	März 2024	CHF 35'000	
Borobotics GmbH	März 2024	CHF 250'000	S
CellIX Biosolutions	Dezember 2024	CHF 250'000	S
Cotierra AG	März 2024	CHF 250'000	S
eightinks AG	März 2024	CHF 250'000	S
Emissium SA	Mai 2025	CHF 35'000	
Fabas Foods GmbH	März 2024	CHF 250'000	S
Field Food AG	März 2024	CHF 250'000	F, S
Grensol AG	Dezember 2024	CHF 250'000	S
irmos technologies AG	Juni 2024	CHF 250'000	S
Iron Energy AG	November 2025	CHF 250'000	
Kidemis AG	Dezember 2024	CHF 235'000	S
KoraLabs GmbH	Mai 2025	CHF 35'000	
Kuafu	Mai 2025	CHF 35'000	
KUORI GmbH	Juni 2024	CHF 120'000	
Neology Hydrogen SA	Mai 2025	CHF 250'000	
Niatsu GmbH	Dezember 2024	CHF 244'000	F, I, S
Norm Technologies AG	Juni 2024	CHF 250'000	F, I, S
nuorail	Mai 2025	CHF 35'000	
recoal AG	Mai 2025	CHF 250'000	F, I
Rematter AG	März 2024	CHF 235'000	S
RTDT Laboratories AG	Juni 2024	CHF 250'000	F, I, S
sallea AG	Juni 2024	CHF 250'000	B, S
Straintest GmbH	Mai 2025	CHF 35'000	B
Twiliner AG	Juni 2024	CHF 250'000	F, I, S
Unbound Potential GmbH	März 2024	CHF 250'000	S
upwater AG	März 2024	CHF 250'000	S

Schlüssel für vertiefte Analysen: (B) Beurteilungsprozess**, (F) Fallbeispiel, (I) Interview, (S) Schlussbericht/Abschlussreport.

*Die Höhe der Förderbeiträge ist bis zum Maximalbetrag von 250'000 abhängig vom erreichten Matching Fund. Hier aufgeführt und für die Analysen verwendet ist der Stand Dezember 2025, als Auszug einer internen Auswertung zum Matching Fund, mit ergänzendem Update für «recoal» im Januar 2026, basierend auf Angaben der Geschäftsstelle KlimUp.

**Es wurden zusätzlich zwei abgelehnte Gesuchsanträge von Start-ups analysiert, diese sind in der Tabelle nicht aufgeführt.

Tabelle INFRAS. Quelle: Gesuchsdatenbank KlimUp und Website KlimUp.

Tabelle 9: Geförderte NPO-Projektbeiträge

Vorhaben	Förderrunde	Förderbeitrag	Vertiefte Analysen
Acker Schweiz	März 2024	CHF 99'000	
atelier faire avec	Dezember 2024	CHF 100'000	
Charnet - Schweizer Fachverband für Pflanzenkohle	Dezember 2024	CHF 50'000	
Foodcoops für Alle	Mai 2025	CHF 100'000	B
Foodcoops für Alle	November 2025	CHF 48'000	
Forum Energie Zürich	Mai 2025	CHF 10'000	S
Future Perfect	Dezember 2024	CHF 80'000	
Kurzen Prozess?	März 2024	CHF 56'300	F, I
Kurzen Prozess?	Mai 2025	CHF 100'000	F, I
Matratzen-Allianz	Juni 2024	CHF 100'000	
meh als gmües	März 2024	CHF 30'917	S
öbu - Verband für nachhaltiges Wirtschaften	Juni 2024	CHF 100'000	F, I, S
öbu - Verband für nachhaltiges Wirtschaften	Mai 2025	CHF 100'000	F, I
PUSCH Stiftung Praktischer Umweltschutz Schweiz	Mai 2025	CHF 100'000	F, I, S
Stiftung für angepasste Technologie (Ökozentrum)	Juni 2024	CHF 48'000	B
Stiftung Praktischer Umweltschutz Schweiz Pusch	März 2024	CHF 100'000	
the pink sheep GmbH	Juni 2024	CHF 73'620	F, I
Verein C33 - Schweizer Koordinationsstelle für das zirkuläre Bauen	November 2025	CHF 100'000	
Verein C33 - Schweizer Koordinationsstelle für zirkuläres Bauen	Dezember 2024	CHF 100'000	S
Verein Filme für die Erde Schweiz	Dezember 2024	CHF 90'000	
Verein Labör, c/o Mona Neubauer	März 2024	CHF 100'000	F, I, S
Verein POT Netzwerk	Juni 2024	CHF 46'250	F, I, S
Verein Pretty Good	November 2025	CHF 100'000	
Verein revamp-it	Juni 2024	CHF 50'000	S
Verein Rucksackschule	Mai 2025	CHF 80'000	
Acker Schweiz	März 2024	CHF 99'000	

Schlüssel für vertiefte Analysen: (B) Beurteilungsprozess*, (F) Fallbeispiel, (I) Interview, (S) Schlussbericht/Abschlussreport.

*Es wurden zusätzlich zwei abgelehnte Gesuche für Projektbeiträge analysiert, diese sind in der Tabelle nicht aufgeführt.

Bei wiederholter Förderung derselben Organisation, wurden für Fallbeispiel und Interview jeweils alle berücksichtigt.

Tabelle INFRAS. Quelle: Gesuchsdatenbank KlimUp und Website KlimUp.

Tabelle 10: Geförderte NPO-Betriebsbeiträge

Vorhaben	Förderrunde	Förderbeitrag	Vertiefte Analysen
Ernährungsforum Zürich	März 2024	CHF 100'000	F, I, S
Ernährungsforum Zürich	Dezember 2024	CHF 280'000	F, I
Förderverein the pink sheep Education	November 2025	CHF 300'000	
HofLabor	Dezember 2024	CHF 200'000	
Innovationsgenossenschaft dieCuisine	Juni 2024	CHF 200'000	
Swiss Carbon Removal Platform	Dezember 2024	CHF 144'000	
Terran	November 2025	CHF 260'000	
Trägerverein Reparaturzentrum Zürich	Juni 2024	CHF 400'000	B
Valoo - Netzwerk für kreislauffähigen Sanitärsysteme	November 2025	CHF 320'000	
Verein DasProvisorium	März 2024	CHF 200'000	S
Verein GastroFutura Schweiz	Dezember 2024	CHF 400'000	
Verein OFFCUT Zürich	März 2024	CHF 141'960	B
Verein revamp-it	Dezember 2024	CHF 350'000	F, I
Verein Soil to Soul	Juni 2024	CHF 400'000	F, I
Walk-in Closet Schweiz	Juni 2024	CHF 200'000	
WE ARE AIA	Mai 2025	CHF 100'000	

Schlüssel für vertiefte Analysen: (B) Beurteilungsprozess*, (F) Fallbeispiel, (I) Interview, (S) Schlussbericht/Abschlussreport.

*Es wurden zusätzlich zwei abgelehnte Gesuche für Betriebsbeiträge analysiert, diese sind in der Tabelle nicht aufgeführt.

Bei wiederholter Förderung derselben Organisation, wurden für Fallbeispiel und Interview jeweils alle berücksichtigt.

Tabelle INFRAS. Quelle: Gesuchsdatenbank KlimUp und Website KlimUp.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsmodell Förderprogramm KlimUp	9
Abbildung 2: Untersuchungsdesign	10
Abbildung 3: Antrags- und Vergabeprozess.....	28
Abbildung 4: Förderprozess und Begleitung	30
Abbildung 5: Eingereichte Gesuche nach Förderrunde und Antragstyp.....	32
Abbildung 6: Geförderte Vorhaben nach Förderrunde und Antragstyp.....	32
Abbildung 7: Eingereichte Gesuche nach Fördergefässen und Wirkungsbereichen	33
Abbildung 8: Geförderte Vorhaben nach Fördergefässen und Wirkungsbereichen.....	34
Abbildung 9: Förderungen von Start-ups (Innovationsbeitrag) nach Themen	35
Abbildung 10: Förderung von NPO (Projektbeitrag) nach Themen	35
Abbildung 11: Förderung von NPO (Betriebsbeitrag) nach Themen	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragestellungen	8
Tabelle 2: Überblick über die drei Fördermassnahmen von KlimUp	16
Tabelle 3: Expert*innen-Interviews	75
Tabelle 4: Gesprächsleitfäden für Expertinnen und Experten	76
Tabelle 5: Gesprächsleitfäden für Vertretende ausgewählter Vorhaben	77
Tabelle 6: Aggregation der genannten bzw. korrigierten Umweltthemen in Kategorien	78
Tabelle 7: Anzahl eingereichter, genehmigter und abgelehnter Fördergesuche.....	79
Tabelle 8: Geförderte Start-ups	80
Tabelle 9: Geförderte NPO-Projektbeiträge.....	81
Tabelle 10: Geförderte NPO-Betriebsbeiträge.....	82

Literatur

Stadt Zürich 2023a: Stadtratsbeschluss vom 8. März 2023 zum Förderprogramms KlimUp (STRB Nr. 627/2023), Zürich.

Stadt Zürich 2023b: Stadtratsbeschluss vom 27. September 2023 zum Reglement von KlimUp (STRB Nr. 2794/2023), Zürich.

Stadt Zürich 2025a: Stadtrat beantragt Zusatzkredit für Förderprogramm KlimUp. Medienmitteilung vom 24. September 2025, Zürich.

Stadt Zürich 2025b: Förderprogramm KlimUp. Betriebswirtschaftliche Revision KlimUp, interner Foliensatz der Geschäftsstelle KlimUp.

Stadt Zürich 2026: Auszug aus dem Beschlussprotokoll zur 182. Sitzung des Gemeinderats vom 18. März 2026 (GRB Nr. 2025/432), Zürich.