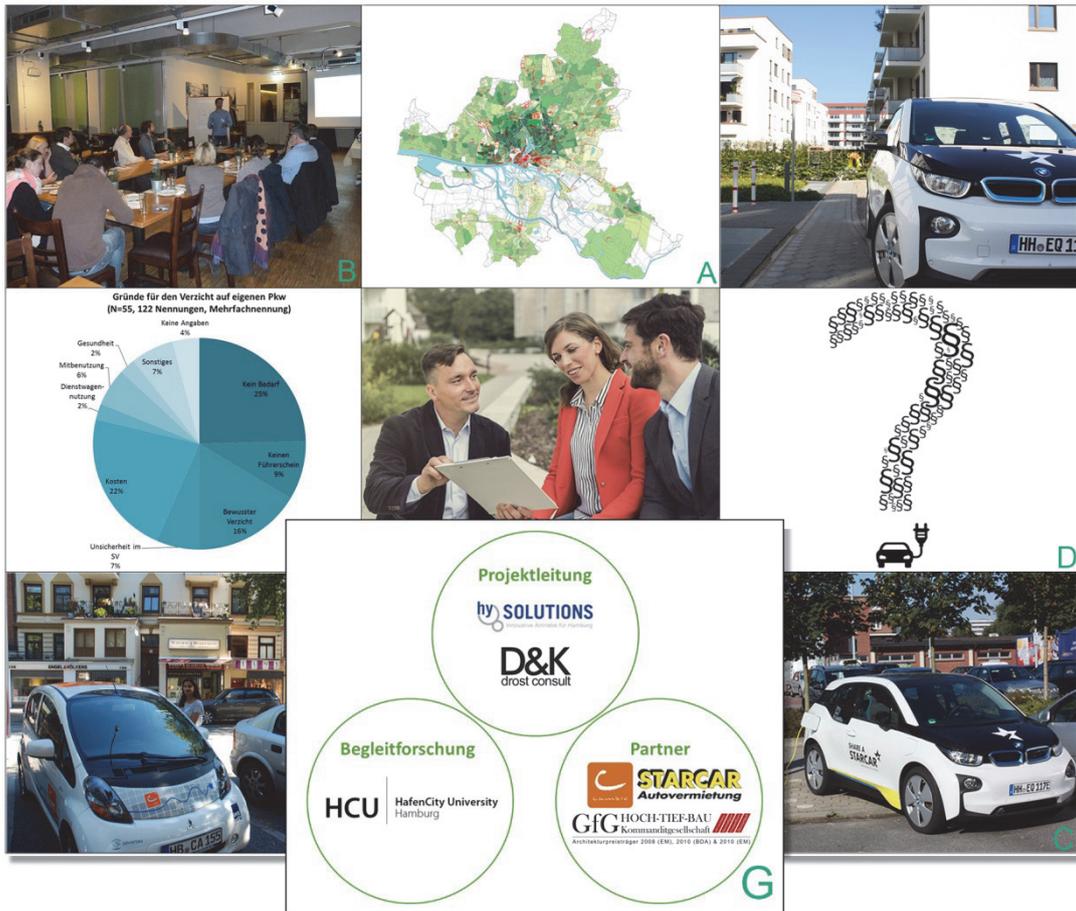


Prozessanalyse interner Abläufe im Projekt „e-Quartier Hamburg“: Projektverlauf, Hindernisse und Lösungsansätze

Teilbericht G der Wissenschaftlichen Begleitforschung im Bundesförderprojekt „e-Quartier Hamburg“



Projektleitung / Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Dickhaut, HafenCity Universität Hamburg (HCU)
Fachgebiet "Umweltgerechte Stadt- und Infrastrukturplanung" (USIP)

Bearbeitung:

Dr. phil. Thomas Prill und Dipl.-Ing. Daniel Kulus
Fachgebiet "Umweltgerechte Stadt- und Infrastrukturplanung" (USIP)

Gefördert durch:



Koordiniert durch:



Impressum

© HafenCity Universität Hamburg, Mai 2018

Herausgeber: Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Dickhaut, Fachgebiet "Umweltgerechte Stadt- und Infrastrukturplanung", HafenCity Universität Hamburg

Kontakt: Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Dickhaut
Tel.: +49 (0)40 428 27-5095, Fax 040-42827-5599
E-Mail: wolfgang.dickhaut@hcu-hamburg.de; e-quartier@hcu-hamburg.de
www.hcu-hamburg.de; www.reap.hcu-hamburg.de

ISBN: 978-3-941722-74-3

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Sie darf ohne vorherige Genehmigung der Autoren/Herausgeber nicht vervielfältigt werden.

Die Veröffentlichung ist Teil des Abschlussberichts der Wissenschaftlichen Begleitforschung im Bundesförderprojekt „e-Quartier Hamburg“.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Verkehr und
digitale Infrastruktur

Koordiniert durch:



Nationale Organisation Wasserstoff-
und Brennstoffzellentechnologie

Zuwendungsempfänger: HafenCity Universität Hamburg

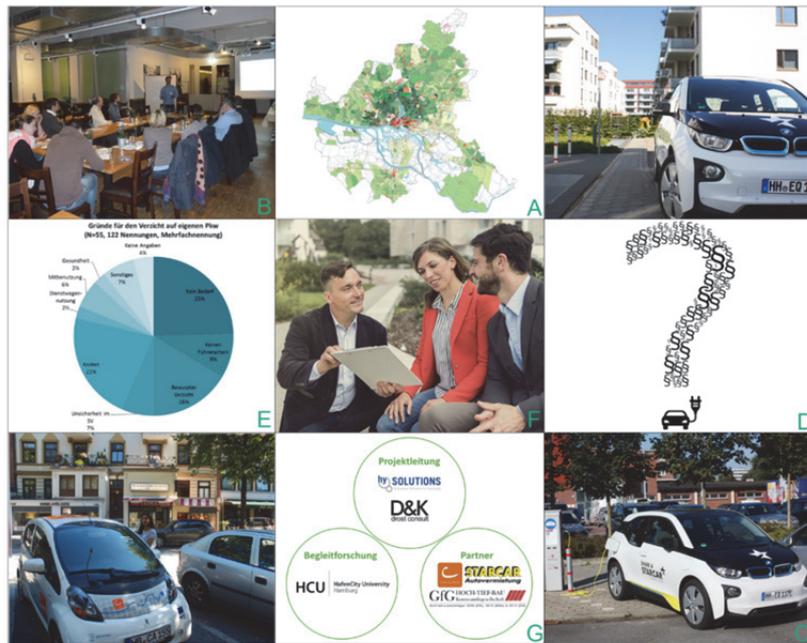
Bewilligungszeitraum: 01.02.2013 – 31.10.2017

Förderkennzeichen: 03EM0203G

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Integration von Elektromobilitätsangeboten in Neubau und Bestand aus der Perspektive der Stadtplanung und -entwicklung

Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitforschung im Bundesförderprojekt „e-Quartier Hamburg“



Hinweis: Der Gesamtbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung der HafenCity Universität Hamburg (HCU) besteht aus acht Teilberichten:

- Teilbericht A:** Elektromobilitätsentwicklung auf städtischer Makroebene: Identifizierung geeigneter Gebiete mittels Stadtstrukturtypenanalyse
- Teilbericht B:** Elektromobilitätsentwicklung auf städtischer Mesoebene: Eignungsfestellung konkreter E-Carsharing-Standorte mittels Präqualifizierungsverfahren
- Teilbericht C:** Elektromobilitätsentwicklung auf städtischer Mikroebene: Ein Standort-Tool zur Dimensionierung und Allokation von e-Carsharing-Flotten
- Teilbericht D:** Integration von Elektromobilität in Neubau und Bestand – Kommunale Steuerungsinstrumente zur Aktivierung privater Flächen
- Teilbericht E:** Wirksamkeitsuntersuchung des Projektes „e-Quartier Hamburg“: Mobilitätsverhalten, Akzeptanz und Verhaltensänderung
- Teilbericht F:** Mobilitätsmanagement im Projekt „e-Quartier Hamburg“: Erfahrungen und Empfehlungen
- Teilbericht G:** Prozessanalyse interner Abläufe im Projekt „e-Quartier Hamburg“: Projektverlauf, Hindernisse und Lösungsansätze
- Teilbericht H:** Erkenntnisse aus e-Quartier Hamburg - 7 Thesen zur künftigen Umsetzung quartiersbezogener E-Carsharing-Konzepte

Gefördert durch:


 Bundesministerium
für Verkehr und
digitale Infrastruktur

Koordiniert durch:



Inhalt

1.	Das Projekt e-Quartier und die wissenschaftliche Begleitforschung	7
1.1.	Projekthintergrund	7
1.2.	Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen	8
1.2.1.	Umwelt und Klimaschutzanforderungen	8
1.2.2.	Städtewachstum als treibende Kraft für alternative Mobilitätskonzepte	8
1.3.	Carsharing als Teil einer Lösung im Verkehrsbereich.....	9
1.4.	Deckung von Mobilitäts- und Energiebedarf auf Basis energetisch qualifizierter Gebäude	10
1.5.	Die wissenschaftliche Begleitforschung	10
2.	Grundlagen der Prozessevaluation	10
2.1.	Ziele	10
2.2.	Projektstruktur	11
2.3.	Projektorganisation	12
2.4.	Projekttablauf, Verfahrensschritte, Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten	14
2.4.1.	Allgemeiner Ablauf	14
2.4.2.	Standortvorbereitung.....	16
2.4.3.	Standortumsetzung und Standortbetrieb	20
2.5.	Interne und externe Kommunikation.....	23
3.	Methodisches Vorgehen	24
3.1.	Interviews	24
3.2.	Onlinebefragung.....	24
3.3.	Unterstützung der Masterthesis von Herrn Walter	25
4.	Auswertung der Partnerbefragungen	25
4.1.	Bewertung der Projektkonstellation	25
4.2.	Bewertung der Organisationsstrukturen und –einheiten	28
4.3.	Bewertung der Kommunikation	30
4.4.	Bewertung des Projekttablaufes	31
4.5.	Performance der Standorte aus Betreibersicht	33
4.6.	Projektbewertung aus Sicht der Partner	35
5.	Ableitungen	40
	Literatur	43
	Anlage.....	44

Abbildungen

Abbildung 1: Verortung der e-Quartier-Standorte im Hamburger Stadtgebiet und Umland	7
Abbildung 2: Entwicklung der Carsharing-Varianten.....	9
Abbildung 3: Organigramm e-Quartier Hamburg, Stand 2013.....	13
Abbildung 4: Idealtypisches Phasenmodell für die Standortumsetzung	17
Abbildung 5: Bewertungsergebnis Innovationspunkte	19
Abbildung 6: Deckblatt e-Quartier Broschüre 2017	23
Abbildung 7: Gründe und Zielstellungen für die Teilnahme an e-Quartier Hamburg	25
Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Einbindung in das Projekt	26
Abbildung 9: Erwartungen an das Projekt	27
Abbildung 10: Bewertung der Arbeit der anderen 2016 (N=5)	27
Abbildung 11: Bewertung der Arbeit der anderen 2017 (N=9)	27
Abbildung 12: Bewertung der Organisationseinheiten 2016	29
Abbildung 13: Bewertung der Organisationseinheiten 2017	29
Abbildung 14: Potenzielle Kandidaten für die Zusammenarbeit in kommenden Projekten	29
Abbildung 15: Bewertung der Entwicklung der internen Projektkommunikation	30
Abbildung 16: Bewertung des eigenen Wissens zur Entwicklungsperspektive des Projektes	30
Abbildung 17: Einschätzung der Aussicht auf Zielerreichung.....	30
Abbildung 18: Benennung der größten Probleme aus Sicht der Partner (N=19)	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Partner und assoziierte Partner des Projektes e-Quartier Hamburg	11
Tabelle 2: Arbeitspakete, Aufgaben und Verantwortlichkeiten	15
Tabelle 3: Quartiersrangliste Präqualifizierungsverfahren	16
Tabelle 4: Fünfstufiges Bewertungsschema zur Bestimmung des Innovationsgehaltes	18
Tabelle 5: Einschätzung der Standorte durch die Mobilitätsdienstleister	33
Tabelle 6: Einschätzung zu Ausbau- und Anpassungsbestrebungen	34
Tabelle 7: Negative Einflüsse auf den Standortbetrieb	34

1. Das Projekt e-Quartier und die wissenschaftliche Begleitforschung

1.1. Projekthintergrund

Das Verbundvorhaben e-Quartier Hamburg, vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur im Rahmen des Programms „Modellregionen für Elektromobilität“ gefördert, verfolgt den Ansatz, elektromobile Carsharing-Angebote sowohl im Bestand als auch im Neubau zu integrieren. In zehn Quartieren im Hamburger Stadtgebiet werden durch zwei Carsharing-Anbieter Elektrofahrzeuge im stationsbasierten Carsharing angeboten. Zudem werden an vier Standorten in der Metropolregion Hamburg E-Fahrzeuge als Poolfahrzeuge eingesetzt. Eine Übersicht über die Standorte in Form von Standortsteckbriefen ist im Teilbericht E, Kapitel 2.2. enthalten.

Das Projekt e-Quartier Hamburg bringt Mobilitätsdienstleister und die Immobilienbranche als Kernakteure für die Umsetzung von Elektromobilität auf der Quartiersebene zusammen. Das Projektkonsortium umfasst neben Carsharing-Unternehmen und Partnern aus der Immobilienentwicklung auch eine Vielzahl assoziierter Partner, die den Bereich der Wohnungswirtschaft sowohl von öffentlicher wie auch privater Seite abdecken sowie Partner aus Verkehrsverbänden und andere strategisch relevante Akteure.



Abbildung 1: Verortung der e-Quartier-Standorte im Hamburger Stadtgebiet und Umland

Die HafenCity Universität Hamburg begleitet das Vorhaben wissenschaftlich und bewertet insbesondere die Standorteignung, den Umsetzungsprozess und analysiert Nutzerverhalten und

Nutzerakzeptanz mit Blick auf die standortspezifischen Mobilitätskonzepte. Die Analyse und Bewertung der Zusammenarbeit der am Projekt beteiligten Akteure und das Herausfiltern von Problemen ist ebenfalls Gegenstand der Begleitforschung und wird im Rahmen der Prozessevaluation untersucht. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen einen Beitrag für die weitere Verstetigung und ggf. den Ausbau der im Rahmen von e-Quartier geschaffenen Angebote respektive für die Entwicklung künftiger Mobilitätskonzepte leisten.

1.2. Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen

1.2.1. Umwelt und Klimaschutzfordernisse

Mobilität basiert zum Großteil noch immer auf endlichen fossilen Energieträgern mit entsprechend negativen Auswirkungen für Mensch und Umwelt (z.B. Held & Würdemann 2006), die mit Lärm und Schadstoffbelastungen besonders deutlich in den Städten zu Tage treten. Die räumliche Entflechtung von Funktionen trägt erheblich zur Verkehrserzeugung bei, und mit dem Wohnstandort, als Start- und Endpunkt der meisten verkehrlichen Handlung, wird die Verkehrsbelastung in das direkte Wohnumfeld getragen. Die Verkehrsvermeidung, -verringerung und -verlagerung bietet einen Lösungsweg aus diesem mobilitätsbedingten Dilemma (z.B. Beckmann & Klein-Hitpaß 2013). Ist eine Verkehrsvermeidung nicht möglich, muss also konsequent auf umweltfreundliche Verkehrsträger umgestiegen und klimagünstige Energieträger müssen eingesetzt werden.

1.2.2. Städtewachstum als treibende Kraft für alternative Mobilitätskonzepte

In dem Bekenntnis der Freien und Hansestadt Hamburg zur Unterstützung klimagerechter Mobilitätskonzepte auf Quartiersebene, wie sie bspw. im Hamburger Klimaplan (FHH/BGV 2014) zum Ausdruck kommt, liegt ein großes Potenzial, das gerade vor dem Hintergrund des anhaltenden Stadtwachstums wichtige Impulse setzen kann. Dazu zählt, dass der städtische Wohnungsbau erleichtert und das Wohnumfeld lebenswerter, vor allem aber die Flächenkonkurrenz und der motorisierte Individualverkehr (MIV) reduziert und auf ein stadtverträgliches Niveau begrenzt werden. Es wird davon ausgegangen, dass Hamburg bis zum Jahr 2030 von aktuell rund 1,82 Mio. Einwohnern auf bis zu 1,85 Mio. wachsen wird (siehe ebd. S. 9). Um den Anforderungen einer wachsenden Bevölkerung nach bezahlbarem Wohnraum gerecht zu werden, fördert die Freie und Hansestadt Hamburg den Wohnungsbau seit 2011 mit dem „Bündnis für das Wohnen“ intensiv. In diesem Zusammenhang wurde die Stellplatzpflicht für Pkw im Wohnungsbau abgeschafft, um preiswerteres Bauen zu ermöglichen (siehe § 48, Abs. 1a HBauO).

Mehr Einwohner bedeuten im Regelfall aber auch mehr Verkehr. Die Handelskammer Hamburg (2014, S. 64) rechnet ohne Gegenmaßnahmen mit einer Zunahme des MIV um ca. 19% bis 2025 im Vergleich zum Jahr 2004. Mehr Verkehr bei gleichzeitig weniger Stellplätzen im Neubau bedeutet wiederum, dass die Flächenkonkurrenz im öffentlichen Raum zunimmt. Dadurch verschärft sich die Stellplatzsituation vor allem in innenstadtnahen Quartieren. Ein erhöhter Parkplatzsuchverkehr und weitere negative Folgen des Verkehrs wie Umweltbelastungen und Gesundheitsgefährdungen durch Abgase, Lärm, Unfallrisiken und Stress können weiter zunehmen.

Nachhaltige, innovative Mobilitätskonzepte wie elektromobiles Carsharing können diese Entwicklung unter bestimmten Voraussetzungen positiv beeinflussen. Die Bereitstellung von alternativen Mobilitätsangeboten im direkten Wohnumfeld kann bei reduziertem Flächenbedarf zu einer Reduzierung des MIV führen.

1.3. Carsharing als Teil einer Lösung im Verkehrsbereich

Seit 2012 ist eine deutliche Zunahme der Kundenzahlen im Carsharing zu verzeichnen und diese Entwicklung wird sich voraussichtlich fortsetzen. Einen großen Anteil an den hohen Zuwachszahlen haben die bestehenden stationsunabhängigen bzw. flexiblen Carsharing-Angebote wie *Car2Go* und *DriveNow*, die über ihre hohe Sichtbarkeit im Straßenraum den Bekanntheitsgrad des Carsharings stark erhöht haben. Von dieser zunehmenden Bekanntheit und Akzeptanz des Konzepts Carsharing profitieren auch die stationsgebundenen Angebote (siehe Abb. 2) (vgl. Bundesverband CarSharing e.V. 2017).

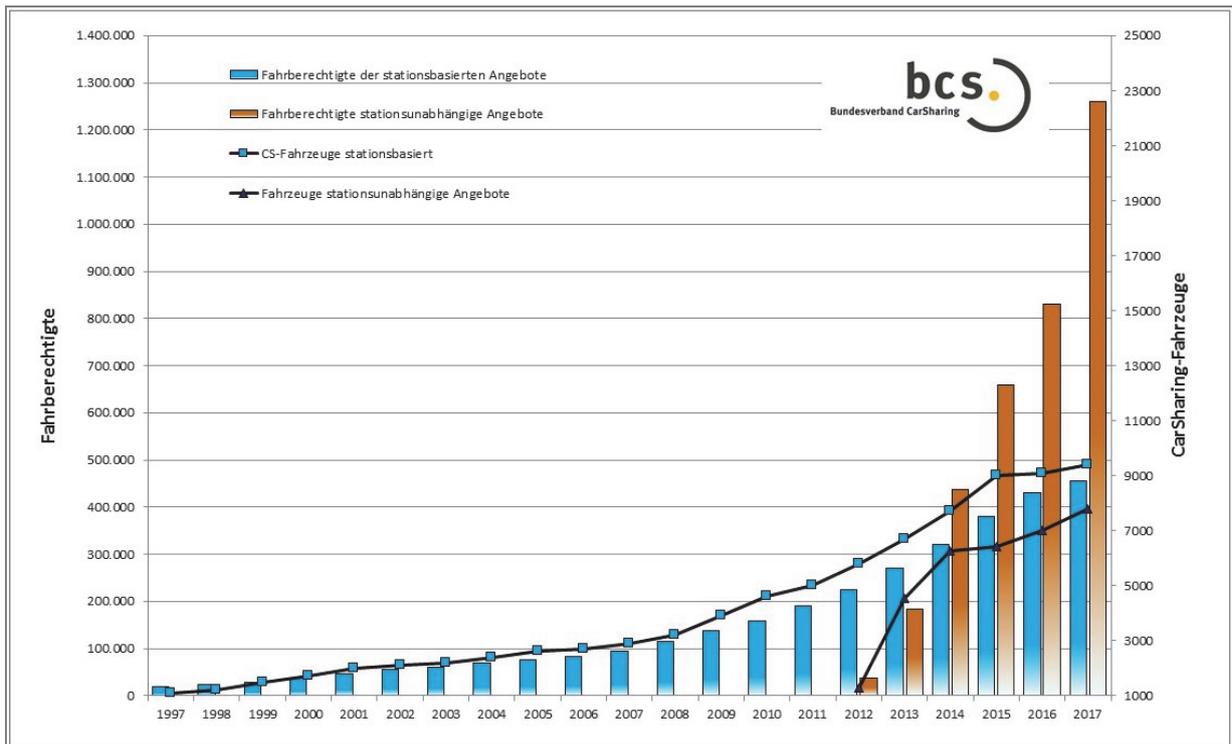


Abbildung 2: Entwicklung der Carsharing-Varianten (Quelle: Bundesverband CarSharing e.V. 2017)

Während im Bereich des flexiblen Carsharings wissenschaftlich noch nicht belegt ist, ob und in welchem Maße die Angebote eine Abnahme des privaten Pkw-Besitzes zur Folge haben, führen stationsgebundene Angebote nachweislich zu einer Reduzierung privater Pkw (Bundesverband CarSharing e.V. 2016). Die Förderung von Carsharing-Angeboten ist daher ein wichtiger Baustein zur Reduzierung der zunehmenden Flächenkonkurrenz - gerade in wachsenden Städten.

Neben dem Ausbau des öffentlichen Verkehrs (ÖV) und der Fahrradinfrastruktur sind Carsharing und Elektromobilität zwei wichtige Bausteine einer stadtverträglichen Mobilität. Städte haben die Bedeutung nachhaltiger Mobilitätskonzepte auf der Quartiersebene inzwischen erkannt und integrieren diese in planerische Lösungsansätze. Carsharing kann langfristig dazu beitragen, den Pkw-Bestand zu verringern und damit mehr Platz für städtisches Leben zu schaffen. Außerdem stoßen Elektrofahrzeuge lokal keine Schadstoffe aus und sind gerade im Stadtverkehr mit seinen niedrigen Geschwindigkeiten leiser als herkömmliche Pkw. Zudem eröffnet die gemeinschaftliche Nutzung von Elektroautos im Carsharing die Möglichkeit, Elektrofahrzeuge trotz vergleichsweise hoher Anschaffungskosten für viele Bevölkerungsschichten zugänglich zu machen. Mit einer dynamischeren Entwicklung elektromobiler Angebote, z.B. mit neuen Modellen, höheren Reichweiten und sinkenden Kaufpreisen, werden sich Elektrofahrzeuge im Carsharing zukünftig vermutlich wirtschaftlich betreiben lassen.

1.4. Deckung von Mobilitäts- und Energiebedarf auf Basis energetisch qualifizierter Gebäude

Nicht nur die Betrachtung der Mobilität in den Städten ist für ein Umdenken im Verkehrssektor wichtig, auch die Ein- und Auspendler aus dem suburbanen bis ländlich geprägten Verflechtungsraum haben großen Einfluss auf den Verkehr in der Stadt. Elektromobile Anwendungen in Verbindung mit Gebäuden, die regenerative Energie ganz oder teilweise selbst erzeugen, sind inzwischen realisierbar. Diese dezentralen Energiekonzepte sorgen für einen umweltfreundlichen und kostengünstigen Betrieb von Elektrofahrzeugen. Zudem kann der höhere Eigennutzungsgrad, z.B. der Energie von Photovoltaikanlagen, die Wirtschaftlichkeit solcher Anlagen erhöhen. Für die Städte liegt der Vorteil in der Reduzierung der Lärm- und Schadstoffemissionen durch Pendlerfahrzeuge.

1.5. Die wissenschaftliche Begleitforschung

Die wissenschaftliche Begleitforschung im Projekt e-Quartier umfasst die Planungsphase mit der Standortauswahl sowie die Evaluierung von Standorten im Betrieb. An erster Stelle stand zwischen Anfang 2013 und Mitte 2015 eine Stadtstrukturtypenanalyse (Teilbericht A) mit dem Ziel der Entwicklung einer standardisierten Methode für praxisbezogene Anwender zur Identifizierung von Standorten, die für die Planung und Umsetzung von Elektromobilitätskonzepten besonders geeignet sind. Des Weiteren wurde von Mitte 2014 bis Ende 2015 eine Bewertung (Präqualifizierung, Teilbericht B) von 40 Hamburger Quartieren vorgenommen. Sie zeigt die Eignung einzelner Standorte für E-Carsharing, um Mobilitätsdienstleistern, Entscheidern aus der Wohnungswirtschaft und kommunalen Akteuren bei der Standortwahl eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Ergänzt wird die Arbeit durch das Planungsbüro ARGUS, das mit seinem Beitrag (Teilbericht C) detailliertere Aussagen zur Dimensionierung und Flächenallokation von e-Carsharing Flotten ermöglicht und durch eine Ausarbeitung zu rechtlichen Aspekten der Integration von Elektromobilität von Dr. Cathrin Zengerling (Teilbericht D). Im Teilbericht E geht es um die Evaluation der Erprobungsphase von E-Carsharing-Stationen mit dem Ziel der Identifikation erfolgskritischer Rahmenbedingungen für die Umsetzung elektromobiler Carsharing-Konzepte. Der Untersuchungszeitraum war von Anfang 2016 bis Mitte 2017. Darüber hinaus werden im Teilbericht F Ergebnisse aus dem projektbezogenen Mobilitätsmanagement dokumentiert, welches von Mitte 2016 bis Mitte 2017 tätig war. Der Teilbericht G fasst die Prozessanalyse zusammen, und der Teilbericht H stellt Thesen für die künftige Entwicklung von Elektromobilitätsangeboten vor.

2. Grundlagen der Prozessevaluation

2.1. Ziele

Wesentliches Merkmal des Projektes e-Quartier Hamburg war die Zusammenarbeit vieler unterschiedlicher Akteure aus den Bereichen Mobilität, Immobilienwirtschaft und Energie, mit dem Ziel, E-Carsharing-Konzepte in einer gemeinschaftlichen Organisationsstruktur erfolgreich umzusetzen. Zwischen Projektbeginn und Beginn der Prozessevaluation lag etwas mehr als ein Jahr. Dann wurde sie im Rahmen des Projektes e-Quartier Hamburg kontinuierlich durchgeführt und in regelmäßigen Abständen die am Projekt beteiligten Akteure zu den Entwicklungen im Projekt befragt. Damit wurde das Ziel verfolgt, mehr über die Prozesse zu erfahren, die in einem Projekt wie diesem ablaufen. Außerdem sollten Verbesserungsmöglichkeiten für zukünftige Projekte aufgezeigt werden.

Die vorliegende Dokumentation präsentiert die gesammelten Erfahrungen, zeigt Entwicklungen auf und macht Hindernisse in der Zusammenarbeit von Projektbeteiligten deutlich. Mit der Prozessevaluation wurden die im Projekt stattfindenden Prozesse von der Standortauswahl bis zum Betrieb erfasst und dokumentiert. Des Weiteren verfolgte die Prozessevaluation den Zweck, die im Projektkontext entwickelten und implementierten Verfahren bzw. Methoden zu überprüfen sowie die Qualitätssicherung durchzuführen und den Innovationsgehalt des Projektes gemäß der in der Vorhabenbeschreibung formulierten Ansprüche zu überwachen. Dazu gehören auch Interview-Transkripte, die im Rahmen einer Masterthesis (Walter 2018) erstellt wurden, die sich ebenfalls mit den Prozessen im Projekt e-Quartier befassen. Der Autor wurde durch das Fachgebiet Umweltgerechte Stadt- und Infrastrukturplanung der HCU in seiner Arbeit unterstützt. Die Transkripte aus dem Jahr 2017 liegen vor.

2.2. Projektstruktur

Die Projektstruktur weist eine Zweiteilung des Partnerkreises auf und unterteilt sich in Partner, die im Rahmen des e-Quartier Projektes eine finanzielle Förderung erhalten und in den Kreis der assoziierten Partner, die an der Standortumsetzung als Kooperationspartner mitwirkten oder sich beratend in den Projektablauf einbrachten.

Tabelle 1: Partner und assoziierte Partner des Projektes e-Quartier Hamburg

	Partner	Assoziierte Partner
1	aurelis Real Estate GmbH & Co. KG AHW Arbeitsgemeinschaft Hamburger Wohnungsunternehmen (bis Mitte 2016)	AHW Arbeitsgemeinschaft Hamburger Wohnungsunternehmen
2	cambio Carsharing GmbH (bis Okt 2017)	Argus Stadt- und Verkehrsplanung
3	D&K drost consult GmbH (bis Okt 2017)	Behrendt Wohnungsbau GmbH & Co. KG
4	DB Rent GmbH (bis Mitte 2016)	Channel Hamburg e.V.
5	EUROPCAR Autovermietung GmbH (bis Mitte 2016)	Daimler Business Innovation
6	GfG Hoch-Tief-Bau GmbH & Co. KG (bis Okt 2017)	Drees & Sommer Projektmanagement u. Bauberatung GmbH
7	HafenCity Universität Hamburg (bis Okt 2017)	ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG
8	Mindways GmbH (bis Mitte 2016)	Freie und Hansestadt Hamburg, Amt für Landesplanung
9	Sparda Immobilien GmbH (bis Mitte 2016)	Gemeinnützige Baugenossenschaft Bergedorf-Bille eG
10	STARCAR Kraftfahrzeugvermietung GmbH (bis Okt 2017)	HafenCity Hamburg GmbH
11	Vattenfall Innovation GmbH (bis Mitte 2016)	HAMBURG TEAM Gesellschaft für Projektentwicklung mbH
12		Hamburger Hochbahn AG
13		HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH Niederlassung Nord
14		HVV Hamburger Verkehrsverbund
15		IBA Hamburg GmbH
16		Karabag GmbH
17		Lorenz + Partner GmbH
18		SAGA Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg/GWG Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH
19		Tu Tech Innovation GmbH
20		VELUX Deutschland GmbH

Zu Beginn des Projektes im Jahr 2013 waren elf Partner und weitere 20 assoziierte Partner an e-Quartier beteiligt (vgl. Tabelle 1), darunter Firmen aus dem Bereich Mobilitätsdienstleistung, Verkehrsverbände, Unternehmen der Wohnungs- und der Energiewirtschaft, Projektentwickler und wissenschaftlicher Einrichtungen. Alle verfügten über besonderes Fachwissen, das für das Vorhaben eine Rolle spielte. Während die *hySOLUTIONS GmbH*, *D&K drost consult* und die *HafenCity Universität Hamburg* innerhalb des Partnerkreises eher koordinierende Aufgaben wahrnahmen, lag der Fokus bei den Partnern aus der Immobilienwirtschaft und der Mobilitätsbranche auf der Standortumsetzung sowie der Erprobung der Konzepte.

Der Kreis der Partner reduzierte sich mit der Projektverlängerung im Frühjahr 2016 von elf auf sechs. Weiter dabei blieben *cambio CarSharing GmbH*, *D&K drost consult GmbH*, *GfG Hoch-Tief-Bau GmbH & Co. KG*, *HafenCity Universität Hamburg*, *STARCAR Kraftfahrzeugvermietung GmbH* und die *hySOLUTIONS GmbH*.

2.3. Projektorganisation

Die Projektleitung lag seit der Antragstellung beim Fördermittelgeber in den Händen der *hySOLUTIONS GmbH*, was sich mit ihrer Stellung in der Stadt als „Regionale Projektleitstelle der Modellregion Elektromobilität Hamburg“ und des sich daraus entwickelten Sachverstands und dem praxisbasierten Know-How (Steuerung, Koordinierung und Implementierung von Projekten zur Erprobung des Einsatzes von Elektrofahrzeugen) begründet. Im Vorhaben hat *hySOLUTIONS* entsprechend dieses Profils die Konsortialführerschaft übernommen. Damit verbunden waren die Projektsteuerung sowie die federführende Begleitung der Konzeptentwicklung und –umsetzung (vgl. *hySOLUTIONS GmbH* 2012, S. 6).

Ebenfalls von Beginn an vorgesehen war die Mitwirkung von *D&K drost consult* auf der Leitungsebene. Dazu heißt es in der Gesamtvorhabenbeschreibung (ebd., S.31): „Als Partner im vorliegenden Fördervorhaben ist die *D&K drost consult GmbH* an der Projektkoordinierung im AP 1 bei der Projektsteuerung und dem Verfahrenscontrolling beteiligt [...] begleitet die auf das Grundsatzkonzept gerichteten Arbeits- und Abstimmungsprozesse im AP 2 und übernimmt für die Ableitung stadtplanerischer Szenarien, Rahmenbedingungen und Standardisierungsmethoden in AP 4 die Federführung.“

Als sich 2013 abzeichnete, dass die Aufgaben im Projekt komplexer und aufwändiger werden würden, übernahm *D&K* die Projektsteuerung formal und begleitete in dieser Funktion insbesondere die Umsetzungsgespräche. Aufgrund ihrer im Verfahrens- und Projektmanagement sowie in der städtebaulichen Projektentwicklung verankerten Tätigkeiten und den damit verbundenen Erfahrungen lag dieser Schritt auf der Hand. Schließlich wussten die Kolleginnen und Kollegen, was es heißt, „als koordinierende Schnittstelle zwischen Bauherren, Verwaltungen und Planern“ (ebd., S. 7) hinsichtlich der Durchführung von Wettbewerben, Workshops und Vergabeverfahren zu beraten und zu begleiten.

Die erweiterte Projektleitung setzte sich aus den Partnern *hySOLUTIONS*, *D&K* und HCU zusammen. Dieses Gremium entstand als Resultat eines erhöhten Austauschbedarfes zwischen Projektleitung, Projektsteuerung und wissenschaftlicher Begleitung. Auf Treffen der erweiterten Projektleitung wurden strategische projektbezogene Sachverhalte, Fragestellungen und Aufgaben besprochen. Die

Ergebnisse dieser Treffen wurden den anderen Partnern im so genannten Lenkungskreis (LK) als Diskussionsgrundlage vorgestellt.



Abbildung 3: Organigramm e-Quartier Hamburg, Stand 2013

Der Lenkungskreis, ein Gremium der geförderten Partner, traf sich in regelmäßigen Abständen, mindestens einmal pro Quartal, um den Projektfortschritt und das weitere Vorgehen zu besprechen. In Lenkungskreisrunden wurden Arbeitsergebnisse präsentiert sowie alle projektrelevanten Aktivitäten und Maßnahmen abgestimmt. Entscheidungen wurden mit einfacher Stimmenmehrheit getroffen.

Neben dem Lenkungskreis wurden Arbeitsgruppen gebildet, um etwa für Themen wie Kommunikation, Geschäftsmodelle oder Energie Vorschläge zu erarbeiten, über welche dann im LK entschieden wurde. Um ergebnisorientiert zu arbeiten war die Teilnehmerzahl auf 4-5 Personen begrenzt. Die Treffen standen sowohl Partnern als auch assoziierte Partnern offen.

Bei Partnertreffen waren sämtliche am Projekt e-Quartier Hamburg mitwirkende und interessierte Akteure eingeladen. Bei diesen ein bis zwei Treffen im Jahr mit insgesamt 30-40 Teilnehmenden wurden aktuelle Entwicklungen zu Elektromobilitätsprojekten auf Bundes- und Landesebene, Arbeitsergebnisse und das weitere Vorgehen präsentiert. Im Vordergrund standen hier der Netzwerkgedanke und der Austausch aller an den Themen Elektromobilität und Carsharing interessierten Akteure. Nach Verlängerung des Projektes im Juni 2016 fanden keine weiteren Partnertreffen statt. Stattdessen wurde mit dem Studiogespräch ein neues Format eingeführt (siehe 2.5).

2.4. Projektablauf, Verfahrensschritte, Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten

2.4.1. Allgemeiner Ablauf

Initiiert durch das Ziel der Bundesregierung bis zum Jahr 2020 eine Million Elektroautos auf deutsche Straßen zu bringen, den damit verbundenen Förderungen aus dem Konjunkturpaket II und unter dem Eindruck der sich abzeichnenden Herausforderungen einer wachsenden Stadt, wurde im Jahr 2012 das Projekt e-Quartier durch die Hamburger Projektleitstelle *hySOLUTIONS* auf den Weg gebracht. Sie hat dazu einen Förderantrag geschrieben und beim zuständigen Projektträger Jülich (PtJ) gestellt.

Während der Antragstellung war der Schwerpunkt auf die Neuentwicklung von Baugebieten gelegt. Aber das Ministerium war daran interessiert, auch Bestandsquartiere zu betrachten, weil dort der größte Teil des Wohnungsbestandes zu finden ist. In der Gesamtvorhabenbeschreibung wurde dieser Maßgabe Rechnung getragen. Entsprechend wurde es Gegenstand des Projektes, kriterienbasiert geeignete Quartiere auszuwählen, voneinander abzugrenzen und Instrumente zu entwickeln, die Verkehrs- und Stadtentwicklung sowohl für bestehenden Strukturen als auch neue Baugebiete miteinander verknüpfen können. Somit war das Projekt nicht allein als Demonstrations- sondern auch als Entwicklungsvorhaben angelegt, in dessen Mittelpunkt die Entwicklung einer Art Werkzeugkasten steht, denn, so ein Projektpartner im Interview mit Walter, „wir müssen wissen, was wir in die Hand nehmen können, um bestimmte Dinge zu bewirken [...]. Aber erstmal geht es um die Entwicklung und Umsetzung von Instrumenten“.

Als Projektlaufzeit waren 4 Jahre vorgesehen. In dieser Zeit sollten Standorte bewertet und ausgewählt, die Abstimmung zwischen Immobilienwirtschaft und Mobilitätsanbietern hinsichtlich der standortspezifischen Mobilitätsangebote erfolgen, Fahrzeuge beschafft und neue Geschäftsmodelle entwickelt sowie sämtliche erforderlichen baulichen Maßnahmen durchgeführt werden. In die Projektlaufzeit inkludiert war ebenso die Evaluation der Standorte und Geschäftsmodelle mit einer Mindestbetriebsdauer von 12 Monaten. Gemäß der Vorhabenbeschreibung waren für vorbereitende Maßnahmen der Standortimplementierung drei Monate und für die daran anschließende Anwendungsphase (Betrieb und Evaluation) 30 Monate vorgesehen (*hySOLUTIONS GmbH 2012, S. 47*). Dieser ambitionierte Zeitplan setzte einen reibungslosen Ablauf voraus und ließ deshalb die tatkräftige Mitwirkung umsetzungsstarker Partner als sinnvoll erscheinen.

Das Projekt wurde in drei Phasen, die sich auf vier Arbeitspakete verteilen, gegliedert: 1) die Standortvorbereitung, 2) Die Standortumsetzung und 3) der Standortbetrieb. Die Tabelle 2 zeigt die Arbeitspakete, die einzelnen Aufgaben und die jeweils verantwortlichen Partner. Die Übersicht verdeutlicht, dass ein Partner inhaltlich die Verantwortung für das Arbeitspaket trug, und ein großer Teil an Partnern und assoziierten Partnern zur Mitwirkung angehalten war.

Tabelle 2: Arbeitspakete, Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Task	Inhalt	Federführung und mitwirkende Projektpartner
AP 1: Projektleitung,-koordinierung und -kommunikation		
1.1	Projektsteuerung und Verfahrenscontrolling	hySOLUTIONS , D&K Consult
1.2	Erstellung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie	hySOLUTIONS , alle Partner
1.3	Berichtswesen	hySOLUTIONS , alle Partner
1.4	Einsetzung und projektbegleitende Einbeziehung eines Beirats	hySOLUTIONS , Drees&Sommer, D&K Consult
AP 2: Konzeptentwicklung gemäß Quartierstypologie		
2.1	Definition von Typologien für das Mobilitätskonzept, Intermodalität	DB Rent , aurelis, D&K Consult, Europcar, mindways, Starcar, Vattenfall, hySOLUTIONS
		AHW, ARGUS, Behrendt, BG Bergedorf-Bille, Daimler, ECE, FHH, HafenCity, Hamburg Team, HOCHBAHN, HVV, IBA, Lorenz+Partner
2.2	Definition von Typologien für das Energiekonzept, Energieautarkie	Vattenfall , GfG, Sparda Immobilien, hySOLUTIONS
		AHW, BG Bergedorf-Bille, Daimler, HafenCity, IBA, Karabag, Lorenz+Partner, SGA/GWG, Velux
2.3	Definition der Geschäftsmodelle und Entwicklung von Buchungs- und Abrechnungssystemen	Europcar , DB Rent, D&K Consult, mindways, Starcar, Vattenfall, hySOLUTIONS
		AHW, ARGUS, Daimler, Drees&Sommer, ECE,HOCHBAHN, HVV, Karabag
2.4	Entwicklung von Stadtstrukturtypen und Planungsvarianten für die Flächenallokation	HCU , aurelis, D&K Consult, DB Rent, Europcar, Starcar, Vattenfall, hySOLUTIONS
		ARGUS, Behrendt, BG Bergedorf-Bille, DreesSommer,ECE, FHH, HafenCity, Hamburg Team, IBA GmbH, Lorenz+Partner
AP 3: Standortbezogene Projektimplementierung und Fahrzeugbereitstellung		
3.1	Präqualifizierung der Standorte	D&K Consult , aurelis, DB Rent, Europcar, HCU, mindeways, Sparda Immobilien, Starcar, Vattenfall, hySOLUTIONS
		ARGUS, Behrnedt, Channel, Daimler, Drees&Sommer, ECE, FHH, HafenCity, Hamburg Team, HOCHBAHN, HVV, IBA, Lorenz+Partner, SAGA/GWG, TuTech Innovation, Velux
3.2	Standortbezogene Festlegung der Umfänge, Inhalte, Verantwortlichkeiten, Geschäftsmodelle und Prozessabläufe	hySOLUTIONS , aurelis, D&K Consult, DB Rent, Europcar, GfG, mindways, Starcar, Vattenfall
		ARGUS, Behrendt, Channel, Daimler, Drees&Sommer, ECE,FHH, HafenCity, Hamburg Team,IBA, SAGA/GWG
3.3	Beschaffung von Fahrzeugen und Infrastruktur	hySOLUTIONS , DB Rent, Europcar,GfG, mindways, Sparda Immobilien, Starcar, Vattenfall
		Daimler, Karabag
3.4	Betrieb, Service und Support	Vattenfall , DB Rent, Europcar, GfG, mindways, Sparda Immobilien, Starcar, hySOLUTIONS
		Daimler, Channel, IBA, TuTech Innovation, Velux
AP 4: Evaluation und Ableitung stadtplanerischer Schlussfolgerungen		
4.1	Erstellung eines Evaluationskonzeptes	HCU , hySOLUTIONS
		AHW, ARGUS, Daimler, TuTech
4.2	Datenerhebung und –auswertung	HCU , DB Rent, Europcar,GfG, mindways, Sparda Immobilien, Starcar, Vattenfall, hySOLUTIONS
		ARGUS, Daimler, SAGA/GWG, TuTech
4.3	Ableitung stadtplanerischer Szenarien und Rahmenbedingungen, Standardisierungsmethoden	D&K Consult , aurelis, DB Rent, HCU, hySOLUTIONS
		AHW, ARGUS, Behrendt, Daimler, Drees&Sommer, ECE,FHH, Hamburg Team, HOCHBAHN, HVV, Lorenz+Partner, TuTech
4.4	Ableitung und Priorisierung künftiger Einsatzprofile	DB Rent , D&K Consult, Europcar, HCU, mindways, Starcar, Vattenfall, hySOLUTIONS
		AHW, ARGUS, Channel, Daimler, Drees&Sommer,ECE, Lorenz+Partner, TuTech

2.4.2. Standortvorbereitung

Die Standortvorbereitung setzte sich aus zwei Arbeitsschritten zusammen. Zum einen gibt es die Bewertung der Standorte bzgl. der Eignung für E-Carsharing Konzepte – das so genannte Präqualifizierungsverfahren. Zum anderen wurde eine Standortauswahl getroffen, in deren Folge Gesprächen zwischen den Grundstückseigentümern, Wohnungsunternehmen und Projektentwicklern auf der einen und den Mobilitätsanbietern auf der anderen Seite geführt wurden.

Präqualifizierung

Tabelle 3: Quartiersrangliste Präqualifizierungsverfahren

Quartier				Ergebnis		Modellanteil	
ID	ProjektName	Status	Stadtteil	Punkte	Rang	Anzahl	Anteil
19	Winterhuder Markt	Neubau mit Bestand	Winterhude	211	1	6	23%
16	Falkenriedsiedlung	Bestand	Hoheluft-Ost	206	2	1	4%
30	Finkenau - Oberaltenallee	Neubau mit Bestand	Uhlenhorst	205	3	9	35%
1	Bavaria-Quartier	Bestand	St. Pauli	204	4	1	4%
12	Mitte Altona	Neubau	Altona-Nord	203	5	10	38%
13	Grindelberg	Bestand	Harvestehude	197	6	1	4%
8	Lohsepark	Neubau	HafenCity	195	7	14	54%
18	Jarrestadt Jean-Paul-Weg	Bestand	Winterhude	195	7	1	4%
11	Düppelstraße	Bestand	Altona-Nord	191	9	1	4%
32	Brauhaus-Viertel	Neubau	Wandsbek	180	10	11	42%
5	Hammerleev (Sonninkanal I)	Neubau	Hammerbrook	179	11	10	38%
33	Bergedorf ZOB	Bestand	Bergedorf	177	12	1	4%
21	Pergolenviertel	Neubau	Winterhude	174	13	9	35%
10	Neue Mitte Wilhelmsburg	Bestand	Wilhelmsburg	172	14	3	12%
4	Reimerstwiete	Neubau	Hamburg-Altstadt	169	15	10	38%
9	Nördlicher Baakenhafen	Neubau	HafenCity	157	16	14	54%
3	Katharinen-Quartier	Neubau	Hamburg-Altstadt	155	17	10	38%
22	Holsteinischer Kamp	Neubau	Barmbek-Süd	154	18	7	27%
6	Shargelände (Sonninkanal II)	Neubau	Hammerbrook	152	19	11	42%
2	Hammer Kirche	Bestand	Hamm	150	20	1	4%
17	Quartier 21	Bestand	Barmbek-Nord	145	21	1	4%
36	Harburger Binnenhafen	Bestand + Neubau	Harburg	142	22	6	23%
14	Stadtgärten Lokstedt	Neubau mit Bestand	Lokstedt	140	23	2	8%
27	Tarpenbek Greens	Neubau	Groß Borstel	131	24	6	23%
31	Trabrennbahn Farmsen	Bestand	Farmsen-Berne	120	25	1	4%
23	Alsterberg	Neubau mit Bestand	Alsterdorf	114	26	6	23%
24	Am Weißenberge	Neubau mit Bestand	Ohlsdorf	109	27	11	42%
15	Neue Mitte Stellingen	Neubau	Stellingen	100	28	6	23%
37	Elbmosaik Bauabschnitt 1-2	Neubau	Neugraben-Fischbek	95	29	6	23%
25	Kleine Horst Ohlsdorf	Bestand	Ohlsdorf	86	30	2	8%
29	OxPark	Neubau mit Bestand, z.T. fertiggestellt	Langenhorn	43	31	12	46%

Mit der Präqualifizierung (siehe Teilbericht B), also der Bewertung der Standorte, wurden zwei Aspekte verfolgt. Zum einen sollte der Erfahrungs- und Wissenshintergrund der Partner im Projekt e-Quartier Hamburg stärker homogenisiert werden, um ihnen im Vorfeld der Umsetzung elektromobiler Carsharing-Stationen eine möglichst objektive Einschätzung zur Eignung der Quartiere zu ermöglichen – die Quartiere also zu präqualifizieren. Zum anderen war es wichtig, die Quartiersauswahl anhand von einheitlichen, objektivierbaren, mit allen Projektbeteiligten abgestimmten Kriterien zu treffen und ein möglichst standardisiertes, transparentes Verfahren dafür zu etablieren, welches auch in anderen Kommunen Anwendung finden könnte.

Es handelte sich bei diesem Verfahren um ein sehr zeitaufwändiges, abstimmungsintensives Vorgehen, das von 2014 bis 2015 dauerte. Am Ende des Verfahrens stand eine Rangliste unterschiedlicher Quartiere im Hamburger Stadtgebiet (siehe Tabelle 3). Je höher das Ranking, desto größer die Erfolgsaussichten. Das bedeutete aber nicht, dass in schlechter platzierten Quartieren nicht auch e-Quartier-Stationen umgesetzt werden konnten. Es wurde aber verdeutlicht, dass dies womöglich dort schwieriger werden könnte und ggf. mehr begleitender Maßnahmen bedarf. Für eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Präqualifizierungsverfahren siehe Teilbericht B.

Standortauswahl

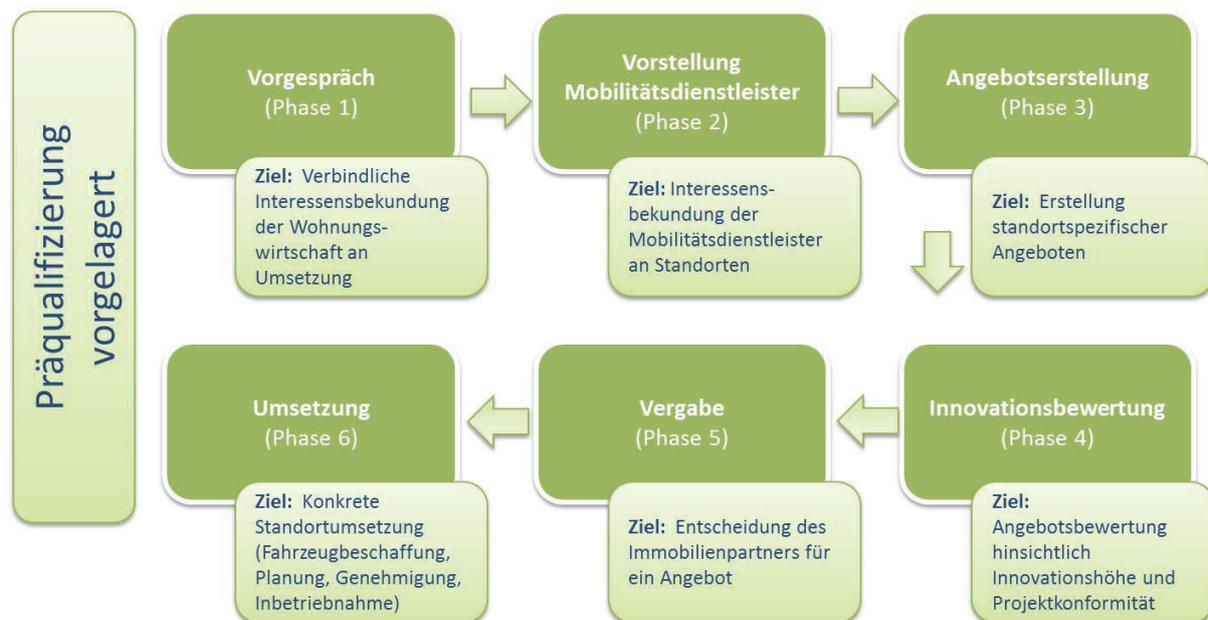


Abbildung 4: Idealtypisches Phasenmodell für die Standortumsetzung (eigene Darstellung nach D&K)

Nachdem die Ergebnisse der Präqualifizierung im September 2015 vorlagen, wurde idealtypisch nach folgendem Schema (siehe auch Abbildung 4) vorgegangen: An den aus Sicht der Mobilitätsanbieter interessantesten Standorten werden auf Geschäftsleitungsebene Gespräche mit den lokal verantwortlichen Akteuren geführt. Diese Sondierungsgespräche werden von *hySOLUTIONS* und *D&K drost consult* mit dem Ziel geleitet, die Bedingungen für eine Umsetzung im Rahmen von e-Quartier Hamburg zu klären. Auf der nächsten Stufe erfolgt die Zusammenführung der Mobilitätsanbieter mit den Immobilienakteuren. Dies bietet den Mobilitätsanbietern die Gelegenheit, sich und ihre Konzepte vorzustellen. Im dritten Schritt erfolgt bei Interesse die Angebotserstellung durch die Mobilitätsanbieter. Die einzelnen Angebote werden hinsichtlich ihrer Innovationshöhe und der Projektkonformität durch die HafenCity Universität überprüft. Werden die Mindestanforderungen eingehalten, erfolgt die Entscheidung des Immobilienpartners zur Umsetzung eines der eingereichten

Angebote. Dies sieht die vertragliche Fixierung über Umfang des Mobilitätsangebotes sowie Kosten für Ladeinfrastruktur und Stellplätze vor. In der Realität konnte dieses Schema nur in Ausnahmefällen und mit pragmatischen Anpassungen eingesetzt werden, war aber wichtig, um die Prozesstransparenz zumindest ansatzweise zu gewährleisten.

Innovationspunkte

Die im Rahmen von e-Quartier Hamburg entwickelten Standortkonzepte mussten bestimmte Anforderungen erfüllen, um dem Charakter eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes gerecht zu werden. Dabei sollte sichergestellt werden, dass Geschäftsmodelle entwickelt und erprobt werden, die über die etablierten Produktbilder der Mobilitätsdienstleister hinausgehen. Diese Neuerungen können sich auf verschiedene Aspekte der Konzepte beziehen, z.B. das Marketingkonzept, das Energiekonzept oder die Verknüpfung mit anderen Mobilitätsangeboten.

Die Innovationsbewertung kam, wie Abbildung 4 zeigt, im Anschluss an die Phase der Angebotserstellung zum Einsatz, nachdem ein erstes Gespräch zwischen den jeweiligen Akteuren aus der Immobilienwirtschaft und den Mobilitätsdienstleistern stattgefunden hat (Phase 2). Die Mobilitätsdienstleister erstellen Angebotsentwürfe, aus denen konkrete Überlegungen zum beabsichtigten Angebot (Anzahl und Art der Fahrzeuge, Art und Menge der Ladeinfrastruktur, Ort der Stellplätze, Zielgruppen, spezifische Incentives für Quartiersansässige, multimodale Vernetzung etc.) hervorgingen (Phase 3). Ebenfalls mit dem Ziel diesen sonst bilateral ablaufenden Aushandlungsprozess zwischen Immobilieneigentümer bzw. Entwickler und Mobilitätsanbieter transparent und nachvollziehbar zu gestalten und sicher zu stellen, dass die im Projektantrag genannten Zielsetzungen gewahrt bleiben, durchliefen alle Angebote diese Konformitätsbewertung. Nach erfolgreicher Bewertung wurden die Standorte durch die erweiterte Projektleitung für die Umsetzung freigegeben (Phase 4).

In vier Innovationsfeldern, nämlich „Organisation und Vermarktung“, „Fahrzeuge“, „Stellplatzkonzept und Ladeinfrastruktur“ sowie „Multimodale Angebote“ war mindestens eins von je vier möglichen Innovationskriterien zu erfüllen. In jedem Fall mussten mindestens 8 Innovationspunkte von 20 erreicht werden, um den innovativen Charakter zu erfüllen, was einem Innovationsgehalt von 40% entspricht. Zur Verdeutlichung des Innovationsgrades und zur besseren Vergleichbarkeit der Angebote arbeitete die HCU mit einem fünfstufigen Bewertungsschema. In Anlehnung an das Schulnotensystem erfolgt die Einteilung in unterschiedliche Innovationslevel, vgl. Tabelle 4.

Tabelle 4: Fünfstufiges Bewertungsschema zur Bestimmung des Innovationsgehaltes

Innovationslevel	Innovationsgehalt	Erläuterung
1	95-100%	Innovationsrahmen (durch unterschiedliche Maßnahmen kann und soll der Innovationsgehalt hier weiter erhöht werden)
2	80-94%	
3	60-79%	
4	40-59%	Mindeststandard Das Standortangebot verfehlt die erforderliche Mindestpunktzahl . Mit Inbetriebnahme der Station müssen innerhalb von 3 Monaten mind. 40% erreicht werden.
5	0-39%	

Kriterien	Am Weißenberge	Anckel- mannsplatz	Hammer Kirche	Mümmel- mannsberg	Osdorfer Born	Südsiet	Behring	Oster	Quartier 21	Stadtgarten Lokstedt	Alter Steinweg
1.1 Kooperation mit der Wohnungswirtschaft	1	1	1	1	1	0 (1)	0	0	1	1	1
1.2 Kooperation und Vernetzung mehrerer Anbieter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3 Registrierung und Information im Quartier	(1)	(1)	(1)		(1)	0 (1)	(1)	(1)	(1)	(1)	0
1.4 Starterpaket für Kunden aus dem Quartier	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
2.1 Größe des Fahrzeugpools (4 Fzg. davon 50% el.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2 Fahrzeugmix	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
2.3 Rein elektrische Angebote	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0
2.4 Ergänzende Zweirad-Angebote bzw. leichte e-Fahrzeuge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1 Quartierspezifisches Stellplatzkonzept	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
3.2 Stellplätze im öffentlichen Straßenraum	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.3 Energiekonzept	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3.4 Ladeinfrastruktur	1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1
4.1 Zielgruppenorientierung	(1)	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
4.2 Multimodale Ausrichtung	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2
4.3 Vernetzung privater und gewerblicher Nutzer	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4.4 Intermodale Verknüpfung am Standort	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
GESAMT	7 (9)	6 (7)	7 (8)	9	8 (9)	6 (8)	7 (8)	7 (8)	9 (10)	9 (10)	10
Innovationsgehalt in Prozent	35 (45)	30 (35)	35 (40)	45	40 (45)	30 (40)	35 (40)	35 (40)	45 (50)	45 (50)	50

Abbildung 5: Bewertungsergebnis Innovationspunkte

Der Anfangsinnovationsgehalt sollte nicht nur bei vorliegendem Innovationslevel 5 gesteigert werden, sondern im Laufe des Projektes in jedem Quartier, um damit die Innovationskraft des Projektes belegen zu können. Das erschien auch deshalb erstrebenswert, weil das Niveau bei allen Quartieren eher niedrig war und weil der Projektrahmen so verändert wurde, dass über die Stelle eines Mobilitätsmanagers sowie durch die Bereitstellung von Incentives für Forschungsteilnehmende zusätzlicher Innovationsgehalt teilweise nicht durch die Mobilitätsdienstleister erbracht, der Standort dadurch aber trotzdem höhergestuft wurde. Das sollte die Obligation seitens der Mobilitätsdienstleister, Innovation in das Projekt einzubringen, aber nicht mindern, sondern sie in der Erhöhung des Innovationsgehaltes unterstützen.

2.4.3. Standortumsetzung und Standortbetrieb

Da bis Jahresende 2015 noch keine konkreten Umsetzungsmaßnahmen erfolgt waren, wurde von den Partnern eine Projektverlängerung angestrebt. Die Frist von 12 Monate Standortbetrieb, um eine aussagekräftige wissenschaftliche Evaluation durchführen zu können, bildet dabei den zeitlichen Korridor für die vorgelagerten Arbeiten der Standortumsetzung. Alle Maßnahmen (vertraglich, baulich, Beschaffung) waren bis Juni 2016 abzuschließen. Wäre dies nicht erreicht wurden, hätte ein Abbruchkriterium (10 Standorte mit mind. 16 Fahrzeugen) gegriffen, das die Projektpartner mit dem Projektträger vereinbart hatten, und das Projekt wäre zum Sommer 2016 beendet worden.

Die Partner *Aurelis*, *DB-Rent*, *Vattenfall* und *Drees&Sommer* hatten keine Antrag auf Projektverlängerung eingereicht, und sind somit im März 2016 aus dem Projekt ausgeschieden. Der Kreis der Mobilitätsdienstleister verdichtete sich dadurch zunächst auf die Anbieter *STARCAR*, *cambio CarSharing* und *mindways*. In Ermangelung einer Umsetzungsperspektive am Standort Bavaria Quartier zog sich kurze Zeit später auch *mindways* aus dem Projekt zurück.

Der Standort Bavaria-Quartier war gewissermaßen das Prestige-Quartier des gesamten Projektes. Hier betrieb anfänglich die *DB* zwei Fahrzeuge in einer Tiefgarage des Quartiers. Im Ranking der Präqualifizierung erreichte der Standort 204 Punkte und belegte den 4. Platz (zum Vergleich: 211 Punkte = Platz 1), was eigentlich für eine überaus hohe Eignung für elektromobiles Carsharing spricht. Und dennoch konnte der Standort, trotz aller Bemühungen seitens der Partner und der Projektleitung bis zum Ende des Projektes nicht umgesetzt werden. Das war insbesondere im Hinblick auf das Abbruchkriterium ein großes Problem, weil damit nicht nur ein Standort nicht eingerichtet werden konnte, sondern gleichzeitig auch 5 geplante Pkw entfielen. Die fehlende Realisierung von e-Quartier an diesem Standort war für das Projekt ein schwerer Einschnitt und wird im nachfolgenden Exkurs etwas genauer beleuchtet.

Exkurs: Bavaria Quartier – die Achillesferse des Projektes

Keine Frage: Das Bavaria-Quartier zählte mit zu den aussichtsreichsten Quartieren des Projektes. Hier sollte gezeigt werden, was möglich ist und wie elektromobiles Carsharing das Mobilitätsprofil eines Quartieres ändern kann.

Das Setting stimmte: Innenstadtlage, gehobene Klientel, gute Nahversorgung, gute Verkehrsanbindung, Nutzungsmischung und mit den Baugenossenschaften Hansa und Bergedorf-Bille zwei engagierte Unternehmen der Wohnungswirtschaft vor Ort, die das Projekt nach Kräften mit der Bereitstellung von Stellplätzen in der Tiefgarage und durch Unterstützung bei der Verteilung von Projektunterlagen bei den Mietenden protegierte. Wie kann es sein, dass ein Standort mit diesen Voraussetzungen nicht realisiert werden kann? Die Erkenntnisse dieser Selbstreflexion können künftigen elektromobilen Standortentwicklungen zugutekommen.

Aus Sicht der Projektleitung (im Interview mit Walter) werden drei Ebenen des Scheiterns benannt: 1) Quartier, 2) Mobilitätsdienstleister und 3) Rahmenbedingungen.

1) So hat es in dem Quartier, wie Eingangs schon beschrieben, zwar gute Voraussetzungen gegeben. Diese waren aber offenbar derart gut, dass es schon wieder negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg von stationsgebundenem E-Carsharing hat. Insbesondere das ohnehin autoarme Mobilitätsprofil des Stadtteils sowie das verfügbare Mobilitätsangebot, das durch die Lage innerhalb des Geschäftsbereichs zweier stationsungebundener Anbieter (car2go und DriveNow) bereits einen sehr guten Zugang zu Carsharing bereithält, werden dahingehend angeführt.

2) Insgesamt haben sich drei Mobilitätsdienstleister in unterschiedlicher Intensität an dem Standort versucht: DB Flinkster führte von Februar 2014 bis Mitte 2015 einen sogenannten Pre-Test durch. Dafür wurden zwei E-Fahrzeuge – anfänglich Smart, dann Fiat 500 – eingesetzt. Der Gesprächspartner führt aus, dass die Nutzung dieses Angebotes damals sehr verhalten war, dass aber seitens des Anbieters auch nicht weiter interveniert und bspw. die ortsansässigen Gewerbetreibenden angesprochen wurden. Eine Kontaktaufnahme zu Freiberuflern, größeren Unternehmen - bspw. im Atlantic-Haus –und dem Großkonzern Lichtblick, der den Themen des Projektes grundsätzlich zugeneigt ist, erfolgte nicht.

Auch für mindways – den zweiten Mobilitätsdienstleister, der sich auf das Bavaria-Quartier konzentrierte, spielten die ansässigen Gewerbetreibenden keine primäre Rolle. Zunächst rückten die Mieterinnen und Mieter der beiden erwähnten Wohnungsbaugenossenschaften in den Fokus. Ihnen wollte mindways das e-Quartier-Angebot als eine Art Flatrate-Leistung anbieten, für die aber je nach Nutzung dennoch Gebühren anfallen konnten. Kunden hätten einen langfristigen Vertrag abgeschlossen und monatlich einen Betrag von ca. 150 € bezahlt. Die Projektleitung vertritt die Auffassung, dass ein solches Geschäftsmodell mindestens am Standort Bavaria-Quartier und den meisten urbanen Quartieren nicht funktionieren kann. Kritisch sehen den Ansatz auch die beiden anderen Carsharing-Partner im Projekt.

mindways stellt heraus, dass sich die Voraussetzungen vor Ort letztlich anders darstellten, als anfänglich gedacht. Die Übernahmemöglichkeit der 20 bisherigen Carsharing Kunden der DB bestand nicht, wodurch sich die Zahl der zu akquirierenden Kunden von 30 auf 50 erhöhte. Mit dem offerierten Angebot konnten weder die 20 Bestandskunden gewonnen noch eigene angezogen werden. mindways sieht das Problem fast ausnahmslos im nicht vorhandenen Interesse der Bewohnerschaft an stationsgebundenem Carsharing. Dass es an mangelnder Bekanntheit oder Sichtbarkeit des Angebotes gelegen hat, wurde zunächst ausgeschlossen, wengleich eingeräumt wurde, dass ein etablierter Anbieter wie cambio, der ggf. den Quartiersbegriff weiter gefasst hätte, bessere Erfolgchancen gehabt hätte.

Aus den Daten der Begleitforschung (Daten, die allerdings nicht besonders umfangreich sind) kann der Eindruck, den mindways vom Interesse der Bewohner des Quartiers hat, nicht bestätigt werden. Die 26 dort Befragten erwiesen sich als vergleichsweise affin dem Thema gegenüber. 70% gaben an, Interesse an dem e-Quartier-Angebot zu haben. Die Zahlungsbereitschaft lag allerdings in einem Bereich, der nicht für mindways spricht. Nur 3 von 26 Befragten können sich vorstellen, 100-150 € monatlich zu zahlen, 9 Personen hatten gar keine Preisvorstellungen oder äußerten sich nicht dazu und über die Hälfte der Befragten kommt nicht über die Schwelle von 100 € hinaus, mit der klaren Tendenz, lieber weniger zu zahlen. Eine weitere Erkenntnis, die die Befragung lieferte, war, dass über 40% der Befragten das Quartiersangebot noch nicht kannten. Hier wäre demnach noch viel Überzeugungsarbeit nötig gewesen.

STARCAR, mit seinem Produkt SHARE A STARCAR, war der letzte Versuch, das Bavaria-Quartier als e-Quartier zu starten. Projektleitung und Mobilitätsanbieter stimmten darin überein, dass der Zeitdruck für eine fristgerechte Umsetzung zu groß gewesen ist. Darüber hinaus stellt auch die mangelnde Perspektive einen negativen Faktor dar. Es war für STARCAR völlig unklar, wie es nach Projektende hätte weitergehen können, bei ggf. hohen eigenen Kosten. Es bleibt festzustellen, dass STARCAR das Quartier ggf. übernommen hätte, aber nicht, weil es davon überzeugt gewesen wäre.

3) Mit Rahmenbedingungen sind die Gegebenheiten gemeint, die hätten geändert werden müssen, um das Projekt umsetzen zu können. Dazu zählt die Beendigung der Tiefgaragensituation durch Bereitstellung oberirdischer Stellplätze. Die Umsetzung dessen, gestaltete sich jedoch schwierig. Sie hätte einer Sondergenehmigung für den öffentlichen Raum bedurft, was der Bezirk Mitte im Einzelantragsverfahren auch gern genehmigt hätte. Da es aber eine Grundsatzentscheidung gewesen wäre, sollte es der Bezirksversammlung vorgelegt werden. Die Bezirksverwaltung wäre letztlich zwar bereit gewesen, zu genehmigen, aber unter der strengen Maßgabe, dass es sich um einen wissenschaftlich begleiteten Modellversuch handelt, der zeitlich befristet ist. Das Carsharing-Gesetz wurde zu diesem Zeitpunkt noch zwischen Bundestag und Bundesrat beraten. Alles in allem ein überaus zeitaufwendiges Unterfangen in einer Phase des Projektes, die keine Verzögerungen mehr zuließ.

Es kann festgehalten werden, dass die Problemlage im Bavaria-Quartier vielschichtig gewesen ist. Allein am Geschäftsmodell von mindways lässt sich das Problem nicht festmachen. Für ein Forschungsprojekt wäre es hochinteressant gewesen, zu beobachten, ob ein bislang noch nicht erprobtes Konzept Tragfähigkeit aufbauen kann.

Die genehmigungsrechtlichen Belange wären dem Vernehmen nach sicherlich lösbar gewesen. Und die Nutzer hätten mit dem entsprechenden Angebot und Marketing vielleicht auch noch gewonnen werden können. Bleibt der Faktor Zeit. Dieser hat wie kein anderer gegen die Umsetzung von e-Quartier auf St. Pauli gespielt.

Die GfG Hoch-Tief GmbH ist ein weiterer Umsetzungspartner, wobei an den Standorten in der Metropolregion der Einsatz der E-Fahrzeuge im Dienstwagenbetrieb im Mittelpunkt stand.

Mit Blick auf die zeitnahe Umsetzung wurden neben Neubauprojekten auch Standorte, an denen bereits ein (E)-Carsharing-Angebot vorhanden gewesen ist, in die Betrachtung aufgenommen und Gespräche mit den standortbezogenen Immobilienpartnern intensiviert. Bei der Umsetzung neuer Standorte stellten die Themen Ladeinfrastruktur, hier insbesondere die Kostenübernahme und die Stellplatzverfügbarkeit, Konfliktpunkte dar. Für die Fahrzeugbeschaffung musste mit längeren Wartezeiten gerechnet werden und auch für Erdbauarbeiten, wie im Quartier 21 erforderlich, waren Wartezeiten zu beachten.

Die Abstimmung der einzelnen Maßnahmen an den jeweiligen Standorten erfolgte durch die Mobilitätsanbieter und die Immobilienpartner bzw. Eigentümer der Stellplätze. Projektleitung und Projektsteuerung waren teilweise unterstützend in die Gespräche eingebunden. Von den avisierten 15 e-Quartieren konnten zwei Standorte nicht umgesetzt werden. Dies betraf zum einen den Standort Bavaria-Quartier, welche kurzfristig durch den Standort Anckelmannsplatz ersetzt wurde, da dort mit dem Ankernutzer URBANA eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit und Nutzungschancen gesehen wurden. Am Standort Alter Steinweg konnte aufgrund schwieriger und zeitintensiver Verhandlungen die Ladeinfrastruktur nicht umgesetzt werden.

Der Standortbetrieb lag weitestgehend in der Verantwortung der Mobilitätsdienstleister. Eine Besonderheit stellten aber die Aktivitäten der HafenCity Universität dar, die im Rahmen des Mobilitätsmanagements und der Teilnehmerwerbung zur Begleitforschung in den Einzugsbereichen der Standorte auf das Mobilitätsangebot verstärkt aufmerksam machte.

An drei Standorten kam es zeitweilig zu einem Ausfall der eingesetzten E-Fahrzeuge. Dies betraf die Standorte Am Weißenberge, Anckelmannsplatz und Lokstedt. An den *cambio*-Stationen Bering und Oster fand im Frühjahr 2017 ein Fahrzeugtausch statt. An den restlichen e-Quartier Standorten konnten die Fahrzeuge kontinuierlich über einen Zeitraum 10-12 Monaten betrieben werden.

2.5. Interne und externe Kommunikation

Für die interne Projektkommunikation wurden unterschiedliche Wege genutzt. Auf Arbeitsebene fand der Austausch überwiegend via E-Mail und telefonisch statt. Waren mehr als zwei Partner einzubeziehen wurden auch Telefonkonferenzen durchgeführt. Es hat aber auch zahlreiche Treffen zwischen einzelnen Partnern gegeben, die insbesondere in der Endphase des Projektes zugenommen haben. Hier ging es insbesondere um die Abstimmung einzelner spezifischer Kommunikationsmaßnahmen sowie von Texten für Marketing-Maßnahmen. Bspw. traf sich der Mobilitätsmanager mit den Mobilitätsanbietern, um über Marketing- und sonstige Maßnahmen in den Quartieren zu sprechen, die geeignet sind, Nutzende zu akquirieren. Für alle weiteren Absprachen wurden die Lenkungskreisrunden und Arbeitsgruppentreffen genutzt. So gab es z.B. die AG Kommunikation, die sich mehrmals getroffen hat, um die Kommunikation für die letzte Phase des Projektes zu definieren.

Erster Ansprechpartner für externe Anfragen zum Projekt war die *hySOLUTIONS GmbH*. Sie wachte auch über die Einhaltung förderungsrelevanter Formalitäten und unterstützte bei der Erstellung von Texten, die an die Öffentlichkeit gerichtet waren, mit dem Ziel der adäquaten Darstellung des Projektes nach außen.



Abbildung 6: Deckblatt e-Quartier Broschüre 2017

Für die externe Projektkommunikation wurde zu Projektbeginn eine Kommunikationsagentur beauftragt. Diese Beauftragung erwies sich allerdings für das Projekt als nicht erfolgreich. Als erste Anlaufstelle für Projektinformationen wurde die Homepage www.e-quartier-hamburg.de angelegt. Da das Projekt jedoch erst spät (Herbst 2016) in die Umsetzung ging, war der Neuigkeitsgehalt bis zu diesem Zeitpunkt reduziert. Weiterhin wurden zwei Broschüren erstellt, die das Projekt nach außen repräsentieren, mit den Zielgruppen Wohnungswirtschaft, Planung und Verwaltung/Kommune.

Im Rahmen des Mobilitätsmanagements wurden zahlreiche Gespräche mit Wohnungsbau-genossenschaften, lokal ansässigen Unternehmen und Institutionen sowie – über Stadtteilgremien – mit den Bewohnern und weiteren Akteuren geführt. Zudem wurde das Projekt in den

Stadtteilgremien PPT-gestützt vorgestellt. Dadurch und durch die Bewerbung der wissenschaftlichen Begleitforschung in den Quartieren sowie durch die Gespräche der Projektleitung mit Vertretern der Stadt und anderen Partnern wurde ein Beitrag zur Bekanntheit des Projektes e-Quartier Hamburg und zur Sensibilisierung für den Themenbereich Elektromobilität/Carsharing geleistet.

3. Methodisches Vorgehen

3.1. Interviews

Von Dezember 2014 bis Januar 2015 wurden mit insgesamt 19 Partnern und assoziierten Partnern qualitative Interviews geführt. Bei den meisten Gesprächen handelte es sich um Face-to-Face-Interviews. Nur in einem Fall wurde ein Telefoninterview durchgeführt. Die Gespräche dauerten etwa 45 Minuten und wurden mittels Interviewleitfaden strukturiert. Ziel der ersten Befragung war es, die Motive für die Teilnahme aber auch die Erwartungen, Ziele und Aufgaben zu erfassen. Darüber hinaus sollte eine Einordnung des Gesamtprojektes sowie die Zufriedenheit mit dem Projektverlauf und Änderungswünsche erfasst werden. Diese Fragestellungen wurden auch in den Folgebefragungen wiederkehrend abgefragt. Die Ergebnisse wurden im Februar 2015 auf einem Treffen der erweiterten Projektleitung den Partnern *D&K* und *hySOLUTIONS* vorgestellt. Ziel war es, Einfluss auf die weitere Projektgestaltung zu nehmen.

3.2. Onlinebefragung

Durch den erhöhten zeitlichen Aufwand der persönlichen Interviews wurde bei den folgenden Befragungsrunden 2016 und 2017 Onlinefragebögen eingesetzt. Die zweite Befragung wurde an insgesamt 45 Partner verschickt. Über einen Zeitraum von drei Wochen (04/2016) haben insgesamt 14 Teilnehmer einen Fragebogen ausgefüllt. Im ersten Teil der Befragung ging es um die persönliche Meinung und die Rolle des Partners im Projekt e-Quartier. Insbesondere interessierten die Begleitforschung die Entwicklungen und Veränderungen seit der ersten Befragung. Des Weiteren richtete sich der Blick auf die den Verfahrensablauf und die dafür entwickelten Maßnahmen zu Strukturierung des Projektablaufes. Wie diese Tools von den Partnern wahr- und angenommen werden, sollte ebenfalls in Erfahrung gebracht werden. Die Ergebnisse der Befragung wurden auf einem Lenkungskreis im Juni 2016 den Partnern präsentiert.

Die dritte Partnerbefragung, an der sich lediglich acht von über 40 angeschriebenen Partnern beteiligten, war ebenfalls über einen Zeitraum von drei Wochen im April/Mai 2017 online. In dieser Befragung lag der Fokus auf der Umsetzungsphase und dem Standortbetrieb. Wieder wurden die Zielerreichung der eigenen Aufgaben und die Erwartungen an das Projekt abgefragt. Aber auch, wie die Zusammenarbeit mit den Partnern verlief und ganz allgemeine Fragen zur Projektorganisation wurden behandelt.

Mit der vierten Partnerbefragung im Juli/August 2017, wurde abschließend noch einmal das gesamte Projekt in den Fokus gerückt. Themenschwerpunkte stellten die Zusammenarbeit, die Kommunikation sowie die Bewertung der Standortperformance aus Sicht der Mobilitätsanbieter dar. Wie bei den vorherigen Befragungsrunden gewohnt, richtete sich der Fragebogen an alle Partner und assoziierten Partner des Projektes e-Quartier Hamburg. 38 Personen wurden angeschrieben. Elf sind dem Aufruf gefolgt und haben an der Onlinebefragung teilgenommen.

3.3. Unterstützung der Masterthesis von Herrn Walter

Im Dezember 2016 wandte sich Herr Jan Timo Walter an das Fachgebiet Umweltgerechte Stadt- und Infrastrukturplanung. Er absolvierte ab Februar 2017 ein Praktikum bei der Behörde für Umwelt und Energie (BUE) und bearbeitete in diesem Zusammenhang Themen mit Relevanz für seine Masterthesis (Walter 2018). Dazu zählte auch das Projekt e-Quartier Hamburg. Die HCU wurde um Unterstützung der Arbeit von Herrn Walter gebeten. Dieser Bitte kam sie nach im Rahmen von Gesprächen mit wissenschaftlichen Mitarbeitern, Vermittlung von Ansprechpartnern für das Projekt e-Quartier und Feedback-Gesprächen zu seinen wissenschaftlichen Ausarbeitungen und Methoden. Außerdem wurde Herr Walter durch einen wissenschaftlichen Mitarbeiter bei einigen seiner Interviewtermine begleitet. Im Gegenzug zur Unterstützung erhielt die HCU Transkripte seiner Interviews mit Relevanz für das Projekt e-Quartier, auf die zu Aus- und Bewertungszwecken für diesen Teilbericht zurückgegriffen wird.

4. Auswertung der Partnerbefragungen

4.1. Bewertung der Projektkonstellation

Die verschiedenen Partner und assoziierten Partner hatten bei Projektbeginn unterschiedliche Gründe und Zielstellungen für die Teilnahme an e-Quartier Hamburg, teilten aber auch einige Punkte (siehe Abb. 7). So stand für die meisten Befragten das Lernen und Testen (z.B. von Geschäftsmodellen) im Vordergrund, gefolgt vom Willen, einen Beitrag zum Schutz von Umwelt, Klima und Ressourcen zu leisten. Außerdem wollen viele eine nachhaltige Stadtentwicklung fördern. Es werden also nicht nur auf das Gemeinwohl gerichteten Aspekte, sondern auch wirtschaftliche Interessen verfolgt. So spielen auch die Erweiterung des Produktportfolios oder die Mitnahme der Förderung zur Senkung des unternehmerischen Risikos bei den Carsharing-Unternehmen eine Rolle. Zudem sah man in dem Projekt eine Möglichkeit, in einem Zukunftsfeld Kontakte zu knüpfen und Kooperationspartner zu finden.

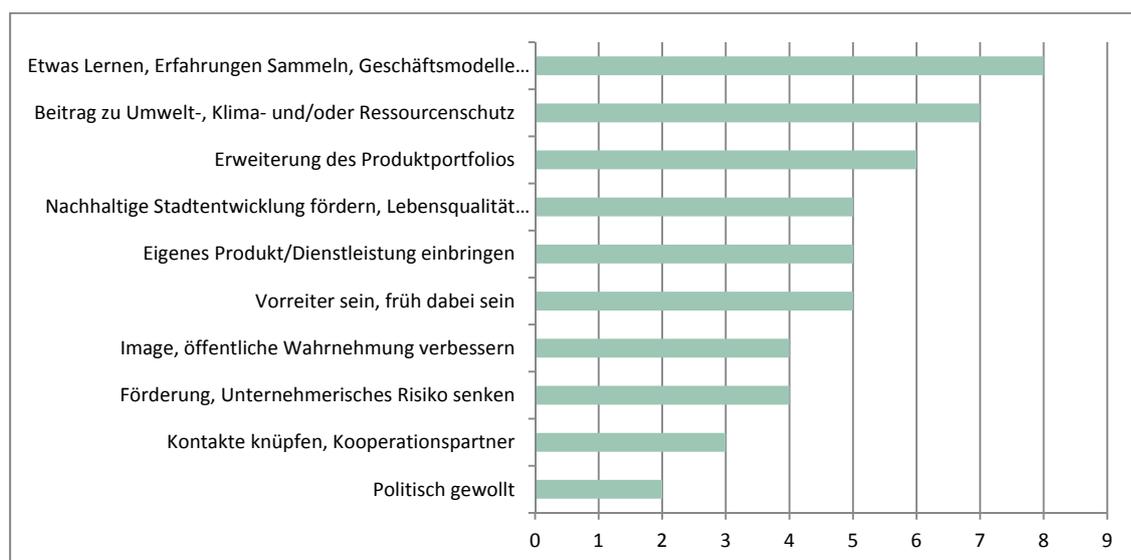


Abbildung 7: Gründe und Zielstellungen für die Teilnahme an e-Quartier Hamburg (N=14)

Die Größe und Zusammensetzung des Partnerkreises, die ursprünglich darauf abhob möglichst viel Expertise aus unterschiedlichen und für das Projekt wichtigen Feldern zusammenzuführen, wurde

allerdings schon im Rahmen der zweiten Partnerbefragung als zu groß und mitverantwortlich für zeitliche Verzögerungen herausgestellt. Ein Projektpartner brachte die Problematik folgendermaßen zum Ausdruck:

„Aufgrund der Vielzahl von Partnern, die projektbezogen in verschiedensten Konstellationen zusammenarbeiten, mangelt es an Übersicht über den Gesamtstand. Dies erschwert zugleich die öffentliche Kommunikation des Gesamtprojektes.“

Und ein weiterer Partner führte aus:

„Es bedarf bei künftigen Projekten aber einer deutlichen inhaltlichen Fokussierung und einer geringeren Zahl an Partnern, die mit klar umrissenen Aufgaben teilnehmen.“

Zudem wurde bemängelt, dass kaum jemand im Partnerkreis als Pionier aufgetreten ist und das Projekt kraftvoll-dynamisch vorangetrieben hätte.

Die Abbildung 8 zeigt die Zufriedenheit mit der Einbindung in das Projekt zu den jeweiligen Befragungsrunden. Im ersten Durchgang war die Zufriedenheit bei 59% der Teilnehmenden noch gegeben, nahm dann aber kontinuierlich ab, und erreichte ihren Tiefpunkt in der dritten Befragung, um sich in der 4. Runde wieder leicht zu erholen. Die Grafik verdeutlicht, dass sich über den Zeitraum der Erhebung mehrere Partner aus dem Projekt zurückgezogen haben bzw. zunehmend weniger Interesse an dem Projekt bestand. Insbesondere die assoziierten Partner fühlten sich immer weniger in das Projekt eingebunden, was in einer E-Mail an die Begleitforschung sehr deutlich wurde:

„Angesichts der Tatsache, dass wir mit Ausnahme der Einladung zu der Veranstaltung im Quartier 21 und einem Gespräch mit [einem Mitarbeiter der HCU] in den vergangenen 12 Monate nicht in das Projekt eingebunden worden sind, sehe ich mich leider nicht in der Lage Ihren Fragebogen zu beantworten.“

Dieses Zitat kann stellvertretend für andere Partner betrachtet werden, die nicht an den Befragungen teilgenommen haben, ihre Kritik aber in persönlichen Gesprächen zum Ausdruck gebracht haben. Über die Zeit hat sich also eine gewisse Entfremdung eingestellt, die jedoch nicht zwangsläufig zum Rückzug aus dem Projekt führte.

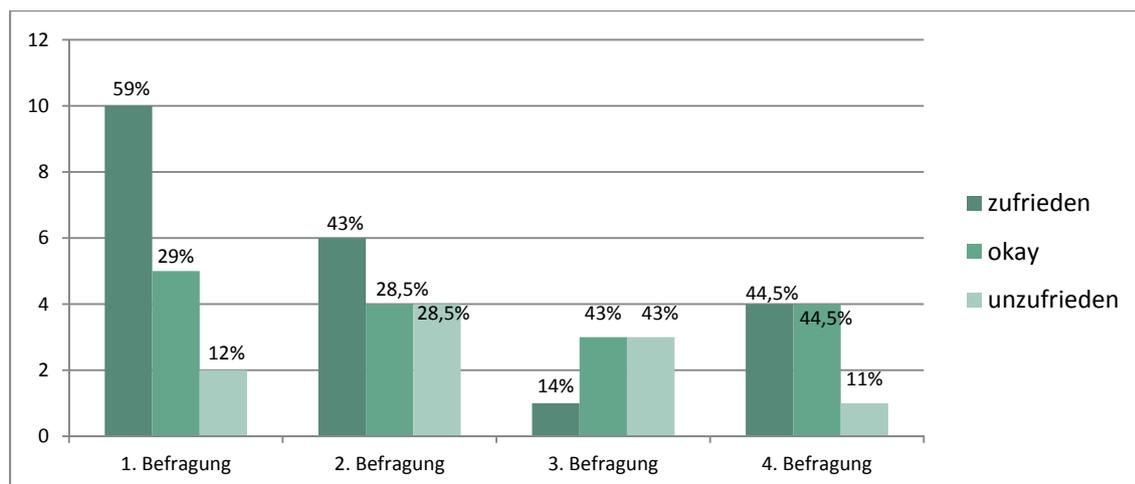


Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Einbindung in das Projekt

Zu Beginn des Projektes war für die Befragten ein hohes Maß an Motivation bei allen Beteiligten erkennbar, was in diesem Zitat, „Die Motivation der Beteiligten ist sehr hoch, aber Zeitverzögerungen machen sich negativ bemerkbar.“, zum Ausdruck kommt. Auch die Projektkonstellation wurde weitgehend positiv bewertet, was das Zitat eines Partners, „Die Zusammenstellung der

Projektpartner ist gut, auch wenn der Austausch reger sein könnte.“, belegt wird. Dennoch war schon damals eine gewisse Unzufriedenheit hinsichtlich der Transparenz von Zuständigkeiten festzustellen. Insbesondere die Rollenverteilung zwischen Projektleitung und Projektsteuerung, die überwiegend als eine Einheit angesehen wurden, ist einem großen Teil des Partnerkreises nicht klar gewesen. Hier wünschte man sich mehr Transparenz und zudem eine stärkere Führungsrolle sowie eine klare Aufgabenverteilung. Das sollte letztlich dazu führen, innerhalb des Projektes eine höhere Verbindlichkeit herzustellen, die die Erfüllung von Aufgaben erleichtert und die Einhaltung von Zusagen kontrollierbar macht (siehe auch Abb. 9).

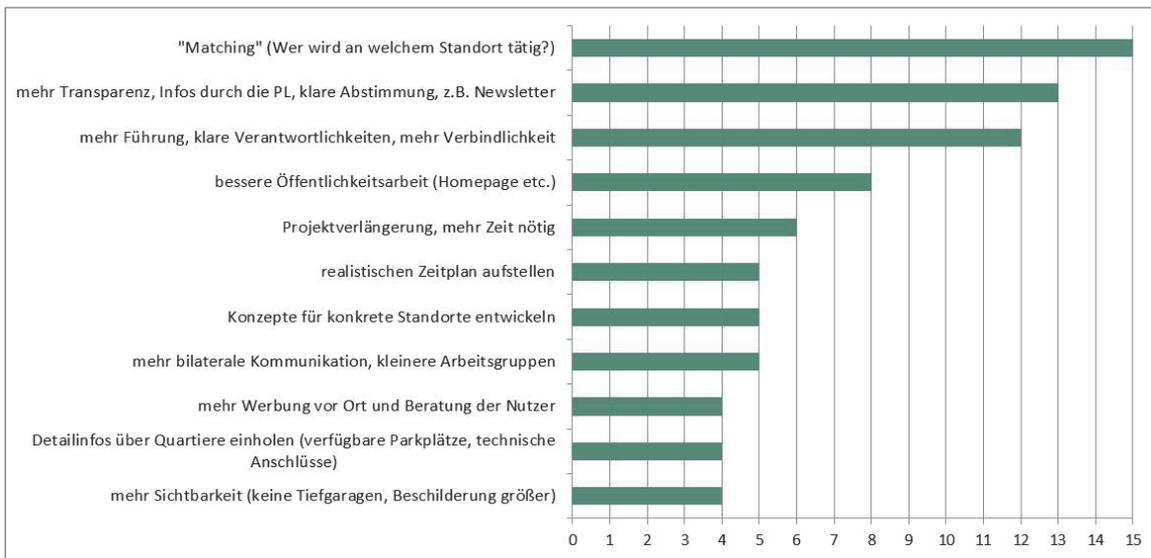


Abbildung 9: Erwartungen an das Projekt (N=19)

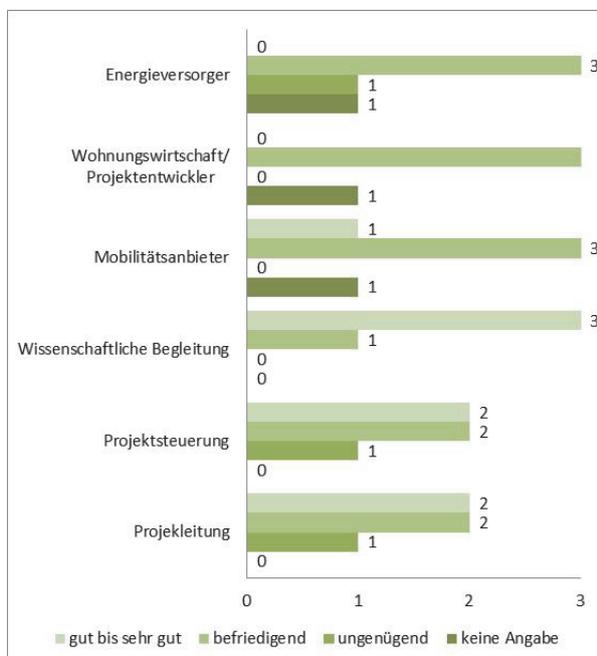


Abbildung 10: Bewertung der Arbeit der anderen 2016 (N=5)

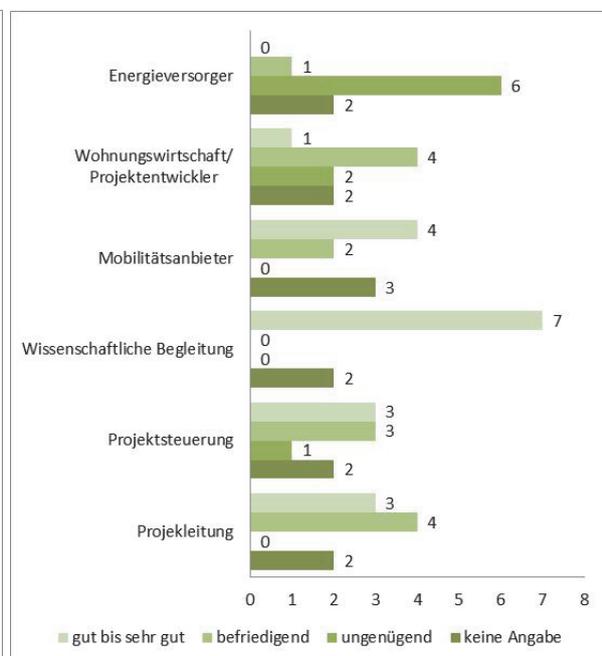


Abbildung 11: Bewertung der Arbeit der anderen 2017 (N=9)

Außerdem bestand die Erwartungen bei den Befragten, zeitnah erste Quartiere umzusetzen und die relevanten Akteure zusammenzubringen – für 15 von 19 Befragten war dies die vordringlichste Aufgabe. Aber wer für die nächsten Schritte verantwortlich sein sollte, war nicht Konsens. Elf

Befragte sahen die Verantwortung bei der Projektleitung, drei Befragte wählten die Verantwortung bei den Mobilitätsdienstleistern, und drei andere sahen das Heft des Handelns in der Hand der Immobilienwirtschaft.

In der dritten Befragungsrunde wurden die verbliebenen Teilnehmenden gefragt, wie sie die Arbeit anderer Partner im Projekt bewerten (vgl. Abbildung 10). Die Wohnungswirtschaft/Projektentwickler sowie der Energieversorger erhielten hierbei weniger gute Bewertungen, was allerdings darauf zurückgeführt werden kann, dass mit diesen Partnern aufgrund des Projektverlaufs weniger zusammengearbeitet worden ist und Erwartungen an sie gestellt wurden, die sie nicht wie gewünscht umsetzen konnten. Inwieweit diese Erwartungen gerechtfertigt waren, ist objektiv nicht zu sagen. Durchschnittliche Bewertungen erhielten die Projektleitung und –steuerung, und die wissenschaftliche Begleitforschung, die Mobilitätsdienstleister wurden relativ gut bewertet. Dieses Bild wurde in der abschließenden 4. Befragung (vgl. Abbildung 11) weitestgehend beibehalten. Es ist anzumerken, dass die Mobilitätsdienstleister bei der Umsetzung und beim Betrieb der Standorte diese Anerkennung besser einholen konnten als andere. Die Begleitforschung der HCU konnte besonders dadurch punkten, dass sie durch die Ausstattung mit Personal das Projekt gut begleiten und wo notwendig auch unterstützen konnte.

4.2. Bewertung der Organisationsstrukturen und –einheiten

Die Organisationsstrukturen und –einheiten sind entscheidend für die nach innen und außen gerichtete Kommunikation. Insofern werden die unterschiedlichen Formen des Gesprächs- und Gedankenaustauschs von den Befragten als wichtig angesehen. Unzufriedenheit besteht hingegen darin, wie diese Formate ausgefüllt werden. So wird kritisiert, dass die Projekttreffen eher Informationsveranstaltungen gleichen, ineffizient und arm an Substanz seien. Der Umfang interner Kommunikation sei ausreichend, nicht jedoch die Qualität. Insgesamt wünscht man sich vor allem den direkten Austausch in Partnertreffen, Arbeitstreffen und Workshops, also die Bearbeitung konkreter Themen in kleinerer Runde bzw. den großen Austausch mit allen Partnern und assoziierten Partnern auf den Partnertreffen. Diese Einschätzung hat sich auch in der letzten Befragung nicht geändert. Der Lenkungsreis war den Partnern bis zum Schluss nicht ganz so wichtig, was aber auch darin begründet liegt, dass nur die geförderten Partner diesem Kreis angehörten. Kleinere Formate wie E-Mail und Telefonkonferenz wurden aktiv genutzt, wobei der E-Mail-Austausch als gängig eingestuft werden kann, während die Telefonkonferenz nicht als geeignete Organisationseinheit anerkannt wird.

In der zweiten Befragungsrunde wurden die Partner gefragt, was aus ihrer Sicht gut läuft. Dabei wurde die interne Kommunikation mit den Mobilitätsdienstleistern positiv hervorgehoben und lobend erwähnt, dass gute Informationen zur grundlegenden Entwicklung von Elektromobilität durch die Projektleitung vermittelt werden. Auch die Zusammenarbeit und der direkte Austausch der beteiligten Partner untereinander sowie mit der wissenschaftlichen Begleitforschung wurde positiv bewertet. Hier haben Veränderungen in der Organisation offenbar Wirkung gezeigt. Allerdings erfolgte diese Anpassung wohl eher auf informellem Wege, denn mit der Projektleitung war man nach wie vor nicht vollkommen zufrieden und kritisierte die Hierarchisierung innerhalb des Projektes, die die Produktivität und die Erreichung von Arbeitsergebnissen eher behindere. Hervorgehoben wurden die mangelnde Unterstützung und Abstimmung mit den Hamburger Behörden, der Stromnetz Hamburg und der P + R-Betriebsgesellschaft mbH, lange Reaktionszeiten, wenig verbindliche und konkrete Zuarbeit sowie ausbleibende Entscheidungen. Dessen ungeachtet, sind die

Partner an einer Zusammenarbeit auch über die Projektlaufzeit, interessiert, was die Einschätzung unterstützt, dass die Probleme nicht ursächlich bei den Partnern liegen, sondern in der Projektstruktur.

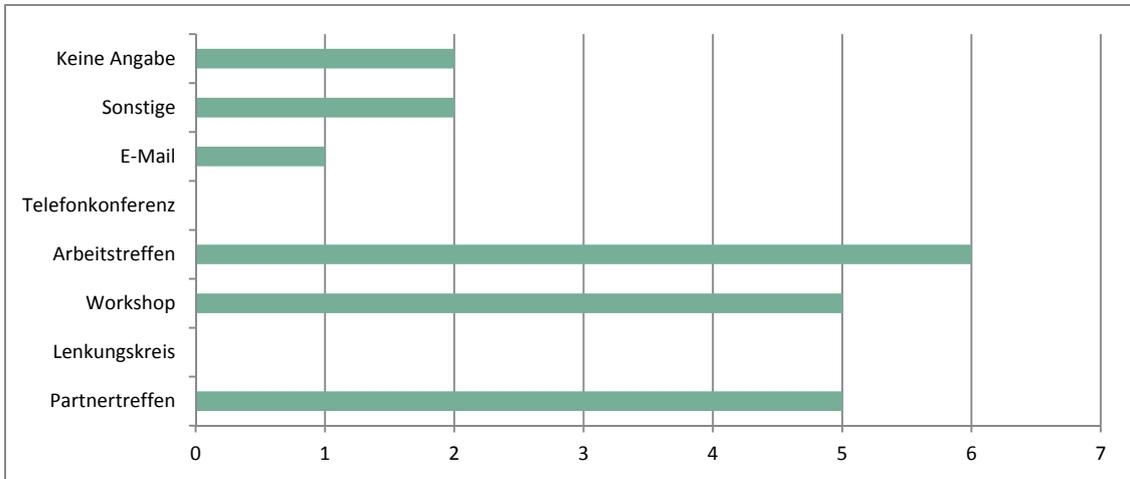


Abbildung 12: Bewertung der Organisationseinheiten 2016 (N=14)

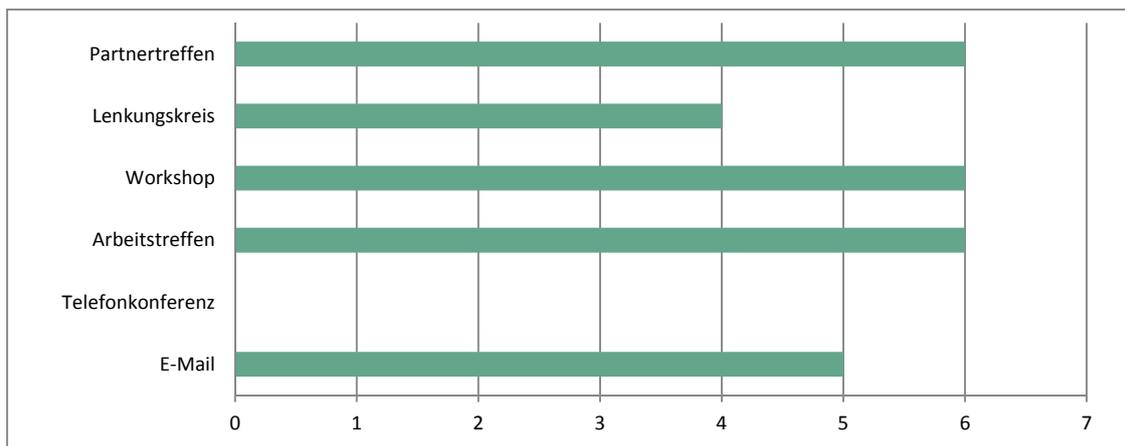


Abbildung 13: Bewertung der Organisationseinheiten 2017 (N=8)

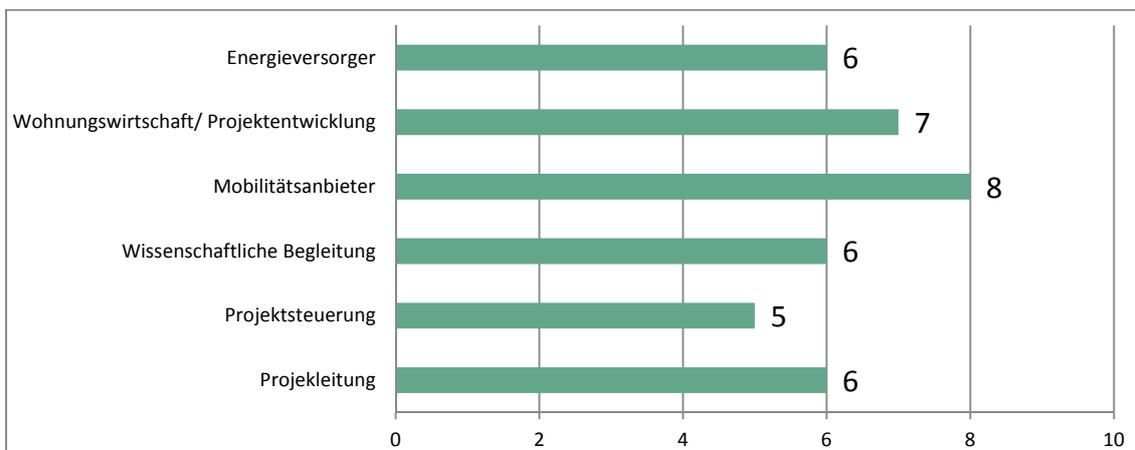


Abbildung 14: Potenzielle Kandidaten für die Zusammenarbeit in kommenden Projekten (Mehrfachnennung möglich, N=11)

4.3. Bewertung der Kommunikation

13 Befragte der ersten Runde (siehe Abb. 9) waren der Meinung, dass die projektinterne Kommunikation verbessert werden müsste. Wünsche oder Verbesserungsvorschläge kamen dazu von 14 Befragten. So wünschte man sich mehr Arbeitstreffen in kleinerer Runde zu konkreten Themen, mit einer gezielteren Einbindung einzelner Partner. Die großen Projekttreffen wurden zwar als informativ aber nicht als effektiv angesehen. Ferner wurde ein starkes Interesse an einem regelmäßigen, möglicherweise monatlich erscheinendem kurzen Newsletter der Projektleitung an alle Projektbeteiligte bekundet, in dem mitgeteilt werden sollte, was im jeweils vergangenen Monat passiert ist und was im nächsten folgt.

Um die Abläufe besser organisieren zu können, wurde eine Zeitplanung bis zum Ende der Projektlaufzeit sowie die Festlegung realistischer Zielzahlen (Anzahl Fahrzeuge, Quartiere) vorgeschlagen. Außerdem bestand Klärungsbedarf hinsichtlich der Förderungshöhe und der Förderfähigkeit einzelner Maßnahmen.

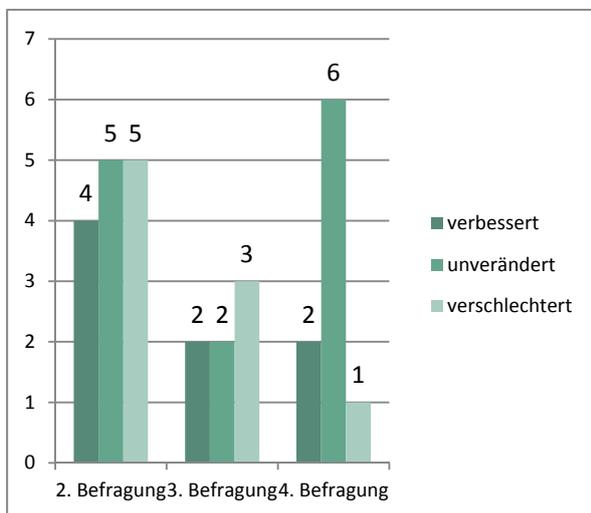


Abbildung 15: Bewertung der Entwicklung der internen Projektkommunikation

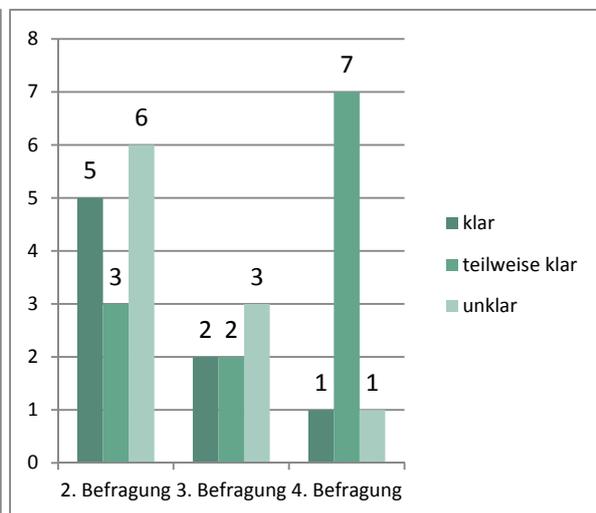


Abbildung 16: Bewertung des eigenen Wissens zur Entwicklungsperspektive des Projektes

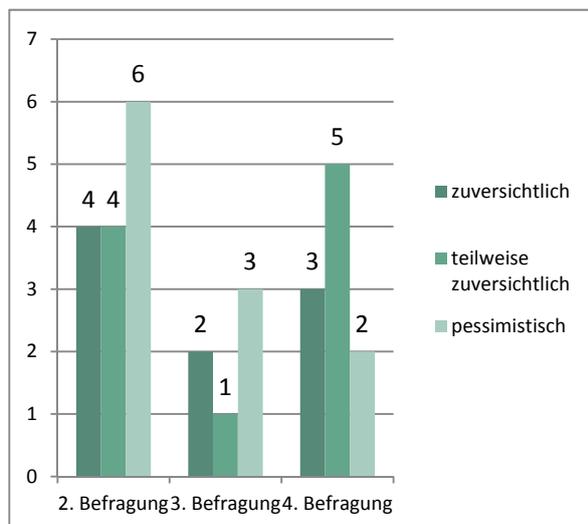


Abbildung 17: Einschätzung der Aussicht auf Zielerreichung

Dass sich die interne Kommunikation bis zur nächsten Befragungsrunde maßgeblich verbessert hätte, kann anhand der Rückmeldungen aus dem Partnerkreis nicht bestätigt werden (vgl. Abb. 15). Nur vier von 14 Befragten tendieren während der 2. Befragungsrunde in diese Richtung, während die überwiegende Mehrheit keine Verbesserung feststellen konnte oder sogar von Verschlechterung spricht. Der hohe Anteil derer in der letzten Befragungsrunde, die angeben, dass sich die Situation nicht verändert hat, kann den negativen Gesamteindruck aufgrund der schlechten Ausgangslage aus der 2. Runde nicht verbessern.

Es war vielen überwiegend unklar, wohin sich das Projekt entwickeln würde (vgl. Abb. 16), wobei sich diese Einschätzung in der letzten Befragungsrunde etwas relativiert, weil in dieser retrospektiv über das ganze Projekt gefragt wurde. Dennoch: Der überwiegende Teil der Befragten befand sich lange in einem Stadium der Unsicherheit bzgl. des Weges, den das Projekt beschreiten würde, was sich auch in der Zuversicht bzgl. der Zielerreichung auswirkt, die besonders in der zweiten und dritten Befragungsrunden nicht positiv ausfällt. Dieses Bild änderte sich leicht in der vierten Befragung. Zu dieser Zeit überwog wieder die Zuversicht.

Auch die externe Kommunikation wurde durch die Partner eher negativ bewertet. Die Mehrheit der Befragten (11 von 19) war der Meinung, dass die Wahrnehmbarkeit von e-Quartier in der Öffentlichkeit bis dato sehr gering war. Selbst die Homepage war nicht allen Mitgliedern des Partnerkreises bekannt. Zudem wurde bemängelt, dass sie nur wenige Inhalte bereitstellt. Insgesamt waren 10 von 19 Befragten der Meinung, dass eine bessere Öffentlichkeitsarbeit dringend notwendig ist.

Um das zu erreichen, wurde angeregt, die Homepage stärker mit Inhalten zu füllen (Vorstellung der Quartiere, Vorstellung der Partner – was machen sie im Projekt), e-Quartier-Flyer zur Verwendung in Gesprächen mit der interessierten Öffentlichkeit oder mit konkreten Vorhabenträgern zur Verfügung stellen und Textbausteine über e-Quartier allen Partnern zur weiteren Verwendung zur Verfügung stellen. Außerdem wurde eine Intensivierung der PR-Maßnahmen vor Ort gefordert, was durch mehr Werbung vor Ort und die Beratung von Nutzern sowie durch die Erhöhung der Sichtbarkeit erfolgen sollte. Bis zur 3. Befragungsrunde ist das aber offenbar nur unzureichend geschehen, wie dieses Zitat nahelegt:

„Sichtbarkeit und Nutzung der Angebote erhöhen durch mehr Öffentlichkeitsarbeit wird auch als Daueraufgabe zur Verstetigung erachtet.“

4.4. Bewertung des Projektablaufes

Schon im ersten Befragungszeitraum waren 12 der 19 Befragten (siehe Abb. 18) unzufrieden mit den zeitlichen Verzögerungen im Projekt. Sechs Befragte gaben zu verstehen, dass ihrer Meinung nach darunter die Motivation und das Interesse der Projektbeteiligten leiden, und vier Befragte sahen in der Verzögerung sogar wirtschaftliche Nachteile durch geringere Abschreibungen ihrer Investitionen.

Offensichtlich befürchtete man damals, dass die konkrete Umsetzung von e-Quartier noch sehr viel mehr Zeit in Anspruch nehmen würde, was einerseits auf langen Lieferzeiten der Automobilhersteller, andererseits auf fehlende Erfahrungen bei der Vertragsgestaltung zwischen den Immobilienbesitzern und den Betreibern zurückgeführt wurde. In der Konsequenz sprachen sich acht Befragte dafür aus, die Projektlaufzeit zu verlängern, um eine ausreichende Umsetzungsphase und einen wirtschaftlichen Betrieb zu ermöglichen.

Die Zufriedenheit mit dem Projektverlauf blieb auch in der zweiten Befragungsrunde eher indifferent. Von 14 Befragten geben fünf an, dass sich Fortschritte in ihren Arbeitsbausteinen ergeben hätten, während genauso viele keine Fortschritte erkennen konnten. Vier Befragte machten dazu keine Angaben. Die Gründe für die anhaltenden Verzögerungen wurden weiterhin in den unklaren Zuständigkeiten, aber auch in den schwierigen Abläufen und hohen Anforderungen gesehen, die die Versuche der Umsetzung von e-Quartier-Stationen mit sich bringen. In der dritten Partnerbefragung

sahen nur noch 2 von 8 Teilnehmenden relevante Fortschritte, während 5 Partner keine erkennen konnten.

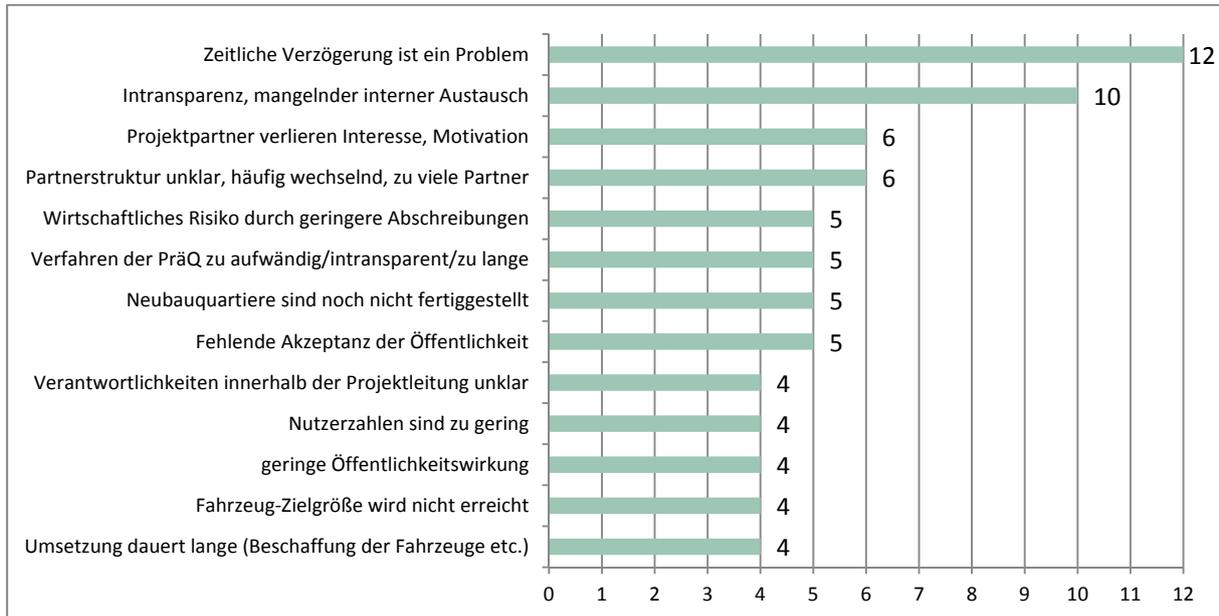


Abbildung 18: Benennung der größten Probleme aus Sicht der Partner in der ersten Befragungsrunde (N=19)

Außerdem haben im Rahmen der Standortumsetzung auch Verfahrensschritte stattgefunden, die als unnötig empfunden wurden oder sich später so herausgestellt haben. Zwei Verfahrensschritte, das Phasenmodell zur Standortimplementierung und die Gesprächsmatrix für die Standortentscheidungen waren im Partnerkreis zudem überwiegend unbekannt. Von übergeordneter Bedeutung waren für die Partner Maßnahmen zur Umsetzung und zur Vergabe von Aufträgen, Vorgespräche und die Vorstellung der Mobilitätsdienstleister. Als untergeordnet wurden hingegen Angebotsdarstellungen und die Feststellung der Innovationshöhe bewertet.

Man wünscht sich aber eine stärkere Zusammenarbeit, insbesondere mit Immobilieneigentümern und Genehmigungsbehörden. Aber auch die Zusammenarbeit mit der Projektleitung und -steuerung, Energieversorgern und Mobilitätsanbietern wird als wichtig erachtet. Die Themen, die bei der Standortumsetzung eine wesentliche Rolle spielen, sind die Nutzerzahlen, die Genehmigung und der Netzanschluss. Auch die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten wird als relevant eingestuft. Weniger wichtig sind hingegen Fragen der Stellplatzkosten, der Fahrzeugkosten und der Gestaltung.

Soweit es die wissenschaftliche Begleitforschung betrifft, erachtete man im Projekt die Verknüpfung der Themen Stadtplanung und Verkehr als sehr wichtig und empfand auch die durchgeführte Präqualifizierung als sinnvollen Prozess, bei dem allerdings bemängelt wurde, dass er zu spät eingeleitet wurde. Die intensiven theoretischen Vorarbeiten wurden dann auch in der zweiten Befragungsrunde als Ursache für die zeitlichen Verzögerungen benannt. In der Phase der Standortumsetzung wurde die Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitforschung – hier die Bewertung der Innovationshöhe – auch als unwichtig eingeschätzt. Das änderte sich in der 3. und 4. Befragungsrunde. In den Phasen des Betriebes wurde die Zusammenarbeit relativ hoch gewertet. Mit der Perspektive der Weiterentwicklung von e-Quartier über die Projektlaufzeit hinaus wurde gefragt, mit welchem Partner man gern längerfristig zusammenarbeiten wollen würde. Hier wurden insbesondere die Mobilitätsdienstleister genannt, aber auch die Wohnungswirtschaft.

Bevor es in die Umsetzungsphase ging, wurden in der 3. Befragungsrunde die Meinungen hinsichtlich der Verlängerung der Projektlaufzeit abgefragt. Diese Fragen wurden von 5 der 8 verbliebenen Teilnehmenden beantwortet. Die Begleitforschung wollte wissen, wie die im Rahmen des Projektes stattgefunden Reduzierung der Anzahl der Partner bewertet wird. Für den weiteren Projektverlauf wurde die Komprimierung überwiegend positiv eingeschätzt, obgleich man Auswirkungen auf die Dynamik des Projektes befürchtete. Dass dadurch aber wichtige Expertise verloren gegangen wäre, glaubten nur zwei Partner.

Im Hinblick auf den Betrieb der Standorte wurde 2016 auch eine neue Stelle, das wissenschaftlich orientierte Mobilitätsmanagement, geschaffen, das in Zusammenarbeit mit den Mobilitätsdienstleistern die Standorte weiterentwickeln sollte. Fragen zu dieser Stelle beantworteten vier von acht Teilnehmenden. Hilfreich bis sehr hilfreich wurde die Stelle hinsichtlich der Kundenakquise und der Kommunikation nach außen bewertet, etwas weniger hilfreich fiel die Einschätzung hinsichtlich der Unternehmensansprache aus. Stärken der Stelle werden in ihrer Funktion als Schnittstellenbetreuer und Impulsgeber gesehen. Eine weitere Stärke liegt in der Kommunikation und der darauf aufbauenden Akquise.

4.5. Performance der Standorte aus Betreibersicht

Betrachtet man die Einschätzungen der Mobilitätsdienstleister zu den Standorten, an denen sie e-Quartier betreiben, dann fällt zunächst auf, dass der überwiegende Teil der Standorte die Erwartungen übertroffen hat. Zwei Standorte sind hinter den Erwartungen geblieben, wobei hier die kurze Laufzeit und die schwierigen Standortbedingungen berücksichtigt werden müssen. Das gilt auch für den Standort Hammer Kirche, der als grundsätzlich unrentabel eingestuft wurde.

Tabelle 5: Einschätzung der Standorte durch die Mobilitätsdienstleister

	Rentabel	über den Erwartungen geblieben	Hinter den Erwartungen geblieben	unrentabel
Am Weißenberge		X		
Anckelmannsplatz			X	
Behringstraße		X		
Hammer Kirche				X
Holsteinischer		X		
Mümmelmannsberg		X		
Osdorfer Born			X	
Osterstraße		X		
Quartier 21		X		
Stadtgärten		X		

Darauf aufbauend wurde den Mobilitätsdienstleistern die Frage gestellt, ob es an den Standorten Ausbau- oder Anpassungsbestrebungen gäbe. Hier fällt die Aussage auf, dass Behringstraße und Osterstraße weiter ausgebaut werden sollen und auch mehr Elektromobilität aufgenommen werden soll. Am Holsteinischen Kamp ist sicherlich die Aussicht auf die Entwicklung eines Anschlussprojektes mit einer Mietergemeinschaft bemerkenswert, was zeigt, dass e-Quartier Fortentwicklungen stimuliert. Dass Mümmelmannsberg und Anckelmannsplatz weiter betrieben werden sollen, überrascht angesichts der im Projekt dokumentierten Performance, zeigt aber auch, dass firmenintern andere Maßstäbe eine Rolle spielen. Unklar bzw. ohne Angaben ist die Situation an 5 Standorten. Hier stellt sich definitiv die Frage, wie es sinnvoll weitergehen kann.

Tabelle 6: Einschätzung zu Ausbau- und Anpassungsbestrebungen

	Mögliche Ausbau-/Anpassungsbestrebungen
Am Weißenberge	unklar
Anckelmannsplatz	wird weiter betrieben
Behringstraße	Ausbau, mehr E-Mobilität
Hammer Kirche	unklar
Holsteinischer	möglicherweise Verlagerung und Anschlussprojekt mit Mietergemeinschaft
Mümmelmannsberg	wird weiter betrieben
Osdorfer Born	unklar
Osterstraße	Ausbau, mehr E-Mobilität
Quartier 21	wird weiter betrieben
Stadtgärten	wird weiter betrieben

Das größte Problem bei der Performance der Standorte (vgl. Tab. 7) ist die ungenügende Nutzung des Angebotes, was auf vier von zehn Standorte zutrifft, gefolgt von der geringen Projektlaufzeit und mangelnder Sichtbarkeit. Diese wird aber nicht auf eine Platzierung der Angebote in der Tiefgarage zurückgeführt, da die drei Stationen, auf die das zutrifft, alle oberirdisch angelegt sind. Es ist also eher eine Frage nach der Platzierung des Angebotes im Quartier allgemein, die sich nicht auf den Standort Tiefgarage beschränken lässt. Auch lässt sich nicht konstatieren, dass Standorte mit mehreren Problemen auch eine schlechtere Performance aufweisen, als Standorte mit weniger Problemen. So werden am Holsteinischen Kamp gleich drei Schwierigkeiten angezeigte, aber der Standort funktionierte zumindest besser als erwartet.

Tabelle 7: Negative Einflüsse auf den Standortbetrieb

	Geringe Projektlaufzeit	Kein fester Stellplatz	Kosten für die Herstellung der Plätze	Zu wenig Nutzer	Mangelnde Sichtbarkeit	Wenig Support von Partnern	Fehlendes Verständnis des Immobilienpartners
Am Weißenberge	X					X	
Anckelmannsplatz					X		
Behringstraße				X			
Hammer Kirche	X				X		
Holsteinischer	X				X		X
Mümmelmannsberg							
Osdorfer Born							
Osterstraße				X			
Quartier 21				X			
Stadtgärten				X			

Folgende Empfehlungen werden aus Sicht der Partner für die Förderung von E-Carsharing auf Quartiersebene abgegeben: Es sollte früh mit den Vorbereitungen zur Integration elektromobiler Angebote begonnen werden, da ein Vorlauf von 4 bis 5 Jahren notwendig erscheint. Das trifft besonders auf Neubauprojekte zu, die einen größeren Planungszeitraum beanspruchen. Um an dieser Stelle eine bessere Integration zu fördern, wird angeregt, eine Verpflichtung zur Herstellung entsprechender Stellplätze im Neubaubereich durchzusetzen. Zudem wird die Bereitschaft der Stadt zur Freigabe öffentlicher Flächen ebenfalls als unerlässlich erachtet. Die Implementierung im Quartier sollte dann gut sichtbar erfolgen. An den Stationen selbst sollten Informationen für die Anwohner bereitgestellt werden und ggf. auch eine Kontaktperson vor Ort die Nutzung der Angebote

erleichtern. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass die Angebote eng mit anderen Angeboten im Quartier verzahnt werden.

4.6. Projektbewertung aus Sicht der Partner

Auf die Frage, ob man sich vorstellen könne, an einem ähnlichen Projekt erneut teilzunehmen, antworteten acht von neun Partnern mit ja. Nur für einen haben solche Projekte keinen Mehrwert. Die Rahmenbedingungen des Projektes wurden überwiegend als gut bewertet, aber die Laufzeit wurde nur als mäßig empfunden. Eine schlechte Bewertung wurde letztlich zwar nicht abgegeben, spiegelt sich aber in der Beurteilung des Erfolgs von e-Quartier Hamburg wider, der eher als mäßig empfunden wird. Ähnlich verhält es sich mit Einschätzung zur Akzeptanz von E-Carsharing-Angeboten in der Immobilienwirtschaft.

Im Rahmen der vom Fachgebiet USIP unterstützten Masterthesis (Walter 2018) wurden die Gesprächspartner im Hinblick auf Projektprozesse in e-Quartier Hamburg nach 1) der Netzwerksituation, 2) der Bedeutung des Wissensaustausch und der Lernprozesse, 3) der Zusammenarbeit mit anderen Partnern, 4) nach der Rolle der Regelung der Zuständigkeiten, 5) nach der Rolle, Art und Distribution von Ressourcen und Anreizen, 6) der Stimulation von Veränderungen bei Akteuren, 7) dem Mehrwert des Projektes für E-Carsharing und nach 8) strukturbezogenen Hemmnissen und Verbesserungsbedarfen befragt.

Die Protokolle dieser Interviews liegen dem Fachgebiet Umweltgerechte Stadt- und Infrastrukturplanung der HCU vor und werden nachfolgend dahingehend ausgewertet, wie die Partner das Projekt insgesamt bewerten. Aus Gründen des Datenschutzes und der Wahrung der Persönlichkeitsrechte und Geschäftsinteressen der Interviewpartner werden die wesentlichen Ergebnisse in inhaltlich zusammenfassender Form dargestellt. Aufgrund der Sensibilität der Inhalte, der Anzahl der Partner und des großen Bekanntheitsgrades der Partner untereinander wird dabei darauf verzichtet, wörtlich zu zitieren und die Namen der Partner zu nennen. Soweit vertretbar wird angegeben, welcher Teilnehmergruppe (Projektleitung, Wohnungswirtschaft, Mobilitätsdienstleister) sie zuzuordnen sind.

1) Die Netzwerksituation

Der Blick auf das Netzwerk fällt durchwachsen aus. Einig ist man sich darüber, dass man in dem Netzwerk viel gelernt hat – aus dem eigenen Handeln und von anderen– sowohl in positiver als auch negativer Hinsicht. Es wird konstatiert, dass gemeinsam Ideen entwickelt, aber auch, dass um Ideen gerungen wurde.

Bei der Frage nach der Größe des Partnerkreises zeigt sich auch in der qualitativen Analyse, dass die Meinungen mitunter stark voneinander abweichen. Während ein Teil der Befragten die Anzahl der eingebundenen Partner und assoziierten Partner gut für den Wissensaustausch, die Kontaktpflege und für das gemeinsame Lernen empfinden, hält der andere Teil ihn für zu groß, um arbeitsfähig zu sein. Dafür verantwortlich gemacht werden die verschiedenen Interessenlagen und die damit zusammenhängende Komplexität, aber auch die Struktur des Projektes, mit der es nicht möglich gewesen sein soll, in ausreichender Form die verschiedenen Interessen zu bündeln und auf das Gemeinsame auszurichten.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten, die die Partner inhaltlich verband: die Tatsache, dass jeder eine eigene, für sich selbst verantwortliche Einheit darstellte, war wesentlich. Niemand war für den

anderen wirtschaftlich in der Verantwortung, jeder haftete für sich selbst. Das bedeutete aber nicht, dass Probleme oder Erfolge der anderen sich nicht auch auf jeden einzelnen auswirken konnten. Insofern haben Abhängigkeiten bestanden. Echte Geschäftsbeziehungen seien dabei aber nur in Ausnahmefällen zustande gekommen.

Die Einbringung der assoziierten Partner wird ebenfalls unterschiedlich beurteilt. Einerseits wird von wertvollen Anregungen gesprochen und als Beispiele die Kooperationen mit der SAGA, dem HVV und dem Planungsbüro ARGUS benannt, was als wichtig beschrieben wird, um die Prozesse zu flankieren. Andererseits wird hervorgehoben, dass man mit den meisten Vertretern dieser Gruppe allenfalls sporadisch zu tun hatte und nur in Ausnahmefällen praktisch zusammengearbeitet hat.

Wenn Kontakte zu anderen aufgebaut werden konnten, dann werden diese auch sehr geschätzt, so bspw. die Kontakte der Mobilitätsdienstleister untereinander als auch zur HCU. Auch die Projektleitung, die als Anlaufstelle für das Projekt fungierte, Kontakte herstellte, vermittelte und pflegte, aber auch Ansprechpartner und Termine koordinierte, wurde in diesem Sinne positiv erwähnt. Bedauert wurde hingegen die mangelnde Einbindung der Wohnungswirtschaft bzw. der Wohnungsunternehmen in das Projekt.

2) Bedeutung von Wissensaustausch und Lernprozessen

Die Bedeutung des Wissensaustauschs und der Lernprozesse, die im Projekt stattgefunden haben, wird überwiegend als hoch eingeschätzt. Die Teilnehmer lernten die jeweils anderen Partner sowie in Ansätzen ihre Unternehmenskultur kennen, ermittelten gemeinsame Schnittmengen und entwickelten ein besseres Verständnis für die Denk- und Sichtweisen sowie die Probleme der anderen, was als wichtig angesehen wurde, um in die Umsetzungsphase gehen zu können. Außerdem ermöglichte das Projekt, dass die Partner besser einordnen können, welche Rolle sie im Rahmen von Elektromobilität und Carsharing einnehmen können. Der Austausch und die Kontakte zu Partnern, die schon in diesem Feld aktiv sind, erleichterte zudem die eigene Arbeit. Punktuell wird der Austausch als sehr eng und intensiv eingeschätzt und sogar gelobt, aber das bezieht sich nur auf wenige Partner.

Die Projektleitung hebt hervor, dass die Skalierbarkeit und das Replizieren des Ansatzes auch an anderen Standorten von Bedeutung sind. Die Daten, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung gesammelt wurden, sollen darüber Aufschluss geben, inwieweit das möglich ist.

Für Mobilitätsdienstleister ist die Erkenntnis interessant, dass die Menschen die Elektroautos, die sie bereitstellen, auch nutzen und dass die Menschen ihr Mobilitätsverhalten tatsächlich auch ändern. Es wurde erwähnt, dass sich sogar im eigenen Unternehmen die Einstellung zu Elektrofahrzeugen ändert.

Eine Hoffnung der Partner ist, dass man aus dem, was im Projekt nicht so gut gelaufen ist, die richtigen Schlüsse zieht, Ansätze zur Lösung von Problemen entwickelt und im nächsten Projekt davon profitieren kann.

Die Arbeit an inhaltlichen Schwerpunkten wie der Präqualifizierung wird weitestgehend als hilfreich für das Projekt angesehen, auch wenn einzelne darin nur eine Bestätigung der eigenen Arbeit sehen. Über die Weiterverwendung der Tools ist man allerdings unsicher, da sie als aufwendig und damit teuer empfunden werden und einen professionellen Anwender voraussetzen. Das Lernen an

praktischen Beispielen hingegen wird als sehr lebensnah empfunden und erhält deswegen Zustimmung.

3) Zusammenarbeit mit anderen Partnern

Um mit anderen Partnern in einem Projekt zusammen arbeiten zu können, bedarf es den Befragten zufolge eines erfolgs- oder kooperationsorientierten Ansatzes. Dabei müssten aber durch taktisches Geschick auch Egos überwunden und eine gute Arbeitsatmosphäre geschaffen werden. Hier werden Erfolge gesehen, die bspw. an der Transparenz der Mobilitätsdienstleister festgemacht werden, die darin zum Ausdruck kommt, dass über Auslastungszahlen offen kommuniziert wurde. Insbesondere kleinere Austauschformate wie Arbeitsgruppen oder bilateral Gespräche werden diesbezüglich als hilfreich eingeschätzt, da hier offenbar unbefangener miteinander ins Gespräch gekommen werden konnte und die Treffen auf Augenhöhe stattgefunden haben.

Die größeren Gremien werden dahingehend als weniger geeignet eingeschätzt. Dort, herrschen dem Vernehmen nach teilweise Dynamiken, die ein konzentriertes Arbeiten an der Sache erschweren. So wird berichtet, dass es für die einzelnen Partner darauf ankäme, sich eine gute Position zu verschaffen, um nicht in die Abhängigkeit stärkerer Akteure zu geraten. Außerdem wird von den Partnern festgestellt, dass es auf der Leitungsebene eine Tendenz zur Hierarchisierung gibt, die sie überwiegend abgelehnten. Hingegen wird die Zusammenarbeit mit der HCU durchweg als positiv dargestellt. Mit vielen assoziierten Partnern hätte hingegen kaum Kommunikation oder Zusammenarbeit stattgefunden, wie aus den Interviews hervorgeht.

Dennoch gibt es auch Stimmen, die den größeren Gremien etwas Gewinnbringendes abgewinnen können. Dazu wird die Eröffnung der Möglichkeit benannt, überhaupt in ein solches Netzwerk hineinzukommen, Akteure kennenzulernen, Kontakte zu knüpfen und von Erfahrungen anderer zu profitieren.

Festgestellt wurde, dass vieles nur über die persönlichen Kontakte läuft, die im Projekt aufgebaut wurden und es stark auf das Engagement von bestimmten Akteuren ankommt. Bemängelt wird allerdings, dass zu viele Gespräche, die auf die Umsetzung von Standorten abzielten, erfolglos geblieben sind, es kaum zur Konkretisierung gekommen ist.

4) Rolle der Regelung der Zuständigkeiten

Soweit es die Rollenverteilung innerhalb des Projektes anbelangt, wird zunächst hervorgehoben, dass diese durch die Vorhabenbeschreibung relativ klar umrissen gewesen ist. Zudem habe jeder einzelne Partner in den Teilvorhabenbeschreibungen diese für sich nochmal definiert. In der Praxis ist es aber dennoch zu Unstimmigkeiten gekommen. Es wird konstatiert, dass doch nicht jeder wusste, welche Aufgaben zu erfüllen sind. Außerdem wird bemängelt, dass niemand bereit oder in der Lage gewesen ist, ein Risiko finanzieller Art einzugehen.

5) Rolle, Art und Distribution von Ressourcen und Anreizen

Die Analyse der Interviews vermittelt den Eindruck, dass einige Partner nicht ausreichend über den finanziellen, fördertechnischen Rahmen des Projektes informiert waren, bevor sie den Antrag gestellt haben. Zwar wird seitens der Projektleitung hervorgehoben, dass die Förderung ein wichtiger Anreiz für die Partner gewesen ist, sich überhaupt in dem Projekt zu engagieren. Sie betont aber auch, dass es nach den beihilferechtlichen Bestimmungen eben nur eine 50%ige Förderung sein kann, die auch eine entsprechende eigene Anstrengung bedingt.

Dem gegenüber machen einige Partner deutlich, dass es sich bei der Förderung nicht um eine Bezuschussung des eigenen Engagements handle, sondern um eine anteilige Verlustdeckelung. Um überhaupt in den Genuss der Förderung zu gelangen, wäre also die Erzielung von Verlusten notwendig. Diese Vorgehensweise war für die Mobilitätsdienstleister nicht vollkommen plausibel. Sie hätten sich eine Form der Förderung gewünscht, die eher die Investitionen würdigt und eine andere Abrechnungsform, insbesondere hinsichtlich der Einnahmen aus dem Vermietgeschäft. Insofern wird das Projekt von den Mobilitätsdienstleister als sehr kostenintensiv empfunden.

Kritisch herausgestellt wird auch, dass es keine adäquate Förderung von Werbemaßnahmen gegeben habe. Die Bekanntmachung der Dienstleistung in der Öffentlichkeit ist demnach ein aufwändiger, kostenintensiver Akt, der aber nicht von der Förderung abgedeckt worden ist, da er über den Forschungs- und Entwicklungsrahmen hinausgeht. Verständnis für die Situation war zwar vorhanden, gehadert wird damit dennoch. Hinzukommt, dass es auch seitens der Stadt und der Grundeigentümer Bestimmungen gibt, die der Bewerbung des Projektes im öffentlichen Raum entgegengelaufen sind. So ist es nicht ohne weiteres möglich, an den Stationen Werbetafeln aufzustellen.

Im Hinblick auf Unterstützung seitens der Stadt hätte man sich auch eine schnellere Genehmigung von Stellflächen im öffentlichen Raum mit einer Aussicht auf Nutzung gewünscht, die über den Projektzeitraum hinausgeht, um die Investitionen besser absichern zu können.

Über die Höhe und Form der Förderung wurde aber nicht nur negativ gesprochen. Ein Mobilitätsdienstleister stellte klar, dass es sich eben um ein Forschungsvorhaben handle, bei dem eigene Leistung erforderlich ist. Er charakterisiert die Förderung als ausreichend und hebt die Notwendigkeit des Dialoges der Partner und die Zusammenarbeit in den Arbeitspaketen hervor.

Durchweg positiv wird die Gewährung von Mitteln für die Aufwandsentschädigung für die Teilnahme an der vertiefenden Begleitforschung und für die Stelle des Mobilitätsmanagements eingeschätzt. Die Leistung dieser Stelle im Hinblick auf Beratung, Akquise und Motivation der Menschen in den Quartieren wird als hilfreiches Element honoriert.

6) Stimulation von Veränderungen bei Akteuren

Gefragt nach der Kraft des Projektes Veränderungen bei Akteuren hervorzurufen, wird zunächst die Souveränität der Partner betont. Letztlich müsse sich das Projekt für jeden einzelnen rechnen, und insbesondere kleine Unternehmen sind nicht so experimentierfreudig, wenn ein finanzielles Risiko damit einhergeht. Für größere Unternehmen werden bessere Möglichkeiten gesehen, risikofreudiger zu sein, sie hätten aber auch festere Strukturen, die dem entgegenstünden. Auch bei etablierten Carsharing-Unternehmen werden wenige Bestrebungen zur Veränderung gesehen, was aber darauf zurückgeführt wird, dass die Notwendigkeit nicht gegeben sei, da sie ein funktionierendes, etabliertes Geschäftsmodell hätten. Richtig gute Voraussetzungen für Veränderungen sind den Äußerungen zufolge in dieser Hinsicht also nicht gegeben. Stattgefunden haben sie aber dennoch. So erwähnt bspw. ein Mobilitätsdienstleister, dass man sich durch das Projekt überhaupt erst für das Thema Elektromobilität geöffnet hätte und Weichen dafür gestellt hat, diese Mobilitätsform anbieten zu können.

7) Mehrwert des Projektes für E-Carsharing

Es wird erklärt, dass e-Quartier Hamburg ein erster Schritt in das Feld der Elektromobilität gewesen ist, bedauert wird aber die fehlende Perspektive. Insgesamt müsste das Projekt stärker unterstützt und vorangetrieben werden, um die Akzeptanz von Elektromobilität und Carsharing weiter zu erhöhen, da dieser Bereich noch kein Selbstläufer sei und die Prozesse Zeit brauchten.

Ein Mehrwert des Projektes wird übergeordnet in der erlangten Methodenkompetenz hinsichtlich des Präqualifizierungsverfahrens gesehen, das, laut Projektleitung, auch auf der Ebene der nationalen Begleitforschung sehr positiv gewürdigt worden sei. Auf der Umsetzungsebene wird schon eine gelungene Verlagerung eines Stellplatzes aus einer Tiefgarage an die Oberfläche als Mehrwert verbucht, weil dadurch mehr öffentliche Aufmerksamkeit erzeugt würde. Auch das Lernen über E-Mobilität und die praktische Umsetzung von notwendigen Elementen, von der Ladeinfrastruktur bis hin zur Datenübertragung aus den Autos ins Rechenzentrum, wird als wertvoll erachtet, ebenso der marktbezogene Abgleich mit den anderen Mobilitätsdienstleistern im Projekt.

8) Strukturbezogene Hemmnisse und Verbesserungsbedarfe

Dem Projekt e-Quartier Hamburg lag von Anfang an eine Struktur zugrunde, mit der das gesamte Projekt organisiert und koordiniert werden sollte. An oberster Stelle stand die Projektleitung, in deren Hand die einzelnen Stränge des Projektes zusammenlaufen sollten. Demgegenüber standen die Partner, die tendenziell von einer gleichberechtigten Position aller Partner ausgingen und demzufolge nicht damit einverstanden sind, wenn die leitende Stelle, in ihren Augen, gar zu dominant auftrat. Vielmehr wurde von ihr erwartet, dass sie Akzeptanz für notwendige Schritte herstellt, um Widerstände zu vermeiden. Durch die Projektleitung wird bestätigt, dass es Mehr-Ebenen-Probleme gegeben hat, dass man aber auch versucht hätte, diese kollektiv zu lösen. Letztlich wird es der hohen Komplexität des Projektes, die in der differenzierten Interessenlage begründet liegt, zugeschrieben, dass sehr viel Rückkopplung und grundsätzliche Diskussion notwendig gewesen ist, es aber dennoch nicht erreicht wurde, alle Partner mitzunehmen. Einige Partner hat man sogar verloren, wobei hier auch der Einwand geltend gemacht wurde, dass es nicht zu einfach sein dürfe, sich aus einem Projekt zurückzuziehen. Bessere vertragliche Regelungen wurden auch bezüglich der Entscheidungsfindung in solch groß angelegten Projekten angeregt, um dadurch Transparenz hinsichtlich der Erwartungen an die Projektpartner herzustellen und gravierende zeitliche Verzögerungen im Projektablauf zu vermeiden.

Häufig bemängelt wurde, dass das Projekt oftmals nicht schnell genug agiert hatte. Um eine gute Umsetzung von e-Quartieren zu erreichen, wird angeregt, eine genaue Zeitschiene zu erstellen, die Zyklen der Immobilienerrichtung im Auge zu behalten und die notwendigen Schritte viel stärker zu koordinieren. Auch wurde angemerkt, dass es besser gewesen wäre, hätte man sich viel früher auf Bestandsquartiere konzentriert.

Hinsichtlich der Einbindung der assoziierten Partner wird festgestellt, dass das intensiver hätte geschehen müssen, aber dass dafür keine Kapazitäten mehr frei waren. Auch die erforderliche Regelmäßigkeit, mit der die assoziierten Partner hätten eingebunden werden müssen, konnte deswegen nicht erreicht werden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass sowohl die untersuchte Population, als auch die Anzahl der realisierten Stellplätze und eingesetzten Fahrzeuge nicht besonders groß war. Da sei das Projekt deutlich unter den angenommenen Zahlen geblieben. In dieser Hinsicht weise das Projekt eine hohe

Angreifbarkeit auf. Darüber hinaus sei es nicht in überzeugender Weise gelungen, der Immobilienwirtschaft den Mehrwert einer Zusammenarbeit mit der Mobilitätsbranche nahezubringen. Besonders an der Frage nach der Kostenübernahme für bestimmte Elemente wie Wallboxen und Ladesäulen gingen die Vorstellungen erheblich auseinander. Auch fehlt es, den Antworten zufolge, an einer Harmonisierung der Abläufe zwischen Immobilienbranche und Mobilitätsdienstleistern, die je unterschiedliche Planungs- und Umsetzungshorizonte hätten. Dass das zur Zufriedenheit gelingen kann, wird aber stark angezweifelt, weil auch die Mobilitätspartner im Projekt Zweifel daran haben, dass sich die Immobilienbranche insgesamt hier ändern wird. Vielmehr wird akzeptiert, dass Mobilität nicht das Kerngeschäft dieser Akteure ist, und damit müsse ein passender Umgang gefunden werden, wenn man sie dennoch als Partner haben möchte.

Überhaupt, so ein Mobilitätsdienstleister, werden die Grundlagen für erfolgreiches Carsharing auf anderer Ebene, nämlich der Ebene der Stadt- und Verkehrsplanung gelegt. Hier spielen die Nahversorgung, die Nähe zum Arbeitsort und der Nahverkehr eine viel entscheidendere Rolle, auf die Politik und Verwaltung einen Schwerpunkt legen müssten.

Thematisiert wurde auch nochmal die Gremien- und Arbeitsstruktur. Es wurde herausgestellt, dass die großen Einheiten wie Lenkungskreis und Partnertreffen sicherlich gut für einen allgemeinen Austausch und die Außendarstellung sind, aber kaum als erfolgreich im Hinblick auf Arbeitsfortschritte und gemeinsames Lernen gewertet werden könnten. Aufgeführte Gründe betreffen die Größe des Teilnehmerkreises, die Vielzahl der zu diskutierenden Themen, die die Einhaltung des geplanten Zeitrahmens der Treffen unmöglich machten. Es wird eine Überprüfung angeregt, die Aufschluss darüber gibt, ob ein Projekt dieser Größe und Zusammensetzung in der gewählten Struktur steuerbar ist und wie das erfolgen sollte.

Ein Partner aus der Wohnungswirtschaft hat angegeben, dass er bereits einen gewissen Überdruß innerhalb seines Arbeitsfeldes gegenüber dem Thema Elektromobilität festgestellt habe und angemahnt, dass es wichtig sei, in diesem Bereich Erfolge zu verzeichnen, damit sich die aufkommende negative Haltung nicht festsetze. Einen Schlüssel für den Erfolg sieht er in einer Stelle, die als Motor für entsprechende Projekte dienen kann und benennt als eine Möglichkeit den HVV. In diesem Zusammenhang regt er an, die unterschiedlichen Initiativen, die es dazu in Hamburg gibt, zu harmonisieren und damit für Mobilitätsdienstleister einen einheitlichen Rahmen zu definieren und vermarktungsfähige Konzepte zu ermöglichen. Dieser Rahmen würde beinhalten, dass auch die Stadt einen wesentlichen Beitrag durch die Bereitstellung von öffentlichen Stellflächen leistet.

5. Ableitungen

Da die wissenschaftliche Begleitforschung nicht nur Beobachter des Projektes war, sondern auch aktiv handelnder Partner, ist diese Einschätzung nicht als vollkommen objektiv zu werten, auch wenn versucht wird, ein Höchstmaß an Objektivität zu wahren.

Aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung sind die Prozesse und Verläufe, ebenso wie die entstandenen Probleme innerhalb des Projektes nicht ungewöhnlich. Vielmehr muss es als Normalfall angenommen werden, dass dort, wo viele verschiedene Interessen, Vorstellungen und Charaktere aufeinandertreffen, es auch zu Spannungen, gar Konflikten und Prozessverzögerungen kommen kann, selbst wenn man thematisch grundsätzlich gut zusammenpasst. Zudem muss

anerkannt werden, dass Elektromobilität, auch wenn ihre Anfänge bis ans Ende des 19. Jhdt. zurückreichen, nach wie vor neues Terrain ist – nicht unbedingt hinsichtlich der Technik, obgleich es auch da Verbesserungsnotwendigkeiten gibt, sondern vor allem hinsichtlich der Frage, wie diese neue Technik von Kommunen und weiteren Akteuren, die daran potenziell Interesse haben oder haben sollten, aber auch von den möglichen Nutzenden angenommen und integriert wird. Als das Projekt 2012 auf den Weg gebracht wurde, gab es in dieser Richtung kaum Erfahrungen.

Das Projekt e-Quartier hat nicht alles erreicht, was es sich vorgenommen hatte. So wurde nur eine geringe Anzahl an Fahrzeugen eingesetzt und weniger Quartiere umgesetzt als vorgesehen. Und auch die Zahl der Teilnehmenden an der Begleitforschung blieb überschaubar. In quantitativer Hinsicht weist das Projekt insgesamt ein entsprechend niedriges Niveau auf. In qualitativer Hinsicht kann das Projekt aber durchaus gewinnbringende Erkenntnisse und Ergebnisse vorweisen.

1) Klasse vor Masse

Auf die Prozessevaluation bezogen, ist es eine wesentliche Erkenntnis, dass nicht die Größe des Partnerkreises für den Erfolg eines Projektes ausschlaggebend ist, sondern wie die Partner im Projekt zusammenarbeiten und ihre gemeinsamen Ziele erreichen können. Im Projekt e-Quartier Hamburg wurde die anfängliche Größe sogar als Hindernis empfunden, wie Rückmeldungen aus der Partnerbefragungen zeigen. Dadurch, dass Mitte 2016 mehrere Partner das Projekt nicht verlängert haben, kam es letztlich zu einer Verschlankung, die dazu führte, dass besser kommuniziert, intensiver und direkter miteinander gearbeitet wurde.

Hiervon lässt sich nicht generell ableiten, dass große Partnerkreise vermieden werden sollten, denn der gemeinsame Austausch und das Wissen voneinander, haben das Projekt den Äußerungen zufolge auch bereichert. Es hängt also stark davon ab, in welcher Arbeitsphase man sich befindet, bzw. welche Arbeitsschritte anstehen. Je konkreter der Gegenstand, desto sinnvoller scheint die Bearbeitung in kleinen, aber gut besetzten Gruppen. Eine Rückkopplung der Arbeitsergebnisse aus diesen AGs in den größeren Partnerkreis bleibt aber wichtig, ebenso wie die konzentrierte, zeitlich optimierte Gestaltung dieses Prozesses. Außerdem ist sicherzustellen, dass eine gute Kommunikation mit den Partnern, auch wenn sie gerade nicht aktiv in das Projekt eingebunden sind, erhalten bleibt. Das ist wichtig, um die Transparenz innerhalb des Prozesses zu erhalten und kann Verstimmungen entgegenwirken. Dieser Kommunikationsprozess ist deshalb auf oberster Projektleitungsebene professionell sicherzustellen.

2) Umsetzung vor Ort anders steuern und koordinieren

In Anbetracht der Kritik an der Projektleitung- und Steuerung und der Diskrepanz zwischen den an sie gestellten Anforderungen und ihren Möglichkeiten muss anerkannt werden, dass die Organisationsstruktur für das Projekt e-Quartier Hamburg nicht optimal war. Das zeigte sich allerdings erst im Projektverlauf. Es muss berücksichtigt werden, dass anfänglich von ganz anderen Voraussetzungen ausgegangen wurde. Man wollte ja insbesondere in Neubauquartieren Elektromobilitätsangebote installieren, auch wenn Bestandsquartiere nicht ausgeschlossen wurden. Hätte das so stattgefunden, wäre das gewählte Setting ggf. erfolgreicher gewesen. Es konnte zu diesem Zeitpunkt aber noch keinem Projektpartner bewusst sein, wie langfristig die Planungszeiträume im Wohnungsbau angelegt sind, zu welchem Zeitpunkt Mobilitätskonzepte bereits in die Planungen aufgenommen werden müssen und wie entwicklungsfähig der Bezug einzelner Unternehmen der Wohnungswirtschaft zu Mobilitätsthemen ist.

Es kam zu einer Ausdehnung des Quartiersbegriffs, weil festgestellt wurde, dass sich eine weitreichendere Fassung dieses Begriffs positiv auf die Umsetzungsfähigkeit der Stationen auswirkt. Der Blick ging somit verstärkt über den Baublock hinaus, in bestehende Strukturen hinein. Am Ende gab es in e-Quartier keine Stationen, die nur einem bestimmten Neubaugebiet zugeordnet werden können.

In dem Prozess bis dahin wurden allerdings auch die Fragestellungen und Aufgaben kleinteiliger und komplexer. Eine Projektführung, die zum Leiten und Steuern übergeordneter Aufgaben und für die interne und externe Kommunikation, wie in der Gesamtvorhabenbeschreibung ausgeführt, zuständig ist, kann das nicht abdecken. Im Projekt e-Quartier wäre eine andere Struktur nötig gewesen, um sowohl die übergeordneten wie auch die quartiersbezogenen Angelegenheiten angemessen bearbeiten zu können.

Durch die Einrichtung der Stelle eines wissenschaftlich eingebundenen Mobilitätsmanagers, der als so genannter Vor-Ort-Analyst in und für die e-Quartiere unterwegs war, konnte ein intensiverer Kontakt zu Nutzern und Akteuren vor Ort hergestellt werden. Eine solche Stelle wird als gewinnbringend empfunden und von der Wohnungswirtschaft gewünscht (auch wenn eine genaue Definition der Stelle damit noch nicht gegeben ist).

Für zukünftige Projekte, die E-Carsharing auf Quartiersebene implementieren wollen, wird eine Ergänzung der Organisationsstruktur um quartiersbezogenes Mobilitätsmanagement angeregt. Diese ist sinnvoller Weise auf der Ebene unter der Projektleitung angesiedelt und stellt auf Quartiersebene selbst die Projektleitung dar, wodurch die Projektleitung auf höherer Ebene entlastet werden und sich besser um ihre Kernaufgaben kümmern könnte.

3) Zeiträumen für die Umsetzung flexibler gestalten

Der Faktor Zeit spielte im Projekt durch die Vielschichtigkeit und Komplexität der Prozesse eine sehr kritische Rolle. Gespräche mit potenziellen Umsetzungspartnern verliefen im Sande, Genehmigungen dauerten zu lange, das Abbruchkriterium drohte zu greifen und nach und nach zogen sich mehrere Partner und assoziierte Partner aus dem Projekt zurück, was zum Teil erhebliche Auswirkungen auf die Umsetzung einzelner Standorte, allen voran des Bavaria-Quartiers hatte. Ein großes Problem im Ablauf stellte zudem die insgesamt erheblich verzögerte Umsetzung der e-Quartier-Standorte dar.

Dass sich die Zeitpläne in Forschungsprojekten ändern, ist kein Spezifikum von e-Quartier. Allerdings muss eingeräumt werden, dass der gewählte Projektansatz für den verfügbaren Zeitplan sehr ambitioniert war. Für ein Unternehmen, das eigene Flächen hat und selbst Fahrzeuge und Ladeinfrastrukturen auf eigenem Grund ein- bzw. umsetzen möchte, sind die Hürden deutlich geringer, als wenn ein Unternehmen ein anderes erst im Rahmen der Projektlaufzeit davon überzeugen muss, entsprechende Flächen oder Ressourcen bereitzustellen. Um es anschaulich zu machen: Würde bspw. die SAGA ein Projekt aufsetzen, für das es geförderte Pkw und Ladeinfrastruktur anschaffen möchte, um diese auf eigenem Grund zu implementieren und deren Nutzung erforschen zu lassen, dann ist das relativ unkompliziert und auch schnell und einfach durch die Begleitforschung zu evaluieren. In e-Quartier mussten die Projektpartner an Unternehmen wie die SAGA oder Team Hamburg herantreten und diese davon überzeugen, dass sie Flächen und Infrastruktur bereitstellen sollen, damit die zu erforschenden Konzepte umgesetzt werden können. Im Prinzip war das klassische Akquise, mit der Schwierigkeit, dass das Produkt insgesamt noch nicht marktfähig war bzw. in der vorliegenden Qualität noch nicht ausreichend akzeptiert wurde. E-

Quartier war kein Projekt, um in einen frühen Markt reinzukommen, es war der Versuch, einen Markt zu schaffen, den es so noch nicht gab.

Aber e-Quartier konnte Wirkung entfalten. Breitere Bevölkerungsschichten wurden mit dem Thema in Berührung gebracht und Akteure sensibilisiert. Die Dienstleister konnten ihr eigenes Geschäftsmodell erproben und Anpassungen vornehmen. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung, unter Mitwirkung vieler Projektpartner wurde ein Verfahren entwickelt, dass es auch anderen Kommunen ermöglicht, eine ähnliche Marktvorbereitung durchzuführen.

Ferner haben sich auch einige Rahmenbedingungen im Projektzeitraum verändert. Elektro-Pkw haben mittlerweile erheblich mehr Reichweite, was das Stations-Upgrade von *cambio* verdeutlicht. Mit dem Carsharing-Gesetz haben Kommunen ein Instrument in die Hand bekommen, mit dem die Genehmigung von Sondernutzungen für Carsharing im öffentlichen Raum deutlich vereinfacht wurde. Der Faktor Zeit hat also nicht nur gegen das Projekt, oder wenigstens E-Carsharing, gespielt.

Für künftige Projekte dieser Art, sollte über eine flexiblere Prozessgestaltung nachgedacht werden, so dass langwierige aber nicht zwangsläufig kostenintensive Abstimmungsprozesse keine Gefahr für den Zeitplan darstellen, sondern eine Chance für die Umsetzung. Neue positive Rahmenbedingungen wie sie bspw. das Carsharing-Gesetz eröffnet, könnten in den Planungen vorgesehen werden, während die Umsetzung erst nach Inkrafttreten entsprechender Instrumente erfolgt. Die notwendige systemische Betrachtungsweise von Immobilien und Mobilität benötigt flexible Planungs- und Projektzeitfenster, die sich der Eigendynamik von Stadtentwicklungsvorhaben und Bauprojekten anpassen. Es bedarf notwendigerweise eines Zuschnitts der Projektzeiträume, der es erlaubt, flexibel und lernend auf unerwartete Projektkonstellationen zu reagieren, um mit solchen Maßnahmen die Realisierungschancen und den Projektgesamterfolg zu erhöhen.

Literatur

BECKMANN, K. & A. KLEIN-HITPAß (2013): Nicht weniger unterwegs – sondern intelligenter? Difu-Berichte 2/2013. Berlin.

BUNDESVERBAND CARSCHARING E.V. (HRSG.) (2016).: Mehr Platz zum Leben, wie CarSharing Städte entlastet. Berlin.

FREIE UND HANSESTADT HAMBURG (FHH) / BEHÖRDE FÜR GESUNDHEIT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (BGV) (2014): Demografie-Konzept Hamburg 2030. Hamburg

HYSOLUTIONS GMBH (2012): Vorhabenbeschreibung. Entwicklung und Umsetzung modellhafter Konzepte zur systematischen Integration von Elektromobilität in Wohnquartiere („e-Quartier Hamburg“). Hamburg.

HANDELSKAMMER HAMBURG (HRSG.) (2014): Stadtmobilität in Hamburg 2030. Eine lebenswerte Stadt in Bewegung. Hamburg.

HELD, M. & G. WÜRDEMANN (2006): Auf dem Weg zur postfossilen Mobilität. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8.2006, S. 397-404.

WALTER, J. T. (2018): The development towards a diffusion of station-based electric carsharing in urban neighborhoods in the City of Hamburg: Which combination of institutional, bounded rationality and niche management factors is of importance? Masterthesis. Nijmegen.

Anlage

2. Partnerbefragung
HINTERGRUND
Wie kam es zur Teilnahme am Projekt?
Aus welchen Gründen nimmt Ihr Unternehmen am Projekt teil?
Was sind Ihre persönlichen Motive für Ihr Engagement für die Elektromobilität?
Welche Mittel setzt Ihr Unternehmen für das Projekt ein?
Was sind Ihre Projektziele?
Gibt es konkrete Ergebnisse die Sie erreichen wollen, damit Ihre Mitarbeit im Projekt für Sie erfolgreich war?
Welche Chancen, welche Hemmnisse sehen Sie bei dem Erreichen Ihrer Ziele/ Ergebnisse?
Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?
AKTEURE UND KOMMUNIKATION
Von welchen Akteuren hängt das Erreichen Ihrer Ziele ab? Wer sind Ihre Kooperationspartner?
Was sind aus Ihrer Sicht Ihre wichtigsten Aufgaben im Projekt?
Was sind Ihre nächsten Schritte und wer sind dabei wichtige Partner?
Wie bewerten Sie den derzeitigen Stand des Gesamtprojektes e-Quartier?
Welche Ergebnisse sollten auf jeden Fall erreicht werden, damit das Gesamtprojekt e-Quartier erfolgreich war?
Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung der e-Quartiere?
Welche Schritte stehen als nächstes an und wen sehen Sie dabei in der Pflicht zur konkreten Umsetzung?
Sind Sie mit Ihrer Einbindung in das Projekt e-Quartier zufrieden?
Wie beurteilen Sie die Kommunikation im Projekt?
PROJEKTVERLAUF
Was läuft ihrer Meinung nach im Projekt total super gut?
Was läuft in dem Projekt unglaublich schlecht? Was muss unbedingt verbessert werden?
Welche Ideen, Wünsche, Anregungen und Meinungen haben Sie für den weiteren Projektverlauf?
SCHWERPUNKTE
Wie viele Mitarbeiter haben Sie (insgesamt/am Standort HH)?
Wie groß ist Ihrer PWK Flotte? Wie viele davon sind Elektroautos?

3. Partnerbefragung
Welchem der nachfolgenden Betätigungsgebiete ordnen Sie sich zu?
Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie bei der Umsetzung der e-Quartiere?
Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit Partnern aus derselben Branche im Rahmen des Projektes?
Welche der folgenden Kommunikationsformen haben Sie bereits genutzt? (Partnertreffen, Lenkungskreis, Workshop, Arbeitstreffen, Telefonkonferenz, Email)
Welches der genannten Formate sollte Ihrer Meinung nach stärker genutzt werden?
Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht zur Umsetzung der Ziele erforderlich?
Was läuft im Projekt gut?
Was läuft im Projekt schlecht?
Welche Erwartungen haben Sie an das Projekt?
Hat es aus Ihrer Sicht relevante Fortschritte in ihrem Arbeitsbaustein gegeben?

3. Partnerbefragung
Zum jetzigen Stand des Projektes und seit der letzten Befragung... ... fühle ich mich in das Projekt eingebunden. ... hat sich die interne Kommunikation im Projekt verbessert. ... ist mir das Vorgehen bei der Standortumsetzung klar. ... weiß ich wo es mit dem Projekt hin geht. ... bin ich zuversichtlicher was die Zielerreichung im Gesamtprojekt angeht.
Wie bewerten Sie den derzeitigen Stand des Gesamtprojektes e-Quartier?
Worin sehen Sie die Hauptgründe für die zeitliche Verzögerung? (Mehrfachnennungen möglich)
In der ersten Projektphase der sogenannten Präqualifizierung wurde eine Standortbewertung durchgeführt. Diese soll als Entscheidungshilfe bei der Bewertung der Quartiere nach objektiven Kriterien dienen. Kennen Sie diese?
Haben Sie die Ergebnisse der Standortbewertung schon aktiv genutzt? Wie nutzen Sie die Ergebnisse?
Den entwickelten Verfahrensablauf (Phasenmodell zur Standortimplementierung)...
Welche Bedeutung messen Sie den einzelnen Verfahrensschritten zu? (Vorgespräche Projektleitung/ Investor, Vorstellung der Mobilitätsdienstleister, Angebotsdarstellung, Bewertung der Innovationshöhe, Vergabe des Auftrages und Vertragsabschluss, Konkrete Maßnahmen zu Umsetzung)
Im Rahmen des Projektes wurden Innovationspunkte (Konformitätsbewertung) entwickelt. Kennen Sie die Innovationspunkte? Nutzen Sie die entwickelten Innovationspunkte bei der Erstellung von Mobilitätsangeboten?
Kennen Sie die Gesprächsmatrix für Standortentscheidung die von D&K entwickelt wurde um die Sondierungsgespräche zwischen der Immobilienwirtschaft und den Mobilitätsdienstleistern zu begleiten? Nutzen Sie die Gesprächsmatrix aktiv?
Welches sind aus Ihrer Sicht die dringlichsten Fragen die es bei der Standortumsetzung zu klären gilt? (max. 3 Kreuze)
Wo wünschen Sie sich bei der Standortumsetzung noch Unterstützung?

4. Partnerbefragung
Welchem der nachfolgenden Betätigungsgebiete ordnen Sie sich zu?
Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie bei der Umsetzung der e-Quartiere?
Wie empfanden Sie im zurückliegenden Jahr die Zusammenarbeit mit Partnern aus derselben Branche im Rahmen des Projektes?
Mit wem waren Sie in den zurückliegenden Monaten überwiegend im Austausch und wie intensiv war die Zusammenarbeit?
Mit Blick auf den Arbeitsaufwand im Projekt e-Quartier, wie würden Sie diesen im Projektverlauf beurteilen? Bitte geben Sie in der nachfolgenden Tabelle für jedes Quartal die ungefähre Anzahl der Wochenstunden an.
Aus Ihrer Sicht als Partner bzw. assoziierter Partner, wie bewerten Sie die Arbeit der folgenden Akteure im Jahr 2016?
Mit der Projektverlängerung hat sich auch die Anzahl der Partner reduziert. Welche Auswirkungen hatte dies Ihrer Meinung nach auf das Projekt?
Was läuft im Projekt total super?
Was läuft im Projekt total schlecht?
Hat es aus Ihrer Sicht relevante Fortschritte in ihrem

Arbeitsbaustein gegeben?
Zum jetzigen Stand des Projektes und seit der letzten Befragung... ... fühle ich mich in das Projekt eingebunden. ... hat sich die interne Kommunikation im Projekt verbessert. ... weiß ich wo es mit dem Projekt hin geht. ... bin ich zuversichtlicher was die Zielerreichung im Gesamtprojekt angeht.
Wie bewerten Sie den derzeitigen Stand des Gesamtprojektes e-Quartier?
Wie bewerten Sie Ihren eigenen Beitrag bezogen auf das Gesamtprojekt?
Welche Aufgaben sehen Sie in der verbleibenden Projektlaufzeit als wichtig an? Wer ist nach Ihrer Auffassung für die Umsetzung der Aufgaben verantwortlich?
Im Rahmen der zweiten Befragungsrunde hatten wir nachgefragt, wo und durch wen Sie sich bei der Standortumsetzung noch Förderung wünschen. Wie beurteilen Sie dies aus heutiger Sicht?
Ergaben sich bei den von Ihnen verantworteten Aufgaben -sowohl Standortumsetzung als auch den Arbeitspaketen- Hindernisse? Wenn ja welche der nachfolgenden Gründe trifft bei Ihnen zu?
Ein halbes Jahr nach der Veranstaltung im Quartier 21 und der offiziellen Inbetriebnahme der E-Carsharing Stationen an den nachfolgend genannten Standorten, haben sich Ihre Erwartungen bzgl. der Nutzung der Angebote erfüllt?
Mitte letzten Jahres wurde an der HCU die Stelle des Mobilitätsmanagers eingerichtet. Bezogen auf ihre unternehmerischen/ projektbezogenen Ziele, wie bewerten Sie seinen Beitrag in den genannten Bereichen?
Welche Aufgaben/Funktionen sollte der Mobilitätsmanager Ihrer Meinung nach wahrnehmen?

Integration von Elektromobilitätsangeboten in Neubau und Bestand aus der Perspektive der Stadtplanung und -entwicklung

Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung im Bundesförderprojekt „e-Quartier Hamburg“

Das Verbundvorhaben e-Quartier Hamburg, vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur im Rahmen des Programms „Modellregionen für Elektromobilität“ gefördert, verfolgt den Ansatz, elektromobile Carsharing-Angebote sowohl im Bestand als auch im Neubau zu integrieren. In zehn Quartieren im Hamburger Stadtgebiet werden durch zwei Carsharing-Anbieter Elektrofahrzeuge im stationsbasierten Carsharing angeboten. Zudem werden an vier Standorten in der Metropolregion Hamburg E-Fahrzeuge als Poolfahrzeuge eingesetzt.

Die wissenschaftliche Begleitforschung im Projekt e-Quartier umfasst die Planungsphase mit der Standortauswahl sowie die Evaluierung von Standorten im Betrieb. An erster Stelle stand eine Stadtstrukturtypenanalyse (Teilbericht A) mit dem Ziel der Entwicklung einer standardisierten Methode für praxisbezogene Anwender zur Identifizierung von Standorten, die für die Planung und Umsetzung von Elektromobilitätskonzepten besonders geeignet sind. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung wurde eine Bewertung (Präqualifizierung, Teilbericht B) von 40 Hamburger Quartieren vorgenommen. Sie zeigt die Eignung einzelner Standorte für E-Carsharing, um Mobilitätsdienstleistungen, Entscheidern aus der Wohnungswirtschaft und kommunalen Akteuren bei der Standortwahl eine fundierte Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen. Ergänzt wird die Arbeit durch das Planungsbüro ARGUS, das mit seinem Beitrag (Teilbericht C) detailliertere Aussagen zur Dimensionierung und Flächenallokation von e-Carsharing Flotten ermöglicht und durch eine Ausarbeitung zu rechtlichen Aspekten der Integration von Elektromobilität von Dr. Cathrin Zengerling (Teilbericht D). Im Teilbericht E geht es um die Evaluation der Erprobungsphase von E-Carsharing-Stationen mit dem Ziel der Identifikation erfolgskritischer Rahmenbedingungen für die Umsetzung elektromobiler Carsharing-Konzepte. Darüber hinaus werden im Teilbericht F Ergebnisse aus dem projektbezogenen Mobilitätsmanagement dokumentiert, der Teilbericht G fasst die Prozessanalyse zusammen und der Teilbericht H stellt Thesen für die künftige Entwicklung von Elektromobilitätsangeboten vor.

Gefördert durch:



Koordiniert durch:

