

Das regulatorische Umfeld der Geschäftsaktivitäten im Segment Intermodal wird maßgeblich durch die EU-Richtlinie zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Eisenbahnraums (RiLi 2012/34/EU) und die nationalen Umsetzungsvorschriften bestimmt. Diese enthalten insbesondere Regelungen zur Zulassung als Eisenbahnunternehmen, zur Nutzung der Bahninfrastruktur und zu den hierfür zu zahlenden Entgelten sowie zum Bahnbetrieb. Die maßgeblichen Regelwerke in Deutschland sind das Allgemeine Eisenbahngesetz, das die Anforderungen an den Bahnbetrieb regelt, sowie das Eisenbahnregulierungsgesetz, das insbesondere Regelungen zum Netzzugang und zur Trassenpreisgestaltung enthält. Ergänzend gelten weitere nationale, europäische und – insbesondere für den grenzüberschreitenden Schienenverkehr – internationale Regelungen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die HHLA unterliegen einem ständigen Wandel und werden auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene fortlaufend angepasst, u.a. an den technischen Fortschritt und das gesteigerte Sicherheitsbedürfnis und Umweltbewusstsein. In Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen haben sich im Berichtszeitraum jedoch keine Veränderungen mit substanziellen Auswirkungen auf die operative Geschäftstätigkeit oder die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ergeben.

## Unternehmensstrategie

Die HHLA ist ein führendes europäisches Hafen- und Logistikunternehmen, dessen Aktivitäten über den Hamburger Hafen hinaus in viele Teile Europas reichen. Die HHLA entwickelt mit ihren Kunden logistische und digitale Knotenpunkte entlang der Transportströme der Zukunft. Damit schafft die HHLA die Voraussetzungen für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes.

Der Vorstand der HHLA setzt den im Jahr 2017 gestarteten „Geschäftsentwicklungsprozess“ weiter fort. Dieser verfolgt das Ziel, die Zukunftsfähigkeit und Gestaltungskraft des Unternehmens dauerhaft zu stärken. Die erforderlichen Veränderungen werden über alle Segmente vernetzt und sind durch verschiedene Maßnahmen unterlegt. Die festgelegten Ziele werden konsequent verfolgt.

Das Marktumfeld der HHLA verändert sich mit einer beschleunigten Dynamik. Die HHLA will diesen Wandel entschlossen, aufmerksam, schnell und erfolgreich nutzen.

Hierzu stärkt die HHLA ihre

- || Aufmerksamkeit, um relevante Entwicklungen wahrzunehmen, diese zu interpretieren und daraus wertsteigernde Initiativen abzuleiten.

- || Flexibilität mit dem Ziel und Vorteil der schnellen Handlungs- und Wandlungsfähigkeit.
- || Effizienz und Vernetzung, um im Wettbewerb an der Spitze zu stehen und Mehrwerte zu realisieren.
- || Suche nach Neuem und die Integration von Neuem.

Die HHLA stellt mit hoher **Gestaltungskraft** die Entwicklung zusätzlicher Werte in den Mittelpunkt. So sollen die Kundenbindung und das Kundenportfolio weiter ausgebaut werden.

Die HHLA gestaltet ihre **Zukunftsfähigkeit** entlang wesentlicher Marksteine. Wir kommen aus Hamburg, sind in Europa zu Hause und bieten als Tor zur Zukunft unseren Kunden den besten Weg, ihre Waren sicher, schnell und effizient zu transportieren. Wir bringen heute die Saat für zusätzliches, nachhaltiges und profitables Wachstum unserer Wertschöpfung aus und sichern so den Unternehmenswert von morgen. Um diese Ziele zu erreichen, wurden vier Initiativen identifiziert:

### Fit für die Welt von morgen



Das Kerngeschäft wird gestärkt, um nachhaltig und profitabel in die Welt von morgen gehen zu können. Hierbei wird ein Zukunftsprogramm umgesetzt. Ziel des Programms ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Qualität und der Profitabilität.

### Neue Wachstumsfelder erschließen



Die HHLA erschließt Wachstumspotenziale entlang der Transportströme der Zukunft, entlang der logistischen Wertkette sowie in neuen, digitalen Geschäftsmodellen.

### Organisation und Kultur



Die Unternehmensorganisation und Kultur werden auf die Welt von morgen ausgerichtet. Dabei wird der Kunde noch stärker als bisher in den Mittelpunkt des Handelns gestellt.

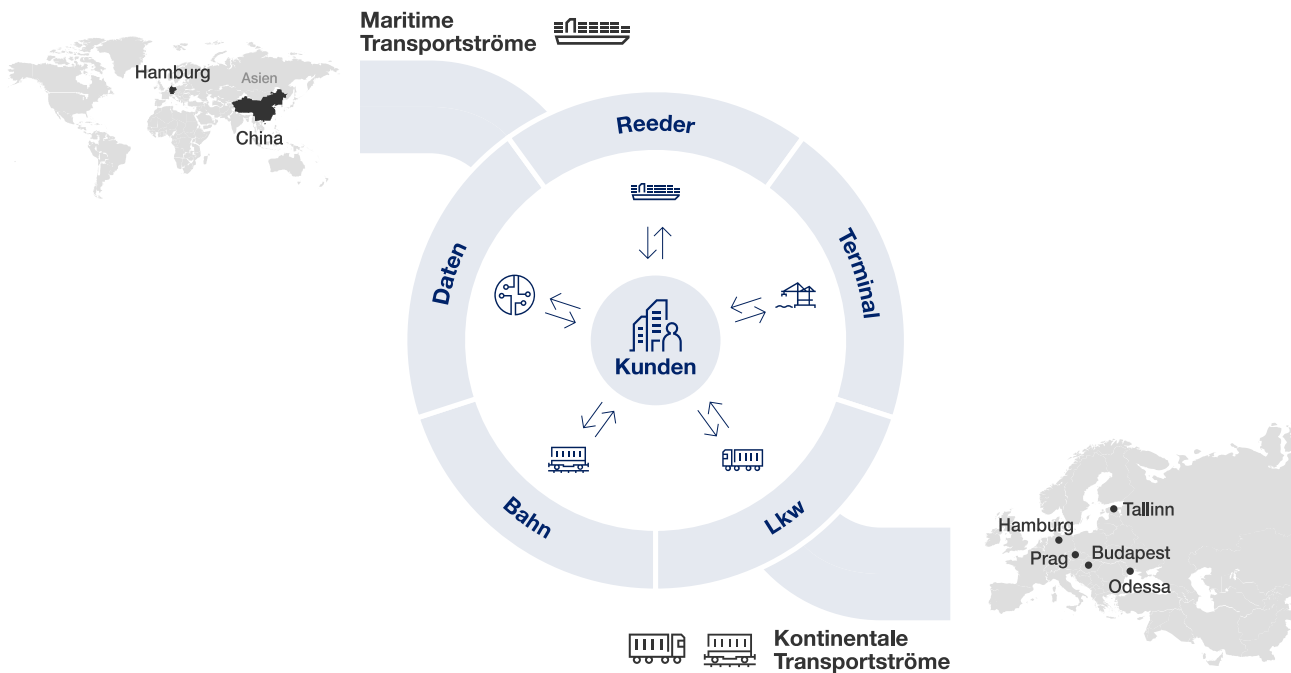
### Investitionen und Finanzen



Investitionen und Betriebsergebnisse werden weiter auf nachhaltiges und profitables Wachstum ausgerichtet. Die HHLA verfolgt bei ihren strategischen Investitionen einen wertorientierten Ansatz. Wichtigste Investitionskriterien sind die Wachstumsperspektiven und die zu erwartende Kapitalrendite bei Investitionsprojekten.

## Das HHLA-Servicenetzwerk

Die HHLA verbindet ihre Kunden mit den maritimen und kontinentalen Transportströmen



Neben der Weiterentwicklung des Kerngeschäfts und der Erschließung neuer Wachstumsfelder sind **Nachhaltigkeit und Klimaschutz** integraler Bestandteil des Geschäftsmodells der HHLA. Bis zum Jahr 2040 soll der gesamte Konzern klimaneutral sein. Als Zwischenziel wird die HHLA bis 2030 die absoluten CO<sub>2</sub>-Emissionen gegenüber dem Jahr 2018 halbieren. Damit unterstreicht die HHLA ihren Anspruch, sowohl wirtschaftlich erfolgreich zu sein als auch soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen.

Im börsennotierten **Teilkonzern Hafenlogistik** bestimmen folgende Leitlinien das Handeln zur Festigung und zum Ausbau der Marktpositionierung:

Im **Segment Container** verfolgt die HHLA das Ziel, sich zu einem effizienten, hoch automatisierten und leistungsstarken Hafendienstleister mit starken Hinterlandanbindungen und modernen, digitalen Kundenlösungen zu entwickeln. Grundlage hierfür ist eine konsequente Ausrichtung von Design und Betrieb der HHLA-Containerterminals an der höchstmöglichen Flächen- und Mitarbeitereffizienz sowie eine kontinuierliche Steigerung der Qualitätsstandards durch den Einsatz innovativer Technologien und Prozesse. Dabei steht zudem im Fokus, die HHLA zu einem Green Port innerhalb einer nachhaltigen und emissionsfreien Transportkette zu entwickeln. Die HHLA-Containerterminals sollen weitestgehend terminalübergreifend arbeiten, um voneinander zu profitieren und die Effizienz der Umschlagdienstleistungen kontinuierlich zu steigern.

Im **Segment Intermodal** strebt die HHLA Qualitäts- und Effizienzführerschaft an und möchte von einer Spitzenposition aus von den Transportströmen der Zukunft profitieren. Die METRANS soll eine relevante Rolle entlang der Knotenpunkte und Verbindungslinien des Logistiknetzwerkes in Europa und darüber hinaus einnehmen. Durch eine effiziente Vernetzung des Segments Intermodal mit den sonstigen Aktivitäten der HHLA-Gruppe wird den Kunden der HHLA ein optimal abgestimmtes Leistungsspektrum angeboten. Neben der Steigerung von Leistungsumfang und Reichweite verfolgt die HHLA insbesondere eine stärkere Wertschöpfungstiefe.

Mit ihrem **Segment Logistik** will die HHLA den Universalhafen Hamburg stärken und die zukunftsgerichtete Diversifizierung fortsetzen. Die Geschäftsperspektiven für das Frucht- und Kühl-Zentrum, Ulrich Stein und UNIKAI werden weiterentwickelt. HPC Hamburg Port Consulting positioniert sich als führender internationaler Fach- und Strategieberater in der maritimen Industrie. Die Potenziale des Segments werden für weitere Leistungen in der logistischen und digitalen Wertschöpfung genutzt.

Über rein organisches Wachstum hinaus prüft die HHLA die Möglichkeit von Zukäufen, um neue Wachstumsfelder entlang der logistischen Wertkette zu erschließen. Im Fokus potenzieller Akquisitionen und Beteiligungen liegen dabei Hafenprojekte und Beteiligungen in attraktiven Wachstumsmärkten. Das Interesse der HHLA orientiert sich an den Verbundvorteilen des

bestehenden Netzwerks und damit an Anknüpfungspunkten zur Erschließung weiterer Wachstumspotenziale entlang der Transportströme der Zukunft. Auf diese Weise sollen auch neue, digitale Geschäftsmodelle identifiziert und besetzt werden.

In dem nicht börsennotierten **Teilkonzern Immobilien** verfolgt die HHLA das Ziel, sich zu einem marktfähigen, integrierten Entwickler für Spezialimmobilien zu entwickeln. Die Konzern-einheit HHLA Immobilien soll durch eine klare strategische Ausrichtung und verlässliche Priorisierung Hamburgs Aushängeschild für intelligentes Quartiersmanagement werden. Somit stellt HHLA Immobilien einen gefragten Know-how-Träger in klar abgegrenzten Kompetenzfeldern dar.

## Unternehmenssteuerung und Wertmanagement

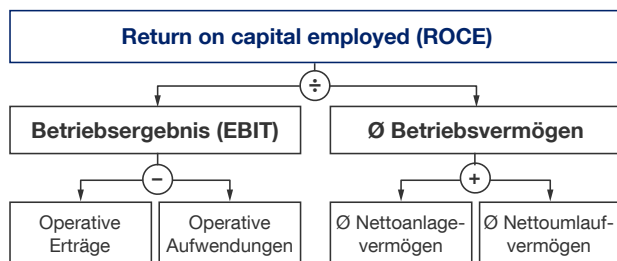
Zu den maßgeblichen finanziellen Zielen der HHLA zählt eine langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Zur Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Geschäftsaktivitäten arbeitet die HHLA mit einem konzernweiten Wertmanagementsystem. Im Geschäftsjahr 2019 wurden an diesem System keine Änderungen vorgenommen.

### Finanzielle Steuerungsgrößen

Die zentralen operativen Steuerungsgrößen im HHLA-Konzern sind das Betriebsergebnis (EBIT) sowie das durchschnittliche Betriebsvermögen (eingesetztes Kapital). Für die unterjährige und kurzfristige Steuerung sind sowohl das EBIT als auch die Investitionen als wesentlicher Treiber des durchschnittlichen Betriebsvermögens maßgeblich. Für die langfristige wertorientierte Steuerung wird die Gesamtkapitalverzinsung (ROCE) ermittelt, die zugleich die Grundlage für den jährlichen Wertbeitrag bildet. Im HHLA-Konzern wird der ROCE als Quotient aus dem Betriebsergebnis und dem eingesetzten durchschnittlichen Betriebsvermögen berechnet.

### Wertmanagement

ROCE – Bestimmungsgrößen und Einflussfaktoren



Geschäftsaktivitäten gelten grundsätzlich als wertschaffend, wenn die Gesamtkapitalverzinsung die Kapitalkosten übertrifft und ein positiver Wertbeitrag erzielt wird. Dabei entsprechen die Kapitalkosten dem gewichteten Durchschnitt von Eigen-

und Fremdkapitalkosten. Im Geschäftsjahr 2019 verwendete die HHLA für die Ermittlung der Wertsteigerung auf Konzern-ebene wie im Vorjahr einen gewichteten Kapitalkostensatz vor Steuern von 8,5 %. Diese Mindestverzinsung reflektiert den mittel- und langfristigen Verzinsungsanspruch des Vorstands, der sich aus einem ausgewogenen Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital ergibt. Kurzfristige Schwankungen der Zinssätze an den Kapitalmärkten, die die Aussagefähigkeit des Wertmanagementsystems verzerren könnten, werden auf diese Weise vermieden.

Im Geschäftsjahr 2019 verzeichnete der HHLA-Konzern gegenüber dem Vorjahr einen EBIT-Anstieg um 8,3 % auf 221,2 Mio. € (im Vorjahr: 204,2 Mio. €), wobei der Anstieg im Wesentlichen auf die Erstanwendung des IFRS 16 zurückzuführen ist. **Ertragslage** Im Berichtszeitraum erhöhte sich das durchschnittliche Betriebsvermögen um 655,5 Mio. € auf 2.039,4 Mio. € (im Vorjahr: 1.383,9 Mio. €), wobei der Anstieg im Wesentlichen aus der Erstanwendung des IFRS 16 resultierte. **Vermögens- und Finanzlage** Die Rendite auf das eingesetzte Kapital verringerte sich daher gegenüber dem Vorjahr um 4,0 Prozentpunkte auf 10,8 % (im Vorjahr: 14,8 %), übertraf aber weiterhin die festgesetzte Mindestkapitalverzinsung von 8,5 % um 2,3 Prozentpunkte. Im Geschäftsjahr 2019 erwirtschaftete der HHLA-Konzern einen positiven Wertbeitrag in Höhe von 47,9 Mio. € (im Vorjahr: 86,6 Mio. €).

### Wertbeitrag

| in Mio. €                                   | 2019      | 2018      | Veränd.  |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|----------|
| Operative Erträge                           | 1.434,5   | 1.338,2   | 7,2 %    |
| Operative Aufwendungen                      | - 1.213,3 | - 1.134,0 | 7,0 %    |
| EBIT                                        | 221,2     | 204,2     | 8,3 %    |
| Ø Nettoanlagevermögen                       | 1.922,3   | 1.279,4   | 50,2 %   |
| Ø Nettoumlaufvermögen                       | 117,1     | 104,5     | 12,1 %   |
| Ø Betriebsvermögen                          | 2.039,4   | 1.383,9   | 47,4 %   |
| ROCE <sup>1</sup> in %                      | 10,8      | 14,8      | - 4,0 PP |
| Kapitalkosten vor Steuern <sup>2</sup> in % | 8,5       | 8,5       | 0,0 PP   |
| Kapitalkosten vor Steuern                   | 173,3     | 117,6     | 47,4 %   |
| Wertbeitrag in %                            | 2,3       | 6,3       | - 4,0 PP |
| Wertbeitrag                                 | 47,9      | 86,6      | - 44,7 % |

<sup>1</sup> Aufgrund der Erstanwendung des IFRS 16 im Geschäftsjahr 2019 ist keine Vergleichbarkeit zum Vorjahr gegeben.

<sup>2</sup> Davon abweichend 5,0 % für den Teilkonzern Immobilien

### Nicht finanzielle Steuerungsgrößen

Wesentliche nicht finanzielle Steuerungsgrößen sind die Containerumschlag- und Containertransportmengen. Als Frühindikatoren für die Mengenentwicklung und das operative Geschäft nutzt die HHLA – neben dem kontinuierlichen Dialog mit ihren Kunden – vor allem makroökonomische Prognosen, wie die erwartete Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts wichtiger

Handelspartner, und daraus abgeleitete Schätzungen für Außenhandel, Im- und Exportströme sowie Containerverkehre auf relevanten Fahrtrelationen sowie die Entwicklung der Korrelation zwischen Bruttoinlandsprodukt und containerisiertem Handelsvolumen.

## Forschung und Entwicklung

Eine strategische Zielsetzung der HHLA besteht darin, die Effizienz ihrer operativen Systeme und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Entwicklung anwendungsorientierter Technologien stetig zu verbessern. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt daher auf ingenieurwissenschaftlichen und IT-orientierten Innovationsprojekten. Durch eine enge Kooperation mit technischen Hochschulen, Instituten sowie Industriepartnern und Bundesbehörden werden Verbundprojekte in Arbeitskreisen geplant, gesteuert und weiterentwickelt.

Im Geschäftsjahr 2019 konzentrierte die HHLA ihren Ressourceneinsatz und verfügbare Kapazitäten vor allem auf die Forschung im Rahmen des Förderprogramms für Innovative Hafentechnologien (IHATEC).

### Containerterminal 4.0

Der Container Terminal Altenwerder (CTA) ist einer der weltweit am höchsten automatisierten Containerterminals. Seit seiner Inbetriebnahme im Jahr 2002 wird fortwährend an einer Verbesserung und Ausweitung der Automatisierung geforscht und gearbeitet. Das anfangs zur Gewährleistung der Arbeitssicherheit zugrunde gelegte Paradigma der Separierung und Isolation automatisierter Arbeitsräume, die für den Zutritt von Personen gesperrt sind, hat dabei stets seine Gültigkeit behalten. Heute steht dieses Paradigma einer Ausweitung automatisierter Prozesse entgegen, weil es zwingend von Menschen zu nutzende Anlagenbereiche ausschließt. Im Rahmen des Förderprogramms IHATEC soll das Forschungsprojekt „Containerterminal 4.0 – ein Paradigmenwechsel in der Automatisierung von Containerterminals durch Interaktion statt Separierung von Mensch und Maschine“ durchgeführt werden. Das zentrale Ziel des Vorhabens ist es, für unterschiedliche am Terminal eingesetzte Containerkransysteme Lösungen für die Automatisierung in von Mensch und Maschine gemeinsam genutzten Arbeitsräumen (z. B. am Schiff oder Lkw) zu erarbeiten und prototypisch umzusetzen. Mit den hierbei gewonnenen Erfahrungen, Kenntnissen und Nachweisen sollen zugleich entscheidende Grundlagen für die Etablierung notwendiger Sicherheitsstandards geschaffen werden, welche zukünftigen Automatisierungsvorhaben einen verlässlichen Rahmen bieten.

### INTERACT

HPC und die Container-Transport-Dienst GmbH (CTD) haben in Zusammenarbeit mit dem Karlsruher Institut für Technologie das IHATEC-Forschungsprojekt INTERACT (Integration autonomer Lkw in Containerterminal-Betriebsabläufe) aufgelegt. Im

Vorhaben wird im Rahmen einer Durchführbarkeitsstudie und einer sich daran anschließenden Lückenanalyse untersucht, inwieweit es möglich ist, autonom fahrende Lkws auf öffentlichen Straßen und gleichzeitig auf geschlossenen Terminalarealen einzusetzen, und welche technischen, operativen und rechtlichen Anforderungen sowohl an die Fahrzeuge als auch an die beteiligten Transportdienstleister und Terminals zu stellen sind. Das Ergebnis des Vorhabens wird eine Roadmap sein, die die notwendigen zukünftigen Entwicklungsschritte skizziert.

### Hamburg TruckPilot

Mit dem Praxistest „Hamburg TruckPilot“ führen MAN Truck & Bus und die HHLA ein hochinnovatives Forschungs- und Erprobungsprojekt zur Entwicklung von Automatisierungslösungen im Straßentransport durch. Ziel ist es, realitätsnah die Anforderungen für den kundenspezifischen Einsatz sowie die Integration autonom fahrender Lkws in den automatischen Containerumschlagprozess zu analysieren und auf Machbarkeit zu prüfen. Die mit den entsprechenden elektronischen Automatisierungssystemen ausgestatteten Prototypen-Trucks sollen innerhalb des CTA autonom fahren können. Des Weiteren werden betriebliche, infrastrukturelle und IT-Anforderungen an eine automatisiert durchzuführende Abfertigung autonomer Lkws ermittelt und konkretisiert. Das Projekt gliedert sich in drei Phasen: Die Vorbereitungsphase, die bis Ende 2018 dauerte, diente dazu, die technischen Rahmenbedingungen zu definieren. Aktuell läuft die Testphase, die bis Juni 2020 terminiert ist. Sie umfasst die technische Entwicklung des Systems auf dem Prüfgelände von MAN in München gemäß den spezifischen Anforderungen, die sich in der Vorbereitungsphase ergeben haben. Der mehrmonatige Erprobungsbetrieb zwischen Juli und Dezember 2020 orientiert sich in seiner Ausgestaltung an den Ergebnissen der Vorbereitungs- und Testphase und wird im kundennahen Einsatz durchgeführt.

### Aerolnspekt

Die Lagerkrane des Containerlagers stellen das Herzstück der modernen und leistungsfähigen Containerterminals der HHLA dar. Die Kranschienen unterliegen großen Anforderungen hinsichtlich einer unveränderten Position und der exakten Spurführung. Die geomorphologische Beschaffenheit des Baugrunds im Hafen führt jedoch fortlaufend zu signifikanten Setzungen und Spuränderungen der Schienenanlage, die regelmäßig überprüft, vermessen und nachgebessert werden muss. Diese Vermessungsaktivitäten führen zu betrieblichen Störungen. Das IHATEC-Förderprojekt Aerolnspekt (Automatisiertes Multirotor Vermessungs- und Inspektionssystem für die Schienensysteme von Hafenumschlagsanlagen), das die HHLA zusammen mit der Technischen Universität Braunschweig betreibt, hat zum Ziel, ein Vermessungssystem für Kranschienen in einem vollautomatisierten Containerlager mittels automatisierter Multicoptersysteme und photogrammetrischer Auswertung zu entwickeln, als Demonstrator aufzubauen und zu evaluieren. Dieses soll zu einer deutlichen Effizienzsteigerung nebst

Sicherheitsoptimierung der notwendigen und bisher zeitaufwendigen Kranschienenvermessung im vollautomatisierten Containerlager führen.

### **BiSchi**

Hafenanläufe und -umfahren von Containern per Binnenschiff sind – vergleichbar mit denen der Feederschiffe – gekennzeichnet durch einen hohen Koordinationsaufwand, da mehrere Terminals je Hafenanlauf bedient werden. Das Hamburg Vessel Coordination Center (HVCC) entwickelt seit Anfang 2019 eine neue Binnenschiffsplattform, die die besonderen Anforderungen der Binnenschiffsunternehmen aufnimmt und berücksichtigt. Die IT-Entwicklung der neuen Binnenschiffsplattform erfolgt durch die DAKOSY Datenkommunikationssystem AG. Neben dem HVCC-Kunden modal 3 Logistik GmbH sind auch die Deutsche Binnenreederei AG, die Carl Robert Eckelmann GmbH und die Walter Lauk Ewerföhre GmbH als Partner an dem Projekt beteiligt, das von der Hamburger Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation gefördert wird. Wesentliche Ziele sind der Abbau von Ineffizienzen innerhalb der Transportkette und die Steigerung der Verlässlichkeit der Abfertigung durch eine frühzeitige, transparente Planung aller Beteiligten: Disposition des Binnenschiffsunternehmens, Schiffsführung, Terminals und HVCC arbeiten in Echtzeit an einem Lagebild und Datensatz. Dadurch soll das Binnenschiff als leistungsstarkes und umweltfreundliches Verkehrsmittel aufgewertet und sein großes Potenzial als wesentliche Stütze im Hinterlandverkehr genutzt werden.

### **Hyperloop-Transportsystem**

Gemeinsam mit dem US-amerikanischen Forschungs- und Entwicklungsunternehmen Hyperloop Transportation Technologies (HTT) gründete die HHLA im Dezember 2018 ein Joint Venture, um die Einsatzmöglichkeiten der Hyperloop-Technologie zum Transport von Seecontainern zu prüfen. Hinter dem Hyperloop-Konzept steckt die Idee, Personen und Güter mit Hochgeschwindigkeit durch eine Röhre zu befördern. Die eingesetzten Transportkapseln sollen mithilfe von Magnetschwebetechnik in einem Tunnel, in dem ein Teilvakuum herrscht, auf bis zu 1.000 km/h beschleunigt werden. Hyperloop ergänzt somit Bahn und Lkw im Hinterlandtransport als Verkehrsträger.

Zunächst ist bis Oktober 2021 der Aufbau einer Übergabestation für Testzwecke am CTA sowie die Entwicklung einer Transportkapsel für Standardseecontainer samt Teil einer Hyperloop-Röhre geplant. Das Vorführmodell soll den Abfertigungsprozess in einem Hyperport veranschaulichen und u. a. die Integration mit autonomen Fahrzeugen exemplifizieren.

### **ZETT**

Ein anderes von CTA im Rahmen des Förderprogramms IHATEC durchgeführtes Projekt befasst sich mit dem Zero-Emission-Terminal-Tractor (ZETT). Der Transport von Containern innerhalb des Hafens bzw. eines Terminals oder Logistik-

zentrums erfolgt zumeist mit dieselbetriebenen Zugmaschinen (auch Terminal Tractor genannt). Um Abgas- und Lärmemissionen zu vermindern, gibt es Bedarf für alternative Antriebe. Bisher gibt es keine alternative Antriebstechnologie für diese Zugmaschinen, die die erforderliche technische Reife für einen industriellen Einsatz aufweist und wirtschaftlich betrieben werden kann. Das Hauptziel dieses Vorhabens ist es, eine Systemlösung für den batterie-elektrischen innerbetrieblichen Transport zu entwickeln, mit der die Umweltvorteile mittelfristig zu wirtschaftlichen Konditionen erzielt werden können. Sowohl Fahrzeug als auch Ladetechnologie sollen so konzipiert sein, dass ein sehr breites Anwendungsspektrum abgedeckt werden kann. Die sich daraus ergebenden Skaleneffekte unterstützen das Ziel, einen wirtschaftlichen Betrieb zu ermöglichen. Durchgeführt wird das Projekt hauptsächlich in Zusammenarbeit mit der KONECRANES GmbH, dem Institut für Kraftfahrzeuge der Universität Aachen und der BMZ GmbH.

### **FRESH**

Der Nutzung verbraucherseitiger Flexibilität im Energiebedarf wird ein wichtiger Beitrag zum Gelingen der Energiewende zugesprochen. Das Projekt FRESH (Flexibilitätsmanagement und Regelenergiebereitstellung von Schwerlastfahrzeugen im Hafen, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) stellt eine Verbindung zwischen einer elektrisch betriebenen Nutzfahrzeugflotte mit dem Energiemarkt in der Praxis her und erschließt so das Flexibilitätspotenzial. Am CTA erfolgt der Transport zwischen den Kaikranen und den Blocklagern vollständig automatisiert mit fahrerlosen Transportfahrzeugen (Automated Guided Vehicles, kurz: AGVs). Die komplette Flotte dieser Schwerlastfahrzeuge wird derzeit auf Fahrzeuge mit batterie-elektrischem Antriebsstrang mit Lithium-Ionen-Batterietechnik und Energieversorgung über vollautomatische Ladestationen umgestellt. Im Durchschnitt verbringt ein AGV allerdings etwa ein Drittel seiner Einsatzzeit in einer Warteposition. In dieser Zeit ist es möglich, Ladevorgänge zu verschieben, zu unterbrechen oder die Ladeleistung zu variieren bzw. sogar Strom ins Netz zurückzuspeisen. Die Herausforderung besteht darin, die demnächst geforderten Transportleistungen der Fahrzeuge kontinuierlich zu prognostizieren und mögliche Batteriekapazitäten und Zuweisungen von Ladestationen zu Fahrzeugen zu planen, um damit eine Grundlage für die optimierte Nutzung der verfügbaren Flexibilität zu schaffen.

### **HITS-Moni**

In Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Informatik der Universität Hamburg und DAKOSY führt die HHLA das IHATEC-geförderte Projekt Harbour-IT-Security-Monitoring (HITS-Moni) durch. Die Ziele des Forschungsprojekts sind die Entwicklung von hafenunternehmensspezifischen Prozessen und Maßnahmen sowie Konzepten und Regeln zur Erkennung und Abwehr von Cyberangriffen auf IT-Systeme, die Verbesserung und Erhöhung der IT-Sicherheit der Unternehmen der Hafenwirtschaft durch die unternehmensübergreifende Verknüpfung von IT-Sicherheitstools

sowie die Erweiterung und Umsetzung der Automatisierung zur Verminderung der Reizüberflutung bei Mitarbeitern. Die Etablierung innovativer IT-Sicherheitskonzepte und Technologien in autonomen Systemen soll zu einer Steigerung der Produktivität und Effizienz führen, indem das Risiko möglicher Systemausfälle durch IT-Cyberattacken verringert wird.

### UniPort 4.0

Hansaport hat u. a. mit der Brunsbüttel Ports GmbH das IHATEC-Projekt UniPort 4.0 aufgelegt. Die Digitalisierung im Bereich der Universalhäfen befindet sich noch in einem frühen Stadium. Die sehr häufig konventionelle Arbeitsweise und der vergleichsweise geringe Reifegrad bei Organisations- und Informationstechnologien in Universalhäfen sind ein spürbares Hindernis. Während die Digitalisierung bei den Containerhäfen durch das weltweite Wachstum von Konsumgütern und die Standardisierung durch den Container zügig voranschreitet, ist das Kerngeschäft eines Universalhafens der Umgang mit verschiedensten Stückgütern, Massengütern oder massenhaften Stückgütern. Diese stellen die Häfen vor Herausforderungen hinsichtlich der Umschlagtechnologie, in Bezug auf unterschiedliche Formen, Gewichte, Anzahl und Partiegrößen, sowie der Lagerung, der Sicherheitsbestimmungen und der benötigten Transportmodi. Die Abläufe in einem Universalhafen sind bei ständig wechselnden Gütern, Produktgrößen und -gewichten anspruchsvoll zu planen und bieten aus Digitalisierungssicht zumeist noch großes Optimierungspotenzial. Mit UniPort 4.0 soll das Thema Digitalisierung vollumfänglich auf die involvierten Häfen angewendet werden.

### Künstliche Intelligenz und Machine Learning

Mit der Initiative für Künstliche Intelligenz (KI) verfolgt die HHLA drei zentrale Geschäftsziele: Neben neuen Umsatzquellen und erhöhter Kundenbindung sollen vor allem die Produktivität und der Durchsatz der Terminals gesteigert werden. Zusätzlich sieht die HHLA durch KI große Potenziale im Bereich der Steigerung von Arbeitssicherheit für die Beschäftigten.

Der erste KI-Pilot wurde 2019 erfolgreich abgeschlossen: Durch eine KI-basierte Vorhersage zur Containerabholzeit wird die Lagerproduktivität erhöht. Der Abholzeitpunkt des Containers ist ein wesentlicher Parameter zur Lageroptimierung, obgleich die Verweildauer des Containers häufig bei der Einlagerung noch nicht bekannt ist. Dieser Umstand führt mitunter zu unnötigen Umstapelbewegungen. Zur Optimierung des Blocklagers wurde ein Algorithmus zur Vorhersage der Containerverweildauer entwickelt. Er basiert auf historischen Daten, aber optimiert sich kontinuierlich durch modernste Machine-Learning-Methoden. In Zukunft sollen weitere KI-basierte Projekte umgesetzt werden, um in verschiedenen Wertschöpfungsstufen weitere Optimierungspotenziale zu heben.

### Zertifizierung der Leistungsfähigkeit

Zur Dokumentation ihrer Leistungsfähigkeit führten die Containerterminals Altenwerder (CTA) und Tollerort (CTT) im Berichtsjahr erneut die Zertifizierung nach dem Standard Container Terminal Quality Indicator (CTQI) durch. Der vom Global Institute of Logistics und vom Germanischen Lloyd entwickelte Standard prüft Kriterien wie die Sicherheit, das Leistungsniveau und die Effizienz eines Terminals auf der Wasser- und der Landseite sowie dessen Anbindung an Vor- und Nachlaufsysteme. Mit der erfolgreichen Zertifizierung konnten die Terminals abermals ein hohes Leistungsniveau und die Einhaltung aller Qualitätsstandards bestätigen.

### Einkauf und Materialwirtschaft

Der Einkauf des HHLA-Konzerns ist zentral in der Management-Holding in Hamburg organisiert. Der HHLA-Konzerneinkauf unterstützt die Konzernstrategie durch ein professionelles Management der Beschaffungsaktivitäten. Ziel ist eine konsolidierte Lieferantenbasis, die sich durch höchste Wertschöpfung, beste Qualität und optimale Life Cycle Costs auszeichnet.

Der strategische Einkauf unterstützt und berät die Konzerngesellschaften im Rahmen eines ganzheitlichen Warengruppen-, Lieferanten- und Vertragsmanagements, so dass die Anforderungen der internen Kunden an Service und Leistung bestmöglich erfüllt werden. In enger Zusammenarbeit mit Betrieb und Technik werden die Marktentwicklungen bzgl. neuer Technologien, Innovationen und die Servicefähigkeit spezifischer Lieferanten berücksichtigt. In diesem Zusammenhang stellt der Einkauf sicher, dass alle Konzernvorgaben für die Beschaffungsprozesse laut Rahmenrichtlinie eingehalten werden. Die Vorgaben sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich.

Zur Entwicklung von zukunftsfähigen Lösungen für die Hafeninfrastruktur setzt die HHLA unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten weiter auf strategische und partnerschaftliche Kooperationen mit ausgewählten Lieferanten. Produkte, Anlagen und Prozesse werden systematisch weiterentwickelt, um den Grad der Digitalisierung zu erhöhen. Bei der Auswahl der Partner wird auf Zuverlässigkeit, Qualität, Innovationskraft, Kostenstruktur, wirtschaftliche Stabilität, Nachhaltigkeit und Compliance geachtet. Die Erfüllung der Kriterien wird durch ein IT-basiertes Lieferantenmanagement nachgehalten. Jeder Lieferant durchläuft diesen Prozess, speziell potenzielle neu aufzunehmende Lieferanten. In der Folge ermöglicht dies auch eine kontinuierliche interne Bewertung. Die strategischen Lieferanten werden von den Bedarfsträgern und Fachabteilungen jährlich bewertet. In diese Bewertungen fließen sowohl Erfahrungen bei Erstkontakten ein als auch Informationen über Projektbeschaffungen und -verlauf. Als Weiter-

entwicklung werden die Angaben in einem neuen Kennzahlen-Cockpit verarbeitet, das unter anderem als wesentlicher Bestandteil zur Vorbereitung von Verhandlungen dient.

Für die Deckung des täglichen Bedarfes wird die Automatisierung der Einkaufsprozesse weiter vorangetrieben. So konnten im Berichtszeitraum 32,9 % (im Vorjahr: 25,2 %) aller Einkaufsprozesse vollautomatisiert über die E-Procurement-Systeme abgewickelt werden. Dies dient der Straffung der Prozesse und sichert einen unbürokratischen Ablauf sowie die Einhaltung der Prozessstandards. Durch die konsequente Fortführung der Optimierungsmaßnahmen und Automatisierungen besteht auch für das Jahr 2020 weiteres Automatisierungspotenzial. Durch diese Schritte ist es möglich, die strategische Ausrichtung des Einkaufs weiter auszubauen.

Die Lieferketten der HHLA umfassen sowohl Investitionsgüter (wie Hafenumschlaggeräte) als auch Verbrauchsgüter und sonstige Dienstleistungen (wie Instandhaltungen). Die Lieferanten stammen zum überwiegenden Teil aus Deutschland und aus Ländern innerhalb Europas. Das Beschaffungsvolumen verteilte sich 2019 konzernweit zu 29,2 % auf die Warengruppe Anlagen und Energie, zu 14,5 % auf den Bereich Informationstechnologie (IT), zu 26,7 % auf Bau, zu 13,9 % auf Instandhaltung (Ersatzteile, Reparatur und Betrieb) und zu 15,7 % auf weitere indirekte Dienstleistungen. Das verantwortete Einkaufsvolumen beträgt in Summe rund 198 Mio. €.

Auch außerhalb des verantworteten Beschaffungsvolumens konnte der Einkauf durch sein Know-how bei Beschaffung unterschiedlichster Großgeräte und Anlagen zu signifikanten Optimierungen beitragen.

Ein 2018 begonnenes Projekt zur Optimierung der strategischen Ausrichtung des Bereiches wurde konsequent fortgeführt. Hierbei wird der Bereich weiterhin durch einen externen Partner unterstützt. Nach der Überprüfung der bestehenden Strukturen und Abläufe 2018 wurde für das Jahr 2019 der Schwerpunkt auf die konzernweite Harmonisierung und Restrukturierung von ausgewählten Beschaffungsprozessen gelegt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Einkaufs arbeiten mit den Beratern in verschiedenen Projektgruppen an der Erreichung der gesetzten Ziele. Mit einem Konzept für kontinuierliche Trainings- und Schulungsmaßnahmen, das alle Beschäftigten des Bereichs einbezieht und die differenzierten Anforderungen berücksichtigt, werden das Wissen und die Erfahrungen optimal genutzt, gefördert und erweitert.

In Bezug auf die definierten Initiativen soll hier beispielhaft auf die laufende Optimierung der Beschaffung von Kraftstoffen verwiesen werden: Die Prozesse und Bezugskosten werden durch ein VMI-Konzept (Vendor Managed Inventory) nachhaltig verbessert.

Ein weiteres Ergebnis des Programms ist ein Instrument zur Darstellung und Ausweisung des durch den Einkauf geleisteten Wertbeitrags, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst entwickelt und im Bereich etabliert wurde. Mit diesem Instrument wurden die Ergebnisse der wichtigsten Beschaffungsvorhaben dokumentiert.

## Nachhaltige Leistungsindikatoren

Der direkte und indirekte Energieverbrauch der HHLA und ihrer Gesellschaften stellen sich für das Geschäftsjahr wie folgt dar.

### Energieverbrauch und -einspeisung

|                                               | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|-----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Diesel, Benzin und Heizöl in Mio. Liter       | 26,3  | 26,6  | 27,4  | 28,4  | 28,0  |
| Erdgas in Mio. m <sup>3</sup>                 | 2,3   | 2,4   | 3,6   | 4,4   | 8,0   |
| Strom <sup>1</sup> in Mio. kWh                | 138,3 | 139,6 | 135,6 | 135,9 | 123,2 |
| davon Strom aus erneuerbarer Energie          | 76,1  | 73,2  | 82,8  | 78,9  | 78,7  |
| Fahrstrom in Mio. kWh                         | 130,3 | 150,0 | 157,5 | 181,4 | 185,0 |
| Fernwärme in Mio. kWh                         | 3,2   | 3,6   | 3,6   | 3,7   | 3,6   |
| Fernwärmeeinspeisung <sup>2</sup> in Mio. kWh | –     | –     | –     | 10,9  | 33,3  |

Energieverbrauch 2019 für Heizöl, Erdgas und Fahrstrom geschätzt (vorläufig)

1 Strom ohne Fahrstrom

2 Durch hocheffiziente Kraft-Wärme-Kopplungs-(KWK-)Anlage erzeugt (vorläufig)

Weiterführende Informationen zum Thema Nachhaltigkeit finden sich im Abschnitt **Nachhaltigkeit** des Geschäftsberichts.

## Nichtfinanzieller Bericht

Die HHLA berichtet über den Konzern sowie über die AG in Form eines zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Berichts, dessen Inhalte in den Abschnitt **Nachhaltigkeit** eingebettet sind. Der nichtfinanzielle Bericht steht zudem als eigenständiges PDF im Download-Center des Online-Geschäftsberichts zur Verfügung: <https://bericht.hhla.de/nichtfinanzieller-bericht> 

## Personal

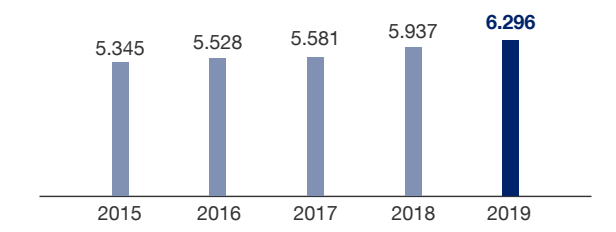
### Entwicklung des Personalbestands

Die HHLA richtet die Personalbestandsentwicklung an der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmungen aus. Ziel ist es, die Dienstleistungen überwiegend mit eigenem Personal zu erbringen. Zur Abdeckung operativer Personalbedarfsspitzen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gesamthafenbetriebs-Gesellschaft (GHB) in den Gesellschaften des Containerumschlags am Standort Hamburg eingesetzt. Die Personalbeschaffungsprozesse in den Einzelgesellschaften der HHLA AG werden durch die HHLA-Personal-Arbeitsgruppe (Personal-AG)

überwacht. Die Schaffung zusätzlicher Stellen wird hinsichtlich ihrer Berücksichtigung in der Wirtschaftsplanung, Betriebsnotwendigkeit und anderer innerbetrieblicher Besetzungs- und Handlungsmöglichkeiten überprüft. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sich die Beschaffungsprozesse im Rahmen der durch den Vorstand genehmigten Personalplanungen der Einzelgesellschaften bewegen und mit den Personalbestandsentwicklungen der übrigen Gesellschaften synchronisiert und ggf. Synergien geschaffen werden können.

### Beschäftigte im HHLA-Konzern

zum 31.12.



Zum Jahresende 2019 beschäftigte die HHLA insgesamt 6.296 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich die Zahl um 359 Personen bzw. um 6,0 %, wovon ein Großteil auf Neueinstellungen im Segment Intermodal zurückzuführen ist. Darüber hinaus setzte die HHLA im Jahresmittel durchschnittlich 753 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gesamthafenbetriebs-Gesellschaft ein (im Vorjahr: 760).

### Beschäftigte nach Segmenten

Im Segment Container ist die Anzahl der Beschäftigten zum 31. Dezember 2019 auf 3.186 gestiegen. Insgesamt waren dort im Berichtszeitraum 52 Personen mehr beschäftigt als im Vorjahr (im Vorjahr: 3.134). Dies entspricht einem Zuwachs von 1,7 %. Auch das Segment Intermodal verstärkte sich im Rahmen der Leistungsausweitung und Erhöhung der Wertschöpfungstiefe erneut um insgesamt 241 Beschäftigte auf 2.243 (im Vorjahr: 2.002). Die Beschäftigtenzahl im Segment Logistik erhöhte sich im Berichtszeitraum auf 167 (im Vorjahr: 141). Die Belegschaft der strategischen Management-Holding erhöhte sich um 5,5 % auf 612 Beschäftigte (im Vorjahr: 580). Die Anzahl der Beschäftigten im Segment Immobilien lag zum 31. Dezember 2019 bei 88 Beschäftigten (im Vorjahr: 80). Die Anzahl enthält jeweils Beschäftigte aus der Management-Holding, die dem Bereich Immobilien zugeordnet sind.

### Beschäftigte

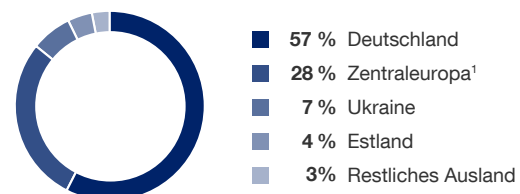
| nach Segmenten      | 2019         | 2018         | Veränd.      |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Container           | 3.186        | 3.134        | 1,7 %        |
| Intermodal          | 2.243        | 2.002        | 12,0 %       |
| Holding/Übrige      | 612          | 580          | 5,5 %        |
| Logistik            | 167          | 141          | 18,4 %       |
| Immobilien          | 88           | 80           | 10,0 %       |
| <b>HHLA-Konzern</b> | <b>6.296</b> | <b>5.937</b> | <b>6,0 %</b> |

### Beschäftigte nach Regionen

Der geografische Schwerpunkt lag mit 3.597 Beschäftigten (im Vorjahr: 3.489) in Deutschland, von denen die überwiegende Zahl am Standort Hamburg tätig war. Dies entspricht einem Anteil von 57,1 % (im Vorjahr: 58,8 %). Die Anzahl der Arbeitsplätze im Ausland ist um 10,3 % auf 2.699 gestiegen (im Vorjahr: 2.448). Dies ist im Wesentlichen auf den Zuwachs im Segment Intermodal zurückzuführen. In Zentraleuropa ist die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 12,5 % auf 1.752 gestiegen (im Vorjahr: 1.558). In der Ukraine verringerte sich die Belegschaft um 0,2 % auf 460 Beschäftigte (im Vorjahr: 461).

### Beschäftigte nach Regionen

zum 31.12.2019



¹ Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien

### Neueinstellungen

Die Anzahl der neu eingestellten Beschäftigten, die vorher nicht über die Gesamthafenbetriebs-Gesellschaft mbH Hamburg (GHB) o. Ä. bei der HHLA in Deutschland eingesetzt waren, lag 2019 bei 204 Personen (im Vorjahr: 121). Davon waren 38 % unter 30 Jahre alt (im Vorjahr: 40 %).

### Neueinstellungen

| Anzahl                  | 2019       | davon Frauen | Anteil Frauen |
|-------------------------|------------|--------------|---------------|
| < 30 Jahre              | 78         | 24           | 30,8 %        |
| 30 - 50 Jahre           | 104        | 13           | 12,5 %        |
| > 50 Jahre              | 22         | 5            | 22,7 %        |
| <b>HHLA Deutschland</b> | <b>204</b> | <b>42</b>    | <b>20,6 %</b> |

Seit 2013 setzt die HHLA ein eigens entwickeltes strukturiertes **Auswahlverfahren** (Assessment Center) ein, das neben der persönlichen und fachlichen Eignung auch Diversity-Aspekte berücksichtigt. Die Verfahren werden seit Ende 2013 im

gewerblichen Bereich eingesetzt und seit 2014 in der Holding sowie an allen Containerterminals am Standort Hamburg einheitlich angewendet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Auswahlgremien werden speziell geschult. Außerdem nimmt bei allen Auswahlverfahren, bei denen Frauen im Bewerberpool vertreten sind, mindestens eine Frau im Auswahlgremium teil.

Die **Fluktuationsquote** (ohne konzerninterne Wechsel) in Deutschland ist mit 4,7 % im Vergleich zum Vorjahr leicht angestiegen (im Vorjahr: 4,2 %). 40,8 % der insgesamt 169 Austritte waren altersbedingt (im Vorjahr: 41,2 %).

### Personalstruktur

Der überwiegende Teil der Arbeitsplätze bei der HHLA befindet sich in einem Segment des Arbeitsmarkts, in dem traditionell Männer beschäftigt und Frauen unterdurchschnittlich vertreten sind. Der Anteil der bei der HHLA in Deutschland beschäftigten Frauen (inkl. Auszubildender) lag bei 15,3 % (im Vorjahr: 15,7 %).

Für die Geschlechterverteilung im Vorstand und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands gelten die Vorgaben des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen sowie die vom Aufsichtsrat bzw. vom Vorstand beschlossenen Ziele. **Corporate Governance, Erklärung zur Unternehmensführung**

### Altersstruktur

Das Durchschnittsalter der Belegschaft in Deutschland lag im Berichtszeitraum bei 44,7 Jahren (im Vorjahr: 44,6 Jahre). Das Durchschnittsalter der Männer betrug 45,3 Jahre, während die Frauen durchschnittlich 41,4 Jahre alt waren. Über die Hälfte aller Beschäftigten ist zwischen 30 und 50 Jahre alt.

#### Altersstruktur

| in %                    | 31.12.2019   | Anteil Frauen 31.12.2018 | Anteil Frauen |
|-------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| < 30 Jahre              | 10,6         | 28,4                     | 10,3          |
| 30 - 50 Jahre           | 52,3         | 15,4                     | 52,9          |
| > 50 Jahre              | 37,1         | 11,5                     | 36,8          |
| <b>HHLA Deutschland</b> | <b>100,0</b> | <b>15,3</b>              | <b>100,0</b>  |

Die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland liegt durchschnittlich bei 15,3 Jahren.

#### Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

| in Jahren               | 31.12.2019  | 31.12.2018  |
|-------------------------|-------------|-------------|
| < 30 Jahre              | 4,9         | 5,2         |
| 30 - 50 Jahre           | 11,5        | 11,6        |
| > 50 Jahre              | 23,5        | 23,9        |
| <b>HHLA Deutschland</b> | <b>15,3</b> | <b>15,5</b> |

Die Beschäftigungsquote von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Schwerbehinderung (inkl. Gleichgestellter) lag zum Ende des Berichtszeitraums bei 8,5 % (im Vorjahr: 9,8 %).

### Personalentwicklung

Im Jahr 2019 investierte die HHLA am Standort Hamburg insgesamt 4,6 Mio. € (im Vorjahr: 4,6 Mio. €) in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Zum 31. Dezember 2019 wurden in Deutschland 66 Auszubildende in sechs unterschiedlichen Berufen und 18 Studierende in sieben dualen Studiengängen ausgebildet. 32 % aller 84 Auszubildenden und Studierenden waren Frauen. Bei den Studierenden lag der Frauenanteil 2019 bei 50 % (im Vorjahr: 54 %).

Von den 17 Auszubildenden (davon drei in einem dualen Studiengang), die im Jahresverlauf ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben, wurden 16 in ein Arbeitsverhältnis übernommen. Insgesamt wurden am Standort Hamburg im Ausbildungsjahr 2019 29 neue Ausbildungsverträge geschlossen, der Frauenanteil lag bei 28 %. Im technischen Bereich lag die Quote der weiblichen Auszubildenden für den Ausbildungsbeginn 2019 bei 9 %, im gewerblichen Bereich bei 30 %.

Im Berichtszeitraum wurden insgesamt über 641 ein- bis mehrtägige Veranstaltungen realisiert. Davon wurden durch die eigenen Ausbilderinnen und Ausbilder über 509 Qualifizierungen als interne gewerbliche Weiterbildungen mit 2.899 Ausbildungstagen durchgeführt. Im Rahmen des internen segmentübergreifenden Seminarangebots wurden zusätzlich 132 ein- bis mehrtägige Veranstaltungen mit 1.075 Teilnehmertagen organisiert. Der Frauenanteil lag bei 38 % (im Vorjahr: 36 %).

Weiterführende personalbezogene Informationen zu strategischem Personalmanagement, Personalentwicklung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung sowie Verträgen, Vergütungen und Zusatzleistungen werden ausführlich im Berichtsteil **Nachhaltigkeit** erläutert.

## Wirtschaftliches Umfeld

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Expansion der Weltwirtschaft hat sich 2019 nach jüngsten Schätzungen des Internationalen Währungsfonds (IWF) spürbar verlangsamt. Insbesondere politische Konflikte wie der Handelsstreit zwischen den USA und China und der ungewisse Ausgang des Brexits bremsen die konjunkturelle Entwicklung. Gleichwohl zeichnete sich zum Jahresende unterstützt durch die positiven Signale im Handelskonflikt eine Stabilisierung der Weltkonjunktur ab.