

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 ³	2,3	2,4	3,6	4,4	8,0
Strom ¹ 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 ² 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

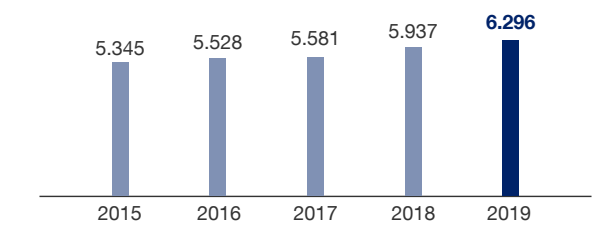
Entwicklung des Personalbestands

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

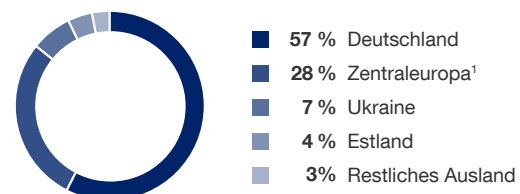
nach Segmenten	2019	2018	Veränd.
Container	3.186	3.134	1,7 %
Intermodal	2.243	2.002	12,0 %
Holding/Übrige	612	580	5,5 %
Logistik	167	141	18,4 %
Immobilien	88	80	10,0 %
HHLA-Konzern	6.296	5.937	6,0 %

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 %
HHLA Deutschland	204	42	20,6 %

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
HHLA Deutschland	100,0	15,3	100,0

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
HHLA Deutschland	15,3	15,5

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.