

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.

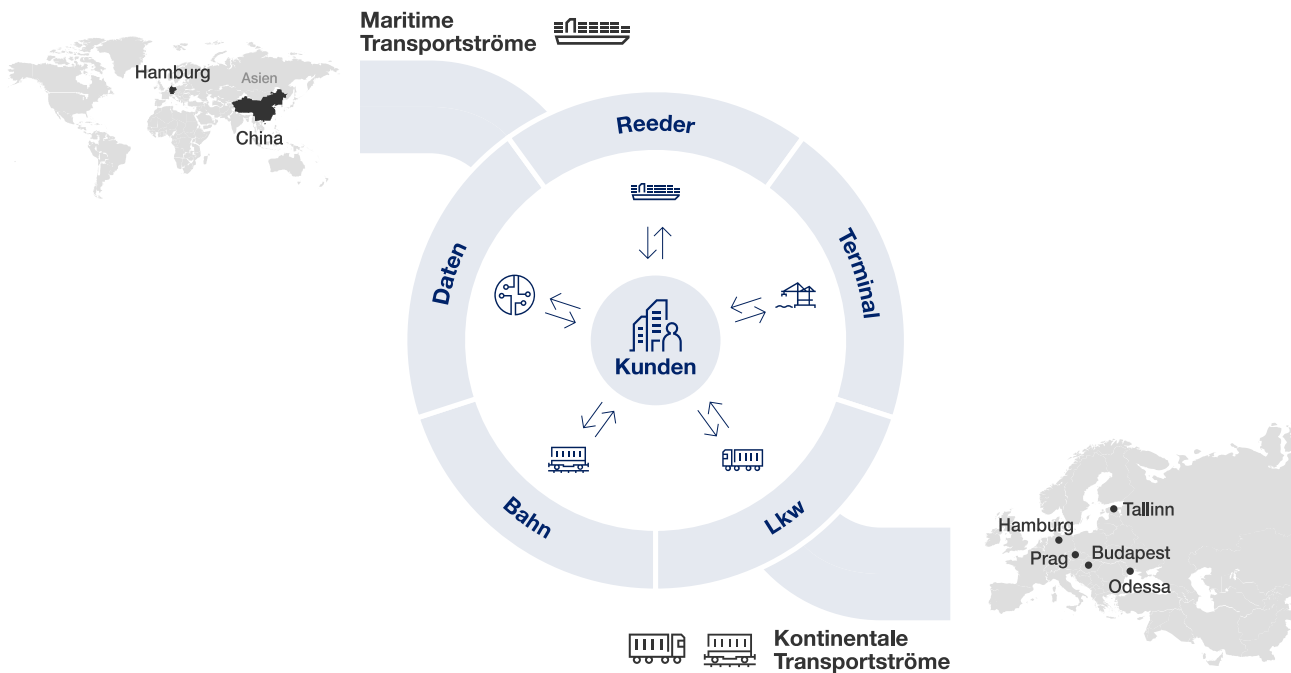
Investitionen und Finanzen



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 CO₂-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 Aushän-geschild für intelligentes Quartiersmanagement werden. Somit stellt HHLA Immobilien einen gefragten Know-how-Träger in klar abgegrenzten Kompetenzfeldern dar.

Unternehmenssteuerung und Wertmanagement

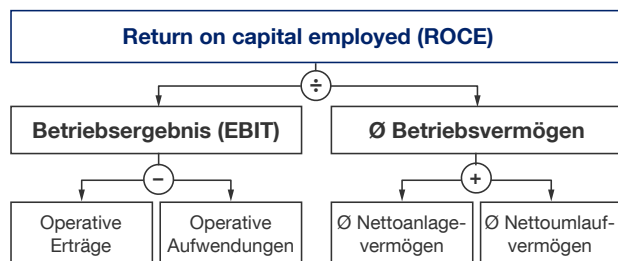
Zu den maßgeblichen finanziellen Zielen der HHLA zählt eine langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmens-werts. Zur Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Geschäfts-aktivitäten arbeitet die HHLA mit einem konzernweiten Wertma-nagementsystem. Im Geschäftsjahr 2019 wurden an diesem System keine 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 wertorien-tierte Steuerung wird die Gesamtkapitalverzinsung (ROCE) ermittelt, die zugleich die Grundlage für den jährlichen Wert-beitrag bildet. Im HHLA-Konzern wird der ROCE als Quotient aus dem Betriebsergebnis und dem eingesetzten durchschnitt-lichen 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 Wertma-nagementsystems verzerren könnten, werden auf diese Weise vermieden.

Im Geschäftsjahr 2019 verzeichnete der HHLA-Konzern gegen-über 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 zurückzu-führen 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 resul-tierte. **Vermögens- und Finanzlage** Die Rendite auf das einge-setzte 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 erwirt-schaftete 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 ¹ in %	10,8	14,8	- 4,0 PP
Kapitalkosten vor Steuern ² 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 %

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

2 Davon abweichend 5,0 % für den Teilkonzern Immobilien

Nicht finanzielle Steuerungsgrößen

Wesentliche nicht finanzielle Steuerungsgrößen sind die Contai-nerumschlag- und Containertransportmengen. Als Frühindika-toren 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