



HAMBURGER STADTWIRTSCHAFTS STRATEGIE

Gemeinsam fürs Gemeinwohl



Inhalt

Grußwort des Ersten Bürgermeisters der Freien und Hansestadt Hamburg

1.	Die Hamburger Stadtwirtschaft	6
1.1	Das Ganze im Blick	
1.2	Die Zukunft im Blick	
2.	Unser Leitbild – gemeinsam fürs Gemeinwohl	11
3.	Ganzheitlich wirksam – Zielsystem und Ziele	14
3.1	Unser Zielsystem	
3.2	Prämisse: Wichtiges staatliches Interesse	20
3.3	Ziel-Cluster: Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit	24
3.3.1	Nachhaltige Leistungserbringung und Qualität	
3.3.2	Personal und Demografiefestigkeit	
3.3.3	Digitale Transformation und Innovation	
3.4	Ziel-Cluster: Ökonomie	32
3.4.1	Wirtschaftliche Leistungserbringung	
3.4.2	Vermögen	
3.4.3	Haushaltswirkung	
3.5	Ziel-Cluster: Klima & Umwelt	38
3.5.1	Klimaschutz und Klimaanpassung	
3.5.2	Umweltschutz	
3.5.3	Effiziente Ressourcennutzung	
3.6	Ziel-Cluster: Soziale Verantwortung	46
3.6.1	Chancengleichheit und Diversität	
3.6.2	Inklusion und Teilhabe	
3.6.3	Gute Arbeit	
3.6.4	Stadt(teil)entwicklung und Kultur	
3.7	Gewichtung von Zielen in der unternehmens-individuellen Umsetzung	54
4.	Integriert – die Strategie als Bestandteil der Good Governance der Unternehmen und des Portfolios	56
4.1	Richtungsweisend für die Stadtwirtschaft – gemeinsam für die Verwirklichung der Strategie	
5.	Der gemeinsame Weg – Blick auf die initiale Strategieentwicklung	62
6.	Der weitere Weg – Fortentwicklung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie	67



Dr. Peter Tschentscher
Erster Bürgermeister
Freie und Hansestadt Hamburg

GRUSSWORT

Hamburgs öffentliche Unternehmen und die Freie und Hansestadt Hamburg als ihre Gesellschafterin bilden gemeinsam die „Hamburger Stadtwirtschaft“. Hamburg Wasser, die Hamburger Energiewerke, die Hamburger Hochbahn, die Stadtreinigung Hamburg, das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, die Elbkinder Kindertagesstätten, das SAGA-Wohnungsbauunternehmen, die Hamburg Port Authority und viele weitere städtische Betriebe erfüllen wichtige Aufgaben der Daseinsvorsorge und kümmern sich um eine leistungsfähige städtische Infrastruktur.

Die Unternehmen der „Hamburger Stadtwirtschaft“ bilden damit ein sicheres Fundament für ein gutes Leben und Arbeiten in der gesamten Metropolregion. Sie tragen große Verantwortung für unser Gemeinwesen und sind verlässliche Partner für Politik und Verwaltung, für Wirtschaft und Industrie, für Kirchen, Vereine, soziale Einrichtungen und Kulturschaffende.

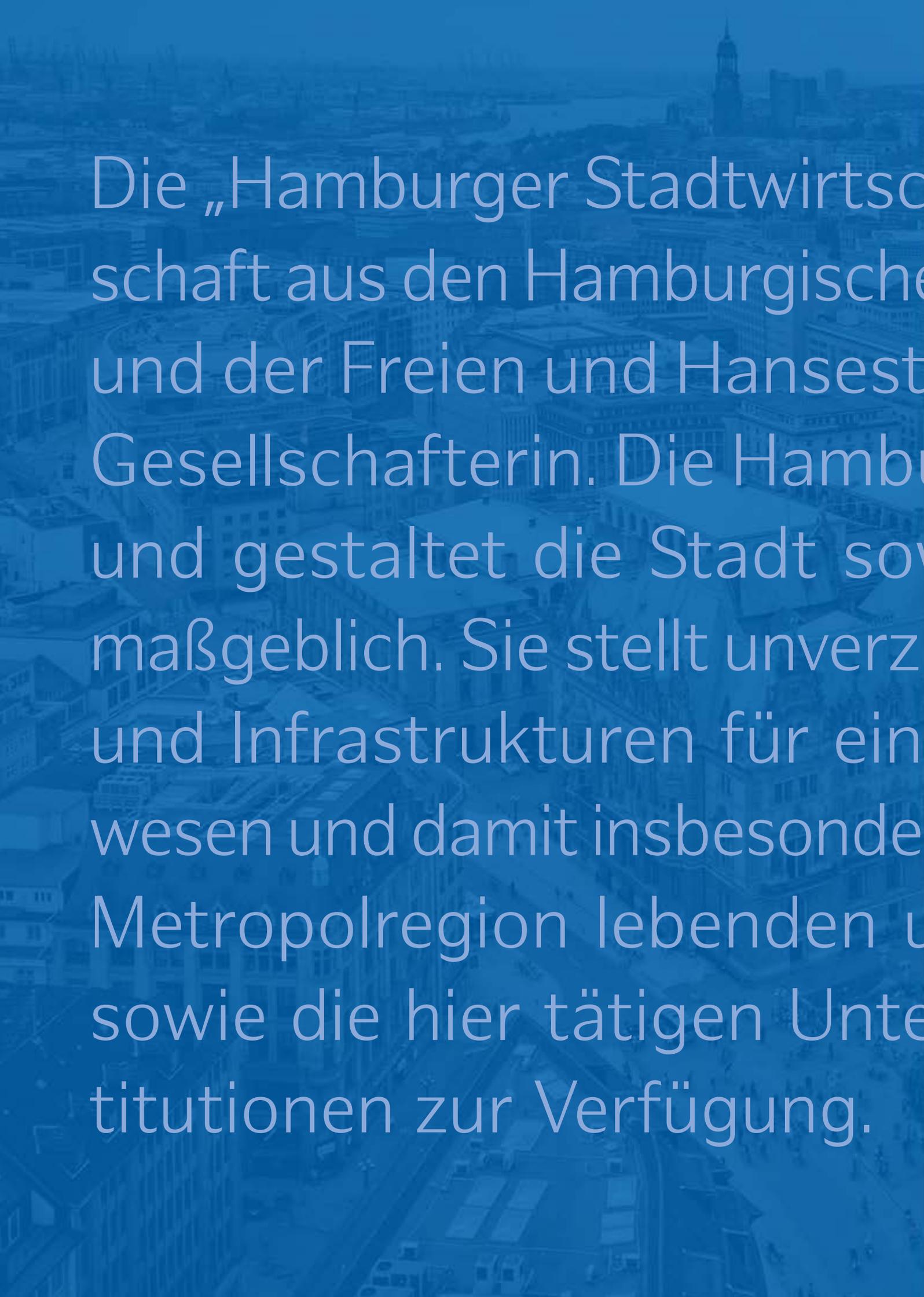
Hamburg ist eine Zukunftsstadt, die schon heute die Grundlagen schafft für den Wohlstand und die Lebensperspektiven der kommenden Generationen. Die öffentlichen Unternehmen haben dabei eine zentrale Bedeutung. Sie bauen bezahlbare Wohnungen, setzen die Energiewende um, erweitern das Schnellbahnnetz, modernisieren unseren Hafen und fördern Wissenschaft, Sport und Kultur.

Der Senat hat sich zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen verpflichtet, um die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen, soziale Gerechtigkeit herzustellen und gleichberechtigte Teilhabe für alle zu ermöglichen.

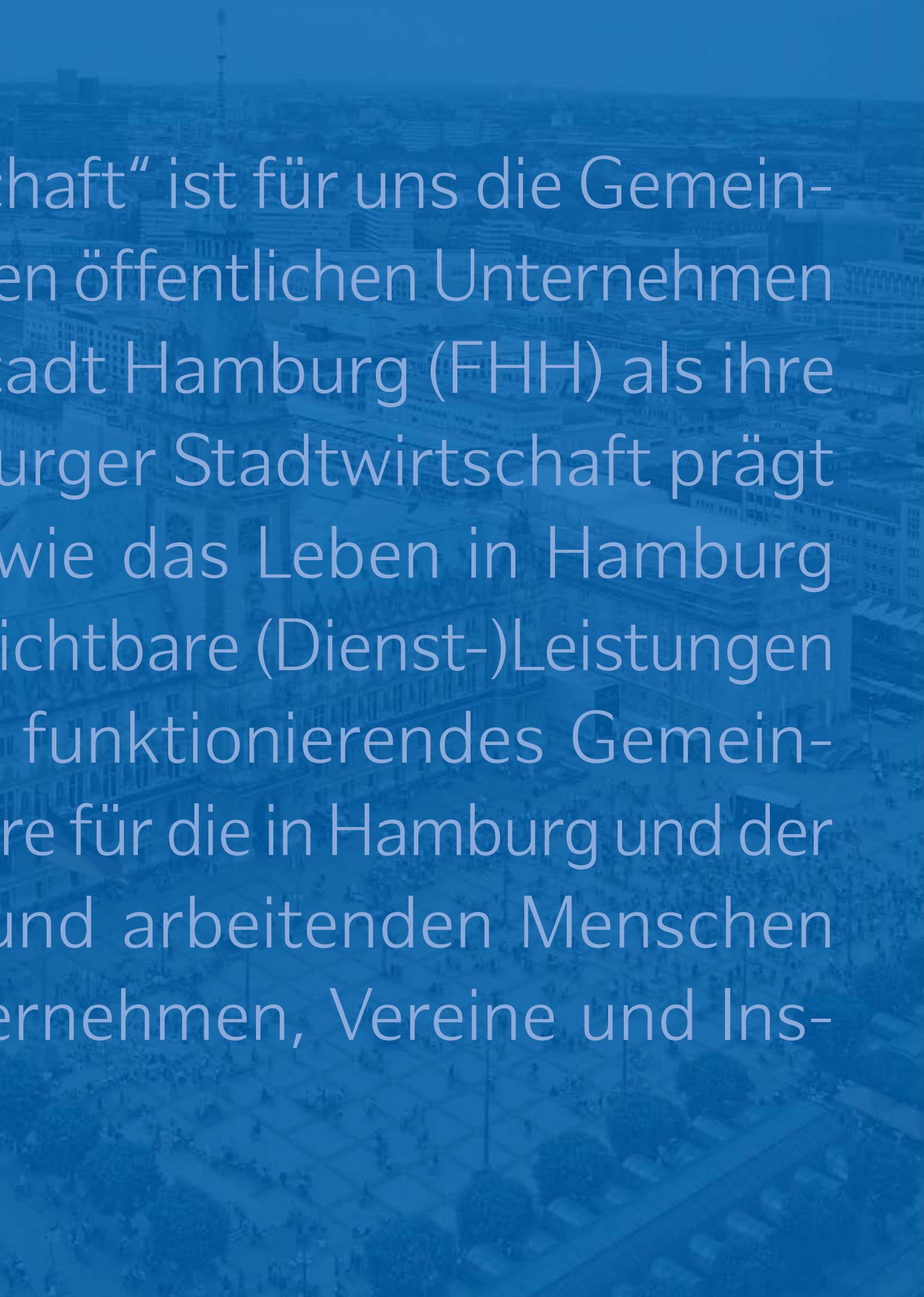
Die „Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“ formuliert auf dieser Grundlage klare Zukunftsziele wie zum Beispiel die Klimaneutralität innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte. Sie gibt Hamburgs öffentlichen Unternehmen ein Leitbild für ihr Handeln und setzt einen Rahmen für gute Kooperationen zum Wohle des Gemeinwesens.

Der Senat unterstützt die „Hamburger Stadtwirtschaft“ bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, bei der Modernisierung der Unternehmen und der Förderung ihrer Leistungsfähigkeit. Ich bedanke mich bei allen Beschäftigten in den öffentlichen Unternehmen und der Beteiligungsverwaltung in den Behörden für ihre Arbeit. Der „Hamburger Stadtwirtschaft“ wünsche ich für die Zukunft weiterhin viel Erfolg.



The background of the image is an aerial photograph of Hamburg, Germany, showing a dense urban landscape with numerous buildings and streets. A semi-transparent blue filter is applied over the entire image, creating a monochromatic effect. The text is overlaid on this background in a white, sans-serif font.

Die „Hamburger Stadtwirtschaft“ aus den Hamburgischen und der Freien und Hansestadt-Gesellschafterin. Die Hamburgische Stadtwirtschaft gestaltet die Stadt so maßgeblich. Sie stellt unverzichtbare Infrastrukturen für ein leistungsfähiges Leben in der Metropolregion lebenden und arbeitenden sowie die hier tätigen Unternehmen zur Verfügung.

An aerial photograph of Hamburg, Germany, showing a dense urban landscape with numerous buildings, streets, and green spaces. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The text is centered and reads:

chaft“ ist für uns die Gemein-
en öffentlichen Unternehmen
adt Hamburg (FHH) als ihre
urger Stadtwirtschaft prägt
wie das Leben in Hamburg
ichtbare (Dienst-)Leistungen
funktionierendes Gemein-
re für die in Hamburg und der
und arbeitenden Menschen
ernehmen, Vereine und Ins-

1. Die Hamburger Stadtwirtschaft

1.1 DAS GANZE IM BLICK

Die „HAMBURGER STADTWIRTSCHAFT“ ist für uns die Gemeinschaft aus den Hamburger öffentlichen Unternehmen und der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) als ihre Gesellschafterin. Mit ihren öffentlichen Unternehmen verfolgt die FHH als Gesellschafterin das Ziel, öffentliche Aufgaben und fachpolitische Ziele effizient zu erfüllen. Gleichzeitig stellt sie über ihren (beherrschenden) Einfluss auf die Unternehmen sicher, dass die Gemeinwohlorientierung und Daseinsvorsorge gewahrt werden und für das Gemeinwesen und den Standort bedeutsame Leistungen und Infrastrukturen unter Kontrolle der öffentlichen Hand verbleiben.

Die FHH erhält sich so wichtige Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, während die öffentlichen Unternehmen über die notwendige Handlungs- und Entscheidungsfreiheit verfügen, um sich flexibel und nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu organisieren sowie ggf. dem Wettbewerb anzupassen. Damit wird gewährleistet, dass die Unternehmen ihre Aufgaben und Ziele wirksam, nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und in einer hohen Qualität erfüllen beziehungsweise erreichen können.

Die Hamburger Stadtwirtschaft begleitet tagtäglich die gut 1,9 Mio. Hamburgerinnen und Hamburger sowie alle, die aus privatem oder beruflichem Anlass Hamburg besuchen: Das Wasser fließt in der gewünschten Temperatur aus dem Hahn, der Strom kommt zuverlässig aus der Steckdose, der Abfall wird pünktlich abgeholt und verwertet. Ob mit U-Bahn, Bus oder Fähre – der öffentliche Nahverkehr bringt die Menschen morgens zur Kita, in die Hochschule oder an den Arbeitsplatz und abends in das Schwimmbad

oder zur Theatervorstellung. Die Stadtwirtschaft schafft bezahlbare Wohnungen, betreibt soziale Unterkünfte und Einrichtungen der Gesundheitsversorgung, entwickelt die Hafen- und Verkehrsinfrastruktur, prägt das kulturelle Leben in Hamburg, strahlt in die Metropolregion Hamburg aus – und vieles mehr. Diese Bedeutung und Vielseitigkeit spiegeln sich in den Segmenten wider, in denen Hamburgs öffentliche Unternehmen insbesondere tätig sind:

- **BILDUNG UND WISSENSCHAFT**
- **GESUNDHEIT UND SOZIALES**
- **IMMOBILIEN, STADTENTWICKLUNG UND WOHNEN**
- **KREDITINSTITUTE UND FINANZWIRTSCHAFT**
- **KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT**
- **ÖFFENTLICHER PERSONENNAHVERKEHR**
- **ENERGIEVERSORGUNG**
- **WASSERWIRTSCHAFT UND ENTSORGUNG**
- **VERKEHR UND LOGISTIK**
- **WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG UND STADTMARKETING**
- **BERATUNG UND SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN**

In allen diesen Segmenten trägt die Hamburger Stadtwirtschaft bereits jetzt entscheidend zur hohen Lebensqualität und den guten Standortbedingungen unserer Metropole bei. Dies ist für uns Bestätigung und Motivation für die Zukunft zugleich.



1. Die Hamburger Stadtwirtschaft

1.2 DIE ZUKUNFT IM BLICK

Unser Anspruch für die Zukunft ist es, die Grundlagen für diese gute Lebens- und Standortqualität in und für Hamburg zu erhalten und stetig weiterzuentwickeln. Im „Jahrhundert der Metropolen“ haben Großstädte wie Hamburg eine herausgehobene Rolle:

Sie sind Zentren für gesellschaftliche und technologische Innovationen, Kreativität und Produktivität und damit Treiber für den erforderlichen Wandel über die eigenen Grenzen hinweg. Sie stehen aber auch vor großen Herausforderungen: wachsende Bevölkerung, begrenzte Flächenverfügbarkeit, sozialer Zusammenhalt und Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen.

Der Ausstoß von Treibhausgasemissionen muss gesenkt und Ressourcen müssen nachhaltig genutzt werden, um Klimaneutralität zu erreichen und natürliche Lebensgrundlagen zu schützen. Dabei sind Erhalt und Förderung einer breit aufgestellten und leistungsfähigen Wirtschaft von zentraler Bedeutung, um nicht nur Wohlstand und Arbeitsplätze, sondern auch die finanzielle Grundlage für ein funktionierendes Gemeinwesen zu schaffen.

Wir als Hamburger Stadtwirtschaft haben dabei eine besondere Verantwortung und Funktion, etwa bei der Gestaltung einer sozial- und umweltverträglichen Stadtentwicklung, der Umsetzung der Mobilitäts- und Energiewende, der Wirtschafts- und Innovationsförderung, der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beispielsweise des Hafens sowie des Flughafens oder bei der Schaffung kultureller Begegnungs- und Debattenorte. Um dieser Verantwortung und Funktion auch zukünftig in hoher Qualität und im Sinne des

Gemeinwohls gerecht zu werden, gilt es auch, strukturelle Veränderungen zu antizipieren und diese aktiv mitzugestalten: In der Belegschaft und bei der Personalgewinnung macht sich etwa der demografische Wandel zunehmend bemerkbar. Kundinnen und Kunden sowie die Beschäftigten werden diverser. Sie verändern uns, unsere Stadt und unser Verständnis von Liberalität, Heimat und Kultur. Der Einsatz neuer und digitaler Technologien bietet große Potenziale, muss aber auch gemeinsam gestaltet und umgesetzt werden. Zugleich steigen die Erwartungen an Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften – also nicht nur im ökonomischen, sondern auch im sozialen und ökologischen Sinne.

Vor diesem Hintergrund haben wir als gemeinsamen Kompass für unser zukünftiges Handeln die „Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“ formuliert. Im Entstehungsprozess der Strategie (siehe Kapitel 5) wurden drei BAUSTEINE identifiziert, die das gesamtstädtische Handeln der Hamburger Stadtwirtschaft stärken und weiterentwickeln:

1. Der kooperative Strategie-Entwicklungsprozess hat die Hamburger Stadtwirtschaft zusammengebracht und bildet den Auftakt für ein lebendiges und vertrauensvolles Netzwerk der öffentlichen Unternehmen und der Gesellschafterin FHH. Indem die GEMEINSCHAFT DER HAMBURGER STADTWIRTSCHAFT ALS GANZES aktiviert wird, kann mehr Potenzial verwirklicht werden, als die Summe ihrer einzelnen Teile das könnte.
2. Um gemeinsam wirkungsvoll agieren zu können, braucht es ein GEMEINSAMES LEITBILD. Das Leitbild beschreibt unsere Vision, unseren Auftrag und unsere Grundsätze (siehe Kapitel 2).
3. Bei aller Vielseitigkeit gibt es zahlreiche Themen und Erwartungen, die uns als Hamburger Stadtwirtschaft gleichermaßen beschäftigen. Diese sind in unserem ZIELSYSTEM transparent zusammengefasst. Das Zielsystem unterstützt uns dabei, unseren Kurs auf die Zukunft und zum Erreichen unserer Vision ausrichten zu können (siehe Kapitel 3 und 4).



Wegen der Unterschiedlichkeit der öffentlichen Unternehmen und unter Beachtung des bewährten Hamburger Verantwortungsmodells¹ stellt die Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie keine Fach- oder Segmentstrategie dar, sondern dient als übergreifender Rahmen.

Dabei baut sie in großen Teilen auf bestehenden Programmen und Aktivitäten der Stadt sowie der öffentlichen Unternehmen auf und nutzt bereits eingespielte Strukturen.

¹Das „Verantwortungsmodell“ bestimmt die Verantwortlichkeit für die Steuerung der öffentlichen Unternehmen der FHH. In diesem Modell sind die Fachbehörden entsprechend ihrer fachlichen Aufgabenstellung für die umfassende Steuerung der ihnen zugeordneten Beteiligungen zuständig. Die Finanzbehörde nimmt dabei Querschnittsfunktionen wahr und stellt die Einheitlichkeit der Beteiligungssteuerung der FHH sicher (z. B. über den HCGK). Bei wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen erfolgt eine gemeinsame Steuerung durch Fachbehörde sowie Finanzbehörde (sog. „erweitertes Verantwortungsmodell“). Die Steuerung der unmittelbaren Beteiligungen der FHH und der Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH (HGV) erfolgt primär über die Aufsichtsräte bzw. vergleichbare Unternehmensorgane. Die Steuerung der mittelbaren Beteiligungen, also von Tochtergesellschaften der unmittelbaren Beteiligungen der FHH und HGV, erfolgt grundsätzlich über die jeweilige Muttergesellschaft.

2. Gemeinsam fürs Gemeinwohl

UNSER LEITBILD

Mit dem Leitbild formulieren wir eine VISION als unser Zukunftsbild für die Hamburger Stadtwirtschaft, die stets Motivation und Inspiration für unser Handeln ist.

Mit unserem Leitbild definieren wir auch unseren AUFTRAG. Unser Auftrag beschreibt, wie unsere Vision jeden Tag mehr Realität werden kann und welchen Beitrag wir hierzu leisten. Er bildet damit die Brücke zwischen der Vision und unserem Zielsystem.

Die ebenfalls in unserem Leitbild definierten GRUNDSÄTZE sind der Wertemaßstab für das, was ist, und das, was kommt.

Unsere Vision:

Wir gestalten die Zukunftsstadt Hamburg – eine nachhaltige Metropole, in der allen ein gutes Leben möglich ist.

Als Hafen- und Handelsstadt ist Hamburg seit jeher ein besonderer Ort für Weltoffenheit, für Toleranz, für Austausch und Begegnungen. Hamburg verbindet hanseatische Tradition und Aufbruch zu neuen Ufern. Und Hamburg ist eine Stadt, die sich inspirieren lässt und andere inspiriert.

Als Gemeinschaft der öffentlichen Unternehmen und der Gesellschafterin FHH verstehen wir uns deshalb als Impulsgeberin einer Stadt im kontinuierlichen Werden. Wir sind mit unserer Art des „Stadt-Wirtschaftens“ Vorbild und inspirieren und motivieren andere. Als Dienstleisterin und Arbeitgeberin wird die Hamburger Stadtwirtschaft als Vorreiterin wahrgenommen.



Für die Zukunftsfähigkeit unserer Stadt ...

- arbeiten wir nachhaltig, indem wir ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in einem zukunftsfähigen Gleichgewicht halten. So schützen wir die Ressourcen der Stadt auch für nachfolgende Generationen.
- stellen wir die Bedürfnisse der Menschen in Hamburg und der hier tätigen Unternehmen, Vereine und Institutionen ins Zentrum unseres Handelns und binden diese aktiv in die Gestaltung der Zukunft mit ein.

Unser Auftrag:

Gemeinsam das Gemeinwohl stärken.

Damit unsere Vision jeden Tag mehr Realität wird, verfolgen wir unsere vielfältigen Aufgaben stets auf höchstem Niveau. Dabei haben wir bei unserer Aufgabenerfüllung und Unternehmensführung immer die in dieser Strategie formulierten Ziele als Kompass im Blick.

Zusammen leisten wir einen entscheidenden Beitrag zum Gemeinwohl und Daseinsvorsorge, für soziale Teilhabe, kulturelle Vielfalt und die Lebens- und Standortqualität in Hamburg. Wir begreifen uns als integraler Bestandteil der Stadt und nehmen unsere Verantwortung im Sinne des gesamtstädtischen Wohles und einer ganzheitlichen Stadtentwicklung wahr.

2. Gemeinsam fürs Gemeinwohl

Unsere Grundsätze:

Kooperation leitet unser Handeln.

Wir sind davon überzeugt, dass gemeinsam besser und erfolgreicher gedacht und gehandelt werden kann. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Hamburg und über die Stadtgrenzen hinaus sind Voraussetzung für die Umsetzung unserer Ziele. Kooperation ist der rote Faden, der unsere GRUNDSÄTZE in allen Aspekten durchzieht:

OFFENHEIT FÜR NEUES

Wir bleiben nicht stehen, wir halten die Augen offen, gehen auch mal ungewohnte Wege, lassen uns inspirieren und sind offen für neue Perspektiven.

MUT

Wir verfolgen unsere Aufgaben mit Entschlossenheit, Courage und der nötigen Tatkraft. Davon lassen wir uns auch in schwierigen Momenten von Unsicherheit, Angst, Misserfolgen und Fehlern nicht abbringen.

VIELFALT

Die Stadtwirtschaft ist wie Hamburg – vielfältig und weltoffen. Wir leben Diversität und Inklusion und bekämpfen Diskriminierung, Rassismus, Antisemitismus sowie Extremismus jedweder Art aktiv. Wir arbeiten gemeinsam für das Wohl der gesamten Stadtgesellschaft.

FAIRNESS

Für unsere Stakeholder sind wir eine faire und zuverlässige Partnerin und setzen uns für den Ausgleich unterschiedlicher Interessen ein.

VERANTWORTUNG

Als gemeinschaftlich handelndes Team fühlen wir uns den in Hamburg lebenden Menschen verpflichtet. Zugleich behalten wir die globalen Nachhaltigkeitsziele im Blick und gehen nachhaltig und effizient mit den wirtschaftlichen Ressourcen der Stadt um.



3. Ganzheitlich wirksam Zielsystem und Ziele

Wir, die Hamburger Stadtwirtschaft, konkretisieren unsere Vision, unseren Auftrag und unsere Grundsätze in einem Zielsystem, das transparent allgemeingültige Oberziele verknüpft und harmonisiert.

Auf diese Weise setzen wir einen verlässlichen Rahmen für die inhaltliche Verständigung zwischen der FHH als Gesellschafterin sowie ihren öffentlichen Unternehmen und füllen diesen in unserem täglichen Handeln mit Leben. Auf Grundlage des geltenden Rechts, des Hamburger Corporate Governance Kodex (HCGK) sowie der Compliance-Rahmenrichtlinie nehmen wir eine gute und nachhaltige Leistungserbringung, Unternehmensführung und -steuerung in den Fokus.

Hierbei arbeiten wir vertrauensvoll und partnerschaftlich auch mit den Sozialpartnern zusammen und stellen eine gelebte betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung sicher.

3.1 UNSER ZIELSYSTEM

Zur Systematisierung haben wir ein Zielsystem entwickelt, das aus der PRÄMISSE „Wichtiges staatliches Interesse“ sowie ZIEL-CLUSTERN, STEUERUNGSBEREICHEN und OBERZIELEN besteht.

Das „WICHTIGE STAATLICHE INTERESSE“ steht dem Zielsystem als PRÄMISSE vor. Damit stellen wir sicher, dass die fach- und aufgabenspezifischen Kernleistungen individuell für jedes öffentliche Unternehmen – insbesondere im jeweiligen Zielbild – im Rahmen des Verantwortungsmodells festgelegt werden können.

Unterhalb der Prämisse des „Wichtigen staatlichen Interesses“ setzen wir die vier ZIEL-CLUSTER

- **WIRKSAMKEIT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT**
- **ÖKONOMIE**
- **KLIMA UND UMWELT**
- **SOZIALE VERANTWORTUNG**

Sie werden durch STEUERUNGSBEREICHE konkretisiert, für die wiederum allgemeingültige OBERZIELE formuliert sind. Die Oberziele sind auch über die einzelnen Steuerungs-bereiche und Ziel-Cluster hinweg thematisch miteinander verbunden. Sie werden daher von uns stets gemeinsam betrachtet, die Übersetzung der Ziele in den individuellen Unternehmenskontext ist dabei maßgeblich.

Schwerpunkte können und sollen dort gesetzt werden, ohne dass dabei die Entwicklung der Stadt im Ganzen aus dem Blick gerät (vgl. Kapitel 3.7 und 4).

Dies kann – im Rahmen des Verantwortungsmodells – auch durch Segmentstrategien erfolgen, die diese Rahmenstrategie branchenspezifisch konkretisieren bzw. ergänzen.



Zielsystem

Prämisse

Ziel-Cluster

Steuerungsbereiche





Bezug zu Sustainable Development Goals (SDGs) als Fundament

Personal und Demografiefestigkeit

Digitale Transformation und Innovation



Vermögen

Haushaltswirkung



Umweltschutz

Effiziente Ressourcennutzung



Gute Arbeit

Stadt(teil)entwicklung und Kultur



Umsetzung durch Kooperation und Integration in Governance

Ganzheitlich wirksam Zielsystem und Ziele

Sustainable Development Goals² (SDGs):

Das Fundament für eine nachhaltige Stadtwirtschaft

Als Hamburger Stadtwirtschaft tragen wir Verantwortung dafür, einen Beitrag zum Erreichen der Sustainable Development Goals (SDGs) zu leisten. Die SDGs als globaler Handlungsrahmen und Leitbild für nachhaltige Entwicklung dienen uns als wichtiges Fundament für unseren Anspruch, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen sowie soziale Gerechtigkeit und gleichberechtigte Teilhabe zusammen zu denken.

Mit der Ausrichtung der Ziel-Cluster „Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit“, „Ökonomie“, „Klima und Umwelt“ und „Soziale Verantwortung“ und deren Steuerungsbereiche an den SDGs berücksichtigen wir die Nachhaltigkeitsdimensionen in ihrer Querschnittsfunktion ganzheitlich in der Strategie sowie bei der (individuellen bzw. gemeinsamen) Ableitung von Maßnahmen. Damit leisten wir als Hamburger Stadtwirtschaft auch einen wesentlichen Beitrag zur Drucksache 21/9700 „Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in Hamburg“, deren Umsetzung die Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft verantwortlich koordiniert. Auf welche SDGs die Ziel-Cluster der Strategie zum Erreichen beitragen, wird innerhalb der Netzstruktur am Ende der jeweiligen Ziel-Cluster kurz dargestellt und erläutert.

Damit verbunden ist das Ziel der Hamburger Stadtwirtschaft, über ihre (Dienst-)Leistungen und Geschäftsmodelle sowie durch Innovation und Kooperation die positiven Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung zu stärken und negative Auswirkungen zu reduzieren. Der wesentliche Beitrag, den Hamburgs öffentliche Unternehmen für das Erreichen

²Die Sustainable Development Goals (SDGs) konkretisieren mit 17 Zielen und 169 Unterzielen (auf staatlicher Ebene) die globale Agenda 2030 der Vereinten Nationen für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung. Die Ziele sind so ambitioniert, dass die Staaten sie nur erreichen können, wenn alle – öffentlicher Sektor, Unternehmen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft – ihren Beitrag leisten und ihr Handeln auf die Zielerreichung ausrichten.

der SDGs leisten können, ist immer auch abhängig von der jeweiligen Geschäftstätigkeit und Branche sowie den zugehörigen Wertschöpfungsketten.

Für uns ist Transparenz ein wichtiger Baustein für nachhaltiges Wirtschaften. Daher kommt der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine wesentliche Funktion zu. Die großen Hamburgischen öffentlichen Unternehmen gehen hier als Vorbilder voran und veröffentlichen auf Grundlage der Vorgaben des HCGK regelmäßig alle zwei Jahre einen Bericht nach den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK).



Prämisse



Ganzheitlich wirksam Zielsystem und Ziele

3.2 PRÄMISSE: WICHTIGES STAATLICHES INTERESSE

Für die FHH als Gesellschafterin ist das „WICHTIGE STAATLICHE INTERESSE“ eine der grundlegenden Voraussetzungen, um sich gemäß § 65 der Landeshaushaltsordnung (LHO) an Unternehmen zu beteiligen.

Ein solches Interesse liegt dann vor, wenn bedeutsame Aufgaben der Stadt erfüllt werden, z. B. die Wohnraumversorgung für breite Bevölkerungsschichten, das Angebot eines attraktiven öffentlichen Personennahverkehrs oder die Bereitstellung von Kulturangeboten.

Auch weitere Interessen, etwa die Stärkung des Wirtschaftsstandorts, können eine staatliche Beteiligung rechtfertigen. Welche Aufgaben dies genau sind, wird durch die FHH definiert. Zudem muss sichergestellt sein, dass sich der angestrebte Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erreichen lässt. Das wichtige staatliche Interesse wird in den Zielbildern der öffentlichen Unternehmen konkretisiert (siehe Kapitel 4) und bildet den Ausgangspunkt zur Bestimmung ihrer Kernaufgaben und fachlichen Ziele im Rahmen des Hamburger Verantwortungsmodells.

Es beschreibt den Daseinszweck des jeweiligen öffentlichen Unternehmens. Die Erfüllung dieses Zwecks ist damit zentraler Auftrag für die Geschäftsleitung und Kontrollmaßstab für das Aufsichtsgremium. Deshalb steht das wichtige staatliche Interesse als Prämisse an der Spitze unserer gemeinsamen Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie.

Anforderungen und Erwartungen, die an private Unternehmen gestellt werden, gerade in Hinblick auf ihre Effizienz, sind auch durch die öffentlichen Unternehmen umzusetzen.

Dabei haben die öffentlichen Unternehmen als Akteure der öffentlichen Hand eine besondere Vorbildfunktion. Sie handeln im Sinne des Gemeinwohls, tragen eine (Mit-) Verantwortung für unsere Stadt (Stadt als Vorbild) und leisten bereits über die Erfüllung öffentlicher Aufgaben sowie die Erreichung fachpolitischer Ziele im Rahmen ihres Kerngeschäfts einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung vieler SDGs.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ...

- stellen das wichtige staatliche Interesse Hamburgs in das Zentrum ihres Handelns und erfüllen ihre Aufgaben zum Wohle der Freien und Hansestadt Hamburg und ihrer Bürgerinnen und Bürger.
- verfolgen die Interessen des Gemeinwohls und haben damit eine besondere Vorbildfunktion.

Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit





Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit

Das Ziel-Cluster Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit umfasst die Steuerungsbereiche Nachhaltige Leistungserbringung und Qualität, Personal und Demografiefestigkeit sowie Digitale Transformation und Innovation. Grundlage für Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit sind dabei die Stabilität und Belastbarkeit der Wirtschaftsplanung der öffentlichen Unternehmen, denn nur wirtschaftlich stabil aufgestellte öffentliche Unternehmen (→ Ökonomie) können einen Beitrag zu guter Arbeit und Wirtschaftswachstum in der Stadt und über die Stadt Hamburg hinaus leisten.

3.3.1 NACHHALTIGE LEISTUNGSERBRINGUNG UND QUALITÄT

Hamburgs öffentliche Unternehmen erreichen die zur Erfüllung des wichtigen staatlichen Interesses vorgegebenen (fachlichen) Ziele und Aufgaben so wirksam wie möglich. Dabei ist der Anspruch der Hamburger Stadtwirtschaft, ihre (Dienst-)Leistungen nachhaltig und auf einem qualitativ hohen Niveau zu erbringen.

Um die Qualität der Leistungserbringung sicherzustellen und weiterzuentwickeln, setzen wir auf moderne Qualitätssicherungssysteme, ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung sowie einen stetigen Austausch zwischen der Gesellschafterin FHH und den öffentlichen Unternehmen sowie den relevanten Ziel- und Anspruchsgruppen (insbesondere Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden), um unsere Leistungen bestmöglich an deren Bedürfnissen auszurichten. Wir richten unsere Leistungen und Angebote auf unsere plurale Gesellschaft aus, auf die Diversität der Bürgerinnen und Bürger, die Kundinnen und Kunden und streben die weitere interkulturelle Öffnung unserer öffent-

lichen Unternehmen an. Eine hohe Kundenzufriedenheit ist für uns ein wesentliches Erfolgskriterium und Gradmesser für die Qualität unserer (Dienst-)Leistungen.

Bei der Erfüllung unserer Aufgaben gewährleisten wir, dass die angestrebten Ziele im Sinne des wichtigen staatlichen Interesses erreicht werden. Daneben stellen wir bestmöglich sicher, dass bei der Erbringung unserer (Dienst-)Leistungen sowie beim Erreichen unserer fachlichen Ziele neben der Wirtschaftlichkeit – als grundlegender Maßstab und mit Blick auf die gemeinsame Verantwortung für den städtischen Haushalt – auch die ökologischen Auswirkungen (→ Klima und Umwelt) sowie Aspekte der → sozialen Verantwortung berücksichtigt werden. Dabei denken wir Gleichstellung, soziale Teilhabe und Klima- und Umweltschutz integriert mit.

Auch tragen wir bei der Erfüllung unserer Kernaufgabe dafür Sorge, die Belange von Menschen mit Behinderung zu berücksichtigen und diesen als unseren Nutzerinnen und Nutzern bzw. Kundinnen und Kunden die Teilhabe an unseren Dienstleistungen bzw. Infrastrukturen zu ermöglichen. Dabei orientieren wir uns auch an den Oberzielen, die wir uns mit Blick auf die nachhaltige Unternehmensführung gegeben haben und prüfen diesbezüglich Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft.

Wir unterstützen im Rahmen unserer Aufgabenstellung die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft (Sustainable bzw. Green Economy) und fühlen uns einer nachhaltigen Entwicklung unserer Stadt verpflichtet, die allen Bevölkerungsgruppen in Hamburg nicht nur ein bezahlbares, sondern ein attraktives Leben ermöglicht und eine aktive Daseinsvorsorge betreibt. Um unsere Leistungen nachhaltig erbringen zu können, verpflichten wir uns, als öffentliche Unternehmen unsere Beschaffung von Waren und Dienstleistungen verstärkt auch an nachhaltigen Kriterien auszurichten. Deshalb berücksichtigen die öffentli-



Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit

chen Unternehmen beim Einkauf von Gütern, Waren und (Dienst-)Leistungen neben der Wirtschaftlichkeit auch verstärkt Umwelt- und Sozialkriterien. Der Leitfaden für eine umweltfreundliche Beschaffung der FHH, der aktuell mit Blick auf Sozialkriterien zu einem Nachhaltigkeitsleitfaden weiterentwickelt wird, bietet hier Orientierung.

Dabei beschaffen wir etwa Produkte mit glaubwürdigen Gütezeichen (z. B. Blauer Engel, Fairtrade) oder achten auf Gesundheits- und Umweltverträglichkeit von eingesetzten Materialien. Wir wirken darauf hin, dass bei Lieferanten und Dienstleistern die ILO-Kernarbeitsnormen eingehalten werden, und beachten dabei auch Aspekte wie Tariftreue und Mindestlohnregelungen. Ihrer diesbezüglichen Sorgfaltspflicht kommen Hamburgs öffentliche Unternehmen in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise nach.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ...

- stellen sicher, dass ihre Leistungen den Landesinteressen und damit einer nachhaltigen Entwicklung der Stadt dienen; dabei orientieren sie sich konsequent an Nutzer- bzw. Kundenbedürfnissen sowie ggf. am Wettbewerb.
- stellen ihre Leistungen stets in einer hohen Qualität zur Verfügung und entwickeln diese im Austausch untereinander und mit ihren Stakeholdern weiter.
- richten ihre Leistungserbringung nachhaltig (ökonomisch, ökologisch und sozial) und ihre Beschaffung unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit verstärkt nach Umwelt- und Sozialkriterien aus.

3.3.2 PERSONAL UND DEMOGRAFIEFESTIGKEIT

Die Hamburger Stadtwirtschaft ist eine attraktive und vielfältige Arbeitgeberin sowohl für Berufseinsteiger als auch Fach- und Führungskräfte. Um im Sinne unserer Vision als öffentliche Unternehmen auch in Zukunft eine hohe Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit zu garantieren, ist die Gewinnung und Weiterentwicklung von leistungsfähigem Personal von hoher Bedeutung. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels steigt der Wettbewerb um gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere in technischen Berufsfeldern sowie im Digitalbereich ist es bereits jetzt eine Herausforderung, geeignete Fachkräfte zu gewinnen.

Wir setzen uns daher zum Ziel, verstärkt motivierte Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte für die Hamburger Stadtwirtschaft zu gewinnen und zu entwickeln. Dabei nehmen wir verstärkt die Kompetenzen einwandernder und eingewanderter Menschen in den Blick, denn sie können dazu beitragen, das aufkommende Fachkräfteproblem zu lösen. Wir bieten gute Ausbildungs- sowie duale Studienplätze an und setzen uns dafür ein, erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen eine dauerhafte Perspektive zu garantieren. Gleichzeitig fördern wir die Potenziale unserer Beschäftigten:

Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezielt Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an und ermöglichen lebenslanges Lernen. Hierdurch unterstützen wir unsere Belegschaft dabei, ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen, und bieten konkrete Perspektiven zur beruflichen Weiterentwicklung.

Als attraktive Arbeitgeberin gewährleisten wir selbstverständlich Prinzipien → Guter Arbeit und setzen uns für → Chancengleichheit und Diversität ein (siehe Ziel-Cluster Soziale Verantwortung).



Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ERHALTEN UND SCHAFFEN IM RAHMEN DER FINANZIELLEN MÖGLICHKEITEN DIE ZUR ERFÜLLUNG IHRER AUFGABEN ERFORDERLICHEN PERSONALRESSOURCEN. HIERFÜR ...

- stellen sie die Gewinnung von Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften sicher.
- ermöglichen sie ihren Beschäftigten über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sich entsprechend ihren beruflichen Anforderungen weiterqualifizieren zu können.
- setzen sie sich als attraktive Arbeitgeber für → Chancengleichheit und Diversität ein und gewährleisten Prinzipien → Guter Arbeit.

3.3.3 DIGITALE TRANSFORMATION UND INNOVATION

Gemäß unserem Grundsatz „Offenheit für Neues“ (siehe Kapitel 2) steigern wir die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit der Hamburger Stadtwirtschaft, indem wir Potenziale und Chancen der digitalen Transformation und neuer Technologien nutzen. Innovation verstehen wir als Erfolgsfaktor zur Steigerung der unternehmensspezifischen Leistungsfähigkeit, etwa durch die Automatisierung von Prozessen, die (Weiter-) Entwicklung digitaler Services oder den Einsatz technologischer Neuerungen zur besseren Umsetzung des fachlichen Unternehmensauftrags. Als Hamburger Stadtwirtschaft setzen wir uns deshalb dafür ein, die erforderlichen Rahmenbedingungen (z. B. eine angemessene IT-Ausstattung, eine fördernde Unternehmenskultur) zum Gelingen von Digitalisierung und Innovation zu schaffen. Dazu gehört auch, die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei diesem Transformationsprozess umfassend zu berücksichtigen. Die Hamburger Stadtwirtschaft ist sich ihrer Rolle bewusst, die sie für die Entwicklung einer digitalen Stadt – und die damit

verbundenen Mehrwerte für das Gemeinwesen – spielt. Deshalb vernetzen wir uns gezielt auch bereichs- und sektorenübergreifend und fördern den Wissensaustausch innerhalb der Stadt. Gemeinsam können wir etwa durch den Austausch von Daten über die Urban Data Platform der FHH, den Aufbau von gemeinsamen Infrastrukturen (z. B. LoRa-WAN) oder die Verknüpfung von digitalen Angeboten einen Beitrag zur Weiterentwicklung der digitalen Stadt im Sinne der **Digitalstrategie für Hamburg** leisten. Dabei nehmen wir auch die Potenziale für Kooperationen in den Blick, die etwa die Hochschul- und Forschungslandschaft sowie die Startup-Szenen in Hamburg und darüber hinaus bieten können.

Auch die Regionale Innovationsstrategie (RIS) der FHH mit ihrer Vision „Mit Innovationen gemeinsam für eine lebenswerte Stadt“ (Drs. 22/4352) bietet hier Orientierung und Anknüpfungspunkte zu den Themen Gesundheit, Mobilität, Klima und Energie, Data Science und Digitalisierung sowie Materialwissenschaften und Neue Materialien. Innovationsförderung umfasst dabei sowohl die technologische wie auch die nicht-technologische Dimension, etwa Prozess- und Serviceinnovationen. Im Rahmen branchen- und sektorenübergreifender städtischer Angebote (z. B. Cross Innovation Hub) kann verstärkt zu Innovationsthemen zusammengearbeitet werden.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN PRÜFEN UND NUTZEN PROAKTIV DIE POTENZIALE DER DIGITALISIERUNG, NEUER TECHNOLOGIEN SOWIE INNOVATIONEN ...

- für den Erhalt und die Verbesserung der unternehmensspezifischen Leistungsfähigkeit.
- in bereichsübergreifender Zusammenarbeit für die Weiterentwicklung der digitalen Stadt im Sinne bestmöglicher Lebensqualität und Teilhabe für die Bürgerinnen und Bürger.

Das Ziel-Cluster WIRKSAMKEIT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT adressiert die nachhaltige Ausgestaltung von Unternehmensleistungen sowie eine nachhaltige Beschaffung. Damit werden nachhaltige Verfahren, Konsum sowie Verantwortung für die Lieferkette in den Fokus genommen.³ Über Investitionen in Infrastrukturen sowie durch die Nutzung innovativer Technologien tragen wir dazu bei, Hamburg nachhaltig, sicher und widerstandsfähig zu gestalten und eine höhere wirtschaftliche Produktivität und Leistungsfähigkeit zu erreichen. Über eine hochwertige fachliche und berufliche (Aus-)Bildung für ihre Beschäftigten leistet die Stadtwirtschaft ihren Beitrag für Wirtschaftswachstum und produktive Vollbeschäftigung.



³ SDGs, zu denen öffentliche Unternehmen über ihre Geschäftsmodelle bzw. im Rahmen ihres Kerngeschäfts wesentlich beitragen können, werden aufgrund der Vielzahl an Unternehmen, Aufgaben und fachlichen Ziele in dieser Darstellung nicht berücksichtigt.

Ökonomie

**Das Ziel-Cluster Ökonomie umfasst die Steuerungsbe-
reiche** Wirtschaftliche Leistungserbringung, Vermögen
und Haushaltswirkung. Die wirtschaftliche Unterneh-
mensführung trägt substantziell zur Entlastung des
Haushalts und zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit
der Stadt Hamburg bei.

3.4.1 WIRTSCHAFTLICHE LEISTUNGSERBRINGUNG

Die Hamburger Stadtwirtschaft handelt nach dem Prinzip
der Wirtschaftlichkeit und nutzt Möglichkeiten zur Effizi-
enzverbesserung und für langfristiges Wachstum. Indem
wir betriebswirtschaftliches mit gemeinwohlorientiertem
Handeln verbinden, stellen wir sicher, dass unsere Aufgaben
und Ziele mit effizientem Mitteleinsatz durchgeführt und
erreicht werden. Maßstab hierfür sollten stets vergleichbare
und gut geführte Unternehmen sein.

Um unsere Wirtschaftlichkeit zu verbessern, realisieren wir
Rationalisierungs- und Einsparpotenziale. Hierfür prüfen wir
auch Synergien, die durch verstärkte Kooperationen (z. B.
Shared Services, Beschaffungs Kooperationen, Bündelung
von Leistungen) innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft
realisiert werden können.

Hamburgs öffentliche Unternehmen berücksichtigen – wenn
die Voraussetzungen gegeben sind – gemeinsam mit den
städtischen Stellen auch im Bereich des Finanzmanagements
verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte (ESG⁴-Kriterien). Dadurch
wird auch sichergestellt, dass ökonomische Vorteile, die sich
bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten erge-
ben können, von den Unternehmen realisiert werden können.

⁴ ESG = Environmental, Social and Governance (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung)

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ...

- verstehen Wirtschaftlichkeit als den grundlegenden Maßstab der Unternehmensführung im Interesse der Gesellschafterin, der Kundinnen und Kunden sowie der Beschäftigten.
- prüfen Synergie- und Kooperationspotenziale innerhalb des Konzerns FHH und setzen diese gemeinsam um.
- berücksichtigen gemeinsam mit der Stadt verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte (ESG-Kriterien) auch im Bereich ihres Finanzmanagements.

3.4.2 VERMÖGEN

Für die Hamburger Stadtwirtschaft sind der Erhalt und die Entwicklung des Vermögens ein wichtiger Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit, zumal die öffentlichen Unternehmen einen wesentlichen Teil des städtischen Vermögens bündeln. Diese wirtschaftlichen Ressourcen wollen wir auch für künftige Generationen schützen bzw. nachhaltig entwickeln.

Hierfür liegt es in der Verantwortung der Unternehmensführung, notwendige und vorausschauende Maßnahmen zum Erhalt oder Ausbau des Unternehmenswertes zu planen und zu realisieren.

Die FHH nimmt hierbei ihre Rolle als Gesellschafterin auch mit Blick auf den städtischen Haushalt aktiv wahr; dies gilt sowohl für Unternehmen, die insbesondere im Bereich der klassischen Daseinsvorsorge tätig sind, als auch für Unternehmen, die ertragreiche Aufgaben wahrnehmen.

Ökonomie

Für unser gemeinsames Ziel einer nachhaltigen Unternehmens- und Stadtentwicklung nehmen wir daher in jedem Einzelfall – insbesondere bei knappen finanziellen Ressourcen – verstärkt die langfristigen Folgen unserer heutigen Entscheidungen in den Fokus.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ...

- erhalten das in den Unternehmen gebundene Vermögen und entwickeln es im Sinne des Unternehmenszwecks weiter.

3.4.3 HAUSHALTSWIRKUNG

Die Hamburger Stadtwirtschaft trägt eine Mitverantwortung für den Haushalt der FHH, der die Grundlage für eine ausbalancierte Verwirklichung unserer fachpolitischen Ziele und Aufgaben bildet. Die Haushaltswirkung ist daher für uns ein besonders zu beachtender Faktor (→ Kap. 3.7 Priorisierung von Zielen) innerhalb der Unternehmensführung und -steuerung.

Damit wird auch ein Beitrag zur Generationengerechtigkeit geleistet. Ob der Stadt zusätzliche finanzielle Gestaltungsspielräume ermöglicht oder diese eingeschränkt werden, hängt in der Regel direkt vom wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ab.

Bei der Formulierung der damit verbundenen Ziele trägt die Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie der großen Vielfalt an unterschiedlichen Geschäftsmodellen Rechnung. Die Hamburger Stadtwirtschaft plant und erreicht entsprechend angemessene Gewinn- bzw. Verlustbeiträge. Im Rahmen der unternehmensindividuellen Möglichkeiten nutzen wir

Chancen für das Unternehmens- und Konzernergebnis und gehen grundsätzlich nur Risiken ein, die bestimmt und beherrschbar sind und in einem angemessenen Verhältnis zu Chancen und Vorteilen stehen. Ein angemessenes und wirksames Risikomanagement(system) ist für uns daher ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Unternehmensführung und -steuerung. Als Maßstab gelten auch hier vergleichbare und gut geführte Unternehmen.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ...

- planen und erreichen einen dem Geschäftsmodell bzw. Auftrag angemessenen Gewinn- oder Verlustbeitrag.
- übernehmen Verantwortung für das Unternehmens- und damit auch das Konzernergebnis sowie den Haushalt der FHH; sie nutzen Chancen und minimieren Risiken.

Die Hamburger Stadtwirtschaft trägt zum Erreichen der SDGs bei, indem sie effizient und kooperativ ihre Leistungen erbringt und das (städtische) Vermögen erhält und weiterentwickelt. Über Investitionen in eine hochwertige, verlässliche und zukunftsfähige städtische Infrastruktur tragen wir zu einem breitenwirksamen Wirtschaftswachstum bei und erhöhen die Standortattraktivität. Indem wir eine Mitverantwortung für den städtischen Haushalt übernehmen, leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der finanziellen Handlungsspielräume der FHH sowie zur Aufrechterhaltung eines leistungsfähigen (Sozial-) Staates auch für nachfolgende Generationen.



Klima & Umwelt

Die Hamburger Stadtwirtschaft bekennt sich zum Umwelt- und Klimaschutz. Das Ziel-Cluster umfasst Oberziele zur ökologischen Nachhaltigkeit und unterteilt sich in die Steuerungsbereiche Klimaschutz und Klimaanpassung, Umweltschutz und Effiziente Ressourcennutzung.

3.5.1 KLIMASCHUTZ UND KLIMAAANPASSUNG

Der Bund und die FHH haben sich ambitionierte Klimaziele gesetzt und konkrete Maßnahmen beschlossen, die kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Viele öffentliche Unternehmen Hamburgs tragen bereits im Rahmen ihrer fachlichen Aufgaben und Leistungen dazu bei, die Ziele und Maßnahmen der Stadt in den Bereichen Klimaschutz und Klimaanpassung zu erreichen und umzusetzen, etwa in den Bereichen Energieerzeugung und -infrastruktur, Mobilität sowie Wohnen und Stadtentwicklung.

Darüber hinaus sollen alle öffentlichen Unternehmen ihren Beitrag zum Erreichen der Klimaschutzziele leisten, indem sie auch ihre eigenen Treibhausgasemissionen bestmöglich reduzieren. Im Zentrum des Steuerungsbereichs Klimaschutz und Klimaanpassung steht deshalb das Ziel für die öffentlichen Unternehmen, zügig Konzepte und Strategien zu entwickeln, um spätestens bis 2040 bilanzielle Klimaneutralität zu erreichen.

Wichtige Grundlage zum Erreichen der Klimaneutralität ist die Erstellung einer unternehmerischen Treibhausgasbilanz (THG-Bilanz). Hamburgs öffentliche Unternehmen werden auf Basis eines Stufenplans deshalb schrittweise ihre Treibhausgasemissionen auf Grundlage des international

anerkannten Standards des Greenhouse Gas Protocols (GHG Protocol) offenlegen. Darauf aufbauend sollen die Unternehmen Strategien und Maßnahmen für das Erreichen der Klimaneutralität entwickeln.

Neben geschäftsmodellabhängigen Maßnahmen und Innovationen sind auch geschäftsmodellunabhängige Themen wie z.B. eine → effizientere Ressourcennutzung, die Förderung des → Umweltschutzes sowie die Sensibilisierung von Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern sowie der Belegschaft mögliche Hebel, um den Klimaschutz zu fördern. Öffentliche Unternehmen haben hier – auch im Rahmen der Klima-Partner-Vereinbarung⁵ mit dem Hamburger Senat – bereits viele Schritte unternommen.

Die Anpassung an den Klimawandel ist neben der Emissionsminderung ein wichtiger Faktor, um die Zukunftsfähigkeit der Hamburger Stadtwirtschaft zu sichern. Um die spürbaren Folgen des sich wandelnden Klimas in den kommenden Jahren abzumildern, bereiten sich die öffentlichen Unternehmen mit geeigneten Maßnahmen vor. Von der Begrünung von Dächern und Fassaden über die Entsiegelung von Flächen gibt es unterschiedliche Anpassungsmöglichkeiten, die unternehmensindividuell betrachtet und geprüft werden.

Der Hamburger Stadtwirtschaft ist bewusst, dass das Ziel der Klimaneutralität eine regulatorische und technologische Herausforderung, aber gleichzeitig auch gesamtpolitische und gesellschaftliche Pflicht ist. Dabei gilt es, dieses Ziel im Sinne der Generationengerechtigkeit unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und bei gleichzeitiger Sicherstellung der Aufgabenerfüllung so schnell wie möglich zu erreichen.

⁵ Mit der Klima-Partner-Vereinbarung können sich die öffentlichen Unternehmen offiziell und öffentlich zu den Klimazielen des Senats bekennen. Mit der Unterzeichnung erklären sie ihre Bereitschaft, als Klima-Partner der Stadt ihre Vorbildfunktion beim Klimaschutz und bei der Anpassung an den Klimawandel wahrzunehmen, indem sie unter anderem Klimaschutzstrategien mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen erarbeiten und in geeigneter Weise über eine unternehmensbezogene CO₂-Bilanz berichten. Darüber hinaus haben sich diese öffentlichen Unternehmen zu einem gemeinsamen, konkreten CO₂-Einsparziel verpflichtet.

Klima & Umwelt

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG FÜR DIE ERREICHUNG DER KLIMAZIELE DER FHH, INDEM SIE ...

- spätestens bis 2040 bilanziell klimaneutral werden und hierfür Konzepte und Strategien zur Umsetzung entwickeln.
- zur Energie- und Mobilitätswende sowie zu einer klimaneutralen und -resilienten (Entwicklung der) Stadt im Sinne des Klimaplanes beitragen.

3.5.2 UMWELTSCHUTZ

Als Hamburger Stadtwirtschaft bekennen wir uns zum Umweltschutz und setzen uns dafür ein, die Belastung der Umwelt in unserem Verantwortungsbereich bestmöglich zu vermeiden und zu reduzieren. Dies betrifft sowohl Schadstoffeinträge in die Umwelt als auch Lärm- und Lichtemissionen. Die gesetzliche Regelungsdichte ist in diesem Bereich hoch, und die öffentlichen Unternehmen halten selbstverständlich die gesetzlichen Bestimmungen ein, die für ihre Branchen maßgeblich sind.

Darüber hinaus wirken die öffentlichen Unternehmen aktiv bei der Umsetzung der Maßnahmen aus dem Luftreinhalteplan und dem Lärmaktionsplan mit. Dazu gehört etwa die Umstellung der Fuhrparks auf batterieelektrische Antriebe oder die Schaffung umweltfreundlicher Mobilitätsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Förderung des Umstiegs auf den ÖPNV, Fahrradleasing). Diese schadstoff- und lärmindernden Maßnahmen tragen gleichzeitig zum → Klimaschutz bei.

Ein weiteres Ziel des Umweltschutzes ist die Förderung der biologischen Vielfalt. Die Hamburger Stadtwirtschaft wird deshalb entsprechende Maßnahmen – etwa eine naturnahe Gestaltung ihrer Betriebsgelände durch artenreiche Blumenwiesen oder das Pflanzen von Bäumen und Gehölzen – prüfen und umsetzen.

Dies kann auch die Aufenthaltsqualität und das Wohlbefinden der Belegschaft fördern und zu Kostenersparnissen führen. Ebenfalls förderliche Maßnahmen wie Dach- und Fassadenbegrünungen oder Entsiegelungen dienen gleichzeitig der → Klimaanpassung. Auch über eine nachhaltige Beschaffung (→ nachhaltige Leistungserbringung) kann der Schutz der biologischen Vielfalt gefördert werden.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN SCHÜTZEN DIE (STÄDTISCHE) UMWELT, INDEM SIE ...

- Schadstoffeinträge in Luft, Wasser und Böden sowie Licht- und Lärmemissionen bestmöglich vermeiden und reduzieren.
- Maßnahmen für den Erhalt und die Förderung der biologischen Vielfalt (z. B. auf ihren Liegenschaften) prüfen und umsetzen.

3.5.3 EFFIZIENTE RESSOURCENNUTZUNG

Der sparsame Umgang mit Ressourcen ist nicht nur eine Kostenfrage, sondern auch ein zentraler Hebel für → Klimaschutz und → Umweltschutz. Dies betrifft sowohl eine verantwortungsvolle Nutzung von Materialien, Wasser und Energie, als auch die Inanspruchnahme von Flächen.

Klima & Umwelt

Die Hamburger Stadtwirtschaft setzt sich deshalb für eine kontinuierliche Verbesserung ihrer betrieblichen Energie- und Ressourceneffizienz ein.

Auch über den Umstieg von fossilen auf erneuerbare Energien kann die Hamburger Stadtwirtschaft einen Beitrag leisten, etwa indem sie hochwertigen Ökostrom einkauft, eigene regenerative Energiequellen wie Photovoltaikanlagen nutzt oder effiziente Wärme- und Kältetechnik installiert.

Für eine effiziente Ressourcennutzung gilt es auch, Abfälle bestmöglich zu vermeiden und zu reduzieren sowie eine umweltgerechte Entsorgung sicherzustellen. Dabei achten die öffentlichen Unternehmen etwa auf die Recyclingfähigkeit von Produkten und prüfen, wie sie z. B. Einweg-Plastik im Betrieb vermeiden können.

Die Einführung von Umwelt- und Energiemanagementsystemen (z. B. ÖKOPROFIT, ISO 14001, EMAS) kann hier ein geeignetes Mittel sein, um betriebliche Ressourceneffizienz und Umweltschutz zu fördern.

Mit einem Beitritt zu Netzwerken der FHH wie z. B. der UmweltPartnerschaft können Hamburgs öffentliche Unternehmen hier sowohl vom unternehmensübergreifenden Austausch als auch von Beratungs- und Förderangeboten profitieren.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN STELLEN EINE SCHONENDE BEWIRTSCHAFTUNG DER VON IHNEN GENUTZTEN NATÜRLICHEN RESSOURCEN (Z. B. ENERGIE, FLÄCHE, MATERIALIEN, WASSER) SICHER UND ...

- ergreifen Maßnahmen zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz sowie zur Nutzung erneuerbarer Energien.
- vermeiden und reduzieren Abfälle bestmöglich, auch in der gesamten Wertschöpfungskette sowie bei ausgelagerten Prozessen.
- sorgen für eine umweltgerechte Abfallentsorgung und für den Ausbau des Recyclings von Wertstoffen im Rahmen einer Kreislaufwirtschaft.



Der Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen ist eine zentrale Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung. Klimawandel und Klimaanpassung werden in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung auch für das Risikomanagement vieler öffentlicher Unternehmen gewinnen. Indem die Hamburger Stadtwirtschaft über das Ziel-Cluster Maßnahmen für den Klima- und Umweltschutz adressiert, die Energie- und Mobilitätswende vorantreibt, klimaresiliente Infrastrukturen gestaltet und einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen in allen Wertschöpfungsketten gewährleistet, werden die SDGs mit Bezug auf Klima, Energie und Umwelt sowie nachhaltige Konsummuster berücksichtigt, und es wird ein Beitrag zur Gestaltung einer nachhaltigen und widerstandsfähigen Stadt geleistet.

3.6 ZIEL-CLUSTER

Soziale Verantwortung





Soziale Verantwortung

Die Hamburger Stadtwirtschaft übernimmt als öffentliche Arbeitgeberin soziale Verantwortung und geht als Vorbild in den Steuerungsbereichen Chancengleichheit und Diversität, Integration, Inklusion und Teilhabe, Gute Arbeit sowie Engagement und Kooperation für Stadt(teil)entwicklung und Kultur voran.

3.6.1 CHANCENGLEICHHEIT UND DIVERSITÄT

Hamburg ist eine weltoffene, vielfältige und lebenswerte Metropole. Für die Hamburger Stadtwirtschaft ist es daher ein Kernanliegen, die Gleichstellung der Geschlechter und die Diversität zu fördern sowie Chancengleichheit zu garantieren.

Die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begreifen wir dabei als Bereicherung, Erfolgsfaktor und Chance, um unsere Aufgaben noch besser und noch wirksamer für die gesamte Stadtgesellschaft zu erfüllen. Als Hamburger Stadtwirtschaft stehen wir deshalb für gleichberechtigte Teilhabe: Alle Geschlechter sollen die gleichen Möglichkeiten haben, Führungs- und Spitzenfunktionen zu erreichen. Dabei muss es möglich sein, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu realisieren (➔ Gute Arbeit).

Hamburgs öffentliche Unternehmen sind aufgerufen, gegebenenfalls vorhandene Lohnlücken zwischen Frauen und Männern schrittweise zu schließen. Wir wertschätzen alle unsere Beschäftigten – unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung (LSBTI*) und Identität – und ergreifen Maßnahmen, um Diskriminierungen im Arbeitsumfeld zu verhindern. Im Rahmen von Rekrutierungs- und Beförderungs-

prozessen setzen wir uns zudem aktiv dafür ein, den Anteil von Menschen mit Zuwanderungserfahrungen im Unternehmen insgesamt und in Führungspositionen zu erhöhen.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN VERSTEHEN DIVERSITÄT ALS BEREICHERUNG UND ERFOLGSFAKTOR. DAHER ...

- stellen sie die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungs- und Spitzenfunktionen sicher.
- erleichtern sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- gewährleisten sie ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld, in dem alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren.
- setzen sie sich für eine Erhöhung des Anteils von Menschen mit Zuwanderungserfahrung in der Belegschaft sowie in Führungsfunktionen ein.

3.6.2 INKLUSION UND TEILHABE

Die Hamburger Stadtwirtschaft stellt sich hinter das Ziel des Hamburger Senats, dass Menschen mit Behinderungen die gleichen Möglichkeiten haben wie Menschen ohne körperliche und geistige Einschränkungen oder chronische Erkrankungen.

Dies gilt insbesondere für eine Teilhabe am Arbeitsleben. Ein Arbeitsplatz ist ein wichtiger Faktor, damit Menschen mit Behinderung ein selbstbestimmtes Leben führen und gleichberechtigt an der Gesellschaft teilhaben können. Wir setzen uns deshalb für Inklusion ein und wollen die Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung in Hamburgs öffentlichen Unternehmen fördern. Das gilt sowohl für sozialversicherungspflichtige Beschäftigung als auch für die Zusammenarbeit im Rahmen der Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben (andere Formen der Teilhabe, z. B. mit Außenarbeitsplätzen für Beschäftigte aus Werkstätten für behinderte Menschen). Hierfür nehmen wir Beratungsangebote wahr und gestalten unsere Arbeitsplätze barrierefrei

Soziale Verantwortung

und inklusiv. Unsere soziale Verantwortung wollen wir auch im Bereich der Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit stärker wahrnehmen. Insbesondere öffentlich geförderte Beschäftigung ist dazu geeignet, vor allem weit vom Arbeitsmarkt entfernte Personengruppen zu stabilisieren und wieder zu aktivieren.

Zudem bieten diese Instrumente wichtige Teilhabemöglichkeiten. Deshalb leisten Hamburgs öffentliche Unternehmen ihren Beitrag, indem sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten geförderte Arbeitsplätze schaffen und Langzeitarbeitslosen eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt bieten.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ...

- fördern die Inklusion von Menschen mit Behinderungen und ermöglichen deren Beschäftigung auf dem regulären Arbeitsmarkt.
- prüfen die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen.

3.6.3 GUTE ARBEIT

Die Hamburger Stadtwirtschaft bietet nicht nur zukunfts-sichere Arbeitsplätze und sinnvolle Beschäftigung. Wir wollen auch einen Beitrag dazu leisten, Hamburg weiterhin zur Stadt der Guten Arbeit zu entwickeln. Ziel ist die Herstellung einer sozialgerechten Arbeitswelt, in der es für gute Arbeit entsprechende Sicherheit und faire Verdienstmöglichkeiten gibt. Die Zahlung fairer, tarifgebundener Löhne unter Berücksichtigung eines an die Entwicklung der allgemeinen Lohnhöhe angepassten Mindestlohns ist dafür eine wichtige Grundlage. Zudem soll der Einsatz von Leiharbeitskräften in Hamburgs öffentlichen Unternehmen die Ausnahme bilden und möglichst minimiert werden. Ebenso soll auf den Einsatz sachgrundlos

befristeter Beschäftigungsverhältnisse verzichtet werden. Minijobs werden begrenzt.

Gute Arbeit bedeutet auch, das Wohlbefinden der Beschäftigten immer im Blick zu haben. Hamburgs öffentliche Unternehmen ergreifen deshalb passende Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und garantieren sichere, moderne und menschengerechte Arbeitsbedingungen.

Die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten sind auch davon abhängig, dass Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwa mit Blick auf Fragen der Zusammenarbeit oder Arbeitsgestaltung, berücksichtigen. Die Hamburger Stadtwirtschaft legt daher großen Wert auf gute Führung, wählt ihr Führungspersonal auch anhand der dazu notwendigen Kompetenzen aus und setzt auf entsprechende Weiterbildung ihrer Führungskräfte. Flexible Arbeitszeitmodelle und ortsunabhängiges Arbeiten steigern die Attraktivität als Arbeitgeber und sind Mittel, um → Chancengleichheit und Diversität mit Blick auf eine familiengerechte Arbeitsgestaltung zu fördern. Deshalb sollen Hamburgs öffentliche Unternehmen, wo die individuelle Situation es zulässt, orts- und zeitflexibles Arbeiten für ihre Beschäftigten ermöglichen. Außerdem erleichtern sie für Menschen in besonderen Lebenssituationen, vor allem mit Kind(ern) oder zu pflegenden Angehörigen, den Zugang zu einer Ausbildung in Teilzeit.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN ...

- zahlen faire Löhne und begrenzen Befristungen sowie Leiharbeit auf ein Minimum.
- setzen sich für eine Stärkung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ein und begrenzen Minijobs.
- erhalten und fördern die Gesundheit ihrer Beschäftigten und garantieren hierfür einen wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutz.
- legen Wert auf gute Führung.
- ermöglichen orts- und zeitflexibles Arbeiten und berücksichtigen die unterschiedlichen Bedürfnisse, je nach Generation und Familienkonzept.

Soziale Verantwortung

3.6.4 ENGAGEMENT UND KOOPERATION FÜR STADT(Teil)ENTWICKLUNG UND KULTUR

Die Hamburger Stadtwirtschaft prägt unsere Stadt nicht nur, wir sind eng mit ihr verbunden: Hamburg ist der Lebensmittelpunkt der Menschen, die für uns und für die wir arbeiten. Wir haben dabei nicht nur unser jeweiliges Kerngeschäft, sondern auch darüber hinaus immer das gesamtstädtische Wohl im Blick. Für die Hamburger Stadtwirtschaft ist es ein besonderes Anliegen, dass auch künftig allen Menschen, unabhängig von ihrem Einkommen, ein attraktives Leben in Hamburg möglich ist.

Durch das Zusammenspiel fairer Löhne und die Zurverfügungstellung zuverlässiger, leistungsfähiger und kostengünstiger öffentlicher Dienstleistungen und Infrastruktur sorgen wir für ein attraktives Leben für alle sozialen Schichten in Hamburg. In allen Teilen der Stadt kümmern wir uns darum, dass Hamburg eine bezahlbare und attraktive Stadt für alle bleibt.

Kernaufgabe wichtiger Unternehmen unserer Stadtwirtschaft ist dabei auch, einen Beitrag für ein attraktives und preiswertes Wohnungsangebot zu leisten. Da Hamburg eine Mieterstadt ist und Mieterinnen und Mieter die Nebenkosten häufig als Bestandteil der Miete wahrnehmen, haben unsere Unternehmen den sensiblen Aspekt der Entwicklung der Nebenkosten bei ihrem operativen Geschäft ebenfalls im Blick.

Insgesamt sorgen alle unsere Unternehmen für eine zuverlässige, leistungsfähige und in finanzieller Hinsicht niedrigschwellige öffentliche Infrastruktur. Dies gilt für Angebote in den Bereichen Bildung, Erziehung, Beratung, Betreuung ebenso wie für Freizeitangebote und den öffentlichen Personennahverkehr. Darüber hinaus engagieren wir uns im Rahmen unserer wirtschaftlichen, rechtlichen und per-

sonellen Möglichkeiten – z. B. über Spenden und Sponsorings – insbesondere in den Bereichen Bildung und Wissenschaft, Kunst, Kultur und Sport sowie für soziale und humanitäre Zwecke. Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Ehrenämter. Als „gute Nachbarin“ haben wir insbesondere in Quartieren mit besonderem Entwicklungsbedarf die Stärkung des sozialen Zusammenhalts im Blick, unterstützen hierfür etwa die Basisarbeit in der sozialen Grundversorgung und fördern kulturelle Begegnungs- und Debattenorte sowie die Mitwirkungsmöglichkeiten und Eigeninitiativen der Bewohnerinnen und Bewohner.

Als Möglichmacherin und Kooperationspartnerin im Sinne einer nachhaltigen und integrativen Entwicklung unserer Stadt(-teile) nutzen wir vorhandene Ressourcen und Kompetenzen innerhalb der Konzernfamilie und suchen proaktiv den Austausch innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft. Gemeinsam suchen wir auch nach Lösungen und Ideen für aktuelle (gesamt-)städtische Herausforderungen, wie z. B. die Identifikation ungenutzter Flächen zur Schaffung bezahlbaren Wohnraums oder für andere städtische Vorhaben.

HAMBURGS ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN NEHMEN IHRE VERANTWORTUNG FÜR ALLE HAMBURGERINNEN UND HAMBURGER SOWIE IM SINNE EINER GANZHEITLICHEN STADTENTWICKLUNG WAHR UND ...

- engagieren sich auch über das eigene Kerngeschäft hinaus für das Gemeinwohl und fördern das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- verstehen sich als Möglichmacher und Kooperationspartner für eine bezahlbare Stadt für alle und setzen sich in diesem Zusammenhang – soweit sie dies mit ihrem jeweiligen Kerngeschäft beeinflussen können – insbesondere für ein bezahlbares und modernes Wohnraumangebot, ein attraktives Kulturangebot, eine leistungsfähige und niedrighschwellige (Sozial-)Infrastruktur und einen günstigen und zuverlässigen öffentlichen Personennahverkehr ein.

Das Ziel-Cluster Soziale Verantwortung zählt auf die wesentlichen sozialen SDGs ein, indem es den Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Beschäftigten, die Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie Anti-Diskriminierung in den Fokus nimmt. Auch über die Zahlung fairer Löhne, die Begrenzung von Leiharbeit und Befristung sowie Inklusionsmaßnahmen ist es der Anspruch der Hamburger Stadtwirtschaft, gute und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu garantieren und zu schaffen. Indem die Hamburger Stadtwirtschaft sich gemeinwohlorientiert engagiert, kann sie auch hier einen Beitrag für den sozialen Zusammenhalt leisten.



3.7 GEWICHTUNG VON ZIELEN IN DER UNTERNEHMENSINDIVIDUELLEN UMSETZUNG

Das Zielsystem der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie bündelt unsere allgemeingültigen Ziele und bietet einen gemeinsamen Kompass für Verwaltung und öffentliche Unternehmen, verzichtet aber aufgrund der Vielseitigkeit der öffentlichen Unternehmen grundsätzlich auf eine Gewichtung und konkrete Maßnahmenableitung auf Segment- und Unternehmensebene.

Die Gewichtung und Maßnahmenableitung erfolgt unternehmensindividuell durch die zuständige Fachbehörde, die Geschäftsleitung sowie das Aufsichtsorgan innerhalb der im HCGK kodifizierten Steuerungspyramide – bestehend aus Zielbild, Unternehmenskonzept, Wirtschafts- und mittelfristiger Finanzplanung sowie Ziel- und Leistungsvereinbarung. Auf diese Weise wird die notwendige Flexibilität zur Umsetzung der Strategie ermöglicht, und gleichzeitig werden die unterschiedlichen Aufgabenbereiche, Geschäftsmodelle, Unternehmensgrößen sowie Ressourcen berücksichtigt.

Trotz dieser grundsätzlichen Flexibilität der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie fühlen wir uns neben der Prämisse des „Wichtigen staatlichen Interesses“ – also der Erfüllung unserer öffentlichen Aufgaben und der Erreichung fachpolitischer Ziele – folgenden Steuerungsbereichen der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie in besonderer Weise verpflichtet:

- **HAUSHALTSWIRKUNG**
- **KLIMASCHUTZ UND KLIMAAANPASSUNG**
- **CHANCENGLEICHHEIT UND DIVERSITÄT**

Bei der unternehmensindividuellen Umsetzung der Strategie beachten wir diese drei Schwerpunktthemen besonders. Darüber hinaus kann die FHH weitere Oberziele priorisieren.

Durch die Flexibilität wird zudem sichergestellt, dass bei der Umsetzung potenziell auftretende Wechselwirkungen und Zielkonflikte grundsätzlich dort gelöst werden, wo die Strategie operativ umgesetzt wird: in den öffentlichen Unternehmen selbst. Dabei ist der jeweilige Einzelfall im Lichte des jeweiligen Unternehmenszwecks sowie der kurz-, mittel- und langfristigen Kosten(-ersparnisse) und nichtmonetären Folgen zu betrachten und zu entscheiden.

Darüber hinaus ermöglicht der integrierte und transparente Ansatz der Strategie, Zielkonflikte auch über Unternehmens- und Behördengrenzen hinweg aufzuzeigen. Durch verstärkte Zusammenarbeit und Dialog zwischen den Beteiligten können so mit Blick auf das städtische Gemeinwohl Lösungen gesucht und verhandelt werden (siehe auch → Richtungsweisend für die Stadtwirtschaft – gemeinsam für die Verwirklichung der Strategie).



4. Integriert – die Strategie als Bestandteil der Good Governance der Unternehmen und des Portfolios



Wir, die Hamburger Stadtwirtschaft, also die Gemeinschaft aus den Hamburgischen öffentlichen Unternehmen und der FHH als ihre Gesellschafterin, berücksichtigen die Stadtwirtschaftsstrategie in unserem täglichen Handeln sowohl bei der Steuerung als auch bei der Führung unserer Unternehmen. Hierfür ist die Strategie in das bereits bestehende Steuerungssystem derjenigen Unternehmen zu integrieren, die den HCGK anwenden. Den Unternehmen, an denen die FHH beteiligt ist und die den HCGK nicht anwenden, wird die Berücksichtigung der Strategie empfohlen.

Wir wollen die Stadtwirtschaftsstrategie in unseren Zielbildern sowie in unseren Unternehmenskonzepten – im Zuge der jeweils regulär anstehenden Überarbeitung, jedoch spätestens bis Mitte 2026 – verankern und streben im Jahr nach der entsprechenden Verankerung an, auch die Wirtschafts- und mittelfristige Finanzplanung erstmals unter Berücksichtigung der Stadtwirtschaftsstrategie aufzusetzen.

Mit dieser Übergangszeit schaffen wir den Raum für die erforderliche Anpassung der Standards des Beteiligungsmanagements der FHH sowie für die Umsetzung der Strategie in den Fachbehörden, Geschäftsleitungen und Aufsichtsorganen. Auf Basis der erforderlichen unternehmensindividuellen Analyse, Diskussion und Schwerpunktsetzung sollen im jeweiligen Unternehmenskonzept



Verantwortung der FHH

- **Formulierung des Zielbildes** inklusive Konkretisierung des wichtigen staatlichen Interesses und Verankerung der Stadtwirtschaftsstrategie
- Berücksichtigung der Stadtwirtschaftsstrategie bei der Vereinbarung der Ziel- und Leistungsvereinbarung

Verantwortung der Unternehmen

- **Übersetzung des Zielbildes** und der Ziele der Stadtwirtschaftsstrategie in das Unternehmenskonzept und deren Berücksichtigung bei Wirtschafts- und mittelfristiger Finanzplanung (inkl. Schwerpunktsetzung)

sowie insbesondere in der Wirtschafts- und mittelfristigen Finanzplanung Handlungsfelder sowie konkrete und messbare Maßnahmen definiert werden, die auf die Erfüllung des wichtigen staatlichen Interesses und die Erreichung der sonstigen Oberziele der Stadtwirtschaftsstrategie einzahlen.

In diesem Zusammenhang sind die öffentlichen Unternehmen insbesondere vor dem Hintergrund des Ziel-Clusters → Klima & Umwelt eingeladen, sogenannte energie- und klimapolitische Kooperationsvereinbarungen mit der Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft (BUKEA) unter Einbeziehung der für das jeweilige Unternehmen zuständigen Fachbehörde abzuschließen und das dortige Beratungs- und Unterstützungsangebot zu nutzen.

Mit der regelhaft geplanten Aktualisierung der Stadtwirtschaftsstrategie (siehe Kapitel 6 – Der weitere Weg – Fortentwicklung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie) sollen auch diese unternehmensindividuellen Zielformulierungen und konkreten Maßnahmen auf einen möglichen Anpassungsbedarf geprüft werden.

4.1 RICHTUNGSWEISEND FÜR DIE STADTWIRTSCHAFT – GEMEINSAM FÜR DIE VERWIRKLICHUNG DER STRATEGIE

Begleitend zur individuellen Strategieübersetzung insbesondere in die Unternehmenskonzepte wollen wir im Sinne unseres → Leitbildes das existierende Netzwerk innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft weiter ausbauen und den „Familiengeist“ organisationsübergreifend stärken.

Dafür haben Vertreterinnen und Vertreter aus öffentlichen Unternehmen und Behörden in zwei Workshops im Zuge der Strategieentwicklung diskutiert, was es braucht, um auf bestehenden Formen der Zusammenarbeit aufzubauen und diese im Sinne der Stadtwirtschaftsstrategie stärker zu fördern.

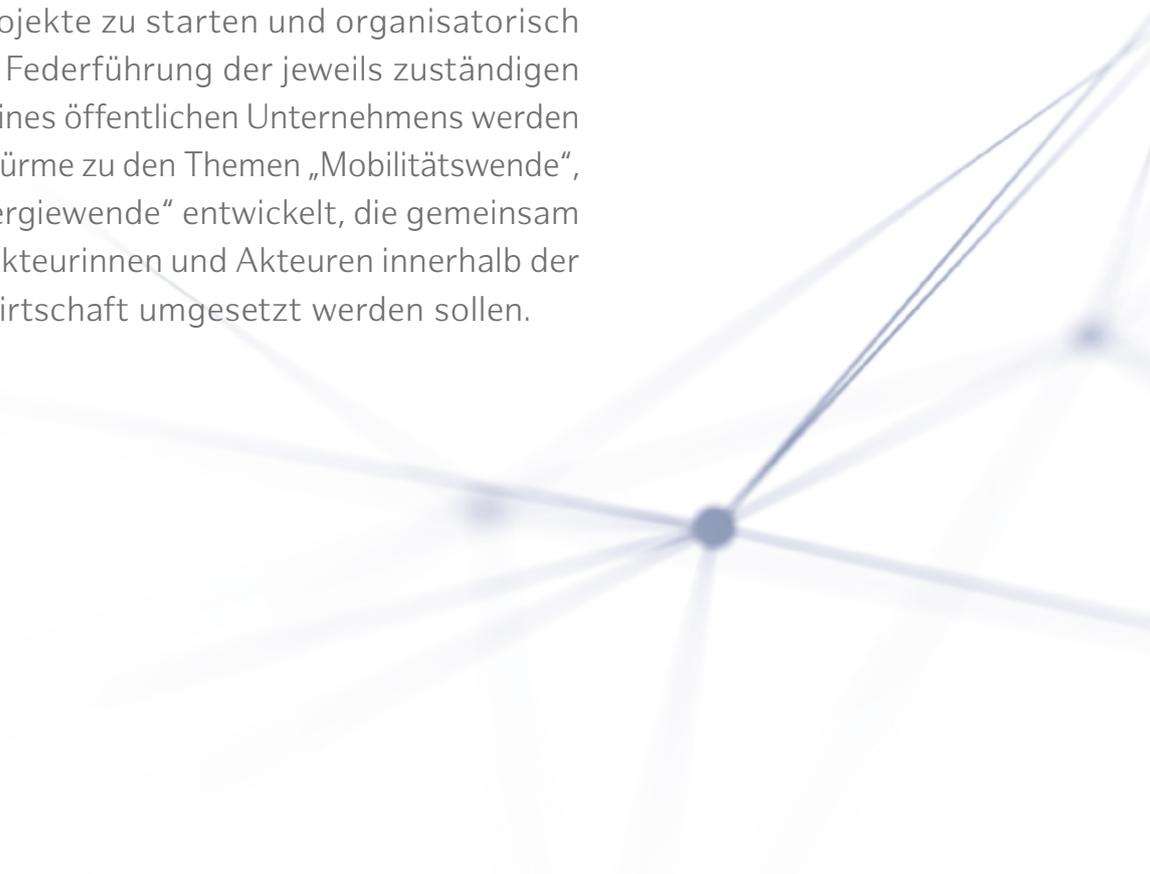
Zusätzlich wurde in einem digitalen Barcamp den öffentlichen Unternehmen und Behörden der Raum gegeben, um eigene Themen und Ideen in das entstehende Stadtwirtschaftsnetzwerk einzubringen. In sechs Workshops diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die Themen „Fit für New Work“, „Data Governance“, „Mobilitätswende“, „Berufliche Inklusion“, „integrierte städtische Online-Services“ sowie „Urban Economy Platform/Bürgerpartizipation“.

Der Prozess hat gezeigt: Viele Potenziale der Hamburger Stadtwirtschaft können nur erkannt und ausgeschöpft werden, wenn Aufgabenstellungen und Herausforderungen

sowohl von Verwaltung als auch öffentlichen Unternehmen übergreifend gesehen und Zuständigkeitsgrenzen in der gesamten Stadtwirtschaft überwunden werden, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

Ein Ziel dieser Strategie ist daher, die Räume für den gemeinsamen und organisationsübergreifenden Austausch zu schaffen. Über unterschiedliche Beteiligungsformate und -initiativen wollen wir die Hamburger Stadtwirtschaft zur Ko-Kreation und Mitgestaltung einladen und zur Beteiligung motivieren.

Hierfür werden Ressourcen zur Verfügung gestellt, um z. B. Leuchtturmprojekte zu starten und organisatorisch zu begleiten. Unter Federführung der jeweils zuständigen Fachbehörde oder eines öffentlichen Unternehmens werden aktuell erste Leuchttürme zu den Themen „Mobilitätswende“, „Personal“ und „Energiewende“ entwickelt, die gemeinsam mit interessierten Akteurinnen und Akteuren innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft umgesetzt werden sollen.





Dem Netzwerkgedanken soll grundsätzlich mehr Raum eingeräumt werden. Im Zuge der Strategieentwicklung wurden bereits erste freiwillige Netzwerke zu den Themen „Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung“ sowie „Compliance-Management“ erfolgreich gestartet und sollen weitergeführt werden. Ziel dieser Netzwerke ist es, voneinander und miteinander – auch unter Einbindung externen Sachverständes – zu lernen, aktuelle Herausforderungen zu diskutieren und Fachwissen innerhalb der Konzernfamilie zu teilen.

Durch die Integration in bestehende Governance-Strukturen als auch durch die Förderung von Netzwerken und Partnerschaften zur Umsetzung der Stadtwirtschaftsstrategie leisten wir einen Beitrag zu leistungsfähigen und inklusiven staatlichen Institutionen als auch zur nachhaltigen Entwicklung.



5. Der gemeinsame Weg – Blick auf die initiale Strategieentwicklung

Bei der Entwicklung der Stadtwirtschaftsstrategie wurde ein starker Fokus auf die Einbindung der zentralen Stakeholder in Senat, Verwaltung und den öffentlichen Unternehmen gelegt. Denn: Wenn die Stadtwirtschaftsstrategie eine Wirkung entfalten soll, kann sie nicht verordnet, sondern muss von vielen Schultern getragen werden. Dies gelingt nur durch ein partizipatives Vorgehen und genügend Raum für Diskussion.

Der Prozess:

Entwicklung der Vision

In sechs „Visions-Workshops“ haben sich die Mitglieder der Senatskommission für öffentliche Unternehmen (SköU), Vertreterinnen und Vertreter der Beteiligungsverwaltungen der Behörden sowie Geschäftsleitungen bzw. Vertreterinnen und Vertreter der 49 eingeladenen Hamburger öffentlichen Unternehmen entlang der folgenden drei Fragestellungen über die Stadtwirtschaft und ihre Zukunft ausgetauscht:

- **WAS IST IHR ANSPRUCH AN EINE VISION?**
- **WO SEHEN SIE AKTUELL STÄRKEN UND SCHWÄCHEN IN DER HAMBURGER STADTWIRTSCHAFT?**
- **WIE LAUTET IHRE VISION 2030?**

Die aus den Workshops gewonnenen Erkenntnisse und Ideen wurden visuell protokolliert (siehe Abbildung 8), redaktionell zusammengefasst und anschließend allen Beteiligten zur digitalen Kommentierung bereitgestellt. Ergebnis war eine fundierte Stoffsammlung, aus der wir – angereichert durch die weiteren Beteiligungsprozesse – unser Leitbild formuliert haben.



DIE STADT WIRTSCHAFT

WIR SIND TEIL DER FÜHRUNG DER STADT!
 DIE STADT IST IDENTIFIKATIONS-RAHMEN!
 WIR ARBEITEN GEMEINSAM AN DEN SELBEN ZIELEN!

GROß DENKEN!

IHR VISION!

GEMEINSAME VISION
 KLEINE FINANZIERUNG
 NACHHALTIG
 KUMA-NEUTRAL

VERTRÄGLICHKEIT
 WAHR VERKÖRPERN WERTE!
 VERTRAUEN

BE-TREFFEND!
 FÜR UNSERE KUNDEN!
 POSITIVE UTOPIEN
 UND RAUM FÜR INTERPRETATION

IHR VISION

DIE STADT WIRTSCHAFT

IHR ANSPRUCH

WIR SIND NICHT KONZERN, SONDERN GEMEINSCHAFT!
 DAS GANZHEITLICHE GESTALTEN!

IHR VISION

Mehr MITANDER MACHEN

Große & KONKRETE SINNHAFTHKEIT

TEAM HAMBURG IST DER WEG!

TEAM HAMBURG!

IT-

Der Prozess:

Entwicklung der strategischen Ziele

Der Entwicklung des Zielsystems ging eine umfassende Analyse bestehender, stadtweiter Vorgaben sowie von Zielbildern und Konzepten der öffentlichen Unternehmen voraus. Gleichzeitig fand ein Austausch mit anderen Städten (Darmstadt, Mannheim, Berlin, Leipzig und Wien) statt, die sich mit ähnlichen strategischen Fragestellungen beschäftigt haben.

In einem zweiten Schritt wurden die identifizierten Themen und Ziele konsolidiert, gewichtet sowie unter Berücksichtigung der Sustainable Development Goals (SDGs) in einen ersten Entwurf für ein Zielsystem überführt.

Dieser Entwurf wurde daraufhin in Interviews mit den zentralen Stakeholdern innerhalb der Finanzbehörde, in den zuständigen Fachbehörden und Beteiligungsverwaltungen, im Rechnungshof sowie in zentralen Querschnittsbereichen (z. B. Senatskanzlei, Stabstelle Nachhaltigkeit, Leitstelle Klima, Personalamt, Stabstelle Gleichstellung) vorgestellt und dort diskutiert.

Auf Basis der Rückmeldungen wurde eine überarbeitete Version in den Projektgremien des federführenden Projekts zur Fortentwicklung des Beteiligungsmanagements der FHH (BeMaZ) vorgestellt, und ein Vorgehen für die Umsetzung sowie den Strategie-Review entwickelt, die Ergebnisse wurden in zwei Workshops mit öffentlichen Unternehmen reflektiert.

Die Erkenntnisse aus den Interviews und den Workshops hatten dabei einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Strategieentwicklung – sowohl mit Blick auf die Auswahl als auch die Konkretisierung der Ziele.



Der Prozess:

Abstimmung und Beschluss der Stadtwirtschaftsstrategie

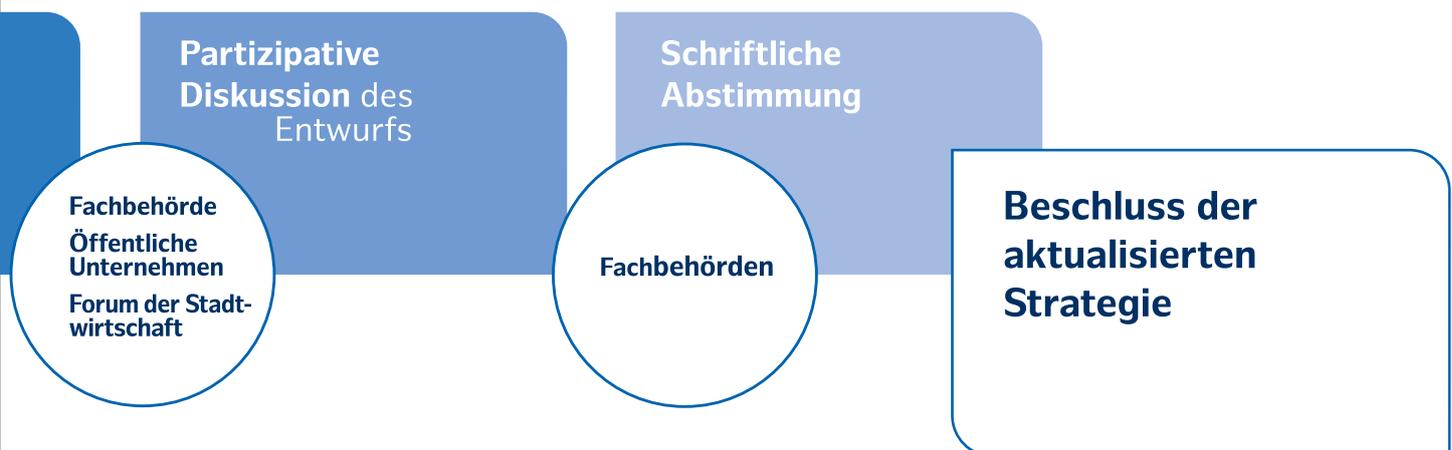
In einem letzten Schritt vor der Beschlussfassung durch den Senat wurde die ausformulierte Stadtwirtschaftsstrategie in mehreren Runden innerhalb der Verwaltung abgestimmt und mit einer kleineren Anzahl öffentlicher Unternehmen in einem „Soundingboard“-Prozess reflektiert.

Mit dem Beschluss ist der Startschuss für die Umsetzung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie durch die Fachbehörden und öffentlichen Unternehmen gefallen.



6. Der weitere Weg – Fortentwicklung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie

Die Stadtwirtschaftsstrategie ist grundsätzlich auf eine langfristige Gültigkeit ausgelegt. Dennoch werden interne oder externe Impulse Änderungsbedarfe nach sich ziehen. Im Rahmen eines regelmäßigen Review-Prozesses soll die Stadtwirtschaftsstrategie daher ca. alle fünf Jahre überprüft und bei Bedarf entsprechend dem nachfolgend dargestellten Prozess aktualisiert werden:



Durch seinen partizipativen Aufbau ist der Review-Prozess – über die konkrete Prüfung der Strategieinhalte hinaus – selbst ein wichtiges Instrument, um den erwünschten Austausch innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft zu fördern und damit kooperatives Handeln und die Identitätsbildung zu unterstützen.

Aber auch die Stadtgesellschaft und insbesondere die interessierte Fachöffentlichkeit sollen durch ein noch zu gründendes „Forum der Hamburger Stadtwirtschaft“ eingebunden werden. Neben der intensiven, verbindlichen Beteiligung von Senat, Bürgerschaft und öffentlichen Unternehmen soll das Forum ergänzend ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen, Ziele und Belange der Stadtwirtschaft schaffen und den Raum für den erweiterten Dialog öffnen.

Auch abseits dieses regelmäßigen Review-Prozesses wird geprüft, ob außerzyklische Anpassungen notwendig sind. Für die außerzyklische Berücksichtigung gelten folgende Kriterien: Der jeweilige Aspekt ...

- entspricht nicht mehr den aktuellen rechtlichen Vorgaben bzw. dem aktuellen Erkenntnisstand aus Wissenschaft und Forschung z. B. zum Thema Nachhaltigkeit,
- ist in der Stadtwirtschaftsstrategie bisher vollkommen unberücksichtigt bzw. stellt eine wesentliche Ergänzung der Zielstruktur oder -formulierung dar und
- hat eine Steuerungsrelevanz für die überwiegende Zahl der durch die Stadtwirtschaftsstrategie adressierten öffentlichen Unternehmen.

Nur wenn diese Kriterien erfüllt werden, wird entsprechend dem dargestellten Review-Prozess eine außerzyklische Anpassung der Stadtwirtschaftsstrategie vorgenommen.



Impressum

Herausgeber

Freie und Hansestadt Hamburg Finanzbehörde
Gänsemarkt 36
20354 Hamburg

Kontakt

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Finanzbehörde

Telefon: +49 40 / 4 28 23 - 16 62

Fax: +49 40 / 4 28 23 - 22 30

E-Mail: pressestelle@fb.hamburg.de

V.i.S.d.P.

Claas Ricker

Gestaltung: Landesbetrieb Geoinformation und Vermessung

Bildnachweis: Titelcomposing Mediaserver Hamburg / Andreas Vallbracht – Adobe Stock / Vadym, S. 2 Ronald Sawatzki, S. 4 Mediaserver Hamburg / Geheimtipp Hamburg, Hintergrundgrafik U2, S. 3, S. 6-19, S. 22-23, S. 26-31, S. 34-37, S. 40-45, S. 48-68 Adobe Stock / Vadym, S. 20 Mediaserver Hamburg / Jörg Modrow, S. 24 Mediaserver Hamburg / Timo Sommer, S. 32 Mediaserver Hamburg / WIWIPHOTO, S. 38 Mediaserver Hamburg / Geheimtipp Hamburg, S. 46 Adobe Stock / luckybusiness, S. 63/64 Visualisierung von Malte von Tiesenhausen / TheCORE

