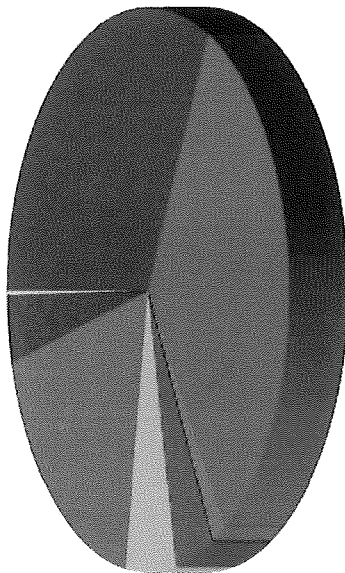


Anlage TOP 3.3  
HA 14.03.2017

## Erträge 2014

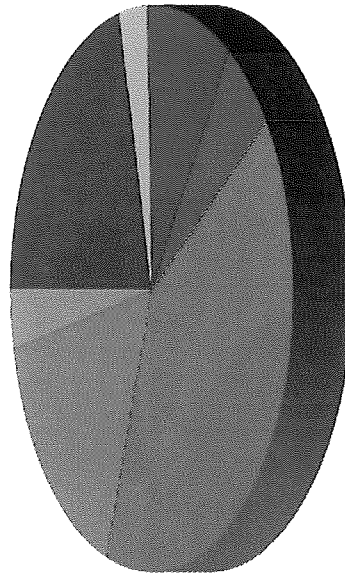
in T€



Ertragsarten	Ist-Ergebnis des Haushaltsjahres 2013	2014
■ Steuern und ähnliche Abgaben	215.941	228.735
■ Zuwendungen und allgemeine Umlagen	215.584	240.656
■ Sonstige Transfererträge	13.222	11.876
■ Öffentlich-rechtl. Leistungsentgelte	34.339	31.437
■ Privatrechtliche Leistungsentgelte	36.083	40.650
■ Kostenerstattungen und Kostenumlagen	124.098	131.568
■ Sonstige ordentliche Erträge	44.737	27.894
■ Aktivierte Eigenleistungen	1.313	1.375
■ Bestandsveränderungen	20	7
<b>ORDENTLICHE ERTRÄGE</b>	<b>685.337</b>	<b>714.200</b>
■ Finanzerträge	1.404	654
■ Außerordentliche Erträge	61	0
<b>SUMME DER ERTRÄGE</b>	<b>686.802</b>	<b>714.854</b>

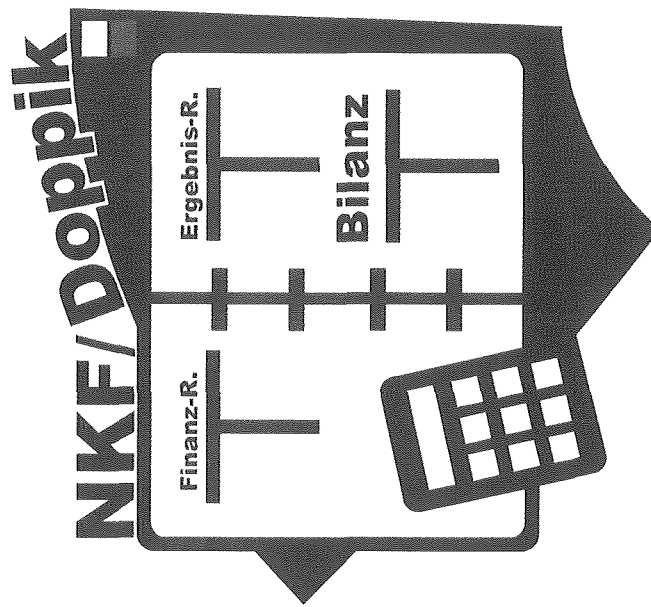
## Aufwendungen 2014

in T€



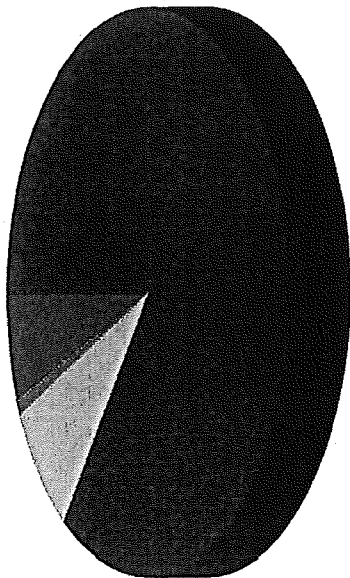
Aufwandsarten	Ist-Ergebnis des Haushaltsjahres 2013	2014
■ Personalaufwendungen	146.162	148.582
■ Versorgungsaufwendungen	21.534	27.332
■ Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	67.071	68.538
■ Bilanzielle Abschreibungen	39.764	38.658
■ Transferaufwendungen	275.814	290.988
■ Sonstige ordentliche Aufwendungen	113.977	118.957
<b>ORDENTLICHE AUFWENDUNGEN</b>	<b>664.322</b>	<b>693.055</b>
■ Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	23.190	21.952
■ Außerordentliche Aufwendungen	0	0
<b>SUMME DER AUFWENDUNGEN</b>	<b>687.512</b>	<b>715.007</b>

JAHRESERGEBNIS	2013	2014
	-710	-153



## Aktiva 31.12.2014

in T€

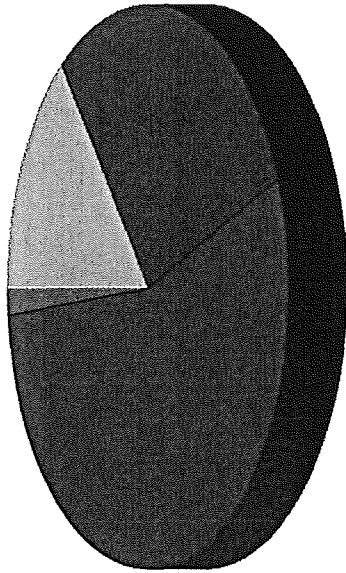


Aktiva	31.12.2013	31.12.2014
■ Anlagevermögen	1.320.440	1.314.401
davon		
Immaterielle Vermögensgegenstände	11.133	10.180
Sachanlagen	1.065.251	1.059.895
Finanzanlagen	244.056	244.325
■ Umlaufvermögen	125.006	122.015
davon		
Vorräte	693	647
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	92.360	79.910
Wertpapiere des Umlaufvermögens	1.322	1.256
Liquide Mittel	30.630	40.203
■ aktive Rechnungsabgrenzung	12.608	15.155
■ nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag *)	95.662	95.802
Bilanzsumme	1.553.715	1.547.373

\*) Das "negative Eigenkapital" von - 95.802 T€ ist als "nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag" auszuweisen.

## Passiva 31.12.2014

in T€



Passiva	31.12.2013	31.12.2014
■ Eigenkapital *) - siehe Aktiva Nr. 4	0	0
■ Sonderposten	221.897	222.843
■ Rückstellungen	437.604	453.687
davon		
Pensionsrückstellungen	410.979	426.132
Altersteilzeitrückstellungen	8.767	6.736
Sonstige Rückstellungen	14.923	16.997
■ Verbindlichkeiten	869.437	847.101
davon		
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	537.993	550.910
Verbindlichkeiten aus Kassenkrediten	240.000	229.732
■ passive Rechnungsabgrenzung	24.777	23.743
Bilanzsumme	1.553.715	1.547.373

\*) Das "negative Eigenkapital" der Hansestadt Lübeck

Ende 2013	- 95.662 T€
Jahresergebnis 2014	- 153 T€
Saldo EB-Korrekturen	+ 27 T€
Reduzierung der Stellplatzrücklage	-14 T€
Summe	- 95.802 T€

EB = Eröffnungsbilanz

## Bilanzkennzahlen

Die Eigenkapitalquote I zeigt den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital.

Wert zum 31.12.2013	Wert zum 31.12.2014
- 6,16 %	- 6,19 %

Mit der negativen Eigenkapitalquote wird dokumentiert, dass die Hansestadt kein Eigenkapital hat. Der sehr schlechte Wert des Vorjahres hat sich weiter verschlechtert.

Der Aufwandsdeckungsgrad gibt an, zu welchem Anteil die ordentlichen Aufwendungen durch die ordentlichen Erträge gedeckt werden können.

Wert zum 31.12.2013	Wert zum 31.12.2014
103,16 %	103,05 %

Ein Wert von deutlich über 100 % ist regelmäßig anzustreben, damit auch die Aufwendungen aus Kreditaufnahmen und außerordentliche Aufwendungen gedeckt werden können.

Die Investitionsquote I gibt Auskunft über den Umfang der Investitionen einer Kommune, der erforderlich ist, um dem Substanzverlust durch Vermögensabgänge und Abschreibungen entgegen zu wirken.

Wert zum 31.12.2013	Wert zum 31.12.2014
125,20 %	72,5 %

Das Volumen der Investitionen der Hansestadt im Jahr 2014 war nicht geeignet, ihr Anlagevermögen zu erhalten. Ein Wert von  $\geq 100$  % ist anzustreben und wird jahresübergreifend auch erreicht (2010 - 2014 = 102,6 %).

Anlage HA 14.03.17

TOP 12.1

**Von:** Georg Kulenkampff <[GKulenkampff@t-online.de](mailto:GKulenkampff@t-online.de)>

**Datum:** 10. März 2017 um 16:05:56 MEZ

**An:** "[info@jan-lindenau.de](mailto:info@jan-lindenau.de)" <[info@jan-lindenau.de](mailto:info@jan-lindenau.de)>

**Kopie:** "Saxe, Bernd" <[Bernd.Saxe@luebeck.de](mailto:Bernd.Saxe@luebeck.de)>, "Juergens, Sebastian" <[Sebastian.Juergens@lhg.com](mailto:Sebastian.Juergens@lhg.com)>

**Betreff:** **Hauptausschuss**

**Antwort an:** Georg Kulenkampff <[GKulenkampff@t-online.de](mailto:GKulenkampff@t-online.de)>

Sehr geehrter Herr Lindenau,  
von Herrn Saxe hörte ich, dass der Hauptausschuss in seiner Sitzung nächste Woche mit den Gesellschaftern, der Geschäftsführung und den Arbeitnehmervertretern der LHG Gespräche führen möchte über den Sanierungsplan für die Gesellschaft. Leider fehlen für die Erstellung eines solchen Plans noch wesentliche Parameter. So prüft die Stadt noch beihilferechtliche Fragen und Verdi hat die Prüfung der von Verdi angeforderten gutachterlichen Stellungnahme noch nicht abgeschlossen, sodass auch die Verhandlungen über die, für die Sanierung notwendige Anpassung der Lohnkosten, noch nicht begonnen haben. Erst wenn diese Prüfungen und die Verhandlungen abgeschlossen sind, wird die Geschäftsführung einen Sanierungsplan vorlegen können. Ich hoffe, dass dieser erneute Versuch nunmehr rasch zu einem Ergebnis kommt, das dann in den Gremien verabschiedet werden kann.

Seien Sie versichert, dass wir alle Maßnahmen unterstützen werden, die die Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft der LHG wiederherstellen. Ich bitte aber um Verständnis, dass ich zum derzeitigen Zeitpunkt meine Teilnahme als nicht für notwendig erachte. Ich stehe aber zur Verfügung, wenn ein fertiger Sanierungsplan vorliegt und von Seiten der Bürgerschaft Fragen an uns bestehen. Darüber hinaus können Sie mich natürlich auch jederzeit telefonisch erreichen.

Mit freundlichen Grüßen

Georg Kulenkampff

Senior Advisor

Deutsche Alternative Asset Management (Global) Ltd.

office:

Leostrasse 6

40545 Düsseldorf

Tel.: + 49 211 1715457

Fax: + 49 211 1715458

Mob.: + 49 171 4272805



Lübeck, 14.03.2017

# HAUPTAUSSCHUSS



Shaping Baltic Shipments

# DIE LHG STEUERT GEGEN ERGEBNISEINBRUCH

Hebel zur Restrukturierung unter den gegebenen Rahmenbedingungen

## 1. Sicherstellung der Liquidität

- a) *Verkauf von Anlagen (stille Reserven)*
- b) *Zurückhaltung bei Investitionen*

## 2. Senkung der Kosten

- a) *Instandhaltungskosten*
- b) *Personalkosten*

## 3. Entwicklungsperspektive für Neugeschäft

# 1. LIQUIDITÄT: MAßNAHMEN GEGEN LIQUIDITÄTSABFLUSS

## Sicherstellung der Liquidität

- a) *Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Anlagen*

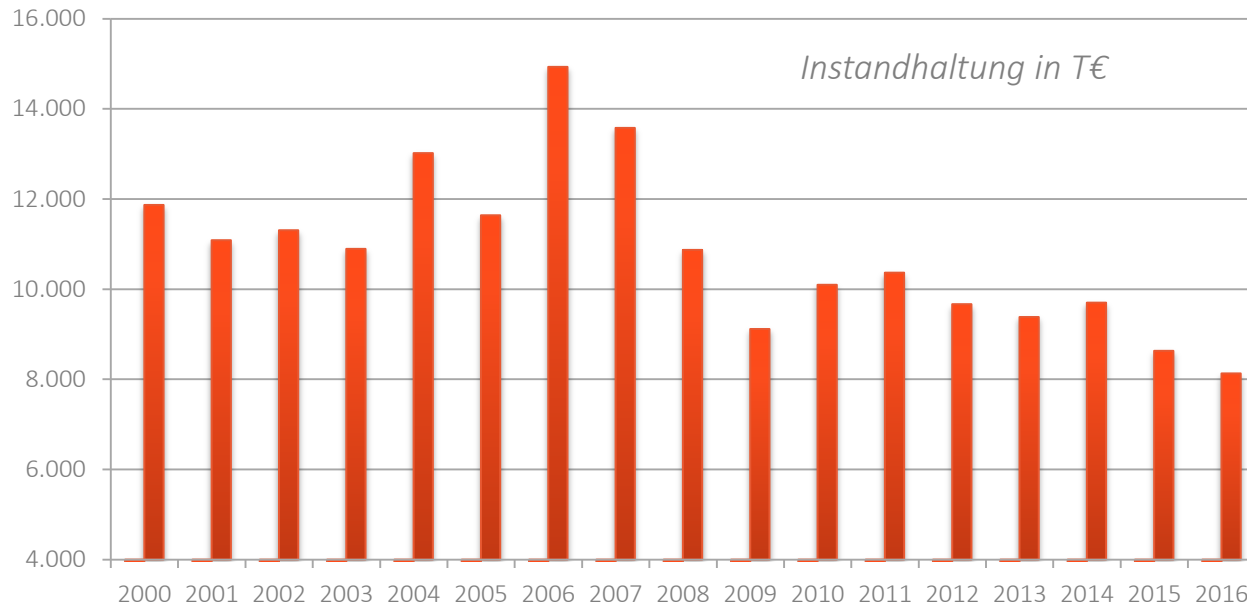
*Hierzu wurde bereits eine größere Maßnahme mit einem signifikanten Liquiditätszufluss in 2017 umgesetzt. Weitere wesentliche Maßnahmen befinden sich in der Umsetzung*

- b) *Zurückhaltung bei Investitionen*

*Die restriktive Investitionspolitik muss leider unter diesen Bedingungen weitergeführt werden, obwohl es langfristig zu erkennbaren Problemen auf der Kunden- und Anlagenseite führen wird*

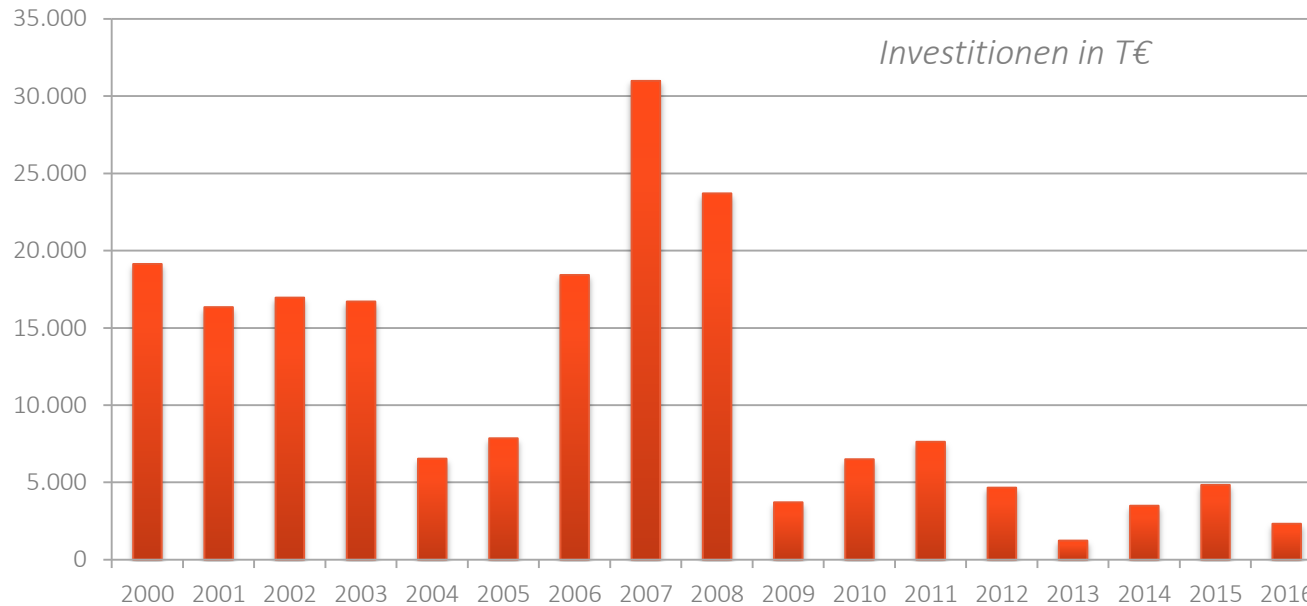
*Die Liquidität im Jahr 2017 wird zu jedem Zeitpunkt über einem zweistelligen Millionenbetrag liegen.*

## 2. SENKUNG DER KOSTEN – INSTANDHALTUNG



- Schrittweise Reduzierung der Instandhaltung auf das Mindestmaß
- Instandhaltungssummen in den Jahren bis 2011 von über 10 Mio.€
- Cash eingespart: In 2016 1,1 Mio.€ unter Plan

## 2. SENKUNG DER KOSTEN – INVESTITION



- Restriktive Investitionspolitik der vergangenen Jahre wird fortgeführt
- Eine Überalterung der Geräte muss vermieden werden, um die Zuverlässigkeit ggü. dem Kunden zu erhalten

# 2. SENKUNG DER KOSTEN – PERSONAL

	LHG Hafen	LHG Umschl.	LHG Lohn	LHG Angest.	HBV Hafen	HBV Umschl.	HBV Lohn
<b>Stand 31.12.2013</b>	206	109	315	255	123	66	189
<b>Stand 31.12.2014</b>	188	110	298	247	116	63	179
<b>Stand 31.12.2015</b>	177	107	284	237	107	44	151
2016 Januar		-1	-1	-1			
2016 Februar			0				
2016 März			0	-1			
2016 April	-3		-3	-2			
2016 Mai	-2	-1	-3				
2016 Juni			0	-3			
2016 Juli	-1		-1	-1			
2016 August	-2		-2	-1			
2016 September			0	-1			
2016 Oktober		-1	-1	-1			
2016 November		-1	-1	-1			
2016 Dezember	-1		-1				
<b>Summe</b>	-9 (-537 T€)	-4 (-150 T€)	-13 (-835 T€)	-12	-6 (-358 T€)	-6 (-225 T€)	-12
<b>Stand 31.12.2016</b>	168	103	271	225	101	38	139
2017 Januar	-2		-2				0
2017 Februar	-2	-1	-3				0
2017 März			0				0
2017 April		-1	-1				0
2017 Mai	-2		-2				0
2017 Juni			0				0
2017 Juli	-4		-4				0
2017 August	0		0	-1			0
2017 September			0		-9	-1	-10
2017 Oktober	-13		-13	-6			0
2017 November			0	-2			0
2017 Dezember			0				0
<b>Summe</b>	-23 (-1.091 T€)	-2 (-49 T€)	-25 (-627 T€)	-9	-9 (-427 T€)	-1 (-24 T€)	-10
<b>Stand 31.12.2017</b>	145	101	246	216	92	37	129

- Nebenstehend ist der bereits vereinbarte Mitarbeiterabbau ersichtlich
- 22 % Mitarbeiterabbau seit 01.01.2014
- Ohne Neugeschäfte und den Abbau von LHG Mitarbeitern wäre bereits 2016 ein zusätzlicher Abbau von 21 HBV Mitarbeitern erforderlich gewesen
- Darüber hinausgehende Anpassungen werden durch Alternativeinsatz (Internalisierung) und durch Aufhebungsverträge forciert

# LHG MUSS KOSTENSTRUKTUR VERÄNDERN

28 %  
Kapitalkosten

Vergleichsweise  
wenige Anlagen im  
Eigentum

Vollständiger  
Kostenausgleich für  
Investitionen, AfA,  
Zinsen etc., auch für  
die Hafentbahn

Zusätzlich:  
Nutzungsentgelt!

47 %  
Personalkosten  
(LHG + HBV)

Tarifsituation nicht  
vergleichbar mit  
anderen  
Ostseehäfen

Hohe  
Angestelltenquote

Hoher  
Altersdurchschnitt

10 %  
Instandhaltungs-  
kosten

Einsparungen bereits  
im Grenzbereich;  
Bsp.:  
Instandhaltungs-  
aufwand von >10 Mio.  
€ (bis 2011) auf 7,5  
Mio. € gesenkt (Plan  
2017)

Problembereich bei Kostensenkung

# LHG MUSS KOSTENSTRUKTUR VERÄNDERN

28 %  
Kapitalkosten

Senkung Pacht

Streckung AfA

Ersatz von LHG-  
Abfindungen aus  
HL-Arbeitnehmer-  
sicherung

47 %  
Personalkosten  
(LHG + HBV)

Flexibilisierung

Einsparung  
freie Tage

Einsparung  
Gehalts-  
bestandteile inkl.  
Führungskräfte

Abbau Personal,  
Gewerbliche  
und Angestellte

10 %  
Instandhaltungs-  
kosten

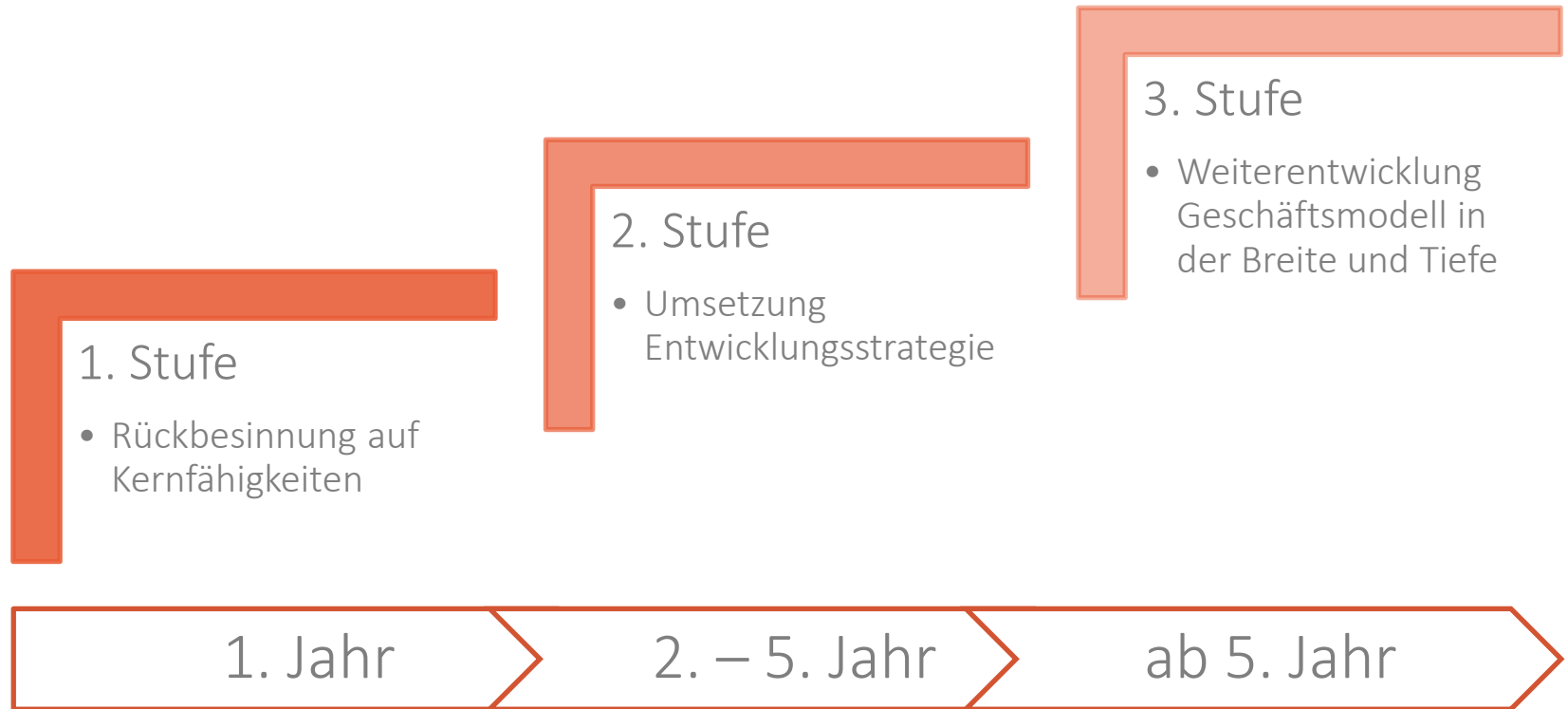
Abbau Geräte

Einsparung  
Geräte-  
instandhaltung

Einsparung  
Flächen-  
instandhaltung

Vorschläge zur Kostensenkung

# GUTE ENTWICKLUNGSSCHANCEN FÜR DIE LHG DURCH VERÄNDERTE KOSTENSTRUKTUR



# KURZFRISTIG KUNDENORIENTIERUNG ERHÖHEN UND IMAGE WIEDERHERSTELLEN



## Handlungsfelder

### Berechenbarkeit steigern

- Langfristige Verträge auf Basis Sanierungsplan
  - mit Kunden
  - mit Tarifpartnern
  - mit der Stadt bzgl. Hafennutzung
  - ggf. mit Dienstleistern

### Qualität bieten

- Sicherstellung dauerhaft störungsfreier Abläufe
- Weiterentwicklung operativer Prozesse, insbesondere bei neuen Güterarten

### Vertrauen in Zukunftsfähigkeit stärken

- Intensive Kommunikation des Sanierungsansatzes und der Entwicklungsperspektiven
- Unverzögerlicher Beginn des Investitionsprogramms
- Anstoßen von Innovationsprojekten

## „Charme Offensive“

# ENTWICKLUNGSSTRATEGIE: NEUE GÜTER-ARTEN – STÄRKUNG REGIONALVERTRIEB

## Ausbau Regionalvertrieb



## Gute Perspektiven für alle Anlagen

- RoRo-Verkehre weiterentwickeln
- Alle relevanten Güterarten entwickeln → Befreiung aus der Abhängigkeit von einer Branche
- Auf- und Ausbau von branchenspezifischen Logistikketten

# DER SKANDINAVIENKAI WIRD KONSEQUENT FÜR DEN RORO-BEREICH WEITERENTWICKELT

## Ausbau RoRo-Verkehre

### Chancen in:

- FIN: Uusikaupunki-Dienst; Hanko aufgrund Einstellung SOL ex HRO
- SWE: Konzepte mit Reedern in Konkurrenz zu durchgehenden Bahnverkehren
- Baltikum: weiterer Ausbau der Verbindungen
- RUS: Etablierung Drittlandsgeschäft am Skandinavienkai



## Unterstützung RoRo-Verkehre

- Weiterentwicklung Intermodalverkehre BRG
- Ausweitung Serviceportfolio für LKW und Trailer
- Aufbau Drittlandslager für RUS-Geschäft
- Angebot zur Verlagerung von Papiermengen

# DEN SEELANDKAI MIT GEEIGNETEN PARTNERN WEITER ENTWICKELN

## Chancen

Weiterentwicklung Transfennica im RoRo-  
/Shortsea-Container-Bereich

und/oder

Etablierung Automobilumschlag

und/oder

Aufbau Massengutterminal



SLK

Auslastung der Anlage mit  
einem oder mehreren  
Partnern deutlich erhöhen

# SCHLUTUP IST ALS ANLAGE FÜR FORSTPRODUKTE GESETZT



„Goldstandard“ im Anlagendesign für Papierumschlag

Hohe Qualität beim aktuellen Kartonageumschlag

Zusatzladung in den Segmenten Forstprodukte, Holz etc.

Akquisition von logistischen Dienstleistungen in Zusammenhang mit Forstprodukten, z.B. Schneidebetrieb

# NORDLANDKAI BIETET GUTE PERSPEKTIVE ALS TRIMODALER LOGISTIKHUB

## Hohe Attraktivität beim Kunden

- Große zusammenhängende Flächen
- Trimodalität
- Hervorragende Hinterlandanbindung Bahn, LKW, BiSchi
- Stadtnahe Lage

## Strategisch breite Aufstellung

- Papier, Kartonage
- Holz (Neukunden)
- Stahl (Neukunde)
- Lignosulfonit (Neukunde)
- Getreide (Drittgeschäft)
- Palettenlager (Projektstatus)
- Weitere Massengüter



# DIE ANLAGEN DER LHG SIND GUT GEEIGNET FÜR NAHEZU ALLE RELEVANTEN GÜTERARTEN

Zahlreiche Güterarten	sind geeignet	für mehrere LHG-Anlagen
RoRo	→	SK, SLK
Fahrzeuge	→	SK, SLK
Papier*	→	SL, NLK, ggf. SK
Holz*	→	NLK, ggf. SK, SL, SLK
Stahl*	→	NLK
Getreide*	→	NLK

**Zentraler Wettbewerbsvorteil LHG:  
Flexible Nutzung der Anlagen!**

*\*diese Güterarten haben zusammen mit Erzen einen Anteil von ca. 80 % der Transportströme auf der Ostsee  
Quelle: ndr.de, 13.09.2016 / Berichterstattung vom Baltischen Verkehrsforum*

# DIE MARKTBEARBEITUNG IN DEN REGIONEN WIRD WEITER VERSTÄRKT

## Schweden



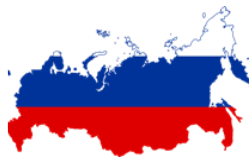
2014/15  
Hafenkooperation  
mit Trelleborg und  
Malmö,  
insbesondere zur  
gemeinsamen  
Entwicklung von  
Intermodal-  
verkehren

## Finnland



2017 (geplant)  
Etablierung  
„Vor-Ort-Präsenz“  
für Netzwerk-  
stärkung (Experte  
bereits vertraglich  
gebunden)

## Russland



2015  
Gründung ECL-  
Gesellschaft mit  
Büro in St.  
Petersburg

## Baltikum



2016  
Kooperation und  
LOI Hafen Liepaja

## Deutschland



2016  
Bündelung LHG-  
Gruppen-  
aktivitäten

2017  
Weiterentwick-  
lung güterarten-  
spezifische  
Aktivitäten

## Italien



2016/17  
Testphase mit  
„Vor-Ort-Präsenz“

# MARKTBEARBEITUNG FÜHRT BEREITS JETZT ZU UMFANGREICHER PROJEKTLISTE

(in Mio. EUR)	Umsatzpotenzial	Erwartete notwendige Preisanpassung	Verbleibendes Umsatzpotenzial
<b>Kategorie A</b>			
Unternehmen 1			
Unternehmen 2			
Unternehmen 3	realisiert		
Zwischensumme A			
<b>Kategorie B</b>			
Unternehmen 1			
Unternehmen 2			
Unternehmen 3			
Unternehmen 4			
Unternehmen 5			
Zwischensumme B			
<b>SUMME Forstprodukte</b>			

- Es wurde eine Kategorisierung der einzelnen Potenziale vorgenommen:  
 A) Realisierbarkeit eher wahrscheinlich  
 B) Realisierbarkeit weniger wahrscheinlich
- Das zuerst genannte Umsatzpotenzial bezieht sich immer auf die derzeitige Raten-/Preislandschaft bei der LHG. Die zweite Zahl beschreibt das Umsatzpotenzial nach erfolgter Absenkung auf einen wettbewerbsfähigen Marktpreis. Die erwartete Preis-/Kostenreduzierung in den Tabellen und den jeweiligen Potenzialbeschreibungen bezieht sich dabei immer auf den Gesamtumsatz in dem entsprechenden Geschäft (inkl. Mieterlöse etc.). Das bedeutet, dass die Prozentsätze der z.B. zu senkenden landseitigen Handlingkosten innerhalb des Gesamtpotenzials noch darüber liegen können.
- Einige Geschäfte erfordern Investitionen in z.B. Anlagen oder Geräte.
- Nicht alle Geschäfte können parallel auf den heutigen Flächen/Anlagen (mit heute verfügbarem Gerät/Personal) abgebildet werden. Das heißt, mit dem heutigen Setup ist es nicht möglich, das gesamte Umsatzpotenzial gleichzeitig abzuschöpfen.
- Rundungsdifferenzen können zu Abweichungen bei Summenbildungen führen.

# ANGEBOT EINER BREITEN PALETTE VON ZUSATZLEISTUNGEN

Zuerst haben wir am Konstinkai ein **Betonwerk angesiedelt**. Jetzt sind dem umfangreiche **Schienenverkehre** für die NRS gefolgt.

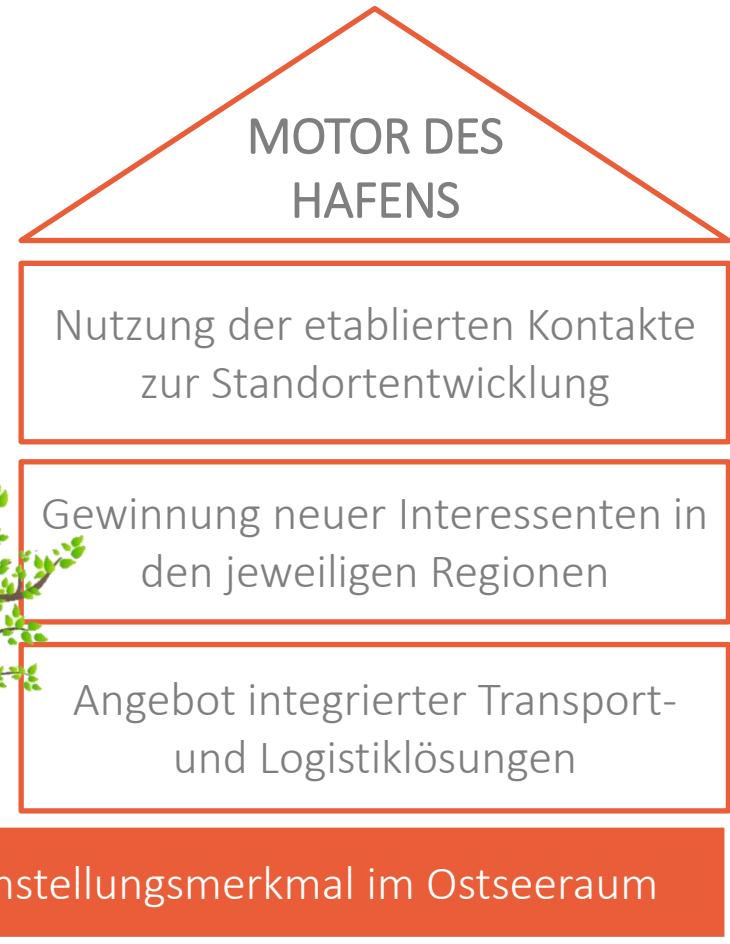
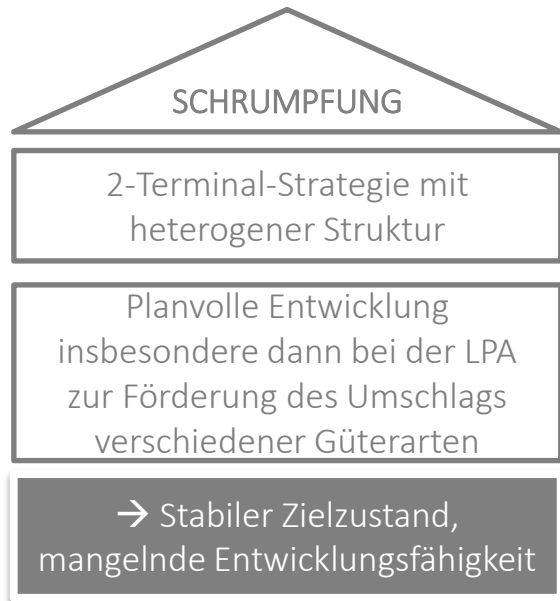


Nach erfolgreicher Durchführung von **Probeverladungen** im Stahlbereich, verhandelt der Kunde mit uns über eine **dauerhafte Hallenanmietung**, um den Stahl zu lagern und zu verteilen.

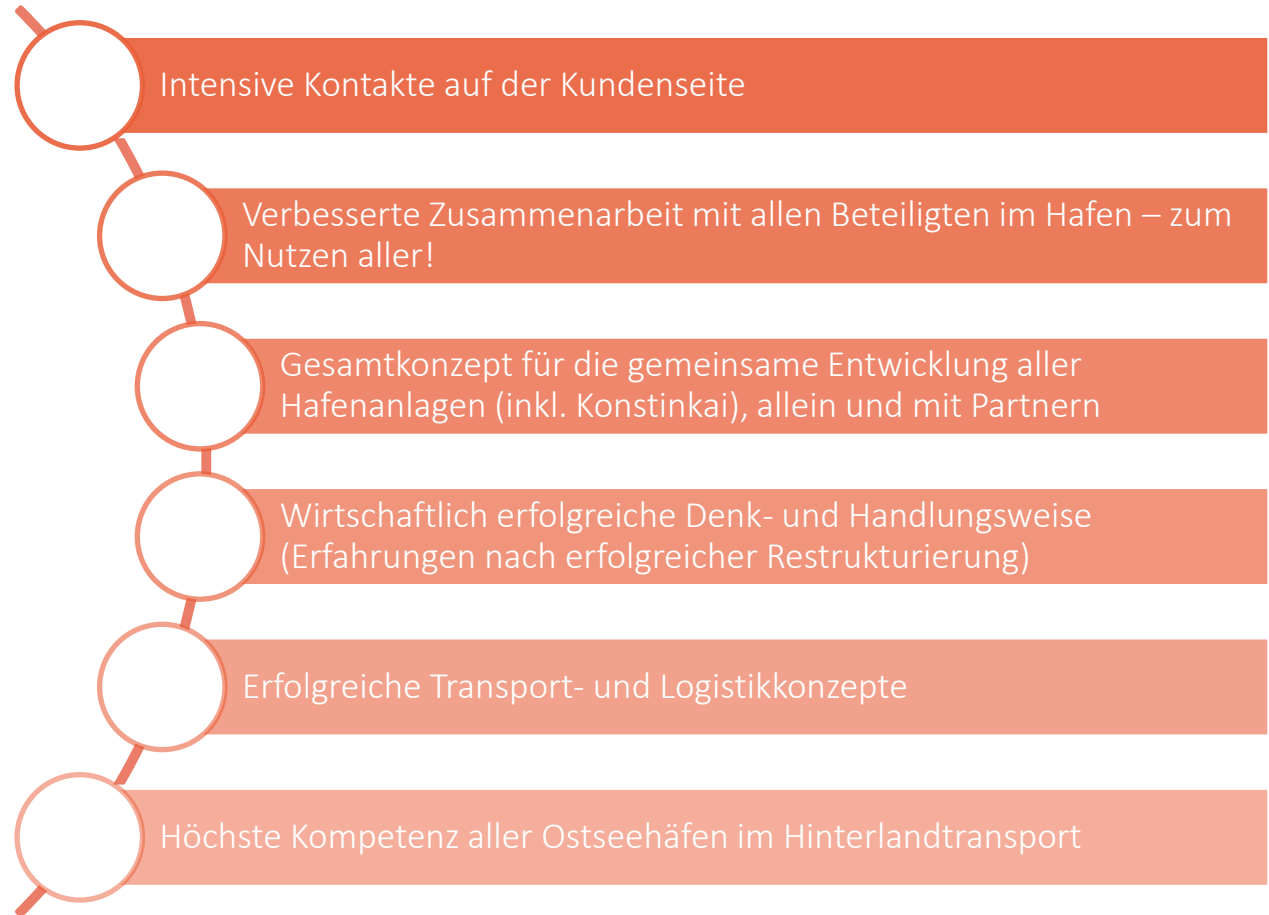
Im Zusammenhang mit einem Angebot zur Bindung von **Metsä Board** am Standort, **verhandeln wir** mit einem Anbieter von Schneideleistungen **über eine Hallenanmietung** am Terminal.

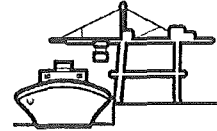
Als zusätzlichen Service **am Skandinavienkai** sollten wir jetzt die **Fahrzeugwäsche** für Zugmaschinen und Sattelaufleger **anbieten**.

# DIE LHG IST LANGFRISTIG DER WERTVOLLSTE SPIELER IM HAFEN



# BESTE VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE LANGFRISTIGE POSITIVE ENTWICKLUNG AM STANDORT





## Lübecker Hafen braucht Sicherheit und Zukunftskonzept

Die Betriebsräte der beiden größten Betriebe im Lübecker Hafen, Betriebsrat der Lübecker Hafengesellschaft und Betriebsrat Hafenbetriebsverein Lübeck haben gemeinsam mit ver.di die augenblickliche Situation des Hafens bewertet. Die Arbeitnehmervertreter stellen fest, dass der Lübecker Hafen nur dann eine Zukunft haben wird, wenn alle Akteure im Hafen in die Gestaltung der Zukunft einbezogen werden. Hierzu gehören auch die Beschäftigtenvertreter, sowohl die betrieblichen Interessenvertreter, wie die Gewerkschaft ver.di.

Für die Beschäftigten müssen, aus Sicht von ver.di, Betriebsrat LHG und Betriebsrat HBV, folgende Bedingungen gegeben sein:

1. Es bedarf eines Zukunftskonzeptes für die LHG.
2. Das Zukunftskonzept muss mit einer Investitionsplanung und -zusage für Infra- und Suprastruktur hinterlegt werden.
3. Das Zukunftskonzept muss durch eine von Gesellschaft, ver.di und Betriebsräten gemeinsam entwickelten zukunftsfähigen Personalplanung ergänzt werden.
4. Für einen sozialverträglichen Personalabbau entsprechend der gemeinsamen Personalplanung (3.) müssen die Gesellschafter die finanziellen Mittel im ausreichenden Umfang zur Verfügung stellen.
5. Die Gesellschafter, insbesondere die Stadt müssen ein klares Bekenntnis zur LHG abgeben.

gez. Berith Jordan  
f.ver.di Lübeck/Ostholstein

gez. Hans Schwartz  
f.d. Betriebsrat LHG

gez. Holger Wochnik  
f.d. Betriebsrat HBV