

Mit der Wirtschaft die Lebens- fähigkeit von Hamburg stärken

WARUM DIE HANDELSKAMMER WERTVOLL FÜR HAMBURG IST

Langfassung der wissenschaftlichen Untersuchung zur Erfassung des aktuellen und zukünftigen Gemeinwohlbeitrags der Handelskammer Hamburg

In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Timo Meynhardt von der Handelshochschule Leipzig

GRÜßWORT VON PRÄSES UND HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER



Die Handelskammer Hamburg stellt sich als erste Industrie- und Handelskammer in Deutschland offensiv der Frage nach ihrer zukünftigen Rolle.

In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Timo Meynhardt legen wir den Fokus auf: Wie wird die Handelskammer von außen gesehen? Wie wird das Gemeinwohl der Handelskammer

gesehen? Und was trägt sie von außen gesehen dazu bei?

Das Ergebnis ist so überraschend wie spannend: Von der Handelskammer wird erwartet, die gesellschaftliche Entwicklung Hamburgs mitzugestalten. Dies geht in manchen Aspekten über die ökonomische Dimension und damit den gesetzlichen Auftrag der Handelskammer hinaus. Wir sehen dies als Ansporn, unseren Handlungsrahmen verantwortungsvoll auszuschöpfen – auch mit Blick auf unserer Standortstrategie Hamburg 2040.

Prof. Norbert Aust
Präses

Dr. Malte Heyne
Hauptgeschäftsführer



VORWORT

ZUM WOHL DER GEMEINSCHAFT

Die Handelskammer ist die Stimme der Hamburger Wirtschaft. Sie vertritt die Interessen von mehr als 170.000 Mitgliedern, berät Unternehmen, bildet Menschen. Sie dient der Wirtschaft, ist Dienstleister, Standortmanager und Bildungsträger. Ihr Auftrag ist eindeutig – und vielen dennoch nicht ganz klar. Denn oft sind es nicht die Fakten, die das Bild der Handelskammer prägen, sondern ihre Wahrnehmung. So verhält es sich auch mit dem Gemeinwohlbeitrag.

Gemeinwohl ist das Wohlergehen einer Gemeinschaft, in der sich der Einzelne entwickeln und entfalten kann. Es ist ein Gerüst aus Werten, die eine Gesellschaft in ihrem Wesen charakterisiert und – wie an einem unsichtbaren Band – zusammenhält. Organisationen wie die Handelskammer prägen diese Werte und leisten damit einen Beitrag zum Gemeinwohl. Die Handelskammer ist ein Ort sozialer Interaktion und gesellschaftlicher Teilhabe. Hier kommen Menschen zusammen und bringen sich ein. Auf diese Weise prägt die HK ihr gesellschaftliches Umfeld und trägt zum Wohlergehen der Gemeinschaft bei. Aber erst, wenn dieser Beitrag auch wirklich wahrgenommen wird, entsteht Gemeinwohl. Es ist kein reiner Leistungsvollzug, sondern muss durch aktives Handeln verdient werden. Die alleinige Auftrags Erfüllung reicht nicht aus. Gemeinwohl muss erfahren und erlebt werden.

Der Beitrag, den Organisationen für das Gemeinwesen leisten, ist nicht auf Profitabilität oder ökonomische Kennzahlen beschränkt. Der sogenannte Public Value umfasst sämtliche Werte, die eine Organisation für eine Gesellschaft erzeugt und ist dann besonders ausgeprägt, wenn diese Werte mit denen der Gesellschaft übereinstimmen. Wer seine eigene Wirkung jedoch nicht kennt, wird es schwer haben, seine Rolle zu bestimmen, effektiv und verantwortungsvoll im Sinne der Gemeinschaft zu handeln. In dieser Arbeit geht es deshalb um die Kernaufgaben und Grundfunktionen der Handelskammer und um die Effekte, die sich daraus für die Gesellschaft ergeben. Es geht um die Frage: **Was macht die Handelskammer wertvoll für Hamburg – und für das Wohl der Gemeinschaft?**

INHALT

Zahlen und Fakten: Das ist die Handelskammer Hamburg	04
Die Studie: Methodik und Ablauf	05
Ergebnisse Ziel: Mit der Wirtschaft die Lebensfähigkeit von Hamburg stärken	07
Public Value 1: Als modernes und ehrbares Vorbild auftreten	09
Public Value 2: Gesellschaft der Zukunft mitgestalten	10
Public Value 3: Vernetzung pflegen und nutzen	11
Public Value 4: Standort räumlich und strukturell weiterdenken	12
Public Value 5: Lebenschancen und Erfolg ermöglichen	13
Public Value 6: Kompetente Hilfe zur Selbsthilfe leisten	14
Public Value 7: Stimme der Wirtschaft verantwortungsvoll und kraftvoll einbringen	15
Fazit und Einordnung in den GemeinwohlAtlas	16
Ausblick und Zukunft: Mit Gemeinwohl zum neuen Leitbild	18
Literaturempfehlungen zum Studienansatz	19

HANDELSKAMMER-FAKTEN UND HISTORIE

DIE HANDELSKAMMER: HANDELN FÜR HAMBURG

Die Geschichte der Handelsstadt Hamburg reicht **fast 1000 Jahre** zurück. Ende des zwölften Jahrhunderts soll Kaiser Barbarossa die zollfreie Schifffahrt bis zur Elbmündung garantiert haben. Seitdem prägten Kaufleute die wirtschaftliche und politische Entwicklung der Stadt. Weil Piraten den Handel aber immer wieder bedrohten, schlossen sich die Kaufleute gleich zu mehreren Bündnissen zusammen. Eins davon war die Commerz-Deputation, **gegründet am 19. Januar 1665**. Diese Interessenvertretung gilt als der Ursprung der Handelskammer.

Seit mehr als 350 Jahren also ist die Handelskammer die Selbstverwaltung der gewerblichen Hamburger Wirtschaft und vertritt deren Interessen gegenüber Politik und Verwaltung. Heute zählt sie **mehr als 170.000 Mitgliedsunternehmen** und beschäftigt rund **250 Mitarbeiter**.

Ihre Arbeit unterteilt die Handelskammer in **drei Bereiche**. Sie ist Ansprechpartner und hilft Unternehmen, vertritt deren Interessen gegenüber Politik und Verwaltung und setzt sich für die Aus- und Weiterbildung von Menschen ein. In der **Beratung** hilft sie ihren Mitgliedern, Unternehmensfinanzierungen zu planen und umzusetzen, Marken oder Patente anzumelden oder ein Auslandsgeschäft aufzubauen. Bei der **Interessenvertretung** setzt sie sich gegenüber der Politik für die Belange ihrer Mitgliedsunternehmen ein, sorgt für den Interessenausgleich zwischen den Branchen und engagiert sich für die Entwicklung der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Und in der **Bildung** steht die Handelskammer für das System der dualen Ausbildung und macht sich dafür stark, dass einerseits junge Menschen berufliche Chancen und andererseits Betriebe gut ausgebildete Fachkräfte erhalten. Das Abnehmen der Abschlussprüfungen, das Ausbilden der Prüfer oder das Anerkennen ausländischer Berufsabschlüsse sind Aufgaben, die ihr der Gesetzgeber zugeschrieben hat. Auch ihnen kommt die Handelskammer nach.

Darüber hinaus unterhält und pflegt die Handelskammer ein großes Netzwerk. **Rund 850 Menschen** engagieren sich ehrenamtlich in den Gremien und Ausschüssen. Hinzu kommen weitere **3.800 ehrenamtliche Prüferinnen und Prüfer** in der Berufsausbildung, die jedes Jahr **etwa 19.000 Aus- und Weiterbildungsprüfungen** abnehmen. Die hauptamtlichen Mitarbeiter der Handelskammer führen darüber hinaus jedes Jahr **rund 26.000 Beratungsgespräche** durch, veranstalten **330 Infoveranstaltungen** und haben jährlich **rund 15.000 Kontakte zu Gründern**.

Mit alldem **dient die Handelskammer auch dem Gemeinwohl**. Denn wirtschaftliches Handeln hat immer auch Auswirkungen auf das Wohlergehen der Gesellschaft. Gemeinwohl wiederum ist der Erfüllungshelfer des Einzelwohls: ohne Gemeinwohl keine Freiheit. Egal, ob es um die Interessenvertretung der Wirtschaft geht – oder um den Kampf gegen Piraten.

DIE STUDIE: METHODIK UND ABLAUF

Die Vorgehensweise dieser Untersuchung ist innovativ, weil sie zwei wissenschaftliche Methoden miteinander verbindet: den Fragebogen und das Interview. Diese Methodik wurde von Prof. Dr. Timo Meynhardt speziell dafür entwickelt, den Gemeinwohlbeitrag von Organisationen und Institutionen zu ermitteln. Dieser ist immer mehrdimensional und enthält auch kritische Aspekte.

In etwa 90-minütigen Gesprächen sollten die Befragten Aussagen zu vier wesentlichen Fragen liefern: Was soll in Verbindung mit der Handelskammer bleiben, wie es ist? Und was nicht? Wie soll sich die Handelskammer entwickeln? Und wie nicht? Darüber hinaus wurde zu allen gegebenen Antworten eine Handlungsalternative abgefragt. Wer zum Beispiel den Einsatz für die duale Berufsausbildung als einen Punkt bezeichnet hat, der bleiben soll, wie er ist, musste gleichzeitig eine Alternative dazu aufzeigen – in diesem Fall zum Beispiel die Privatisierung der Lehre. Auf diese Weise wurden Erkenntnisse darüber gewonnen, in welchen Dimensionen die Befragten über die Handelskammer denken. Außerdem ist so der Ausgang der Befragung differenzierter und weniger beeinflussbar als durch ein klassisches Interview oder durch einen Fragebogen, weil neben positiven immer auch negative Aspekte genannt werden müssen. Zum Abschluss sollten die Befragten verschiedene Beiträge der Handelskammer zum Wohl der Gemeinschaft auf einer Skala von eins (gering) bis sechs (stark) bewerten.

Aus diesen Gesprächen ergaben sich somit 360 differenzierten Aussagen. Diese Aussagen wurden nach Themen sortiert, zusammengefasst, und dann immer weiter verdichtet. Das Ergebnis dieser Komprimierung sind die sieben Gemeinwohlbeiträge, sogenannte Public Values, die zusammen das Gemeinwohlprofil der Handelskammer ausmachen. Jeder einzelne Value darin ist durch konkrete Aussagen belegt. Darüber hinaus wurden diese Values um einen weiteren Aspekt ergänzt: Aus den Antworten der Befragten wurden Stärken, Schwächen und Veränderungsimpulse abgeleitet. Aussagen, wie es bleiben soll, wurden als Stärken gezählt. Was nicht so bleiben soll, als Schwäche. Wie es werden bzw. nicht werden soll, wurde unter Veränderungsimpulse zusammengefasst. Das Ergebnis dieser Auswertung ist ein Überblick darüber, welcher Gemeinwohlbeitrag positiv und welcher negativ bewertet wird – und wo noch Potenziale schlummern. Um ein möglichst breites Meinungsbild zu erhalten, wurden bewusst nicht nur Mitarbeiter:innen, Mitglieder und das Ehrenamt der Handelskammer befragt. Viel mehr bestand die Stichprobe aus 30 Personen jener Bereiche, die direkten Einfluss auf die Handelskammer haben und auf die auch die Handelskammer durch ihre Arbeit direkt Einfluss nimmt. (Abb. 1)

AUSSAGEN

METHODEN

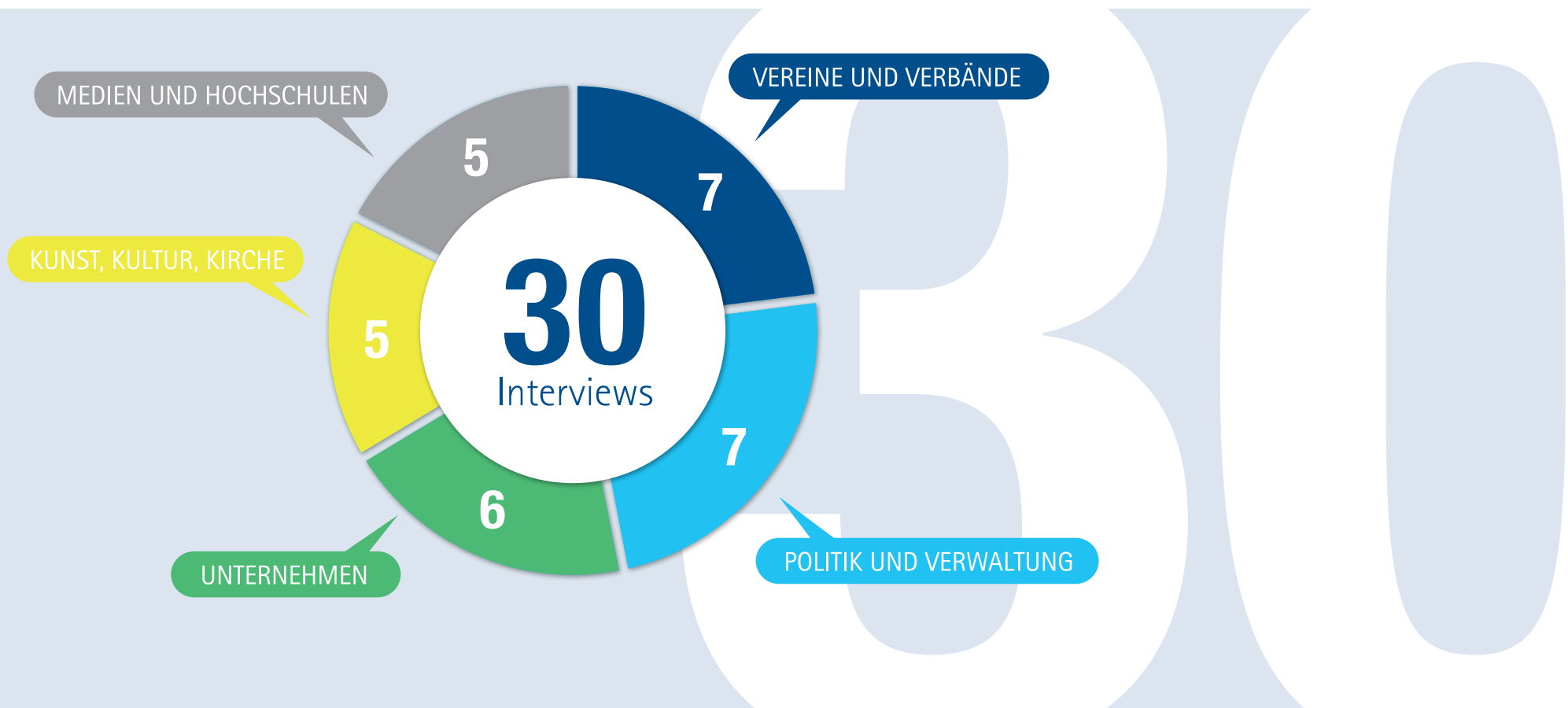
90 MINUTEN

STUDIE/METHODIK

Aufgeteilt wurde diese Stichprobe in fünf Segmente: Fünf Befragte kamen aus den Bereichen Medien und Hochschulen, sieben aus Vereinen und Verbänden, sieben aus Politik und Verwaltung, fünf aus Kunst, Kultur und Kirche sowie sechs aus den Reihen der Unternehmen. Aufgrund dieser Zusammensetzung, und weil sie alle wesentlichen Gruppen in voller Breite abbildet, kann die Stichprobe als repräsentativ bezeichnet werden – und verleiht der Studie die nötige Relevanz.

Im Folgenden werden die sieben Gemeinwohlbeiträge einzeln dargestellt. Dabei wird deutlich, an welchen Stellen große Einigkeit bei den Befragten besteht und an welchen Stellen unterschiedliche Sichtweisen aufeinanderprallen. Im Einzelfall erfährt ein bestimmter Public Value sowohl große Anerkennung wie auch starke Ablehnung. Dies ist keineswegs verwunderlich, bedenkt man die vielfältigen Interessen der Partner und Beteiligten. Entscheidend ist jeweils die Grundaussage, woran der Gemeinwohlbeitrag konkret festgemacht wird und woran sich die Handelskammer messen lassen muss. Gerade das Gemeinwohl schafft eine Basis, das Verbindende zu erkennen und Prioritäten zu setzen.

Abbildung 1:
30 Interviews mit Interviewpartnerinnen und -partnern, eingeteilt in fünf Gruppierungen, bilden die Grundlage der Gemeinwohlstudie



ERGEBNISSE

STIMME DER WIRTSCHAFT, MIT-GESTALTERIN DER ZUKUNFT

AUF DEN PUNKT: MIT DER WIRTSCHAFT DIE LEBENSFÄHIGKEIT VON HAMBURG STÄRKEN

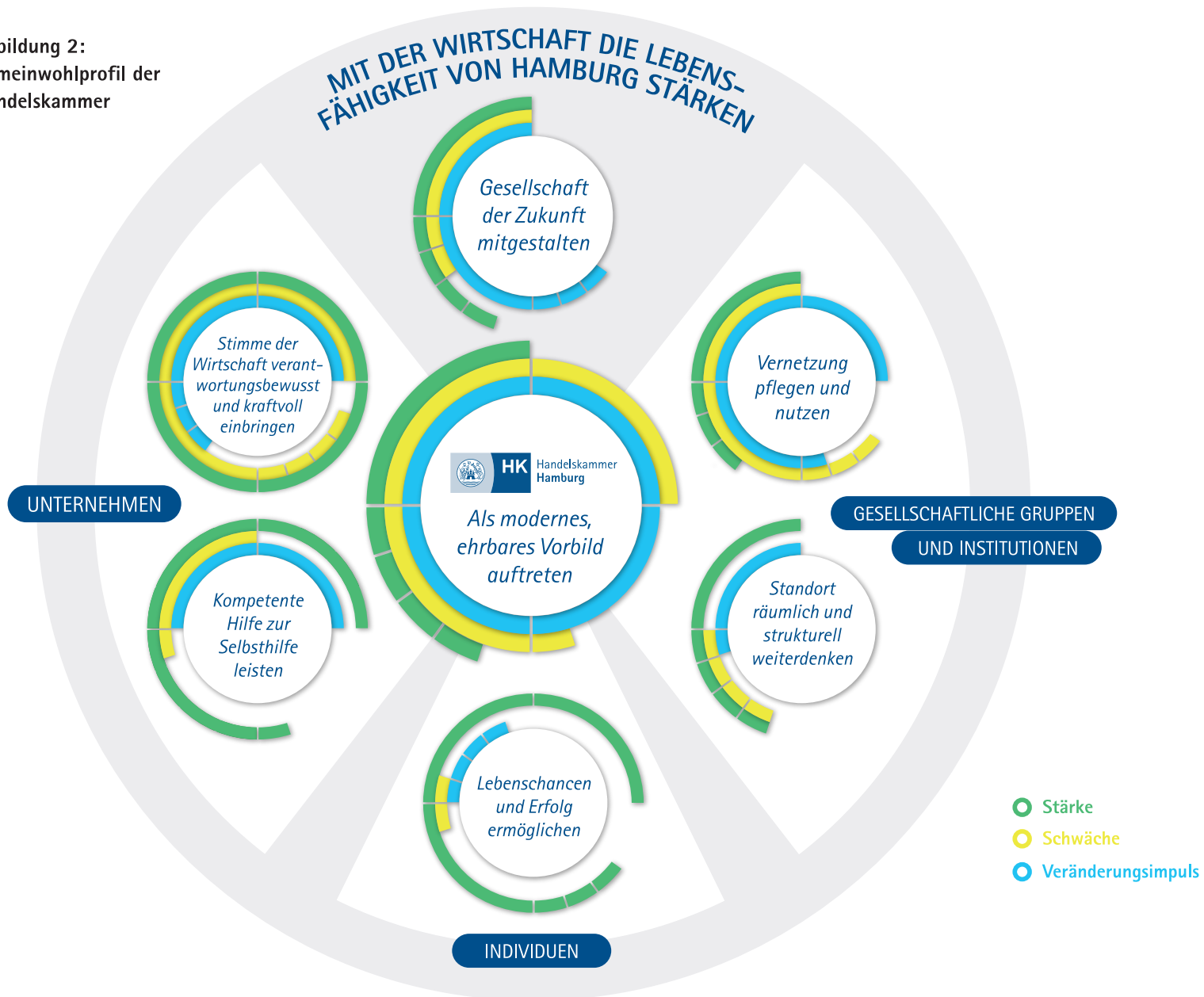
Wir handeln für Hamburg: Dieser Leitsatz war 25 Jahre lang maßgeblich für den Einsatz der Handelskammer, den sie für ihre mehr als 170.000 Mitgliedsunternehmen leistet. Sie bündelt deren Interessen und vertritt sie gegenüber der Politik. Sie berät Unternehmen und bildet Menschen. Kurzum: Sie steht ein für den Erfolg der Hamburger Wirtschaft. Das ist das eigene Verständnis der Aufgabe.

Aber wie sieht die Gesellschaft das Handeln der Handelskammer – und welchen Beitrag leistet sie für das Gemeinwohl in Hamburg? Diese Fragen wurden nun beantwortet. Und sie gehen – gemäß der vorliegenden Befragung zur Jahreswende 2020/21 – weit über den gesetzlichen Rahmen hinaus, was die Handelskammer leisten soll und leisten darf. Viel mehr wird von ihr erwartet, nicht nur die Wirtschaft, sondern mit der Wirtschaft zusammen die Lebensfähigkeit von Hamburg zu stärken; einzustehen für den sozialen, wirtschaftlichen, politischen, kulturellen Organismus von Großstadt und Metropolregion – und ihn gezielt weiterzuentwickeln. Dieses Hauptergebnis der Studie wird in einem Gemeinwohlprofil konkretisiert (Abb.2).

Schon heute wird die Handelskammer als kraftvolle Stimme der Wirtschaft wahrgenommen, die Unternehmen Hilfe zur Selbsthilfe bietet und Lebenschancen und Erfolg jedes Einzelnen sowie die Entwicklung des Standortes fördert. Für die Zukunft wird von ihr jedoch eine gesamtgesellschaftliche Ausrichtung erwartet, bei der die Wirtschaft noch stärker als Teil der Gesellschaft gesehen werden soll. Um dieser Rolle gerecht zu werden, um die Wirtschaft und damit auch die Lebensfähigkeit Hamburgs zu stärken, soll die Handelskammer als ein modernes, ehrbares Vorbild auftreten – und als solches umso mehr: Handeln für Hamburg.

ERGEBNISSE

Abbildung 2:
Gemeinwohlprofil der
Handelskammer



PUBLIC VALUE

ALS MODERNES UND EHRBARES VORBILD AUFTRETEN

Um den Gemeinwohlbeitrag der Zukunft zu verstehen, hilft ein Blick in die Vergangenheit. Vor mehr als 500 Jahren verständigten sich Hamburger Kaufleute darauf, nach bestimmten Werten zu handeln, Werten wie Beständigkeit, Weltoffenheit und Verlässlichkeit. Diese Übereinkunft gilt als Geburtsstunde des Ehrbaren Kaufmanns und etwas später auch der Handelskammer. Von ihr wird heute erwartet, stärker denn je für diese Werte einzustehen. Sie soll ihre gesellschaftliche Verantwortung ernstnehmen, Vielfalt, Transparenz und Einbindung vorleben und die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft stärken. Kurzum: Als modernes und ehrbares Vorbild auftreten.

Gerade das Auftreten der Handelskammer war in der jüngeren Geschichte Streitthema. Jetzt sehen es die Befragten allerdings als entscheidendes Element für die Zukunft. Sie verbinden darin die Funktion der Handelskammer, verschiedene Interessen ihrer Stakeholder zu bündeln und zu moderieren – und das über die wirtschaftliche Dimension hinaus. So soll die Handelskammer weiterhin für gesellschaftliche Belange eintreten, gesellschaftspolitisch präsent bleiben und sich auch über Wirtschaftsthemen hinaus in den gesellschaftlichen Diskurs einmischen. Gleichwohl wird von ihr erwartet, hanseatische Traditionen zu pflegen.

Modern und ehrbar – beides miteinander zu verbinden, ist für die Handelskammer wichtig. Denn ihr Auftreten ist Voraussetzung dafür, alle an sie gerichteten Erwartungen erfüllen und so einen entscheidenden Beitrag für das Gemeinwohl leisten zu können. Das dürfte sich selbst in 500 Jahren nicht verändert haben.



STÄRKE

Das Auftreten wird vor allem im Bereich gesellschaftliche Verantwortung als Stärke beurteilt. Auch für Vielfalt, Transparenz und Einbindung leben gibt es positive Stimmen.

SCHWÄCHE

Eine Reihe der Befragten sieht das Auftreten überaus kritisch und sogar als Defizit. Neben Lob gab es zu den Themen Vielfalt, Transparenz und Einbindung daher auch die meiste Kritik.

VERÄNDERUNGSPULS

Entsprechend groß ist hier der Wunsch nach Veränderung und Überwindung dieser polarisierenden Sichtweisen. Zu keinem anderen Beitrag gab es in den Antworten der Befragten so viele Aussagen mit Impulsen.

PUBLIC VALUE

GESELLSCHAFT DER ZUKUNFT MITGESTALTEN

Die Handelskammer ist die Selbstverwaltung der gewerblichen Hamburger Wirtschaft. Das heißt, sie hat einen klaren Leistungsauftrag: Sie soll für ihre 170.000 Mitgliedsunternehmen da sein, sie beraten, ihre Interessen bündeln, die Menschen bilden. Die damit verbundenen Erwartungen von außen gehen allerdings weit über diesen einen Leistungsauftrag hinaus. Die Befragten sehen die Handelskammer als Mitgestalter der Gesellschaft, der zwar Zukunftsimpulse für die Wirtschaft setzt, aber darüber hinaus die Zukunft gesamtgesellschaftlich denkt und die Transformation der Gesellschaft aktiv begleitet.

Wirtschaft plus X also. Das bedeutet auf der einen Seite, die Kernkompetenz Ökonomie nicht zu vernachlässigen. So sehen die Befragten die Handelskammer weiter als Impulsgeber für die Wirtschaft, als Plattform für Wirtschaftsentwicklung und als Innovationstreiber für die wirtschaftlichen Themen in Hamburg. Auf der anderen Seite erwarten sie aber auch, dass sie sich stärker in die gesellschaftlichen Debatten der Stadt einbringt, etwa in die Diskussionen um Klimaschutz und Nachhaltigkeit, und diese gesellschaftlich relevanten Themen noch stärker bespielt. Auch bei der Transformation, speziell in den Bereichen Digitalisierung, Globalisierung und Demographie, soll die Handelskammer eine noch aktivere Rolle einnehmen. Sie soll kompetenter und konstruktiver Ansprechpartner sein, konkrete Projekte initiieren und die Entwicklung von Zukunftstechnologien anstoßen. Und sie soll in ihrer eigenen Bestimmung auch eines sein: Treiber für die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes – also weiterhin ein Partner der Wirtschaft.



STÄRKE

Die Erwartungen an die Handelskammer sind hoch, die Gestaltung der Zukunft wird ihr deshalb auch als Stärke angerechnet; vor allem die Rolle als Impulsgeber der Wirtschaft.

SCHWÄCHE

Die Impulsgeberrolle der Wirtschaft wird von einigen Befragten auch als zu schwach kritisiert. Immerhin: Abgesehen davon gibt es für diesen Gemeinwohlbeitrag wenig negative Stimmen.

VERÄNDERUNGsimpuls

Veränderungen wünschen sich die Befragten dagegen eine ganze Menge, allen voran im Bereich der gesamtgesellschaftlichen Zukunftsgestaltung.

PUBLIC VALUE

VERNETZUNG PFLEGEN UND NUTZEN

Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Gesellschaft: Netzwerkarbeit ist heutzutage die zentrale Funktion einer jeden Institution, die Menschen aus verschiedenen Sektoren zusammenbringen und zwischen ihnen vermitteln möchte; also auch eine zentrale Funktion der Handelskammer. Die arbeitet in erster Linie eng mit der Wirtschaft zusammen, vertritt ihre Interessen gegenüber der Politik und hält ebenso Kontakt zu weiteren gesellschaftlichen Akteuren.

Diese Vernetzung zu pflegen und zu nutzen, erwarten die Befragten auch in Zukunft – und zwar in viererlei Hinsicht. Da ist, erstens, der Diskurs mit Politik und Verwaltung, der auf allen Ebenen intensiviert werden soll, allen voran für das Ehrenamt. Zweitens soll der Wert der Wissenschaft für die Wirtschaft herausgestellt werden. Eine Idee: Die Attraktivität für forschungsnahe Arbeitsplätze außerhalb der Forschung erhöhen. Zudem soll stärker herausgearbeitet werden, welchen Mehrwert Wissenschaft für Wirtschaft haben kann. Gelingt dies nicht, droht ein Verlust an Expertise – ein Nachteil für Hamburg. Drittens soll die Plattform für den Austausch über Wirtschaftsthemen erweitert werden; etwa durch entsprechende Veranstaltungen oder Dialogplattformen. Auch wird gefordert, dass die Zusammenarbeit mit Verbänden gestärkt wird. Die Handelskammer soll ihnen Orientierung bieten. Und viertens: Die Handelskammer soll wertschätzende Dialoge mit anderen gesellschaftlichen Akteuren suchen, etwa mit Umweltverbänden oder der Kultur. Zu wenig Austausch mit anderen Stakeholdern, insbesondere der Kultur, ist eine wesentliche Kritik der Befragten.



STÄRKE

Ihrer Funktion als Netzwerkerin kommt die Handelskammer vor allem innerhalb der Wirtschaft und im Zusammenspiel mit der Politik nach. Das wird ihr als Stärke angerechnet.

SCHWÄCHE

Auch hier gibt es kein einheitliches Bild. Kritische Stimmen gibt es vor allem mit Blick auf den Kontakt zu anderen gesellschaftlichen Akteuren. Insgesamt gab es für diesen Beitrag viele negative Einschätzungen.

VERÄNDERUNGSPULS

Dementsprechend drängen die Befragten auf Veränderungen. Zum einen im Diskurs mit der Politik, zum anderen im Austausch mit Wirtschaft und Gesellschaft.

PUBLIC VALUE

STANDORT RÄUMLICH UND STRUKTURELL WEITERDENKEN

Hamburg ist das Tor zu Welt – und die Handelskammer soll es noch ein ganzes Stück weiter aufstoßen. Auf drei Ebenen wird von ihr erwartet, den Standort räumlich und strukturell weiterzuentwickeln: Vor Ort soll sie die nachhaltige Infrastruktur in der Stadt entwickeln und mitgestalten, den Wirtschaftsraum Hamburg im norddeutschen Kontext entwickeln und die internationale Vernetzung in der Welt weiterhin gezielt fördern.

In Hamburg beginnen die Aufgaben im wahrsten Sinne direkt vor der Haustür: bei der aktiven Einbringung in die Gestaltung der Innenstadt. Von der Handelskammer wird erwartet, dass sie vorrausschauende Strukturpolitik betreibt. So soll sie beispielsweise Impulse für das Thema Flächenmanagement geben, die Bereiche Verkehr und Mobilität zu Schwerpunktthemen machen und für eine ganzheitliche Energiepolitik in der Metropolregion eintreten. Auf der zweiten Ebene geht es um den norddeutschen Wirtschaftsraum. Die Handelskammer soll eine klare Fokussierung auf die Metropolregion richten. Ihre Standortpolitik soll deshalb immer auch das Umland miteinbeziehen und als Vertreter der Interessen im norddeutschen Raum eine wesentliche Rolle einnehmen.

Auf der dritten Ebene attestieren die Befragten der Handelskammer schon heute eine tragende Funktion: Die Handelskammer ist auf Internationalität ausgerichtet, heißt es. Jetzt soll sie auch noch ihren Hang zur Provinzialität ablegen, Chancen der Globalisierung nutzen, die Internationalisierung des Handels fördern und für fairen Wettbewerb und offene Märkte eintreten.



STÄRKE

Als Standortentwickler hat die Handelskammer einen guten Ruf. Sowohl lokal, regional als auch international wird ihr Einsatz eher positiv bewertet als negativ.

SCHWÄCHE

Kritische Stimmen äußerten sich lediglich zur internationalen Vernetzung und vereinzelt zur Stadtentwicklung. Insgesamt werden bei diesem Beitrag kaum Schwachpunkte gesehen.

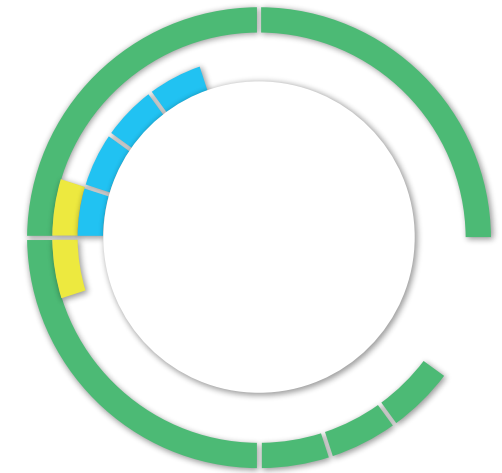
VERÄNDERUNGSPULS

Ansätze für Veränderungen gibt es nur ganz wenig und wenn, dann in der lokalen und regionalen Arbeit. Heißt: die Befragten wünschen sich hier mehr des Guten.

LEBENSCHANCEN UND ERFOLG ERMÖGLICHEN

Menschen, die aus der Schule in das Berufsleben wechseln, ist die Handelskammer ein berufslebenslanger Begleiter. Sie bringt junge Menschen und Ausbildungsbetriebe zusammen, ist ein ständiger Ansprechpartner für Auszubildende. Sie organisiert die duale Berufsausbildung, nimmt Prüfungen ab und bildet Ausbilder aus. Außerdem nimmt sie Fach- und Sachkundeprüfungen ab und kümmert sich um die Anerkennung ausländischer Abschlüsse. Zusammengefasst: Die Handelskammer ermöglicht Lebenschancen und Erfolg – und das soll auch so bleiben, sagen die Befragten. Ganz besonders soll die Erfolgsgeschichte der dualen Ausbildung fortgeschrieben werden. Die Befragten bezeichnen die Handelskammer als Experten und Garant für die duale Lehre in Hamburg und attestieren ihr eine sinnvolle und effiziente Begleitung. Der Auftrag ist klar: Die Handelskammer soll sich weiterhin für die duale Berufsausbildung engagieren.

Aus- und Weiterbildung fördern – auch das wird von der Handelskammer erwartet. So soll sie Treiber für Inklusion und Teilhabe behinderter Menschen in das Arbeitsleben sein und sich für bessere wirtschaftliche Bildung bereits in der Schule einsetzen. Nachwuchs und gut qualifizierte Mitarbeiter sollen noch stärker für die Interessen der Hamburger Wirtschaft gewonnen werden und das Bildungsangebot soll lebenslanges Lernen ermöglichen. Damit die Handelskammer ihrer Rolle als lebenslanger Begleiter auch in Zukunft gerecht werden kann.



STÄRKE

Bildung als Beitrag zum Gemeinwohl ist eine klare Stärke der Handelskammer. Zum Einsatz für die duale Berufsausbildung gibt es sogar ausschließlich positive Stimmen.

SCHWÄCHE

Kritik gibt es so gut wie keine. Kein Beitrag weist so wenige Schwächen auf. Die einzigen negativen Aussagen beziehen sich auf die Förderung der Aus- und Weiterbildung.

VERÄNDERUNGSPULS

Gleiches gilt für die Veränderungen. Auch hier gibt es Forderungen nur mit Blick auf die Förderung der Aus- und Weiterbildung. Ansonsten heißt es: weiter so.

KOMPETENTE HILFE ZUR SELBSTHILFE LEISTEN

Unternehmen zu beraten, ist eine der Kernaufgaben der Handelskammer. Und das wird von den Befragten auch besonders erwartet. Die Handelskammer soll kompetente Hilfe zur Selbsthilfe leisten, das Subsidiaritätsprinzip mit Leben füllen. Sie soll ihr Leistungsspektrum transparent und verantwortlich gestalten, die hoheitlichen Aufgaben zuverlässig wahrnehmen, Partner für Unternehmensentwicklung sein und mehr Mitgliedsunternehmen zum Mitmachen bewegen.

Gründungsberatung, Finanzierungsberatung, Nachfolgeberatung: Die Handelskammer hilft ihren Mitgliedern in nahezu jeder Unternehmensphase. Aber ihre Leistungen bleiben oftmals im Verborgenen, kritisieren die Befragten. Deshalb stellt sich immer wieder die Frage: Was macht die Handelskammer überhaupt? Um sie zu beantworten, soll die Kammer ihren Nutzen und ihre Aufgaben klarer kommunizieren und ihren Mitgliedern erklären, auf welche Bereiche ihre Beiträge entfallen. Darüber hinaus wird von ihr erwartet, weiterhin ihre hoheitlichen Aufgaben wahrzunehmen, besonders in der Berufsbildung und bei der außenwirtschaftlichen Bescheinigung. Als Partner der Wirtschaft spielt die Kammer bereits eine erkennbare Rolle. Sie wird als Dienstleister für Unternehmen wahrgenommen und als Praxishilfe für das Tagesgeschäft der Mitglieder. Diese Leistungen spezifischer an den verschiedenen Branchen auszurichten und die Services noch stärker an den Bedürfnissen der Mitglieder zu orientieren, wird von ihr erwartet. Außerdem soll sie noch mehr Mitglieder zum Mitmachen motivieren und die Handelskammer so zu einer „Mitmachbewegung“ der Wirtschaft machen.



STÄRKE

Die Handelskammer ist ein starker Partner der Unternehmen, gerade im Bereich der Unternehmensentwicklung. Hier gibt es besonders viel Zuspruch von den Befragten.

SCHWÄCHE

Mit Kritik halten sich die Befragten dagegen zurück. Die Handelskammer sollte lediglich ihre Leistungen sichtbarer machen und mehr Mitglieder zum Mitmachen bewegen.

VERÄNDERUNGsimpuls

In den Bereichen Sichtbarkeit der Leistungen und Teilhabe gibt es auch die meisten Veränderungsimpulse; insgesamt ist der Wunsch nach Wandel eher gering.

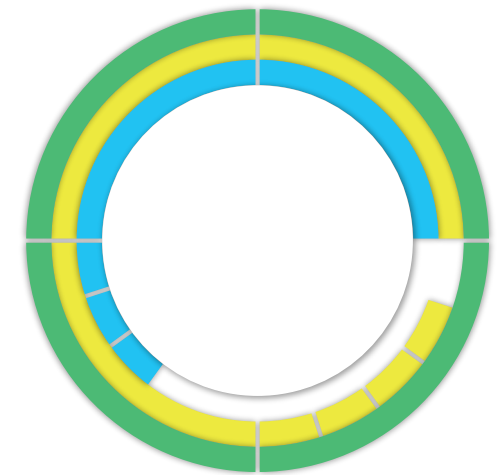
PUBLIC VALUE

STIMME DER WIRTSCHAFT VERANTWORTUNGSVOLL UND KRAFTVOLL EINBRINGEN

Die Handelskammer trägt eine große Verantwortung: Sie gibt mehr als 170.000 Unternehmen in Hamburg eine Stimme. Nicht nur ihre Mitglieder erwarten von ihr, dass sie diese Stimme verantwortungsvoll und kraftvoll einbringt, auch von außen wird diese Erwartung an die Handelskammer herangetragen und eingefordert – als Beitrag für das Gemeinwohl.

Als starke Interessenvertretung der Hamburger Unternehmen vertritt die Handelskammer das Gesamtinteresse aller Gewerbetreibenden gegenüber Senat und Behörden. Geht es nach den Befragten, soll das auch weiterhin so bleiben. Die Handelskammer soll laut sein – und das mit Verantwortung. Sie soll die Interessen ihrer Mitglieder branchenspezifisch fokussieren und in die politischen Prozesse einbringen, die Bedeutung der Wirtschaft für die Stadt darstellen und dabei Stabilität und Kontinuität verkörpern. Darüber hinaus fordern die Befragten, Kompetenzen und Meinungen noch stärker zu bündeln und die gesamte Bandbreite der Hamburger Wirtschaft zu erfassen. Alle Unternehmen sollen sich abgebildet fühlen.

Allerdings sehen die Befragten die Handelskammer als Stimme der Wirtschaft auch kritisch, allen voran im Außenauftritt. Sie werfen ihr vor, in der Öffentlichkeit eine zu schwache Rolle zu spielen, zu stark auf monothematische Kommunikation zu setzen und darüber hinaus nicht alle Interessengruppen gerecht zu behandeln. Sie fordern, Partikularinteressen auszuhalten und auszugleichen und ihren Erwartungen gerecht zu werden, die Interessen der Wirtschaft gebündelt zu vertreten – vom ersten bis zum 170.000sten Mitgliedsunternehmen.



STÄRKE

Die Stimme der Wirtschaft ist die größte Stärke der Handelskammer. Insbesondere das Vertreten gebündelter Interessen gegenüber der Politik bewerten die Befragten positiv.

SCHWÄCHE

Kein anderer Beitrag ist gleichzeitig so umstritten und polarisiert so stark. Das liegt in erster Linie an der Kritik des Außenauftritts und dem Vorwurf, Partikularinteressen zu vertreten.

VERÄNDERUNGSPULS

Passend dazu ist auch der Wunsch nach Veränderungen ausgeprägt und betrifft neben der Interessenvertretung vor allem die Kommunikation nach außen.

FAZIT UND EINORDNUNG

EIN GUTER PLATZ IM GEMEINWOHLATLAS

Mehr Stärken als Schwächen – und einige Veränderungsimpulse: Insgesamt bescheinigen die Befragten der Handelskammer einen guten Beitrag für das Gemeinwohl. Auf einer Skala zwischen eins (schwach) und sechs (stark) erreicht sie eine durchschnittliche Punktzahl von 3,89. Damit rangiert sie im GemeinwohlAtlas (www.gemeinwohlatlas.de), der mit 5,69 Punkten von der Feuerwehr angeführt wird und bei Marlboro (1,88 Punkte) auf Platz 135 endet, auf Rang 56 – knapp hinter dem Europäischen Parlament und vor der Bundesregierung. Auch wenn der Vergleich etwas hinkt, so gibt er doch eine wertvolle Orientierung.

Am besten wurde die Handelskammer von Vertretern der Medien und Hochschulen bewertet. Im Schnitt 4,4 Punkte gab es aus dieser Stichprobengruppe. Direkt dahinter bewerteten die Befragten aus dem Bereich Politik und Verwaltung die Handelskammer mit durchschnittlich 4,14 Punkten am zweitbesten. Von Mitgliedern der Vereine und Verbände gab es mit im Schnitt 2,86 die wenigstens Punkte. Die Unternehmer gaben 3,67, die Befragten aus dem Bereich Kunst, Kultur und Kirche 3,8 Punkte.

Auf die Frage, ob die Handelskammer nachhaltig zum Gemeinwohl beiträgt, vergaben die Befragten im Schnitt 3,73 Punkte. Die Erwartungen an die Zukunft sind in diesem Bereich dafür umso größer: Bis 2040, heißt es, soll dieser Wert bei 5,0 Punkten liegen. Einem Ziel, an dem die Handelskammer mit ihrer neuen Standortstrategie Hamburg 2040 bereits arbeitet.



FAZIT UND EINORDNUNG

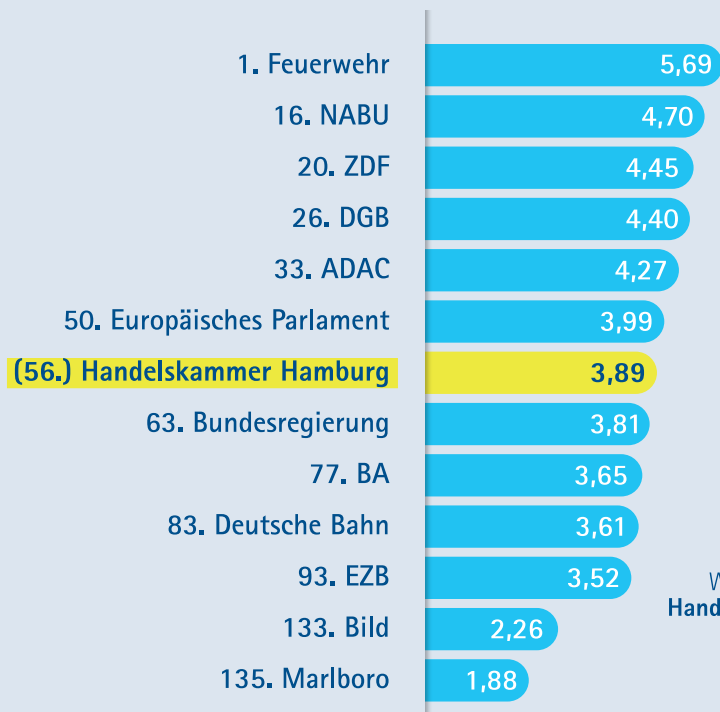
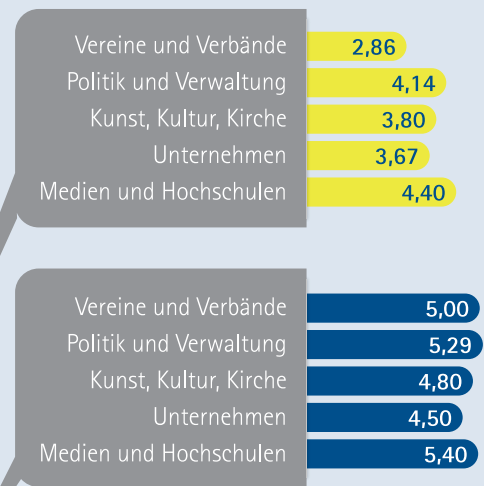


Abbildung 3:
Benchmarking mit anderen
Institutionen und Unternehmen
(Gemeinwohlbeitrag (6 bester Wert))



AUSBLICK UND ZUKUNFT

GEMEINWOHL IM LEITBILD

Mit Blick auf die Ausrichtung der Handelskammer konnte der Zeitpunkt dieser Untersuchung wohl besser nicht sein. Alle fünf Jahre gibt sich die Handelskammer ein neues Leitbild, dem sie ihr Arbeiten und Handeln unterordnet. Das aktuelle Leitbild datiert aus dem Jahr 2016, bis Ende dieses Jahres soll ein neues entwickelt werden.

Die Entwicklung war in der Regel ein interner Prozess. Hauptamt und Ehrenamt haben das Leitbild in enger Abstimmung erarbeitet und durch das Plenum beschließen lassen. Die Außensicht fand dabei keine große Berücksichtigung, es gab darüber hinaus auch keine Datengrundlage. Dieses fehlende Puzzleteil liegt dank der Studie nun vor – und soll entsprechend genutzt werden. Gemeinsam mit den Leitlinien zur neuen Standortstrategie „Hamburg 2040 – wie wollen wir künftig leben und wovon?“ sollen die Ergebnisse in die Entwicklung des neuen Leitbildes einfließen und damit die Innensicht ergänzen.

Anknüpfungspunkte dafür bietet diese Untersuchung reichlich. Da sind auf der einen Seite die sieben Gemeinwohlbeiträge, aufgeladen mit Erwartungen und Impulsen von außen, die inhaltliche Ansätze und konkrete Handlungsaufträge liefern und Spannungsfelder eröffnen. Darüber hinaus hilft sie dabei, die eigene Rolle im Zusammenwirken mit der Politik und anderen Entscheidungsträgern klarer

zu definieren und verbesserte Angebote für die Mitglieder zu entwickeln. Zudem gibt der gute Wertebeitrag für den Standort Hamburg, den die Befragten der Handelskammer jetzt attestiert haben, auch Rückenwind, den mit der Standortstrategie Hamburg 2040 eingeschlagenen Weg in diesem Sinne weiterzugehen. Die Untersuchung schafft dabei Transparenz, hebt die Stärken hervor, legt aber auch die Schwachstellen offen, an denen in Zukunft zu arbeiten sein wird. Alles das kann die Handelskammer in ihrem neuen Leitbild nun berücksichtigen.

Dabei ist jedoch auch klar: Nicht alle Gemeinwohlbeiträge, die durch diese Untersuchung an die Handelskammer herangetragen wurden, sind direkt umsetzbar. Deshalb muss die Handelskammer genau prüfen, was tatsächlich ins neue Leitbild einfließen und wo die Schwerpunkte konkret gesetzt werden sollen. Denn ein Außenbild, so positiv es auch ist, braucht eine kluge Abwägung. Und da ist die gute Nachricht: Die sieben Public Values, auf denen die HK ruht, machen sie stabil und gleichzeitig flexibel.

Das entstandene Gemeinwohlprofil der Handelskammer verdeutlicht: Es wurde viel erreicht, aber es wird auch viel erwartet. Im Kern geht es darum, die Lebensfähigkeit von Hamburg in Zukunft zu stärken. Eine große Aufgabe. Die Handelskammer ist dafür gut gerüstet.

LITERATUREMPFEHLUNGEN ZUM STUDIENANSATZ

Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation?
International Journal of Public Administration 32(3): 192–219.

Meynhardt, T. (2013). Werkzeugkiste: 37. Public Value Scorecard (PVSC).
In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Nr. 4, S. 79–83.

Meynhardt, T. (2015). Public Value: Turning a Conceptual Framework into a Scorecard.
In Bryson, John M.; Crosby, Barbara & Bloomberg, Laura (Hrsg.): *Public Value and Public Administration*. Georgetown University Press, 2015, S. 147–169.

Meynhardt, T. (2016). Ohne Gemeinwohl keine Freiheit: Zur Psychologie des Gemeinwohls,
In: Papier, H.-J., Meynhardt, T. (Hrsg.) *Freiheit und Gemeinwohl: Ewige Gegensätze oder zwei Seiten einer Medaille?*, Tempus Corporate, S. 173–192.

Meynhardt, T. (2019). Public value: value creation in the eyes of society.
In: Lindgreen, A., Koenig-Lewis, N., Kitchener, M., Brewer, J.D., Moore, M.H.,
Meynhardt, T. (Hrsg.) *Public value: deepening, enriching, and broadening the theory and practice*. Routledge, S. 5–39.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Handelskammer Hamburg
Adolphsplatz 1
20457 Hamburg
Telefon 040 361 38-138
service@hk24.de
hk24.de

Verantwortlich für den Inhalt:
Adrian Ulrich
Geschäftsführer
Leiter Transformation und Recht

Konzept und Text:
Alexander Siebert
www.ae-media.de

Gestaltung:
Alex Schaffner
www.heute-ist-blau.de

www.hamburg2040.de