

# Inhaltsverzeichnis

Annäherung an eine Hamburgensie	8
1888 bis 1918	9
Wie alles begann	9
<i>Die HADAG wurde als privatwirtschaftliches Unternehmen gegründet. Über mutige Kaufleute, alte und neue Schiffe und bewegte Zeiten, Hafenschiffe und Hafenfähren</i>	
1918 bis 1948	19
Der Staat wird Eigentümer, weil die Fährverkehrstarife politische Preise sind.	19
<i>Der Staat manövriert das Unternehmen erfolgreich durch wirtschaftlich und politisch wechselvolle Zeiten. Die HADAG-Flagge weht auf Dampfern und bald auch auf Motorschiffen. Der Hafenfähverkehr vom Ende des Ersten Weltkriegs, in den »Goldenen Zwanzigern«, der Weltwirtschaftskrise, im Zweiten Weltkrieg und in der Nachkriegszeit bis zur Währungsreform. Die HADAG vergrößert ihr Revier durch Hafenrundfahrten, Ausflugsfahrten von Hamburg bis nach Cuxhaven und von Orten an der Niederelbe nach Hamburg und bereedert die Autofähre Niedersachsen. Geplant werden bereits Fahrten über die Elbmündung hinaus. Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung unter dem grünen Ring.</i>	
1949 bis 1972	31
Die HADAG wird mithilfe ihres Eigentümers »größer und schöner« neu aufgebaut.	31
<i>Der Staat saniert seine Reederei. Mit neuen Typschiffen baut die HADAG ihre Flotte wieder auf. Hafenschiffe sind ein sich permanent erneuerndes Geschenk des Staates. Sie sind im Hafenfähverkehr, in der »großen Hafenrundfahrt« und auf der Niederelbe allgegenwärtig. Das Ziel ist, in der Nordseeküstenfahrt Fuß zu fassen. Mit dem Hapag-HADAG-Seebädersdienst beginnt die Zeit der HADAG-Seebäderschiffe. Die Bundesrepublik Deutschland entsendet die gecharterte Helgoland als Hospitalschiff nach Vietnam. Die HADAG beteiligt sich u. a. an der General Air, der Rederi A/B Centrumlinjen in Malmö, der KG Skandinavische Inselfahrt Skanfabrt GmbH &amp; Co., der Ship Stores Centrum GmbH und an der Deutschland-England Fährexpress GmbH &amp; Co. KG (Defex). Mit den Prinzenlinien, an der die HADAG über die Defex beteiligt ist, versucht Hamburg, den Hafen für den Hochseefährverkehr zu nutzen. Auf der Niederelbe wird der Einsatz von Tragflächenbooten erprobt. Die HADAG bezieht ihr schönes neues Verwaltungsgebäude. Erfolge durch Expansion verschleiern die strukturellen Schwächen der HADAG.</i>	

Das neue Ziel »Die HADAG auf allen Weltmeeren« wird schnell wieder aufgegeben.

67

*Im Hafenfährrverkehr geben die Beförderungszahlen weiter zurück. Auch die touristischen Angebote im Hafen, auf der Elbe und nach Helgoland locken kontinuierlich weniger Besucher. Die »Butterfahrten« auf der Ostsee müssen aus rechtlichen Gründen eingestellt werden. Der Hochseefährverkehr nach England wird aufgegeben. Das Engagement im Öresund endet mit einer »legalen Schiffsentführung«. Tagesfahrten nach Warnemünde ins »andere« Deutschland und die Oberelbeschiffahrt können die zurückgebenden Touristikumsätze in den traditionellen Fahrtgebieten nicht ausgleichen. Nur die sehr positiven Ergebnisse aus »steuerbegünstigten Kapitalanlagen« bescherten der HADAG noch Gewinne. Aber die strukturellen Schwächen der Touristik werden deutlich sichtbar. Die HADAG sucht neue Betätigungsfelder. Mit der MS Astor steigt die HADAG in den zukunftssträchtigen Kreuzfahrtenmarkt ein. Eine neue Reedereiflagge und ein neues Logo machen die Wandlung der Reederei sichtbar. Das neue Ziel lautet »Die HADAG auf allen Weltmeeren«, aber die HADAG wird zum Spielball der Politik. Spektakuläre Ereignisse wie die »Schiffsentführung« aus Skandinavien, steuerstrafrechtliche Ermittlungen im Zusammenhang mit steuerbegünstigten Kapitalanlagen, die später eingestellt werden, ein Steuerstrafverfahren wegen einer »schwarzen Kasse« an Bord eines Seebäderschiffes, das mit Freisprüchen endet und ein in Afrika verunglücktes Flugzeug der HADAG-Air haben für Schlagzeilen in der Presse gesorgt. Die Kooperation mit Unternehmen der Privatwirtschaft bei Finanzierung und Betrieb des Kreuzfahrtschiffes wird nach Anfangsverlusten durch politische Entscheidungen schnell beendet. Der große Ausverkauf beginnt. Zahlreiche Mitarbeiter in der Touristik verlieren ihren Arbeitsplatz und das Reedereivermögen geht durch den politischen Zickzackkurs weitgehend verloren.*

## 1984 bis 2013

108

Die HADAG ist zur Fährdienstreederei für den Hamburger Hafen zurückgeschrumpft worden.

108

*Mit neuem Vorstand kehrt die HADAG zu ihren Anfängen zurück. Ihr Kerngeschäft ist wieder der öffentliche Personennahverkehr im Hamburger Hafen. Gesellschafter der HADAG wird die Hamburger Hochbahn AG. Der Staat ist also nur noch mittelbarer Eigentümer, denn auch die HHA ist ein Staatsbetrieb. Eine neue, moderne Fährschiffsflotte entsteht. Die Tochtergesellschaft HADAG Verkehrsdienste GmbH wird gegründet, die neue Mitarbeiter einstellt und nach einem Haustarif bezahlt. Das touristische Leistungsangebot wird marginalisiert. Ein neues Domizil für Verwaltung und Betriebstechnik entsteht. Das Fortbestehen des Unternehmens ist gesichert, solange der Staat die jährlichen Verluste ausgleicht.*

Ziele und Leitlinien der Freien und Hansestadt Hamburg als Eigentümerin der HADAG

136

*Ziele und Leitlinien der Freien und Hansestadt Hamburg als Eigentümerin öffentlicher Unternehmen – das ökonomische und soziale Potenzial der Staatsunternehmen, eine Grundsatzrede als erste Leitlinie, die Philosophie des Hamburger Beteiligungsmanagements, die Rolle des Aufsichtsrats, die Rolle des Parlaments, Widerstreit zwischen Versorgungsauftrag und Wirtschaftlichkeit, die Steuerung wirtschaftlicher Unternehmen nach dem »Verantwortungsmodell«, Konzept der Corporate Governance, Theorie und Praxis; staatlich oder privat? – Rechtlicher Rahmen im Spannungsfeld zwischen öffentlichem Auftrag und Wettbewerb – die Legitimation wirtschaftlicher Betätigung des Staates, Wettbewerb im ÖPNV, bei ÖPNV-Beihilfen redet die EU mit, steuerrechtliche Vorteile der HADAG; die Finanzierung des Unternehmens; der Staat als Aktionär – aus der Sicht des Unternehmens; war die HADAG bisher erfolgreich? – Die finanzielle und die politische Dividende.*

Ein Blick in die Zukunft

166

*Hafenfährrverkehr im ÖPNV – quo vadis? Zukunft der HADAG ohne Touristik? Der Hamburger Steuerzahler als HADAG-Eigentümer – ein Modell für die Zukunft?*

Anlage: Chronologische Liste aller mehr als 300 Schiffe von 1888 bis 2012

173

MS Astor – Reisen unter HADAG-Flagge

180

Bibliografie

181