

## **Teil 1: Christoph Franz**

Meine Damen und Herren,

auch von mir ein herzliches Willkommen hier im LAC. Ich werde direkt in medias res gehen:

### **Kernaussagen zum Geschäftsjahr 2012**

Im Rückblick auf das Jahr 2012 möchte ich 5 wesentliche Aspekte hervorheben:

1. Wir haben auch 2012 wieder besser abgeschlossen als viele unserer Wettbewerber. Wir sind die Nummer eins in Europa und haben unter schwierigen Rahmenbedingungen das best-mögliche Ergebnis erzielt. Trotzdem sind wir damit nicht zufrieden, denn das operative Ergebnis der Lufthansa Group ist mit 524 Millionen Euro deutlich niedriger ausgefallen als im Vorjahr. Das reicht nicht. Wir müssen zulegen.
2. Auch in 2012 hat sich die breite strategische Aufstellung der Lufthansa Group überaus positiv auf das Ergebnis ausgewirkt: Alle Servicegesellschaften haben gegenüber Vorjahr höhere Ergebnisbeiträge abgeliefert; die Situation in unserem Kerngeschäft stellt sich schwächer dar. Als größte Einzelgesellschaft der Gruppe hat Lufthansa Passage negativ abgeschlossen. Der Handlungsbedarf ist erkannt, erste Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung wurden in 2012 vorgenommen, im wesentlichen Kapazitätsanpassungen; weitere Maßnahmen und Projekte, wie etwa die neue Germanwings oder die Verschlinkung der administrativen Prozesse, sind in Vorbereitung und werden unter Hochdruck vorangetrieben.
3. Wir haben 2012 mit unserem Zukunftsprogramm SCORE den größten Veränderungsprozess der letzten Jahrzehnte gestartet. Er bezieht alle Airlines und Servicegesellschaften der Lufthansa Group mit ein: Wir verändern Strukturen, wir verschlanken die Administration, wir verbessern die Ertragssituation. Damit stärken wir Lufthansa und schaffen die Basis, unsere Führungsrolle in der europäischen und der Weltluftfahrt auszubauen. SCORE hat im Laufe des vergangenen Jahres erheblich an Fahrt aufgenommen. Die ersten Erfolge sind sichtbar und messbar. SCORE fliegt! Das schlägt sich in den Ergebnissen leider noch nicht nieder, da die positiven Effekte durch Gegenläufer aufgezehrt wurden. (z.B. zusätzliche Kosten für Treibstoff in Höhe von 1,1 Mrd. Euro) Aber

es zeigt, wie wichtig SCORE ist, denn ohne SCORE sähen unsere Ergebnisse deutlich schlechter aus.

4. Wir investieren gegenwärtig so viel wie niemals zuvor in und für unsere Kunden. (Für die notwendigen Investitionen in Flotte und Produkte an Bord und Boden brauchen wir deutlich höhere Margen, brauchen wir SCORE.)
5. Wir bekräftigen unser Ziel: Bis 2015 werden wir die Profitabilität der Lufthansa Group auf ein deutlich höheres Niveau heben und unser operatives Ergebnis bis 2015 um 1,5 Milliarden Euro auf 2,3 Milliarden Euro verbessern. Alle Maßnahmen werden wir diesem Ziel unterordnen. Weitere Fortschritte werden wir bereits in 2013 sehen.

So viel zunächst von meiner Seite und zur Einstimmung auf die ausführliche Präsentation der Unternehmenszahlen durch Simone Menne!

## **Teil 2: Simone Menne**

Meine sehr geehrten Damen und Herren, auch ich möchte Sie herzlich zu unserer heutigen Bilanzpressekonferenz begrüßen. Auf meiner ersten Pressekonferenz als Finanzvorstand der Lufthansa Group, es war die Präsentation der Halbjahreszahlen 2012 am 2. August des letzten Jahres, sprach ich von andauernden Turbulenzen in der Airline-Industrie. Nun, ich denke, da habe ich nicht zu viel versprochen. Weiter ansteigender Kostendruck hat inzwischen nahezu alle großen Netzwerk-Carrier in Europa dazu gezwungen, weitere Restrukturierungsmaßnahmen anzustoßen. Wir haben diesen Schritt bereits Anfang des letzten Jahres mit unserem Projekt Score getan. Fast alle unsere klassischen Wettbewerber weisen für 2012 Verluste aus. Kapazitätskürzungen und Stellenstreichungen sind an der Tagesordnung. Auch bei uns. Aber durch unser vorausschauendes Wirtschaften geht es uns besser als den meisten unserer Wettbewerber. Unsere Zahlen sind solide. Und dennoch sehen wir die Notwendigkeit, weitere Veränderungen voranzutreiben.

### **Das Geschäftsjahr 2012 auf einen Blick**

Die Lufthansa Gruppe steigerte den Umsatz im vergangenen Jahr um 4,9 Prozent auf 30,1 Milliarden Euro. Dieser Anstieg resultierte zu gut zwei Dritteln aus den Verkehrserlösen. Diese sind um 4,3 Prozent gestiegen. Das verbleibende Drittel

entfällt auf die Servicegesellschaften, mit einer Steigerung der Umsätze von sogar 7,8 Prozent. Wie von uns prognostiziert, lag das operative Ergebnis mit 524 Millionen Euro im mittleren dreistelligen Millionenbereich. Aber es ging damit gegenüber dem Vorjahr auch um 36,1 Prozent zurück. Das ist für uns sehr unbefriedigend. Das operative Ergebnis enthält auch einige einmalige Einflussfaktoren, auf die ich gleich noch im Detail eingehen werde. Die sogenannte vergleichbare operative Marge soll die Vergleichbarkeit unserer Profitabilität mit unseren Wettbewerbern möglich machen. Sie errechnet sich durch Hinzurechnung der Rückstellungsaufösungen zum operativen Ergebnis und ging gegenüber dem Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte zurück. Sie liegt nun mit 2,3 Prozent auf einem Niveau, welches die Zukunftsfähigkeit der Lufthansa Gruppe langfristig beeinträchtigt. Um diesen rückläufigen Ergebnistrend umzukehren und wieder höhere Margen zu erreichen, benötigen wir weitere Veränderungen.

Vor allem aufgrund von einmaligen Buchgewinnen aus der Veräußerung von Amadeus, aber auch aufgrund der gegenüber dem Vorjahr entfallenen Belastungen durch BMI, stiegen das EBITDA auf nun 3,3 Milliarden Euro und das Konzernergebnis deutlich auf rund eine Milliarde Euro. Auch den operativen Cash Flow konnten wir so um 20,6 Prozent auf 2,8 Milliarden Euro verbessern. Damit konnten wir die notwendigen Investitionen direkt aus dem operativen Geschäft finanzieren und darüber hinaus einen Free Cash Flow von 1,4 Milliarden Euro generieren. Aufgrund dieser starken Cash Flow-Entwicklung war auch der Cash Value Added, unsere Kenngröße für die Wertschaffung in der Lufthansa Gruppe, mit 375 Millionen Euro erneut positiv. All dies wirkte sich naturgemäß auch positiv auf die Eigenkapitalquote aus; mit 29,2 Prozent verfehlte sie das Ziel von 30 Prozent nur knapp. Schauen wir noch auf die Nettokreditverschuldung: diese sank um 16,1 Prozent auf knapp 2 Milliarden Euro.

Schließlich können wir auch eine positive Entwicklung des Aktienkurses vermelden. Die Marktkapitalisierung stieg bis zum Jahresende auf gut 6,5 Milliarden Euro. Unsere Aktionäre konnten also im letzten Jahr einen Kursanstieg von rund 55 Prozent verbuchen. Im Übrigen ist auch in diesem Jahr der Kurs weiter gestiegen. Diese Gesamtentwicklung möchte ich daher als ein solides Ergebnis bezeichnen.

## **Einmalige Effekte beeinflussen das Geschäftsjahr 2012**

Ich möchte Ihnen nun die Sondereffekte erläutern, die die Ergebnisse des letzten Jahres maßgeblich geprägt haben. Das operative Ergebnis ist bereits im ersten Jahr des Score Programmes deutlich davon geprägt. Score hat zu Bruttoverbesserungen von insgesamt 618 Millionen Euro geführt. Darin enthalten sind allerdings auch Maßnahmen, die bereits vor 2012 initiiert wurden. Dabei war entscheidend, dass sie ihre Wirkung erst 2012 entfaltet haben und sie dem strikten Anspruch von Score auf nachhaltige Ergebnisverbesserungen genügen. Das operative Ergebnis war, wie eben aufgezeigt, aber dennoch um circa 300 Millionen Euro schlechter als im Vorjahr. Ein maßgeblicher Gegenläufer war die Entwicklung der Treibstoffkosten, die mit 1,1 Milliarden über dem Vorjahr lagen. Hier wird deutlich, wie wichtig die Bedeutung des Programmes für die Lufthansa Gruppe ist. Christoph Franz wird Ihnen deshalb gleich noch einen detaillierten Einblick in das Score Programm mit den Erfolgen 2012 und den laufenden Maßnahmen für die Zukunft geben.

Score hat das Ergebnis mit Restrukturierungsaufwendungen auch belastet. Die Kosten für durch Score verursachte Personalmaßnahmen und Abfindungspakete beliefen sich in 2012 auf insgesamt 160 Millionen Euro. Davon entfielen 59 Millionen Euro auf die Personalmaßnahmen im Rahmen der Restrukturierung von Austrian Airlines. Aus Gruppensicht hatte der dort vorgenommene Betriebsübergang aber, trotz dieser Kosten, auf das operative Ergebnis des Konzerns insgesamt einen positiven Effekt von 56 Millionen Euro. Mit den Restrukturierungskosten von Score und den Sondereffekten durch Austrian Airlines haben wir zwei der wichtigsten Einmaleffekte genannt. Darüber hinaus ist auch die Entlastung der Personalkosten im Zusammenhang mit dem Verkauf der BMI in Höhe von 33 Millionen Euro zu nennen. Rechnet man diese Effekte heraus, wäre das operative Ergebnis 2012 geringfügig höher ausgefallen. Die starke Verbesserung des Nettoergebnisses ist mit mehr als 900 Millionen vor allem auf den Verkauf der Amadeus Aktien und der BMI zurückzuführen. Im vierten Quartal 2012 haben wir uns von unserem Anteil an Amadeus getrennt. 3,6 Prozent wurden direkt am Markt verkauft, die restlichen vier Prozent zur Ausfinanzierung des Defizits in den Lufthansa Pensionsfonds eingebracht. Damit entstand ein Buchgewinn, der das Konzernergebnis nach Steuern um 623 Millionen Euro verbesserte. Schließlich war das Nettoergebnis des Vorjahres durch die Verluste der BMI und die negativen Bewertungseffekte aus dem damals erwarteten Verkauf an IAG mit 285 Millionen Euro stark belastet. In 2012

wirkte der BMI-Verkauf hingegen ergebniserhöhend und trug aufgrund eines höher als erwarteten Kassenbestands der BMI zum Zeitpunkt des Verkaufes mit 36 Millionen Euro positiv zum Konzernergebnis bei.

### **Gute Kontrolle der beeinflussbaren Kosten zeigt Fortschritte bei Score**

Ich würde Ihnen nun gerne die Entwicklung der einzelnen Umsatz- und Kostenpositionen genauer erläutern. Mit Ausnahme des Geschäftsbereichs Logistik stiegen die Außenumsätze in allen anderen Bereichen. In den fliegenden Geschäftsbereichen hat uns dabei ein Rückenwind von 648 Millionen Euro aus der Währungsentwicklung geholfen. Die sehr gute Entwicklung der sonstigen betrieblichen Erlöse lässt sich ganz wesentlich durch die bereits angesprochenen Buchgewinne aus den Amadeus-Transaktionen und dem Verkauf von 1,5 Prozent unserer Fraport Anteile erklären, die zusammen 658 Millionen Euro ausmachten. Diese fließen aber nicht in das operative Ergebnis ein, da dieses unter anderem um Buchgewinne bereinigt wird.

Eine erfreuliche Entwicklung haben wir bei den operativen Kosten erreicht. Zwar stiegen die betrieblichen Aufwendungen im vergangenen Jahr um 4,3 Prozent; der wesentliche Treiber dieses Anstiegs waren die Treibstoffkosten mit einer Zusatzbelastung von 1,1 Milliarden Euro. Ohne diesen Kostenblock hätten sich die operativen Kosten aber nur um 0,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr erhöht, also weit unterproportional zum Umsatzanstieg. Diesen guten Wert haben wir trotz der Gebührenerhöhungen erreicht; zum einen durch die gute Kapazitätssteuerung, zum anderen durch zahlreiche Kostensenkungen, die durch das Score Programm erreicht wurden. Wenn wir uns einzelne Kostenarten noch genauer ansehen, sehen wir bei den Treibstoffkosten als Ursache des Anstieges vor allem die Entwicklung des Treibstoffpreises mit einem Effekt von 876 Millionen Euro und Währungseffekte von 519 Millionen Euro. Diese gleichen die positiven Umsatzeffekte der Wechselkurse nahezu aus. Über alle Umsatz- und Kostenpositionen hinweg führten die Wechselkurseffekte in 2012 übrigens zu einer Ergebnisbelastung von 109 Millionen Euro.

Die Treibstoffpreissicherung hat in ihrer Wirkung deutlich nachgelassen. Der Ergebnisbeitrag reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 566 Millionen Euro auf nur noch 128 Millionen Euro in 2012. Die geringere Anzahl an Flügen führte zu

einem geringeren Treibstoffverbrauch und einer Kostenentlastung von 151 Millionen Euro. Der Gebührenaufwand stieg ebenfalls deutlich um 3,3 Prozent. Und dies, obwohl die Bemessungsgrundlage nicht maßgeblich – wenn überhaupt – gestiegen ist. Einzelne Gebühren, vor allem bei Fluggast- und Sicherheitsgebühren, stiegen pro Flug oder Passagier teilweise im zweistelligen Prozentbereich. Die Personalkostensteigerung erscheint mit 5,6 Prozent zunächst recht hoch. Mehr als die Hälfte dieses Anstiegs entfiel jedoch auf Währungseffekte und die aufgrund des niedrigeren Zinsniveaus gestiegenen Pensionsaufwendungen. Darüber hinaus tragen auch die bereits erwähnten Restrukturierungskosten aus Score zu der Steigerung bei. Die Abschreibungen stiegen überproportional um 6,8 Prozent. Dies ist vor allem auf den beschleunigten Austausch älterer Flugzeuge durch neues effizienteres Gerät zurückzuführen. Dieser führte zu einem Anstieg von 45 Millionen Euro bei der außerplanmäßigen Abwertung von Flugzeugen, die zum Verkauf bzw. zur Stilllegung vorgesehen sind. Der Vollständigkeit halber weise ich darauf hin, dass der sonstige betriebliche Aufwand vor allem aufgrund von geringeren Kursverlusten zurückging.

### **Entwicklung des Cash Flow bleibt trotz des geringeren operativen Ergebnisses stark**

Im Vergleich zu vielen Wettbewerbern ist unser operatives Ergebnis stärker durch Abschreibungen belastet, denn wir schreiben unsere Flotte schneller ab. Deshalb ist die Entwicklung des Cash Flow im Vergleich zum operativen Ergebnis traditionell stark. Unser operativer Cash Flow verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um circa 486 Millionen Euro. Hierzu haben unter anderem die Verbesserung des Working Capital, geringere Steuerzahlungen und der Verkauf der BMI beigetragen. Nach Abzug der Investitionen haben wir einen Free Cash Flow von 1,4 Milliarden Euro generiert. Bei gegenüber Vorjahr vergleichbaren Brutto Investitionen von 2,4 Milliarden Euro, davon 2 Milliarden in die Flotte, trug neben der Verbesserung des operativen Cash Flow, auch der Verkauf der Amadeus-Anteile positiv zu der Steigerung bei. Wir sind stolz auf die stabile finanzielle Struktur der Lufthansa Gruppe. Diese Stabilität, gemeinsam mit unserer hohen Liquidität, ermöglicht es uns, einen bedeutenden Restrukturierungsprozess gleichzeitig mit zukunftsweisenden Investitionen für unsere Kunden und in unsere Produkte durchzuführen.

## **Fluggesellschaften mit geringeren Ergebnissen, Service Gesellschaften verbessern sich**

Alle Geschäftsfelder haben das Jahr mit einem Gewinn abgeschlossen. Dabei haben die Service Gesellschaften ihre Ergebnisse teilweise deutlich gesteigert, während die Fluggesellschaften und die Logistik erhebliche Ergebnismrückgänge hinnehmen mussten. Die Umsätze der Lufthansa Technik gingen leicht zurück. Dies ist vor allem auf geringere Inneumsätze mit der Lufthansa Passage zurückzuführen. Der externe Umsatz wuchs hingegen um 5,4 Prozent. Das operative Ergebnis erholte sich deutlich auf 318 Millionen Euro. Drohverlustrückstellungen aufgrund verlustbringender Verträge hatten das Vorjahr noch stark belastet. Im Geschäftsjahr 2012 konnte die Lufthansa Technik darüber hinaus das Portfolio um verlustbringende Aktivitäten bereinigen und die Präsenz im nordamerikanischen Markt weiter ausbauen. Auch in den Bereichen Catering und IT Services wurden die operativen Ergebnisse deutlich gesteigert. LSG SkyChefs verbesserte den Gewinn von 85 Millionen Euro in 2011 auf 97 Millionen Euro in 2012. Lufthansa Systems steigerte das operative Ergebnis von 19 auf 21 Millionen Euro! In beiden Unternehmen stand das abgelaufene Jahr im Zeichen von externem Wachstum und der erfolgreichen Fortführung der internen Restrukturierungen.

Die Lufthansa Cargo erreichte mit 104 Millionen Euro das Ziel eines dreistelligen operativen Ergebnisses knapp. Dies ist zwar ein Rückgang gegenüber dem hohen Ergebnis von 2011. Angesichts einer um 8 Prozent rückläufigen Nachfrage und einem dementsprechenden verringerten Umsatz von 8,7 Prozent ist es aber dennoch ein gutes Ergebnis. Es reflektiert die enorm hohe Flexibilität und das sehr ausgefeilte Kapazitätsmanagement, die das Management in diesem Geschäftsfeld aufgebaut haben. Alle Servicegesellschaften und die Lufthansa Cargo erzielten somit vergleichbare operative Margen über dem Konzerndurchschnitt von 2,3 Prozent. Das Passagiergeschäft entwickelte sich dagegen deutlich schwächer. Das operative Ergebnis ging um rund ein Viertel auf 258 Millionen Euro zurück. Die vergleichbare operative Marge betrug nur 1,6 Prozent. Von den Fluggesellschaften konnte allein die Austrian Airlines das Ergebnis verbessern. Sie schaffte, unterstützt durch die Ergebnisse des Restrukturierungsprogrammes, erstmals seit dem Erwerb durch die Lufthansa Gruppe in 2009 den Sprung in die Gewinnzone. Dazu hat auch der positive Einmaleffekt durch den Betriebsübergang beigetragen, aber auch ohne

diesen hat sich das Ergebnis deutlich um 51 Millionen Euro verbessert. Das Ergebnis der Swiss ging hingegen um circa 26 Prozent auf 191 Millionen Euro zurück. Neben den hohen Treibstoffkosten stellte auf der Erlösseite insbesondere der starke Schweizer Franken eine besondere Belastung dar. Zur Verbesserung der Ergebnisse in der Zukunft lag auch bei der Swiss der Fokus auf Restrukturierungsmaßnahmen, insbesondere in den Bereichen der Administration und der Wartung.

Unsere größte Einheit, die Lufthansa Passage, schloss das Jahr 2012 mit einem Verlust in Höhe von 45 Millionen Euro ab. Neben den Belastungen durch hohe Treibstoffkosten führten insbesondere Gebührenerhöhungen von Flughäfen und Flugsicherung zu Aufwendungen, die nicht vollständig kompensiert werden konnten. Darüber hinaus wurde das Ergebnis durch den Streik des Kabinenpersonals mit rund 33 Millionen Euro belastet. In der Lufthansa Passage besteht daher weiter der größte Handlungsbedarf. Auf die verschiedenen bereits laufenden und geplanten Projekte zur Ergebnisverbesserung im Rahmen von Score wird Christoph Franz gleich ausführlich eingehen.

### **Kapazitätsdisziplin zahlte sich aus: Verbesserung in Auslastung und Durchschnittserlösen**

Eine wesentliche Voraussetzung für den notwendigen Turnaround im Passagiergeschäft ist die Stärkung des Erlösniveaus. Ein flexibles Kapazitätsmanagement ist eine Voraussetzung dafür. In 2012 war die Kapazitätssteuerung sehr restriktiv. Die Passage Airline Gruppe hat die Kapazitäten nur um 0,6 Prozent erhöht. Zum einen konnte so die durchschnittliche Auslastung der Flugzeuge um 1,2 Prozentpunkte gesteigert werden, zum anderen wurden die Durchschnittserlöse, die sogenannten Yields, verbessert. Sie stiegen im Gesamtjahr um 3,7 Prozent. Daran hatten, wie bereits erwähnt, auch Währungseffekte einen starken Anteil. Um diese bereinigt lag der Yield aber immerhin noch um 1,0 Prozent über dem Vorjahr. Da die Währungseffekte im vierten Quartal geringer ausfielen, stieg der Yield nur um 3,0 Prozent. Bereinigt um diesen Effekt zeigt sich aber eine im vierten Quartal verbesserte Entwicklung. Die Steigerung der Yields gegen Jahresende ist vor allem der starken Kapazitätsanpassung der Lufthansa Passage im Winterflugplan zu verdanken. Dies machte sich vor allem auf der Kurzstrecke, die im vierten Quartal eine besondere Verbesserung zeigte, deutlich bemerkbar. Der positive Effekt eng gesteuerter Kapazitäten zeigte sich aber auch in anderen Bereichen des Passagiergeschäfts. Regional profitierten die Nordatlantik Strecken



am meisten. Bei den Gesellschaften konnte Austrian Airlines dies am deutlichsten demonstrieren.

### **Lufthansa setzt ihr striktes Kapazitätsmanagement in 2013 fort**

Und deshalb setzen wir auch in diesem Jahr das restriktive Kapazitätsmanagement fort. Für das Gesamtjahr planen wir lediglich 1 Prozent mehr angebotene Sitzkilometer. Diese basieren jedoch fast ausschließlich auf einer gestiegenen Sitzplatzanzahl pro Flug und höheren Produktivitäten der Flugzeuge. Die Flotte wird, wie auch in den Folgejahren, nicht nennenswert wachsen. Christoph Franz geht später noch auf die Flottenentwicklung ein.

Die höhere Anzahl von Sitzplätzen pro Flug ergibt sich zum einen aus dem Flotten-Rollover, wenn wir zum Beispiel auf bestehenden Strecken nun eine A380 oder 747-800 statt einer alten 747-400 einsetzen. Zum anderen fliegen wir bis zum Sommer auf vielen unserer Langstrecken mit einer verkleinerten Business Class. Beides erhöht den Anteil der Economy Plätze im Flugzeuge und führt, vereinfacht gesagt, bei gleicher Kostenbasis zu mehr angebotenen Sitzkilometern und geringeren Stückkosten. Die positive Wirkung unseres Kapazitätsmanagements ließ sich auch in den Verkehrszahlen im Februar erneut sehen. Die Auslastung stieg bei allen Fluggesellschaften in allen Verkehrsgebieten. Auch die Vorausbuchungen geben derzeit keinen Hinweis auf ein Nachlassen dieser Effekte, sodass wir weiterhin von einer Auslastungssteigerung ausgehen können. Darüber hinaus werden über die Kapazitätsmaßnahmen auch die Durchschnittserlöse gestützt. Dies sehen wir derzeit insbesondere im Europaverkehr. In den nächsten Monaten können aufgrund der verkleinerten Business Class zwar die Durchschnittserlöse auf der Langstrecke zurückgehen. Der Umsatz je Flug kann dabei aber sogar steigen. Anders als in 2012 wirken sich auf der Langstrecke Währungen derzeit negativ auf die Erlöse aus. Der stark gefallene Yen belastet beispielsweise die Japanstrecken sehr deutlich.

### **Alle Gesellschaften planen bessere oder stabile Ergebnisse**

Der eben beschriebene Kapazitätskurs ist die Basis für die Fluggesellschaften, um die Erlösqualität weiter zu erhöhen. Späteres Wachstum erfordert zunächst eine Verbesserung der Kostenposition. In allen Gesellschaften wird der Fokus in 2013 daher vor allem auf der Restrukturierung von Strukturen und Prozessen liegen. Auch Veränderungen im Streckenportfolio sollen anhand der Ergebnisbeiträge der

jeweiligen Routen vorgenommen werden. Vor diesem Hintergrund soll die Lufthansa Passage bereits in diesem Jahr wieder ein positives operatives Ergebnis erzielen. Swiss wird das Ergebnisniveau voraussichtlich halten. Die Austrian Airlines will ihr Ergebnis vor Einmaleffekten steigern. Demnach planen wir Umsatz und Ergebnis der Passage Airline Gruppe insgesamt gegenüber dem Vorjahr zu steigern. Auch für Lufthansa Cargo planen wir eine Ergebnissteigerung. Weiterhin gehen wir von einer Belebung der Nachfrage im Frachtgeschäft ab der Jahresmitte aus. Für alle diese fliegenden Gesellschaften wird die Entwicklung des Treibstoffpreises und die Entwicklung der derzeit sehr volatilen Wechselkurse das Ergebnis maßgeblich mitbestimmen. Bei den Servicegesellschaften plant die Lufthansa Technik ein stabiles Ergebnis; LSG Sky Chefs und Lufthansa Systems wollen sowohl im Umsatz als auch im Ergebnis weiter wachsen. In der Summe erwarten wir also steigende Gewinne bei den operativen Gesellschaften.

### **Treibstoffkosten sinken geringfügig**

Wie eben erwähnt, wird die Entwicklung des Treibstoffpreises wieder einen maßgeblichen Einfluss auf das Ergebnis haben. Unser größter Kostenblock bleibt auf hohem Niveau. Nach heutigem Stand haben wir aber eine leichte Entlastung zu erwarten. Gegenüber unserer letzten Hochrechnung haben sich die prognostizierten Treibstoffkosten verringert. Aktuell gehen wir von Kosten in Höhe von 7,2 Milliarden Euro im Gesamtjahr aus. Bei dem heutigen Stand sind unsere Treibstoffkosten zu 75 Prozent gesichert, sodass wir hier unser Ziel der Planungssicherheit zu einem guten Teil erreichen. Weitere Schwankungen können sich jedoch auch aus der Entwicklung des US Dollar zum Euro ergeben. Die Sensitivitäten, die hier abgetragen sind, zeigen Ihnen, dass wir durch unser bewährtes Sicherungsmodell von einem möglichen Verfall des Ölpreises deutlich stärker profitieren würden, als uns ein weiterer Anstieg belasten würde.

### **IAS 19 beeinflusst Bilanz und GuV**

Für das Jahr 2013 müssen wir aufgrund der Änderung zur Pensionsbilanzierung mit deutlichen Verschiebungen in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung rechnen. Die bisher in der Lufthansa Gruppe angewandte sogenannte „Korridor-Regelung“ entfällt. Pensionsverpflichtungen müssen nunmehr – unter Abzug des zur Ausfinanzierung dienenden Planvermögens – mit ihrem aktuellen Marktwert in der Bilanz ausgewiesen werden.

Insgesamt führt diese Regelung für uns zum Stichtag 1. Januar 2013 zu einem sehr deutlichen Anstieg der Pensionsrückstellungen um 3,8 Milliarden Euro. Das Eigenkapital vermindert sich deshalb um 3,5 Milliarden Euro. In Zukunft ist aufgrund dieser Regelung wegen der Marktwertschwankungen der Pensionsverpflichtungen und des Planvermögens mit erheblichen Verschiebungen zwischen Eigen- und Fremdkapital zu rechnen. Dies führt auch zu einer deutlich höheren Volatilität der Eigenkapitalquote. Mir ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass dies jedoch nichts an der wirtschaftlichen Realität ändert. Der Barwert unserer Verpflichtungen und des aufgebauten Pensionsvermögens sind unverändert. Vereinfacht gesagt ändert sich nur die Darstellung. Auch an unserem Vorgehen zur Ausfinanzierung der Pensionen ändert sich nichts und muss sich auch nichts ändern. Wir werden die Ausfinanzierung wie bisher auf freiwilliger Basis fortsetzen. Eine reale Veränderung unserer Cash Flow-Situation ist daher nicht zu erwarten. Es ergeben sich jedoch strukturelle Änderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung. Durch den Wegfall der ergebniswirksamen Amortisation versicherungsmathematischer Verluste, wird sich in 2013 eine Entlastung gegenüber dem in 2012 berichteten Personalaufwand ergeben. Diese beträgt circa 100 Millionen Euro. Dem stehen Steigerungen des Personalaufwands aus der Absenkung des Diskontsatzes von 4,5 Prozent auf 3,5 Prozent in ungefähr gleicher Höhe gegenüber.

Ich möchte jetzt schon darauf hinweisen, dass die Änderung des IAS19 im Berichtsjahr 2013 zu einer Veränderung der Berichtszahlen 2012 führen wird. Die rückwirkende Anpassung der Pensionsrückstellungen zum 1. Januar 2012 wird dazu führen, dass die positiven Einmaleffekte aus dem Teilbetriebsübergang bei der Austrian Airlines, sowie aus der Abgeltung der Pensionsverpflichtungen der BMI um insgesamt 200 Millionen Euro höher auszuweisen sind. Zusammen mit der bereits zuvor genannten Entlastung aus dem Wegfall der ergebniswirksam zu erfassenden Amortisation versicherungsmathematischer Verluste, wird damit im Geschäftsjahr 2013 ein um rund 300 Millionen Euro höheres operatives Ergebnis 2012 ausgewiesen werden. Auch auf das Zinsergebnis werden sich die geänderten Bilanzierungsvorschriften auswirken. Der ergebniswirksam zu erfassende Teil der Rendite des Planvermögens wird nun mit dem gleichen Zinssatz wie dem für die Bewertung der Verpflichtungen angesetzt - und zwar unabhängig von der tatsächlich zu erwartenden Rendite. Die Abweichung der tatsächlichen Rendite des Planvermögens gegenüber der ergebniswirksam angesetzten Rendite wird

erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Die geänderte Bilanzierung wird deshalb in 2013 zu einem Rückgang des Zinsergebnisses führen. Weitere Erläuterungen werden wir dann jeweils mit den jeweiligen Quartalszahlen liefern.

### **Finanzziele werden angepasst um neuen IFRS-Vorschriften Rechnung zu tragen**

Aufgrund der erheblichen Verschiebungen zwischen Eigen- und Fremdkapital haben wir unsere Finanzziele auf die neue Situation angepasst. Zum einen tragen wir so der höheren Volatilität des Eigenkapitals durch die IFRS Änderungen Rechnung. Zum anderen gleichen wir unsere eigenen Ziele, auch im Sinne des Ratings, denen der Rating Agenturen an. Nachdem wir unsere Zielquote von 30 Prozent für das Eigenkapital in diesem Jahr fast erreicht hatten, werden wir diese Zielquote nun entsprechend der strukturellen IFRS Änderungen anpassen. Zukünftig sollen 25 Prozent erreicht werden. Diese Quote ist ein Ziel, welches wir eher mittelfristig anstreben und dann halten wollen. Uns ist bewusst, dass der Grad der Zielerreichung dabei teilweise von nicht beeinflussbaren Faktoren wie dem Zinsniveau abhängt.

Unser Gearing-Ziel für 2012 haben wir mit 49 Prozent erreicht. Wir halten ein solches Ziel in Zukunft aufgrund der hohen Volatilität allerdings nicht für zielführend. Wir wollen daher unsere Nettokreditverschuldung stärker über die dynamische Tilgungsquote steuern. Diese wird durch eine Verhältniszahl von einem adjustierten Cash Flow zur Nettokreditverschuldung einschließlich der Pensionsrückstellungen ausgedrückt. Aufgrund der strukturellen Änderungen aus IAS 19 nehmen wir uns einen Zielkorridor von 35 bis 45 Prozent für diese dynamische Tilgungsquote vor. Dieser Zielkorridor ist aus den Anforderungen der Rating Agenturen abgeleitet und entspricht jeweils den Anforderungen an ein klares Investmentgrade Rating. Zur Sicherstellung einer angemessenen Liquidität wollen wir nach wie vor eine Mindestausstattung von 2,3 Milliarden Euro vorhalten. Sie sehen, wir wollen uns zukünftig noch intensiver auf die Stärkung der Liquidität und den Eigenkapital unabhängigen Ausweis einer soliden Bilanz konzentrieren. Damit können wir unsere finanzielle Stärke nachhaltig demonstrieren und werden damit weniger abhängig von kurzfristigen, rein bilanziellen Schwankungen, die über unsere wahre Solidität wenig aussagen.

### **Operatives Ergebnis über Vorjahr geplant**

Nach diesen zugegeben sehr technischen, aber wichtigen bilanziellen Ausführungen, lassen Sie mich nun zum Abschluss und dem Ausblick für das Jahr 2013 kommen. Im Mittelpunkt stehen für uns die Stärkung des operativen Geschäftes und damit die weitere Forcierung unseres Score-Programmes. In diesem Jahr kümmern wir uns konsequent um die Umsetzung bereits entwickelter und die Ergänzung des Programmes durch weiterführende Maßnahmen. Aufgrund der Natur des Programms werden nur nachhaltige und keine Einmaleffekte ausgewiesen. Dagegen stehen jedoch üblicherweise einmalige Restrukturierungs- oder Entwicklungsaufwendungen. Das wahre Ergebnispotential der Restrukturierungsmaßnahmen wird daher aller Voraussicht nach erst in den Folgejahren vollkommen sichtbar. Gleichzeitig, wie immer in unserer Branche bleiben externe Faktoren schwer kalkulierbar. Unser Absatz entwickelt sich solide. Wir gehen derzeit von keiner zusätzlichen Belastung durch den Treibstoffpreis aus. Wir sehen aber mit etwas Sorge die Entwicklungen an den Devisenmärkten. In Summe heißt das: auf Basis der heutigen Marktparameter erwarten wir für 2013 einen wachsenden Umsatz und ein operatives Ergebnis über dem berichteten Ergebnis 2012. Dabei werden die Airlines die entscheidende Rolle spielen. Der größere Ergebnisanteil soll mit den fliegenden Gesellschaften verdient werden. Mit diesem Ausblick möchte ich schließen. Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und gebe das Wort zurück an Christoph Franz.

### **Teil 3: Christoph Franz**

#### **SCORE und strategische Ziele**

Meine sehr geehrten Damen und Herren, Sie haben gehört, dass wir unser operatives Ergebnis in diesem Jahr nach einigen Jahren des kontinuierlichen Rückgangs erstmals wieder steigern wollen. Der Ergebnisanteil der Airlines spielt dabei eine entscheidende Rolle. Bereits seit 2008 verzeichnen wir eine stetige Erosion unserer Ergebnisse, die durch unser Kerngeschäft getrieben ist. Nach Blick auf den rückläufigen Ergebnistrend haben wir uns entschieden, der Hauptversammlung vorzuschlagen, für das Geschäftsjahr 2012 **keine Dividende** auszubezahlen. Stattdessen wollen wir den Gewinn einbehalten, um die finanzielle Stabilität weiter zu erhöhen.

Wir haben in acht der letzten zehn Geschäftsjahre eine Dividende gezahlt. Wir werden auch in Zukunft unsere Aktionäre direkt am Unternehmenserfolg beteiligen. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass wir zunächst einmal den negativen Ergebnis- und Margentrend umkehren. Und genau zu diesem Zweck haben wir SCORE gestartet. Wir werden unsere Ergebnisse deutlich steigern. Dazu ist es nötig, unser Unternehmen grundlegend zu verändern – strukturell, aber auch kulturell. Und damit möchte ich nun etwas tiefer in unser Zukunftsprogramm SCORE einsteigen.

Um es gleich vorweg zu nehmen: SCORE macht uns stark für die Zukunft. SCORE ist Garant für eine erfolgreiche Zukunft der Lufthansa Group. SCORE soll auch den Boden bereiten für eine lebenslange Veränderungsbereitschaft in unserem Unternehmen. Und die große Schwierigkeit dabei, das wusste schon Keynes, besteht nicht darin, Menschen zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen.

Wie entstand SCORE? Unsere Branche ist unter Druck. Besonders in Europa. Wir haben frühzeitig erkannt, dass wir diesen externen Herausforderungen nur begegnen können, indem wir intern Dinge verändern und unsere Hausaufgaben machen. Tatsächlich sind wir bereits seit 2011 dabei, unser Portfolio zu bereinigen. Wir haben die größten Verlustbringer veräußert oder geschlossen oder – wie bei Austrian Airlines – einen intensiven Restrukturierungsprozess gestartet. Lufthansa Italia wurde bereits 2011 geschlossen; bmi in 2012 erfolgreich an British Airways verkauft, für Jade Cargo wurde Insolvenz beantragt. Das waren die ersten Schritte. Danach stellten wir alles auf den Prüfstand, haben analysiert, geplant und dann im vergangenen Jahr SCORE vorgestellt.

Mit SCORE wollen wir bis 2015 eine Ergebnisverbesserung von mindestens 1,5 Mrd. Euro gegenüber dem operativen Ergebnis 2011 erreichen. In 2015 wollen wir rund 2,3 Mrd. Euro operativen Gewinn erwirtschaften. Unser ursprüngliches SCORE-Ziel für 2012 haben wir mit 618 Millionen Euro deutlich übertroffen. Die Gründe dafür hat Frau Menne gerade erläutert. Mir ist ein Punkt besonders wichtig: ohne diesen Erfolg hätten wir ein negatives operatives Ergebnis ausweisen müssen. 2013 und 2014 werden wir daher mit Hochdruck an der erfolgreichen Umsetzung der einzelnen Projekte und Maßnahmen weiterarbeiten. Für 2013 ist ein SCORE Beitrag von 740 Mio. Euro - Bruttoverbesserungen vor Kostengegenläufern - geplant. Um diesen zu

erreichen haben wir potenzielle Maßnahmen von ca. 900 Mio. Euro in der „Pipeline“. Denn letztlich haben wir ein Netto-Ziel.

Einige Projekte sind noch im Ideenstatus. Viele sind aber bereits in der Umsetzung und werden sukzessive ergebniswirksam werden. Wie sie sehen können, ist auch die Pipeline mit Projekten bis 2015 schon gut gefüllt. Dennoch weise ich darauf hin, dass die SCORE-Pipeline auf dem Chart eine „Momentaufnahme“ ist, ein aktueller „snapshot“. SCORE ist dynamisch und diese Pipeline kann schon nächste Woche wieder anders aussehen. Für 2013 sollten wir die Erwartungen, wie Simone Menne schon sagte, nicht zu hoch schrauben. Die Jahre 2013 und 2014 sind durch Umsetzung geprägt. Das heißt, wir müssen Restrukturierungskosten, Kosten für unser Flottenerneuerungsprogramm sowie die Umrüstung der bestehenden Flotte mit einbeziehen. Ein großer Teil der Ergebniswirkung wird daher erst nach 2013 sichtbar werden und zwar in doppelter Hinsicht: durch den Entfall der Kostenbelastung und durch die positiven Erlös- und Kosteneffekte unserer Maßnahmen.

Um nun etwas konkreter zu werden: Einige **SCORE Beispielprojekte**, die exemplarisch für viele andere stehen. Ein großes Projekt ist unsere Marktoffensive mit der **neuen Germanwings**, die zum 1. Juli an den Start geht. Sie wird Europas bestes Preis-Leistungsverhältnis unter den Low-Cost-Airlines bieten - mit hoher Qualität und wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen. Das Tarifsystem ist auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten – der Kunde profitiert. Bis 2015 wollen wir so das Ergebnis im dezentralen Verkehr um mindestens 200 Mio. Euro verbessern. Ein zweites Beispielprojekt wird von der **SWISS** umgesetzt: Sie wird am Standort **Genf** eine eigene Crew-Basis eröffnen, um ihre Position im Heimatmarkt auszubauen und stärker auf lokale Bedürfnisse eingehen zu können. Auch hier versprechen wir uns zusätzliche Ergebnisbeiträge. **Lufthansa Cargo** beispielsweise setzt neben einer weiteren Steigerung der Effizienz in allen Bereichen auch auf eine deutliche Erlössteigerung. Fokus dabei sind unter anderem die Lufthansa Cargo Spezial Produkte, wie etwa gekühlte Fracht, Wertfracht oder Expressfracht. Damit soll ein jährlicher Ergebnisbeitrag von mindestens 20 Mio. Euro geleistet werden. Und ein letztes Beispiel – ich könnte die Liste beliebig verlängern – ist gleichzeitig ein Projekt, das den Restrukturierungsprozess bei **Austrian Airlines** unterstützt: Austrian Airlines hat ein neues **Catering Konzept** eingeführt, das den Kunden eine

neue Produktvielfalt bietet und gleichzeitig - erstmals seit 5 Jahren – jährlich einen positiven Ergebnisbeitrag liefern wird.

Den wesentlichen Erfolg von SCORE - das wird an diesen Beispielen klar - macht das Zusammenspiel aus Leuchtturmprojekten und vielen kleinen Maßnahmen und Verbesserungen aus. Dabei hat jede unserer Gesellschaften eigene Leuchtturmprojekte und gemeinsam führen die Top 20 Projekte zu einer nachhaltigen Ergebnisverbesserung von rund 1 Mrd. Euro. Insgesamt konnten wir im letzten Jahr 2.500 Ideen zur Ergebnissteigerung generieren. Das bedeutet, dass im Schnitt alle 3 Stunden eine neue Idee „geboren“ beziehungsweise dem SCORE-Projektteam gemeldet wird. Das ist eine wirklich bemerkenswerte Teamleistung aller Mitarbeiter hier im Unternehmen. Das zeigt nicht nur ihr überdurchschnittliches Engagement und Kreativität, sondern auch ein hohes Maß an Veränderungswillen...und darauf sind wir sehr stolz.

### **Geplante Personalmaßnahmen**

Meine Damen und Herren, 2013 wird ein hartes Jahr für Unternehmen und Mitarbeiter. Die personellen Restrukturierungsmaßnahmen nehmen konkretere Formen an. Im Februar haben wir einige unserer geplanten Maßnahmen bekanntgegeben. Derzeit laufen die Beratungen mit den Mitbestimmungsgremien. Wir hoffen bald mit der Umsetzung beginnen zu können, um den gesetzten Zeitrahmen einhalten zu können. Wir brauchen Klarheit – auch und gerade für die betroffenen Mitarbeiter.

Zum Jahresende haben wir bereits für ca. 800 Mitarbeiter in der Verwaltung und mehr als 1.200 Mitarbeiter aus dem operativen Bereich Rückstellungen für Abfindungszahlungen gebildet. Alle Stellen, die abgebaut werden, sind identifiziert. Der Umsetzungszeitpunkt ist bestimmt. Die betroffenen Mitarbeiter haben Abfindungsangebote erhalten - mehr als 400 Mitarbeiter haben diese freiwilligen Angebote bereits unterschrieben. Die drei großen Projekte, mit denen wir unsere administrativen Prozesse neu aufstellen, sind - erstens - GLOBE für die Bündelung von Personalthemen, Einkaufsprozessen, Finanz- und Rechnungswesen. Zweitens ist das Shape! – in den weltweiten Bodenbereichen bei der Lufthansa Passage und drittens ist das NETwork bei der Lufthansa Technik. Mit diesen Maßnahmen werden wir jeweils eine schlanke, effiziente und wettbewerbsfähige Verwaltung bekommen und dabei unsere Kosten langfristig um mehr als 250 Mio. Euro pro Jahr reduzieren.



Dafür müssen wir leider auch harte Entscheidungen treffen, denn von den Veränderungen in der Verwaltungsstruktur sind rund 900 Mitarbeiter insbesondere an den Standorten Köln, Norderstedt und Hamburg betroffen. Aber als Vorstand tragen wir Verantwortung für derzeit 117.000 Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze. Den Abwägungsprozess zwischen dem Schicksal einzelner und dem von vielen Tausenden kann uns niemand abnehmen. Das ist für uns und die betroffenen Mitarbeiter schmerzlich. Und es ist wenig tröstlich, dass wir damit nicht alleine dastehen.

### **Aktuelle Entwicklungen**

Die strukturelle Krise der europäischen Luftfahrt hat inzwischen bei allen europäischen Netzwerk-Carriern zu sichtbaren Restrukturierungsmaßnahmen geführt. Die Branche bewegt sich, sie verändert sich. In diesem Zuge werden auch Überkapazitäten abgebaut. Neben den internen Restrukturierungsmaßnahmen kommt es nun aber auch endlich zu einer Marktberreinigung und zu Kapazitätsdisziplin. Die Kapazitäten in Europa wachsen nur geringfügig. Insgesamt ist das Marktumfeld rationaler als noch vor einigen Jahren. Diesen Veränderungsprozess, den die europäische Airline-Branche aktuell durchläuft, werden wir aktiv vorantreiben und mitgestalten. Dies können wir aber nur mit der entsprechenden Ertragskraft. Nur sie ermöglicht es, in unsere Geschäftsfelder und Produkte zu investieren. Und diese Investitionen sind nötig. Denn in diesem Marktumfeld sind eine effiziente Flotte und ein hoher Produktstandard entscheidend. Nur so lässt sich nachhaltig der

- der Unternehmenswert steigern,
- die führende Marktposition von Airlines und Service-Gesellschaften ausbauen,
- die Kundenzufriedenheit verbessern und
- ökonomisch und ökologisch nachhaltig wirtschaften.

### **Kapazitätsmanagement, Flottenbestellung und Wachstumsstrategie**

Und genau diese Zielsetzung zeigt sich auch in unserer Flottenpolitik. Die kontinuierliche Flottenerneuerung schreitet voran. Unser aktuelles Order-Buch sieht nach der jüngsten Bestellung von 108 Flugzeugen folgendermaßen aus: Bis 2025 werden dem Konzern 236 neue Flugzeuge zugehen.

Der Listenpreis für die Gesamtbestellung beläuft sich auf 22 Milliarden Euro. Ganz aktuell hat sich das konkretisiert: Gestern hat der Lufthansa Aufsichtsrat den Kauf von insgesamt 108 neuen Flugzeugen für den Konzern beschlossen. Er folgt damit der Empfehlung des Vorstandes vom 19. Februar 2013. Gemäß Beschluss sollen sechs Boeing 777-300ER bei SWISS auf der Langstrecke eingesetzt werden. Zwei Airbus A380 und 30 Airbus A320ceo (Current Engine Option) gehen der Lufthansa Passage zu. Darüber hinaus wurde der Vorstand ermächtigt, für weitere 70 Airbus A320/321neo die aktuellen Vertragsverhandlungen zu Ende zu führen. Die modernen und treibstoffeffizienten Flugzeuge decken den zukünftigen Ersatz- und Wachstumsbedarf der Airlines innerhalb der Lufthansa Group ab. Damit bieten wir den Kunden modernste, umweltfreundliche und deutliche leisere Flugzeuge. Und wie Sie auf dem Chart sehen, zielen die Zugänge vor allem auf die Modernisierung und nicht den Ausbau der Flotte.

2013 ist ein beispielhaftes Jahr dafür. Wir nehmen 34 Flugzeuge in die Flotte neu auf; diese ersetzen aber nahezu ausschließlich alte Flugzeuge. Diese grundsätzliche Richtung behalten wir auch in Zukunft bei. Wie sie exemplarisch für die Lufthansa Passage sehen, ist in unserem Basisszenario die durchschnittliche Flottengröße nahezu unverändert. Gleichzeitig erhalten wir uns mit unserer Einkaufspolitik die Möglichkeit offen, flexibel Wachstumschancen wahrzunehmen. Das Kapazitätswachstum, das wir bis 2025 geplant haben, liegt im Durchschnitt bei der Hälfte des erwarteten Marktwachstums in Europa. Wir werden in der zweiten Jahreshälfte auch eine Entscheidung über die Neubestellung von Langstrecken-Flugzeugen treffen. Aber auch hier sollten Sie keine Abweichungen von unserer generellen Wachstums-Strategie erwarten. Grundsätzlich gilt: Unsere Investitionen sind vor allem Investitionen in und für den Kunden. Wir investieren so viel wie niemals zuvor in der Geschichte von Lufthansa: in 2013 und 2014 jährlich rund 3 Milliarden Euro. Allein für die Umrüstung der Lufthansa-Langstreckenflugzeuge auf die neuen Business Class Sitze geben wir täglich 1 Million Euro aus. Und das noch über die nächsten 2-3 Jahre.

### **Fazit und Ausblick**

Alle unsere Aktivitäten und Maßnahmen zielen darauf ab, die Zukunft unseres Unternehmens und seiner Mitarbeiter erfolgreich zu gestalten.

Wir machen gute und sichtbare Fortschritte mit SCORE. Trotz Gegenläufer, trotz gewisser Risiken bei der Konkretisierung von Maßnahmen: SCORE funktioniert. SCORE ist aus unserem Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken. SCORE hat Flughöhe erreicht. Aber 2013 und 2014 werden harte und schwierige Jahre der Umsetzung und der Fortsetzung unserer Restrukturierung: Wir müssen beweisen, dass wir nicht nur in der Analyse gut sind. Und wir werden liefern! Mit SCORE haben wir einen Veränderungsprozess ins Rollen gebracht, der eine stärkere Lufthansa hervorbringen wird. Er wird eine Unternehmenskultur etablieren, in der lebenslange Veränderungsbereitschaft zur Selbstverständlichkeit wird. Und deshalb wird das Ende der Programmlaufzeit von SCORE auch nicht das Ende der Veränderungen sein. Das ist für uns nichts Neues, denn Anpassungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft gehören seit Jahrzehnten zu den Erfolgsfaktoren von Lufthansa. Bei aller Notwendigkeit zu Veränderungen: Bewährte Lufthansa-Tugenden wie Qualität, Sicherheit und Zuverlässigkeit sind und bleiben fester Bestandteil der Lufthansa-DNA. Das gilt auch für unseren Anspruch, verlässlicher Partner für Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre zu sein.

Meine Damen und Herren, die Rahmenbedingungen für den Luftverkehr bleiben schwierig. Die weltwirtschaftliche Entwicklung ist mit hohen Unsicherheiten behaftet. Der Ölpreis bleibt voraussichtlich hoch. Die Krise in Europa ist noch nicht ausgestanden. Das macht den Ausblick so früh im Jahr wie immer schwierig. Stand heute gehen wir für 2013 von einem operativen Ergebnis über dem berichteten Ergebnis des Vorjahrs aus. Dabei erwarten wir, dass der größere Anteil des operativen Jahresergebnisses mit den Airlines erzielt wird, also der Passage Airline Gruppe und der Lufthansa Cargo. Unser Ergebnis 2013 wird allerdings durch Restrukturierungsaufwendungen und Projektkosten belastet sein. Wir wissen deshalb, dass die wesentlichen Ergebnisverbesserungen erst in den Folgejahren kommen werden. Unser grundsätzliches Ziel – ich wiederhole es noch einmal – bleibt: 2,3 Milliarden Euro operatives Ergebnis in 2015!

Meine Damen und Herren, danke für Ihre Aufmerksamkeit. Simone Menne und ich freuen uns jetzt auf Ihre Fragen!