

Chancen- und Risikobericht

Das Management von Chancen und Risiken ist in alle Geschäftsprozesse integriert. | Chancen und Risiken werden frühzeitig identifiziert, proaktiv gesteuert und überwacht. | Konzern-Risikomanagement wurde um CSR-relevante Aspekte und deren Risiken für externe Stakeholder erweitert.

Als international tätiges Luftfahrtunternehmen ist die Lufthansa Group einer Vielzahl von gesamtwirtschaftlichen, branchenspezifischen, finanzwirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Chancen und Risiken ausgesetzt. Als Chancen und Risiken definiert die Lufthansa Group mögliche positive beziehungsweise negative Abweichungen von einem Planwert, einer Prognose oder einer Zielvorstellung möglicher zukünftiger Entwicklungen oder Ereignisse. Als allgegenwärtige Bestandteile unternehmerischer Tätigkeit werden Chancen und Risiken bewusst aktiv und in Geschäftsprozesse integriert gesteuert.

CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

Chancenmanagement-Prozess

Für die globale Airline-Industrie mit ihrer hohen Dynamik bieten sich Chancen sowohl von außen, zum Beispiel durch neue Kundenwünsche, Marktstrukturen, fortschreitende Konsolidierung oder regulatorische Rahmenbedingungen, als auch von innen durch neue Produkte, Innovationen, Qualitätsverbesserungen und Wettbewerbsdifferenzierungen.

Mitarbeiter und Management der Lufthansa Group identifizieren Chancen im Rahmen der täglichen Prozesse und Marktbeobachtungen. Ergänzend wirkt der turnusmäßige Strategie- und Planungsprozess, der durch die Strategie- und Controlling-Bereiche gesteuert wird. In Szenario-Analysen und fundierten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen werden die Chancen und die mit ihnen einhergehenden Risiken genau untersucht. Chancen, die im Rahmen einer Gesamtbetrachtung für die Entwicklung der Lufthansa Group und damit für die Interessen ihrer Aktionäre als vorteilhaft erachtet werden, werden mittels gezielter Maßnahmen verfolgt und umgesetzt. Die Steuerung erfolgt durch die etablierten Planungs- und Prognoseprozesse ebenso wie durch Projekte.

Ziele und Strategie des Risikomanagement-Systems

Das Risikomanagement der Lufthansa Group verfolgt das Ziel, Risiken vollständig zu identifizieren, transparent und vergleichbar darzustellen, zu bewerten und zu steuern. Risk Owner sind verpflichtet, Risiken proaktiv zu überwachen und zu steuern sowie relevante Informationen in den Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen zu berücksichtigen.

Die vom Vorstand erlassene Konzernrichtlinie Risikomanagement legt alle methodischen und organisatorischen Standards im Umgang mit Chancen und Risiken verbindlich fest.

Aufbau des Risikomanagement-Systems

In den Betrachtungsbereich des Risikomanagement-Systems werden neben allen Fluggesellschaften der Lufthansa Group auch die Geschäftsfelder Logistik, Technik und Catering sowie die Gesellschaften Lufthansa Aviation Training, Lufthansa AirPlus, Miles & More, Lufthansa Global Business Services und die IT-Gesellschaften sowie die Delvag-Gruppe einbezogen.

Die Beteiligten werden in der Abbildung [➤ G24 Risikomanagement bei der Lufthansa Group, S. 65](#), dargestellt.

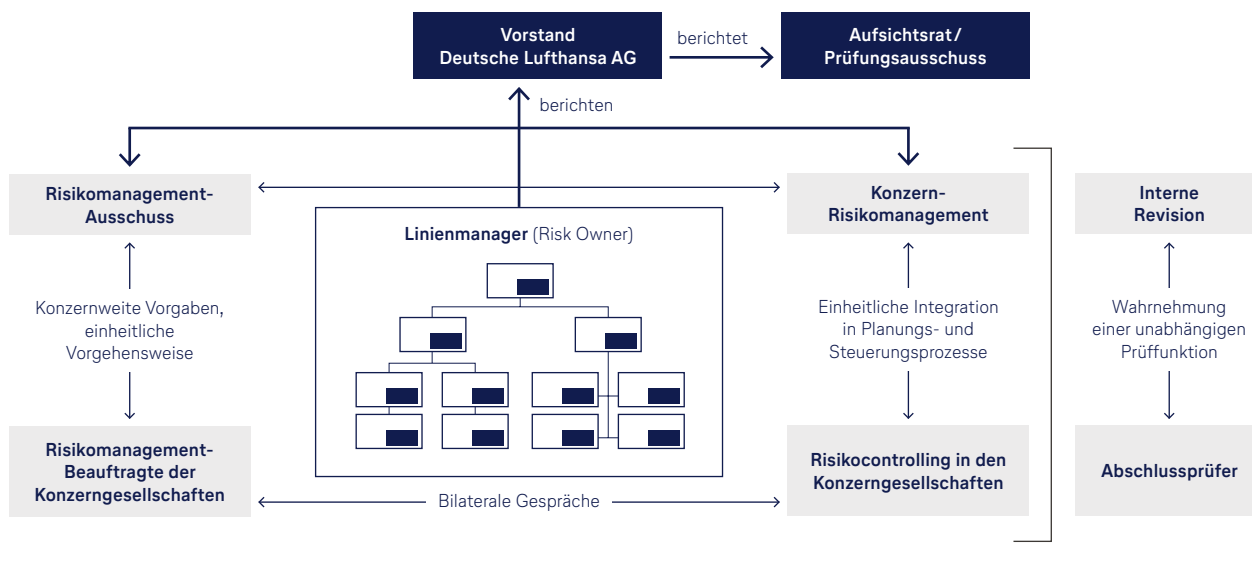
Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats überwacht die Existenz und Wirksamkeit des Risikomanagements der Lufthansa Group.

Der Risikomanagement-Ausschuss stellt im Auftrag des Vorstands sicher, dass Geschäftsrisiken laufend über alle Funktionen und Prozesse hinweg frühzeitig erkannt, bewertet und gesteuert werden. Außerdem ist er dafür verantwortlich, das Risikomanagement-System permanent aktuell zu halten sowie dessen Effektivität und Effizienz zu verbessern. Die Besetzung und die Verantwortung des Gremiums sind in einer Geschäftsordnung festgelegt.

Die fachliche Zuständigkeit für das konzernweit einheitliche Risikomanagement-System liegt im Stabsbereich „Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Datenschutz“. Dieser berichtet direkt an den Finanzvorstand und ist für die Implementierung konzernweit geltender Standards, Methoden sowie die Koordination und fortlaufende Weiterentwicklung des Risikomanagement-Prozesses verantwortlich.

In allen einbezogenen Gesellschaften sind Risikomanagement-Beauftragte durch die jeweiligen Vorstände beziehungsweise Geschäftsführungen ernannt. Diese sind für die Umsetzung der Konzernrichtlinie in ihren Gesellschaften verantwortlich und stehen in engem und regelmäßigem Kontakt zum Risikomanagement der Lufthansa Group. Außerdem stellen sie die Abstimmung der risikorelevanten Informationen mit den Planungs- beziehungsweise Prognoseprozessen ihrer Gesellschaft sicher (Risikokontrolling).

G24 RISIKOMANAGEMENT BEI DER LUFTHANSA GROUP



Führungskräfte mit Budget- und/oder disziplinarischer Verantwortung sind als Risk Owner für die Umsetzung des bereichsbezogenen Risikomanagements zuständig. Somit gehört es zu den elementaren Aufgaben jeder Managementfunktion, Risiken zu erkennen, zu bewerten, zu überwachen und zu steuern.

Die interne Revision führt unternehmensinterne, unabhängige Systemüberprüfungen mit Fokus auf Wirksamkeit, Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit des praktizierten Risikomanagement-Systems der Lufthansa Group durch.

Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung wird das Risikofrüherkennungssystem der Deutschen Lufthansa AG hinsichtlich der aktienrechtlichen Anforderungen durch den Abschlussprüfer untersucht. Die Prüfung im Geschäftsjahr 2017 kam zu dem Ergebnis, dass alle gesetzlichen Anforderungen uneingeschränkt erfüllt werden.

Ablauf des Risikomanagement-Prozesses

Der geschlossene, kontinuierliche und IT-gestützte Risikomanagement-Prozess beginnt mit der Identifikation aktuell und zukünftig bestehender und potenzieller Risiken aus allen wesentlichen internen und externen Bereichen. Identifizierte Risiken werden durch die Risikokordinatoren der Gesellschaften plausibilisiert und im konzernweiten Risikoportfolio zusammengestellt. Das Risikoportfolio dokumentiert die systematische Gesamtheit aller Einzelrisiken und stellt das qualitätsgesicherte Ergebnis der Identifikationsphase dar. Aufgrund der sich dynamisch verändernden Risikolandschaft setzen sich die Risk Owner kontinuierlich mit der Identifikation von Risiken auseinander.

Risk Owner sind verpflichtet, die von ihnen verantworteten Risiken mindestens quartalsweise auf Vollständigkeit und Aktualität zu überprüfen. Sie beziehen dabei auch ein, in welchem Maß risikobezogene Sachverhalte bereits in der Ergebnisprognose berücksichtigt sind und inwieweit darüber hinaus Chancen beziehungsweise Risiken bestehen, ein im Vergleich zur Prognose besseres oder schlechteres Ergebnis zu erreichen. Hierauf aufbauend wird der Vorstand quartalsweise über die aktuelle Risikolage der Lufthansa Group und der Geschäftsfelder informiert. Der Vorstand berichtet jährlich an den Prüfungsausschuss über die Entwicklung des Risikomanagement-Systems, die aktuelle Risikosituation der Lufthansa Group sowie über wesentliche Einzelrisiken und deren Management. Ergänzend zu diesen Standardberichten bestehen im Fall von wesentlichen Veränderungen bereits identifizierter oder neu erkannter Top-Risiken verbindlich geregelte Ad-hoc-Meldeprozesse.

Bewertungssystematik im Risikomanagement-Prozess

Im Anschluss an die Risikoidentifikation erfolgt die Bewertung aller erfassten Einzelrisiken. Die Bewertungsprinzipien werden innerhalb der Lufthansa Group einheitlich angewendet. Hierbei werden, soweit möglich, objektive Kriterien oder Erfahrungswerte zugrunde gelegt. Die Risikobewertung bildet die Basis für die Konsolidierung gleichartiger Einzelrisiken zu einem aggregierten Risiko. Mit dem Ziel, die Risikoposition proaktiv zu begrenzen, werden geeignete Instrumente zur Risikosteuerung definiert. Durch eine fortlaufende Risikoüberwachung werden Veränderungen von Einzelrisiken sowie Anpassungsbedarfe bei der Risikosteuerung frühzeitig erkannt. Sofern erforderlich werden zur Risikosteuerung und -überwachung notwendige Maßnahmen initiiert. Darunter sind zeitlich befristete, hinsichtlich Verantwortlichkeit und Zeitbezug klar definierte Aktivitäten zu verstehen, die dem Aufbau von Regelinstrumenten dienen. Die Fortschritte werden ebenfalls kontinuierlich überwacht.

Die Lufthansa Group unterscheidet bei der Bewertung von Risiken methodisch qualitative und quantitative Risiken. Die Risikobewertung erfolgt auf Nettobasis, also unter Berücksichtigung von implementierten und wirksamen Steuerungs- und Überwachungsinstrumenten.

Bei qualitativen Risiken handelt es sich meist um langfristige Entwicklungen mit potenziell nachteiliger Auswirkung auf die Lufthansa Group. Aufgrund häufig noch unkonkreter Informationslage lassen sich diese Risiken nicht oder noch nicht quantifizieren. Im Kontext von qualitativen Risiken erfolgt das Risikomanagement im Sinne eines strategischen Umgangs mit Unsicherheiten. Qualitative Risiken werden häufig in Form von „schwachen Signalen“ identifiziert. Um diese Risiken dennoch einer möglichst systematischen Bewertung zu unterziehen, werden Einschätzungen zum Bedeutungsgrad und zur Ausprägungsform getroffen. Der Bedeutungsgrad beschreibt den möglichen Einfluss des Einzelrisikos beispielsweise auf die Reputation, das Geschäftsmodell oder das Ergebnis. Bei der Ausprägungsform wird beurteilt, wie ausgeprägt oder verdichtet die (schwachen) Informationen sind, die auf das potenzielle Risiko der Lufthansa Group beziehungsweise der jeweiligen Gesellschaft hinweisen. Die Einstufungen sind der unten stehenden Abbildung **G25 Lufthansa Risikobewertung für qualitative und quantitative Risiken** zu entnehmen.

Bei quantitativen Risiken handelt es sich um Risiken, deren potenzielle Ergebniswirkung abgeschätzt werden kann. Dabei wird zwischen unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeitsklassen differenziert. Als Schadensausmaß wird der potenzielle monetäre Effekt auf das geplante Adjusted EBIT angegeben. Dieser bezieht sich je nach Art des Risikos auf relativ selten eintretende Eventrisiken, zum Beispiel eine Luftraumsperrung, oder auf Risiken aus Abweichungen hinsichtlich der geplanten Geschäftsentwicklung, zum Beispiel Treibstoffpreisvolatilität. Quantitative Risiken bilden damit die Grundlage für die übergreifende Verifizierung potenzieller Plan- und Prognoseabweichungen. Die Schwellenwerte für die Einordnung des monetären Adjusted EBIT-Effekts werden für die Lufthansa Group wie auch für die Konzerngesellschaften nach einheitlichen Kriterien zentral ermittelt.

Zur Wesentlichkeitsbeurteilung der qualitativen und quantitativen Einzelrisiken werden diese in A-, B-, C-, D- oder sonstige Risiken klassifiziert. Als wesentlich gemäß DRS 20 gelten für die Lufthansa Group alle quantitativen A- und B-Risiken sowie alle qualitativen A-Risiken und B-Risiken, die mindestens dem Bedeutungsgrad „wesentlich“ und der Ausprägungsform „hoch“ entsprechen. **G25 Lufthansa Risikobewertung für qualitative und quantitative Risiken.**

Risiken der Lufthansa Group, die dieses Wesentlichkeitskriterium erfüllen, werden im Abschnitt **Chancen und Risiken in der Einzelbetrachtung, S. 67 ff.**, tabellarisch in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für die Lufthansa Group dargestellt

sowie im Folgenden detailliert beschrieben. Teilweise werden gleichartige Risiken im Vergleich zur internen Steuerung stärker aggregiert dargestellt. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die beschriebenen Risiken in unterschiedlichem Ausmaß auf sämtliche Geschäftsfelder der Lufthansa Group.

Berücksichtigung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes im Risikomanagement

Nach dem Inkrafttreten des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) im April 2017 wurde das Konzern-Risikomanagement der Lufthansa Group um CSR-relevante Aspekte (Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung) und deren Risiken für externe Stakeholder erweitert. Dabei bleibt die Risikomanagement-Methodik unverändert. Eine Überführung der Risiken in den nicht-finanziellen Bericht erfolgt gemäß CSR-RUG, sofern Risiken schwerwiegende negative Auswirkungen auf die Gesellschaft haben und ihr Eintritt sehr wahrscheinlich ist.

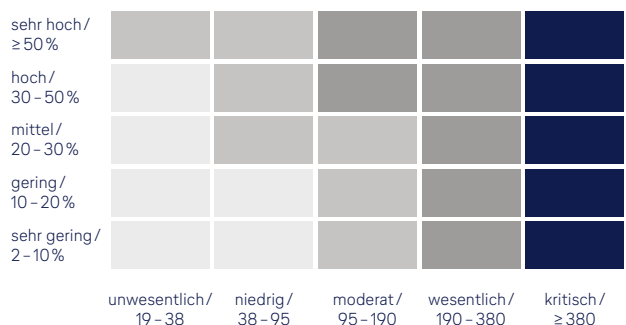
Internes Kontrollsystem zur Überwachung des Risikomanagement-Prozesses

Der Risikomanagement-Prozess der Lufthansa Group wird durch ein Internes Kontrollsystem (IKS) überwacht. Hierbei wird die Wirksamkeit der Kontrollmaßnahmen wesentlicher Risiken im Rahmen des IKS der Lufthansa Group systematisch überprüft. Die Auswahl der relevanten Risiken erfolgt jährlich. Die Prüfung beinhaltet die Bewertung des Aufbaus und der Funktionsfähigkeit. Die Berichterstattung über die Prüfungsergebnisse ist Bestandteil des Berichts über die Wirksamkeit des IKS an die jeweiligen Aufsichtsgremien der Gesellschaften beziehungsweise gesellschaftsübergreifend an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Deutschen Lufthansa AG.

G25 LUFTHANSA RISIKOBEWERTUNG FÜR QUALITATIVE UND QUANTITATIVE RISIKEN

■ A-Risiko ■ B-Risiko ■ C-Risiko ■ D-Risiko

Ausprägungsform/ Eintrittswahrscheinlichkeit



Bedeutungsgrad/ Schadensausmaß in Mio. €

CHANCEN UND RISIKEN IN DER EINZELBETRACHTUNG

In der unten stehenden Tabelle sind die Top-Risiken der Lufthansa Group dargestellt. Diese umfassen alle quantitativen A- und B-Risiken sowie qualitative Risiken mit einer Bewertung von mindestens „wesentlich und hoch“ in der Reihenfolge ihrer Bedeutung. Ausführliche Erläuterungen finden sich in den folgenden Abschnitten.

Gesamtwirtschaftliche Chancen und Risiken

Unsichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Prognose der Lufthansa Group für 2018 basiert auf der Erwartung, dass die künftigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Branchenentwicklungen der Darstellung im **Prognosebericht, S. 78 ff.**, entsprechen. Sollte sich die Weltwirtschaft besser als prognostiziert entwickeln, wird dies die Geschäftsentwicklung der Lufthansa Group voraussichtlich positiv beeinflussen. Zukünftige Umsätze und Ergebnisse der Lufthansa Group könnten in diesem Fall die aktuelle Prognose übertreffen. Als global agierendes Unternehmen kann die Lufthansa Group diesbezüglich auch von positiven Entwicklungen außerhalb des eigenen Kernmarkts profitieren. Gleiches gilt für eine Entwicklung der Weltwirtschaft und der einzelnen für die Lufthansa Group relevanten Märkte, die schlechter als erwartet ist.

Risiken mit potenzieller Auswirkung auf das weltweite Wachstum und damit den Absatz der Lufthansa Group entstehen insbesondere durch eine zunehmende Verunsicherung über politische Entwicklungen, wie beispielsweise die andauernde protektionistische Wirtschaftspolitik in den USA. Große Planungsunsicherheit besteht nach wie vor auch hinsichtlich der Auswirkungen des Brexits. Die derzeit anziehende Konjunktur in Europa bietet Chancen für die Lufthansa Group, hieran zu partizipieren.

Krisen, Kriege, politische Unruhen oder Naturkatastrophen

Die aktuelle Verschärfung der Sicherheitslage vor allem in Nahost und Nordafrika, aber auch in Europa und Deutschland sowie das latente Risiko terroristischer Eingriffe in den Luftverkehr und dessen Infrastruktur können konkrete Auswirkungen auf Geschäftsaktivitäten sowie die Sicherheit von Flugbetrieb, Kunden und Mitarbeitern der Lufthansa Group haben. Potenzieller Schaden kann durch Primäreffekte wie den Ausfall einzelner Zielgebiete, aber auch durch signifikante Sekundäreffekte wie einen Passagierückgang, höhere Versicherungsprämien, Mehraufwand für Treibstoff wegen Luftraumsperrungen oder höhere gesetzliche Sicherheitsanforderungen entstehen.

Der zivile Luftverkehr bleibt aufgrund seiner hohen Symbolwirkung weiterhin potenzielles Ziel terroristischer Aktionen, die im Kontext regionaler Rahmenbedingungen zu bewerten sind. Die Bedrohung des zivilen Luftverkehrs durch komplexe Flugabwehrsysteme, insbesondere in den Händen nicht-staatlicher Akteure, sowie die aufgrund zunehmender Militäraktivitäten wachsenden Herausforderungen in der Nutzung

T048 TOP-RISIKEN LUFTHANSA GROUP

	Bedeutungsgrad	Ausprägungsform	Veränderung zum Vorjahr	Erläuterung
Quantitative Risiken				
Treibstoffpreisänderungen	kritisch	sehr hoch	→	↗ S. 70 f.
Wechselkursänderungen	kritisch	sehr hoch	↑	↗ S. 71 f.
Erlösrisiken	moderat	sehr hoch	→	↗ S. 69
Verstöße gegen Compliance-Anforderungen	kritisch	mittel	→	↗ S. 75
Verlust des Investment Grade Ratings	kritisch	sehr gering	↓	↗ S. 72
Kursverluste aus Kapitalanlagen beim Pensionsvermögen	kritisch	sehr gering	→	↗ S. 72
Kreditrisiken	wesentlich	gering	→	↗ S. 72
Qualitative Risiken				
Cyber- und Informationstechnologie-Risiken	kritisch	sehr hoch	→	↗ S. 74 f.
Pandemische Erkrankungen	wesentlich	hoch	↓	↗ S. 68
Flugbetriebsrisiken	kritisch	sehr gering	→	↗ S. 73 f.
Personalrisiken	wesentlich	hoch	→	↗ S. 73
Krisen, Kriege, politische Unruhen oder Naturkatastrophen	wesentlich	hoch	→	↗ S. 67 f.
Verschärfung der Lärmgesetzgebung	wesentlich	hoch	→	↗ S. 70
Markteintritt Original Equipment Manufacturer ¹⁾	kritisch	hoch	→	↗ S. 69
Verunreinigte Lebensmittel ¹⁾	kritisch	gering	→	↗ S. 74

¹⁾ Risikobewertung auf Geschäftsebene.

und Koordination des Luftraums erfordern weiterhin umfassende Maßnahmen zur Bewertung und Steuerung von Risiken für Flüge über Krisengebiete. Insgesamt sind die Anforderungen an die Sicherheitsorganisationen international operierender Unternehmen angesichts des politischen Umfelds und fortlaufend neuer technischer Entwicklungen deutlich gestiegen. Steigende Sicherheitsauflagen infolge der erhöhten Gefährdungslage, aber auch Verschärfungen der weltweiten Einreisebestimmungen für Flugreisende können zu weiteren Einschränkungen im internationalen Luftverkehr und damit zu Belastungen der Luftverkehrswirtschaft führen.

Zur Risikoanalyse, -überwachung und -steuerung betreibt die Lufthansa Group ein ganzheitliches Monitoring der weltweiten Sicherheitslage und aktueller Entwicklungen, die Auswirkungen auf die Lufthansa Group haben können. Dabei geht es sowohl um die sofortige Einsatzbereitschaft als auch um das Antizipieren möglicher Gefahren und das Ergreifen effektiver Schutzmaßnahmen im Vorfeld. Die Lufthansa Group erstellt fortlaufend umfassende Sicherheitsanalysen, um Entwicklungen bereits im Vorfeld einzuschätzen und Präventivszenarien für den Fall etwaiger Beeinträchtigungen zu entwerfen. Hierbei kann auf ein umfangreiches Netzwerk aus nationalen und internationalen Sicherheitsbehörden und auf Sicherheit spezialisierten Beratungsunternehmen zurückgegriffen werden. Notwendige Sicherheitsmaßnahmen richten sich dabei nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen eines Schadensereignisses.

Für die Bewertung sicherheitsrelevanter Ereignisse im Kontext regionaler Rahmenbedingungen wird ein Qualitätsmanagement-System genutzt, das der kontinuierlichen Bewertung lokaler Sicherheitsverfahren für den laufenden Betrieb und bei Neuanflügen dient. Im Rahmen risikobasierter Audits werden diese Standorte regelmäßig auf Luftsicherheits- und Länderrisiken vor Ort überprüft, um die Konformität mit nationalen, europäischen und internationalen Luftsicherheitsgesetzen sowie den internen Sicherheitsstandards der Lufthansa Group sicherzustellen. Falls notwendig, werden Defizite durch Zusatzmaßnahmen kompensiert, die alle relevanten Funktionsbereiche betreffen können. Zudem werden die Art der Wahrnehmung Deutschlands in bestimmten Regionen der Welt sowie das Profil der Lufthansa Group im Vergleich zu anderen, besonders gefährdeten westlichen Luftfahrtunternehmen in der Auswahl von Infrastruktur und Prozessen im Ausland berücksichtigt.

Pandemische Erkrankungen

Weltweit entstehen Risiken durch die Übertragung von Infektionserregern vom Tier zum Menschen, von Mensch zu Mensch sowie auf anderen Wegen. Durch epidemische, pandemische oder sonstige Ausbreitungsmuster wie Bioterrorismus drohen hohe Krankheitsraten in verschiedenen Ländern, Regionen oder Kontinenten, was kurz-, mittel- und langfristig dazu führen kann, dass das Fluggastaufkommen im Luftverkehr aus Angst vor Ansteckungsgefahr drastisch sinkt. Ferner ist es möglich, dass Mitarbeiter aus Angst vor Ansteckung nicht bereit sind, in betroffene Länder zu fliegen, und Mitarbeiter vor Ort diese Länder verlassen wollen. Durch hohe Krankheitsraten der Mitarbeiter kann der operative Betrieb gefährdet sein.

Das Risiko ist gegenüber Vorjahr unverändert.

Die Lufthansa Group prüft permanent Informationen der Weltgesundheitsorganisation (WHO), des deutschen Robert-Koch-Instituts und weiterer Institutionen, um epidemische oder pandemische Gefährdungen bestmöglich frühzeitig aufdecken zu können. Mitarbeiter werden intensiv informiert, Risikogruppen erhalten persönliche Schutzausrüstung und in der gesamten Lufthansa Group werden jährlich präventive Impfkampagnen gegen Influenza angeboten.

Branchenspezifische Chancen und Risiken

Marktwachstum und Wettbewerbsentwicklung

Die Luftverkehrsindustrie befindet sich weiterhin auf einem langfristigen Wachstumspfad, mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten vor allem bei Low-Cost-Carriern und in besonderen Wachstumsregionen wie beispielsweise Asien/Pazifik. Das hohe Kapazitätswachstum der Low-Cost-Carrier und der Wettbewerber auf dem Nordatlantik wirkt sich dabei zunehmend auf die Nachfrage- und Preisentwicklung in Europa aus.

Die Lufthansa Group ist breit aufgestellt, um geschäftsfeldübergreifend vom globalen Wachstum profitieren zu können. Dabei spielt die fortschreitende Konsolidierung der Branche eine große Rolle. Durch strategische Übernahmen und Partnerschaften kann die Lufthansa Group ihre Wettbewerbsposition in einem fragmentierten Marktumfeld stärken, das Preisumfeld stabilisieren und Wachstumschancen realisieren. Die aktuellen Flottenbestellungen und Lieferslots von Flugzeugen mit neuer Technologie erlauben den Airlines der Lufthansa Group, aktiv am globalen Wachstum teilzuhaben sowie durch Kapazitätsanpassungen flexibel auf Markt- und Wettbewerbsänderungen zu reagieren.

Marktkonsolidierung

Im hochfragmentierten europäischen Airline-Sektor ist seit einigen Jahren ein verstärkter Konsolidierungstrend zu beobachten. Beispiele hierfür sind die Insolvenzen von Air Berlin, Monarch oder Alitalia. Die Lufthansa Group positioniert sich in diesem Umfeld als aktiver Konsolidierer, zum Beispiel über M&A-Transaktionen. Ziel ist es, Chancen aus der fortschreitenden Marktkonsolidierung zu nutzen, wie etwa Skaleneffekte oder Effizienzgewinne. Hierbei steht für die Lufthansa Group auch eine sorgfältige Analyse und Bewertung der Risiken aus solchen Transaktionen im Vordergrund, zum Beispiel Komplexitäts- oder Integrationsrisiken.

Konvergenz der Geschäftsmodelle und neue Kundenanforderungen

Im europäischen Marktumfeld ist zunehmend eine Angleichung der Geschäftsmodelle von Low-Cost-Carriern und Full-Service-Airlines zu beobachten. Dies führt im Segment der Full-Service-Airlines zu einem steigenden Kostendruck, dem durch Einsatz neuer Technologien und effizienter Ressourcen begegnet wird. Zudem konzentriert sich die Lufthansa Group in einem preissensitiven, wachstumsorientierten Umfeld neben dem Ausbau von Eurowings auf hochwertige Produkte und anspruchsvolle Kunden in ihren starken Heimatmärkten.

Bei den Kunden ist vermehrt der Wunsch nach einem individualisierten Reiseerlebnis erkennbar. Hier investiert die Lufthansa Group kontinuierlich in Mitarbeiter und Systeme, um jedem Kunden zur richtigen Zeit das passende Produkt zur Verfügung stellen zu können. Diesem Premium-Anspruch gerecht zu werden, bleibt dabei das klare Ziel des Unternehmens.

Service-Gesellschaften

Die Lufthansa Group ist mit ihren Service-Gesellschaften in den Bereichen Logistik, Technik und Catering breit aufgestellt und kann so am globalen Wachstum der Airline-Industrie partizipieren. So verfolgt Lufthansa Cargo Wachstumschancen durch innovative Produkte, Digitalisierung und weitere Luftfracht-Joint Ventures. Lufthansa Technik konzentriert sich auf die Ausweitung des Leistungs- und Kundenportfolios, Entwicklungschancen in den Wachstumsmärkten in Asien und Amerika sowie auf den Ausbau von Partnerschaften mit Original Equipment Manufacturer (OEM). Der Catering-Spezialist LSG Group setzt auf den Ausbau neuer Geschäftsmodelle in etablierten und neuen Märkten, die regionalen Herausforderungen reichen dabei von umfassenden Restrukturierungen in Europa bis zu starkem Wachstum in Asien und Nordamerika.

Erlösrisiken

Die Entwicklung des Kapazitätsangebots bestimmt maßgeblich das Ertrags-Risiko-Profil der Luftverkehrsbranche. Vor dem Hintergrund der umfangreichen Flugzeugneubestellungen in der Branche und des erwarteten Wachstums hat sich auch das Risiko nachhaltiger Überkapazitäten verstärkt. Der Druck auf die Durchschnittserlöse bleibt dadurch weiterhin hoch und steht der tendenziell positiven Entwicklung der Nachfrage und Auslastung der Flüge gegenüber. Komplexe Prognoseverfahren für die nur schwer einschätzbare Nachfrageentwicklung, vertriebsseitige Steuerungsmaßnahmen und aktives Kapazitätsmanagement sollen dem entgegenwirken. Im Hinblick auf strukturelle Veränderungen der Nachfrage besteht kurz- und mittelfristig die Möglichkeit, durch den Einsatz von Flugzeugen mit unterschiedlicher Konfiguration der Angebotsklassen und flexiblen Größen der Business und Economy Class zu reagieren.

Durch Preisverfall, Überkapazitäten, konjunkturelle Schwankungen, aktuelle Markt- und Wettbewerbsentwicklungen, geopolitische Veränderungen sowie unvorhersehbare global wirkende Ereignisse bestehen für die gesamte Lufthansa Group Risiken mit Auswirkungen auf die Erlöse. Insbesondere in den Service-Gesellschaften bestehen die Erlösrisiken weiterhin fort. Die Erlösentwicklung wird kontinuierlich beobachtet. Im Bedarfsfall werden Vertriebs-, Produkt-, Kapazitäts- und Kostensenkungsmaßnahmen umgesetzt. Die Stückkostenposition und die Effizienz werden insbesondere durch kontinuierliche Effizienzsteigerungen und als Ergebnis geschäftsfeldspezifischer Umstrukturierungsprojekte konsequent und nachhaltig verbessert.

Entwicklung und Wettbewerbsintensität im Beschaffungsmarkt

Der Wunsch der Flugzeughersteller, bei neuen Flugzeugmodellen nur noch mit wenigen Systemintegratoren (Konzept „Risk-Sharing-Partner“) zusammenzuarbeiten, hat zu einer deutlichen Verdichtung im Beschaffungsmarkt geführt. Insgesamt entstehen für Lufthansa Technik durch die Konzentrationen gleichzeitig Monopolsituationen und neue Abhängigkeiten mit entsprechenden Folgen hinsichtlich der Materialversorgung und des Zugangs zu Informationen.

Es besteht ein gleichbleibender Trend zu einer immer kleineren Anzahl von Herstellern der Originalteile je Flugzeug- und Triebwerkstyp. Die weiter gestärkte Marktposition der OEM führt insbesondere bei neuen Flugzeugmustern zu wachsenden Markteintrittsbarrieren für unabhängige Anbieter von flugzeugbezogenen Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen (MRO) und erschwert den Zugang zu Lizenzen und geistigem Eigentum. Eine zentrale Herausforderung als MRO-Anbieter ist es, die Marktposition in diesem Umfeld zu halten.

Lufthansa Technik arbeitet über strategisch wichtige Partnerschaften und Joint Ventures gegen diese Risiken an.

Chancen und Risiken aus regulatorischen Rahmenbedingungen

Politische Entscheidungen auf nationaler und europäischer Ebene beeinflussen die internationale Luftfahrtbranche unverändert stark. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn Länder oder supranationale Organisationen isoliert in einem Teilmarkt in den Wettbewerb eingreifen, beispielsweise durch regionale oder nationale Steuern, Emissionshandel, Gebühren, Auflagen oder Subventionen. Die Lufthansa Group begleitet diese Entwicklungen aktiv in den entsprechenden Gremien und Foren sowie im Verbund mit anderen Unternehmen und Verbänden.

Verschärfung der Lärmgesetzgebung

Verschärfte Lärmvorschriften können bei Luftfahrtgesellschaften oder Flughäfen wirksam werden. Sie können zum Beispiel zu erhöhten Kosten durch Nachrüstung von Flugzeugen oder das Verbot gewisser Typen beziehungsweise zu höheren Gebühren oder erhöhtem Überwachungsaufwand führen. Auf europäischer Ebene ist die noch ausstehende Novelle der Umgebungslärmrichtlinie relevant. Auf Bundesebene sind kurzfristig keine gesetzlichen Verschärfungen zu erwarten. Die Lufthansa Group hat sich im November 2017 zusammen mit Fraport, Condor, dem Board of Airline Representatives in Germany (BARIG) und der hessischen Landesregierung auf eine freiwillige Vereinbarung für eine Lärmobergrenze für den Flughafen Frankfurt geeinigt. Dieser Rahmen bietet weiterhin Wachstumsmöglichkeiten und sieht, solange die Grenze eingehalten wird, keine Eingriffe in die Betriebsgenehmigung vor. Die Einführung der freiwilligen Lärmobergrenze in Frankfurt könnte sich auch auf andere Standorte in Deutschland auswirken.

Die Grenzwerte des Fluglärmschutzgesetzes wurden 2017 planmäßig überprüft. Eine mögliche Änderung des Gesetzes wird für die kommende Legislaturperiode erwartet. Obwohl jüngste Ergebnisse der Lärmwirkungsforschung keine signifikant veränderten Gesundheitsrisiken aufzeigen, hat sich die Belästigungsreaktion der Betroffenen sprunghaft verändert, auch bei stabiler akustischer Situation an den Flughäfen. Diesbezüglich ist zu erwarten, dass neue Gesetzesinitiativen gestartet werden.

Die Lufthansa Group entwickelt durch eine gezielte Kommunikationsarbeit gemeinsam mit Verbänden und mit anderen Industrie-Stakeholdern abgestimmte Strategien. Im Rahmen von Forschungsprojekten beschäftigt sich die Lufthansa Group mit Maßnahmen zum aktiven Schallschutz und beobachtet die Lärmwirkungsforschung intensiv.

Finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken

System des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements für Treibstoffpreise, Devisenkurse und Zinsen

Finanz- und Rohstoffrisiken werden systematisch gemanagt. Die eingesetzten derivativen Finanzinstrumente dienen ausschließlich dazu, Grundgeschäfte abzusichern. Über eine Regelsicherung werden Durchschnittskurse gebildet. Finanzverbindlichkeiten werden entweder bereits originär variabel aufgenommen oder per Derivat in variabel gewandelt. Damit minimiert die Lufthansa Group den durchschnittlichen langfristigen Zinsaufwand. Fremdwährungsrisiken aus Finanzierungen werden grundsätzlich zu 100 Prozent gesichert.

Die Lufthansa Group arbeitet hierbei im Grundsatz mit Partnern zusammen, die mindestens über ein Investment Grade Rating analog der Bewertung BBB der Agentur Standard & Poor's oder ein vergleichbares Langfrist-Rating verfügen. Alle Grund- und Sicherungsgeschäfte werden in Treasury-Systemen abgebildet, sodass sie jederzeit bewertet werden können.

Um die Finanz- und Rohstoffrisiken zu managen, werden geeignete Management- und Kontrollsysteme eingesetzt, mit denen Risiken gemessen, gesteuert und überwacht werden. Sie können dennoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Dabei sind die Funktionen des Handels, der Abwicklung und des Finanzrisikocontrollings organisatorisch strikt voneinander getrennt. Hierbei stützt sich die Lufthansa Group auf interne Richtlinien, die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die ausführenden Abteilungen, das Konzernfinanzrisikocontrolling und die Konzernrevision stellen sicher, dass diese Richtlinien eingehalten werden. Darüber hinaus wird die aktuelle Sicherungspolitik laufend in bereichsübergreifenden Managementgremien erörtert. Der Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Risikopositionen informiert. ➔ **Erläuterung 41, S. 161 ff.**

Treibstoffpreisänderungen

Insgesamt herrschte im Geschäftsjahr 2017 ein Ölpreisniveau, das über dem von 2016 lag. Das Risiko von Preisschwankungen hat sich gegenüber Vorjahr nicht wesentlich verändert.

Der Treibstoffverbrauch der Lufthansa Group lag im Berichtsjahr bei 10,2 Mio. Tonnen Kerosin. Der Treibstoffaufwand stellte 2017 mit 5,2 Mrd. EUR einen wesentlichen Kostenfaktor für die Lufthansa Group dar. Starke Veränderungen der Treibstoffpreise können das operative Ergebnis erheblich beeinflussen. Eine Veränderung des Treibstoffpreises zum Jahresendkurs um +10 Prozent (-10 Prozent) im Jahr 2018 würde den Treibstoffaufwand in der Lufthansa Group um 265,1 Mio. EUR (-284,6 Mio. EUR) nach Sicherung erhöhen (senken). Die Lufthansa Group setzt deshalb eine regelbasierte Treibstoffpreissicherung mit einem Zeithorizont von

bis zu 24 Monaten ein. Ziel ist es, die Schwankungen der Treibstoffpreise zu verringern. Dabei wird ein begrenzter Schutz vor einem Preisanstieg in Kauf genommen, um an einem eventuellen Preisverfall möglichst weitreichend partizipieren zu können.

Sicherungsgrad und -horizont sind abhängig von dem Risiko-profil, das sich aus dem Geschäftsmodell der jeweiligen Konzerngesellschaft ergibt. Die in der Abbildung **G27, S. 71**, dargestellte Hedging-Politik und -Struktur wird so für Lufthansa German Airlines, für SWISS und für das Linien-geschäft von Austrian Airlines umgesetzt. Die Geschäfte anderer Konzerngesellschaften werden zum Teil zu einem geringeren Grad gesichert und sind daher dem Risiko eines Preisanstiegs stärker ausgesetzt. Umgekehrt partizipieren sie aber auch stärker an einem Preisverfall. Das Chartergeschäft wird bis zu 100 Prozent sofort nach Vertragsabschluss mit Termingeschäften gesichert. Damit wird das Risiko aus einem Treibstoffpreisanstieg weitgehend eliminiert. Die Chance, an einem Preisverfall zu partizipieren, besteht jedoch dem-entsprechend nicht.

Bei der Treibstoffpreissicherung bedient sich die Lufthansa Group der üblichen Marktinstrumente in Form von Options-kombinationen. Die Sicherungen erfolgen aus Gründen der Marktliquidität mehrheitlich in Rohöl. Den Sicherungs-geschäften liegt eine feste Regel zugrunde; sie bilden damit einen Durchschnittskurs der Rohölpreise ab. Die monatlich gesicherten Mengen resultieren je nach Konzerngesellschaft in einem Sicherungsgrad von bis zu 85 Prozent.

Zum 23. Februar 2018 bestanden für rund 74 Prozent des voraussichtlichen konzernweiten Treibstoffbedarfs des Jahres 2018 Rohöl- und Kerosinpreissicherungen in Form

von bedingten und unbedingten Termingeschäften. Für das Jahr 2019 bestanden zu diesem Zeitpunkt für rund 27 Prozent des voraussichtlichen Treibstoffbedarfs Sicherungen. Die bei einem erfolgreichen Abschluss der Übernahme von Teilen der Air Berlin darüber hinaus notwendigen Treibstoffmengen waren zum Zeitpunkt der Übernahme ungesichert. Über die kommenden Monate soll diese Sicherung kontinuierlich aufgebaut werden.

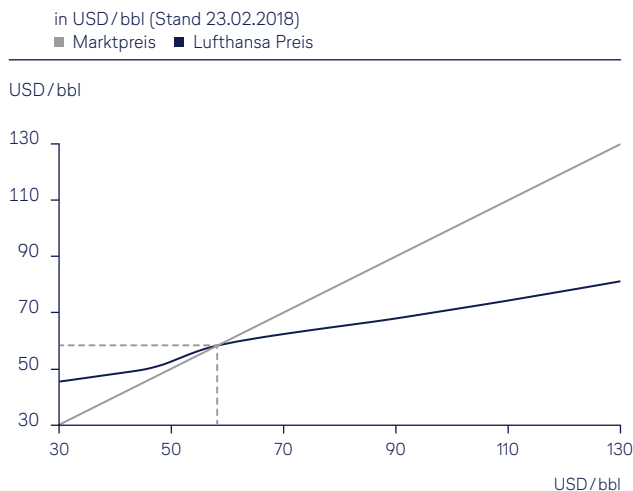
Im Kontext der Treibstoffversorgung besteht eine Chance darin, dass neue Fördertechniken sowohl für Erdöl als auch für andere Energieträger entwickelt werden. Dies kann sich mittel- und untermittelbar preis- und volatilitätsdämpfend auf den Kerosinaufwand der Lufthansa Group auswirken.

Da der Treibstoff in US-Dollar abgerechnet wird, können Schwankungen des Euro-/US-Dollar-Wechselkurses den ausgewiesenen Treibstoffaufwand zusätzlich positiv oder negativ beeinflussen. Das US-Dollar-Exposure aus dem geplanten Treibstoffbedarf ist in der Währungssicherung berücksichtigt.

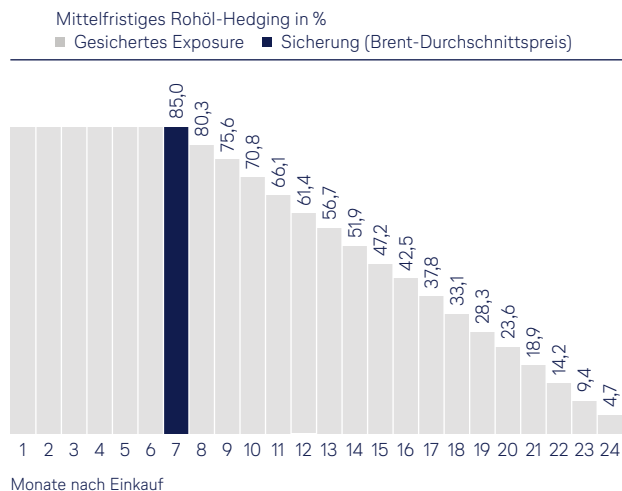
Wechselkursänderungen

Fremdwährungsrisiken für die Lufthansa Group ergeben sich insbesondere aus internationalen Flugscheinverkäufen und dem Einkauf von Treibstoff, Flugzeugen und Ersatzteilen. Alle Tochtergesellschaften melden ihre geplanten Währungs-exposures mit einem Zeithorizont von mindestens 24 Mona-ten. Auf Konzernebene wird eine aggregierte Nettoposition je Währung gebildet und so die Möglichkeit des „natural hedging“ genutzt. Für 23 der insgesamt 62 Währungen werden Sicherungen abgeschlossen, weil ihr Exposure für die Lufthansa Group von besonderer Relevanz ist. **Erläute-rung 41, S. 161 ff.**

G26 ÖLPREISSZENARIO LUFTHANSA GROUP 2018



G27 LUFTHANSA HEDGING-POLITIK



Daneben resultieren aus finanzwirtschaftlichen Entwicklungen ebenso Chancen für die Lufthansa Group. So kann die Volatilität der Treibstoffpreise, Devisenkurse und Zinsen bei positiven Entwicklungen im Vergleich zu den in der Planung und Prognose unterstellten Annahmen geringere Aufwände und/oder höhere Erträge mit sich bringen. Gegenüber dem Vorjahr hat sich diese Einschätzung nicht wesentlich verändert.

Verlust des Investment Grade Ratings

Die Deutsche Lufthansa AG hält ein Investment Grade Rating bei Standard & Poor's (BBB-) und Moody's (Baa3), jeweils mit stabilem Ausblick. Zudem verfügt die Deutsche Lufthansa AG seit November 2016 über ein drittes Investment Grade Rating von BBB- mit einem positiven Ausblick bei der Ratingagentur Scope Ratings. Eine Herabstufung der Bonitätsbewertung in den Non-Investment Grade-Bereich könnte zu einer deutlichen Verschlechterung der Konditionen in der Finanzierung und im Finanzrisikomanagement führen und den Zugang zu neuen Finanzierungsmitteln und Absicherungsinstrumenten erschweren.

Die für das Rating relevanten Finanzkennzahlen haben sich bei allen drei Ratingagenturen im Investment Grade-Bereich stabilisiert. Die in der Planung berücksichtigten Maßnahmen stellen insgesamt auf eine Stärkung des Finanzprofils durch Investitionsdisziplin und Ergebnisverbesserung ab und bieten die Chance, die Schulden des Konzerns weiter zu reduzieren. Der ab 2019 anzuwendende Bilanzierungsstandard IFRS 16 führt dazu, dass zukünftig Leasingverbindlichkeiten in der Bilanz darzustellen sind. Sollten die auf Basis des Standards ermittelten Werte von den Schätzungen der Ratingagenturen abweichen, könnte dies auch das Urteil der Ratingagenturen positiv oder negativ beeinflussen.

Kapitalanlagen und Liquiditätsrisiken

Die Kapitalanlagen der Lufthansa Group werden unter den Gesichtspunkten der operativen und der strategischen Liquidität verwaltet. Zusätzlich erfolgen Anlagen durch den Lufthansa Pension Trust sowie durch weitere Versorgungswerke der Lufthansa Group. Die Risiken erstrecken sich hierbei im Wesentlichen auf Kursänderungsrisiken bei Aktien, Renten und Zinsen sowie auf Bonitätsrisiken.

Hinsichtlich der operativen Liquidität der Lufthansa Group erfolgt die Anlage grundsätzlich gemäß Konzernfinanzrichtlinie. Die Anlagedauer soll demnach maximal 24 Monate

betragen, wobei mindestens 300 Mio. EUR in Anlagen mit einer täglichen Verfügbarkeit investiert sein sollen. Die Lufthansa Group nutzt in der operativen Liquidität im Wesentlichen täglich liquidierbare Geldmarktfonds, Tages- und Termingelder sowie kurzlaufende Wertpapiere, insbesondere Commercial Papers, von kreditwürdigen Emittenten.

Die Anlagestruktur der strategischen Mindestliquidität wurde mittels einer stochastischen Allokationsstudie entwickelt. Bei der Entwicklung wurde den hohen Liquiditätsanforderungen und konservativen Anlagegrundsätzen der Lufthansa Group Rechnung getragen. Diese Anlagen sind zum größten Teil in Geldmarkt- und Rentenanlagen investiert. Eine Beimischung von europäischen Aktien ist ebenfalls enthalten. Ein aktives Risikomanagement beschränkt das absolute Kursrisiko auf jährlich 2 Prozent. Das Asset-Management und das Management der Wertsicherung werden von externen Dienstleistern unter der Berücksichtigung einer jederzeitigen Liquidierbarkeit innerhalb von maximal vier Wochen durchgeführt.

Kursverluste aus Kapitalanlagen beim Pensionsvermögen

Das Pensionsvermögen unterliegt Kursschwankungen an den internationalen Kapitalmärkten. Die breite Diversifizierung über viele Vermögensklassen (unter anderem Aktien- und Rentenanlagen weltweit) reduziert jedoch das Risiko der Kapitalanlagen insgesamt. Darüber hinaus überwacht und steuert ein Anlagemanager das Risiko über eine Stop-Loss-Mechanik. Aufgrund abnehmender Korrelationen der Vermögensklassen zueinander, der hohen Aktienkurse und der besonders niedrigen Zinsen sind das Marktrisiko und das Risiko der Marktschwankungen gegenüber Vorjahr tendenziell gestiegen. ➤ **Finanzstrategie und wertorientierte Steuerung, S. 16 ff.** Weiterführende Informationen zu Chancen aus der Umstellung der Altersversorgung ➤ **Personal, S. 73.**

Kreditrisiken

Aus den Geschäftsabschlüssen im Rahmen des Finanzmanagements ergeben sich Forderungsausfallrisiken. Basierend auf einer Kontrahentenlimitsystematik wird das Kontrahentenausfallrisiko kontinuierlich eingeschätzt.

In Zeiten starker wirtschaftlicher Schwankungen steigen die Risiken des Ausfalls von Kundenforderungen ebenfalls. Auch hier wird die Entwicklung auf Ebene des Konzerns und der einzelnen Geschäftsfelder beobachtet. Zudem werden Präventivmaßnahmen ergriffen. ➤ **Erläuterung 36, S. 151 ff.**

Unternehmensspezifische Chancen und Risiken

Erweiterte Prozessorganisation schafft Potenziale

Ein wichtiger Bestandteil der gruppenweit umgesetzten Initiativen zur kontinuierlichen Verbesserung ist die Ausweitung der prozessorientierten Matrixorganisation. Diese bereits bei den Network Airlines eingeführte Maßnahme ist ab 2018 auch in den administrativen Bereichen und in weiteren Geschäftsfeldern umgesetzt, wodurch zusätzliche Potenziale zur Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Kostenreduktion entstehen.

Mögliche Chancen und Risiken zu der erwarteten wirtschaftlichen Entwicklung, in Form von unerwarteten internen und externen Für- und Gegenläufern, müssen identifiziert und unterjährig gesteuert werden.

Personal

INTERNE UND EXTERNE ARBEITSKÄMPFE

Die Deutsche Lufthansa AG, Lufthansa Cargo, Germanwings und die Pilotengewerkschaft Vereinigung Cockpit haben im Dezember 2017 Verträge zu allen bis dahin offenen Tarifthemen unterzeichnet. Eine Laufzeit bis Mitte 2022 sichert den Tariffrieden nachhaltig und langfristig. Das Risiko von internen Arbeitskämpfen des Cockpit-Personals der genannten Gesellschaften ist damit als gering einzustufen. Eurowings, Germanwings und die Gewerkschaft Unabhängige Flugbegleiter Organisation haben im September 2017 Tarifverträge für das deutsche Kabinenpersonal der beiden Gesellschaften geschlossen. Damit sinkt das Risiko interner Arbeitskämpfe bei den genannten Gesellschaften. Die Lufthansa Group versucht durch Tarifgespräche, Tarifverhandlungen oder Schlichtungsverfahren, ihre tariflichen Ziele mit den Tarifpartnern zu vereinbaren und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sicherzustellen. Auch externe Arbeitskämpfe sind ein Risiko, da die Lufthansa Group von einer Vielzahl von Unternehmen und Behörden abhängig ist, zum Beispiel dem Sicherheitspersonal an den Flughäfen, die jeweils mit ihren eigenen Tarifpartnern verhandeln. Hier arbeitet die Lufthansa Group daran, dass ihre Position im Gesetzgebungsverfahren berücksichtigt wird.

REDUZIERTES ENGAGEMENT DER MITARBEITER

Die Umsetzung von strukturellen Veränderungsmaßnahmen kann das Engagement der Mitarbeiter sowie die Verbundenheit mit der Lufthansa Group reduzieren. Um das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen, werden deshalb verstärkt Change-Management-Initiativen implementiert und Kommunikationsmaßnahmen initiiert. Darüber hinaus strebt die Lufthansa Group weiterhin nach attraktiven Beschäftigungsbedingungen. Hierzu tragen die Weiterentwicklung der Vergütungsstruktur, von Nebenleistungen und nicht monetären Vergütungsbestandteilen einschließlich des ermäßigten Fliegens, differenziert nach Beschäftigtengruppen, bei.

PERSONALSTRUKTUR

Differenzen zwischen strategischen Mitarbeiterbedarfen und vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter sowie deren jeweiliger Verteilung über die Gesellschaften innerhalb der Lufthansa Group stellen ein strukturelles Personalrisiko dar. Diesem begegnet die Lufthansa Group mit strategischer Personalplanung, der Ausarbeitung eines Kompetenzmodells sowie konzernweiten Bildungsangeboten.

NEUE ARBEITSGESETZE

Neue Arbeitsgesetze können in ihrer jeweiligen spezifischen Ausprägung und Ausgestaltung Auswirkungen auf Betriebsabläufe und die unternehmerische Handlungs- und Entscheidungsfreiheit haben. Dabei wird es auf die konkrete Zusammensetzung einer neuen Regierungskoalition und deren Schwerpunktsetzung ankommen (zum Beispiel Rückkehrrecht von Teilzeit in Vollzeit). Auch hier arbeitet die Lufthansa Group daran, dass die eigenen Interessen in der Politik Berücksichtigung finden.

Insgesamt sind die Personalrisiken im Vergleich zum Vorjahr im Wesentlichen unverändert. Das Risiko interner Arbeitskämpfe ist jedoch deutlich gesunken.

Flugbetriebsrisiken

Die Fluggesellschaften der Lufthansa Group sind potenziellen Flug- und technischen Betriebsrisiken ausgesetzt. Dazu zählt zum einen das Risiko, den Flugbetrieb aus technischen oder externen Gründen nicht regelmäßig abwickeln zu können. Wenn Flugzeuge etwa aus Witterungsgründen nicht pünktlich starten oder landen können, kann dies die Kundenzufriedenheit und die zukünftige Kaufentscheidung des Kunden negativ beeinflussen. Auch die Haftung der Airlines für Verspätungen wurde deutlich verschärft.

Darüber hinaus zählt das Flugunfallrisiko mit der Gefahr von Sach- und Personenschäden zu den Flug- und technischen Betriebsrisiken, unterteilt in Umweltfaktoren (zum Beispiel Wetter, Vogelschlag), technische Faktoren (zum Beispiel Triebwerksausfälle), Organisationsfaktoren (zum Beispiel widersprüchliche Vorschriften) und den Faktor Mensch.

Die Gesellschaften der Lufthansa Group forschen systematisch und vorausschauend nach solchen Bedrohungen, um durch geeignete Abwehrmaßnahmen das jeweilige Risiko zu steuern und das Flugsicherheitsniveau insgesamt weiter zu steigern. Dies geschieht im Rahmen eines Sicherheitsmanagement-Systems mit dem Fokus, etwaigen Bedrohungen für die Organisation proaktiv zu begegnen, Risiken zu identifizieren, Mitigationsmaßnahmen zu definieren und dadurch Risiken zu minimieren. So wird etwa jeder einzelne Flug einer Airline der Lufthansa Group anhand der in den Flugdatenschreibern (Black Box) aufgezeichneten Parameter routinemäßig analysiert, um frühzeitig auf Besonderheiten aufmerksam zu werden und diese beispielsweise im Rahmen von Schulungsmaßnahmen aufzugreifen. Auch andere Informationsquellen, zum Beispiel bekannt gewordene Unfälle

und Gefahrensituationen weltweit, werden analysiert und die Ergebnisse gegebenenfalls in Abwehrmaßnahmen, wie beispielsweise Schulungen, integriert. Die Sicherheitsmanagement-Systeme werden laufend verbessert und weiterentwickelt.

Die Vernetzung der Fluggesellschaften der Lufthansa Group im Bereich Flugsicherheit wurde weiter vorangetrieben und mündet – unterstützt durch die Umsetzung der Prozessorganisation ab Anfang 2018 – in der Beschreibung gruppenweit gültiger Prozessstandards sowie einer abgestimmten Group Safety Policy als Basis für die nachhaltige Umsetzung einheitlicher Flugsicherheitsstandards innerhalb der gesamten Lufthansa Group. Der laufende Austausch zwischen den Fluggesellschaften der Lufthansa Group bietet dabei die Chance, die im jeweiligen operationellen Umfeld gewonnenen Erkenntnisse zu konsolidieren und bei der Entwicklung entsprechender Standards zu berücksichtigen. Eine derartige übergeordnete Analyse bedarf dabei einheitlicher Bewertungsmaßstäbe, weshalb in einem ersten Schritt eine gruppeneinheitliche, normierte Risikomatrix zur einheitlichen Klassifizierung etwaiger Risiken abgestimmt wurde. Die sogenannte „Event Severity Classification“ wurde zwischenzeitlich verabschiedet und findet bei allen Flugbetrieben der Lufthansa Group Anwendung.

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen im Rahmen der Risikoidentifikation und der stark gestiegenen öffentlichen Bedeutung von Themen rund um die Sicherheit entwickelt sich die Organisationsstruktur weiter. Die Neuausrichtung des Prozesses „Corporate Safety & Security“ unterstreicht diese Bedeutung und entspricht der Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb der Lufthansa Group.

Andere Betriebsrisiken

Im Geschäftsfeld Catering ist es unabdingbar, dass Lebensmittel mit höchster Qualität und unter Berücksichtigung sämtlicher Hygiene- und Lebensmittelsicherheitsstandards produziert werden. Um potenzielle Qualitätsmängel frühzeitig zu erkennen, kommen standardisierte Qualitätsmanagement-Systeme zum Einsatz. Daneben investiert die LSG Group kontinuierlich in ihre Produktionsstätten und -mittel sowie in moderne Technologien. Unterstützt wird der Modernisierungsprozess durch intensive Trainingsmaßnahmen sowie Lern- und Problemlösungs-Workshops in den Betrieben.

Cyber- und Informationstechnologie-Risiken

Cyber-Risiken sind alle Risiken, denen Computer- und Informationsnetzwerke, die Boden- und Bordinfrastruktur sowie alle IT-gestützten Geschäfts- und Produktionsprozesse durch Sabotage, Spionage oder sonstige kriminelle Handlungen ausgesetzt sind. Bei Versagen der etablierten Sicherheitsmaßnahmen können der Lufthansa Group Reputationsschäden sowie Zahlungsverpflichtungen aus vertraglichen und gesetzlichen Ansprüchen von Kunden, Vertragspartnern und Behörden entstehen. Zudem sind Erlösminderungen beim Ausfall operativer Systeme denkbar.

Die Geschäftsprozesse der Lufthansa Group werden in nahezu allen Bereichen durch IT-Komponenten unterstützt. Mit dem IT-Einsatz gehen zwangsläufig Risiken für die Stabilität der Geschäftsprozesse sowie für die Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität von Informationen und Daten einher, die letztlich nicht vollständig ausgeschlossen werden können.

Die Dimension von Cyber-Angriffen steigt weltweit in ihrer Quantität und Professionalisierung stark an. Dies belegen eigene Erfahrungen mit Sicherheitsvorfällen ebenso wie der Austausch mit anderen Unternehmen und staatlichen Stellen. Gleichzeitig erhöht sich der Grad der Digitalisierung der Geschäftsprozesse in der Lufthansa Group, sodass die potenziellen Auswirkungen von Cyber-Angriffen sukzessive zunehmen können. Cyber-Risiken stellen daher in absehbarer Zeit auch für die Lufthansa Group ein immer größeres Risikopotenzial dar.

Die Lufthansa Group hat im Jahr 2017 eine Vielzahl von Projekten umgesetzt, um dieser wachsenden Gefährdung durch die IT adäquat begegnen zu können. Dafür hatte der Konzernvorstand bereits im Vorjahr ein Programm zur nachhaltigen Stärkung der Cyber-Widerstandskraft der Lufthansa Group verabschiedet. So wurden technologische Werkzeuge zur Prävention und frühzeitigen Erkennung von Cyber-Attacken eingeführt, Prozesse an sich verändernde Bedrohungslagen angepasst und eine Awareness-Kampagne durchgeführt, um die Sensibilisierung im Mitarbeiterkreis zu erhöhen. Ergänzend fand eine umfangreiche Cyber-Krisenübung statt, um die Verbesserungen zielgerichtet und realitätsnah voranzutreiben.

Der Bereich, der die Airlines der Lufthansa Group auf die nächste Generation der Avionik-IT in Flugzeugen vorbereitet, wurde weiter verstärkt. Hier werden präventiv mögliche Cyber-Risiken analysiert, die durch die Anbindung von Fluggerät an das Internet entstehen könnten. Zudem hat die Unternehmenssicherheit in enger Kooperation mit dem Informationsmanagement einen Bereich aufgebaut, der sich jenseits der Technologie systematisch mit Cyber-Risiken in den Business-Bereichen der Lufthansa Group beschäftigt.

IT-Risiko- und IT-Security-Prozesse sind geschäftsfeldübergreifend organisiert. Der Status der IT-Risiken und der IT-Sicherheit wird jährlich erhoben, auf Konzernebene konsolidiert und im Risikomanagement-Ausschuss der Lufthansa Group behandelt. Die Risiko- und Sicherheitsmanagement-Systeme sowie ausgewählte Maßnahmen werden zudem regelmäßig durch die interne Revision überprüft.

Die Lufthansa Group bezieht ihre IT-Infrastruktur überwiegend von unternehmensexternen Dienstleistern. Die mit einer solchen Fremdvergabe naturgemäß einhergehenden operativen und kommerziellen Risiken werden fortlaufend bewertet und gesteuert. Die Transition zum Provider wird in Form eines eigenständigen, umfangreichen Programms vollzogen.

Durch Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) im Jahr 2016 und deren Umsetzungspflicht für innerhalb der EU ansässige Unternehmen sowie öffentliche Stellen bis Mai 2018 wurde die Bedeutung des Datenschutzes noch einmal erhöht, einhergehend mit umfangreichen Dokumentationspflichten. Der Lufthansa Group ist die Wahrung der Persönlichkeitsrechte ihrer Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und Lieferanten schon immer ein wichtiges und selbstverständliches Anliegen gewesen. Zur Umsetzung der erhöhten Anforderungen aus der DSGVO in Zeiten fortschreitender Digitalisierung hat die Lufthansa Group ein Projekt aufgesetzt und die Datenschutzorganisation gestärkt, um potenzielle Risiken aus den erhöhten Anforderungen zu erkennen und zu steuern.

Verstöße gegen Compliance-Anforderungen

Compliance beschreibt die Einhaltung rechtlich verbindlicher Vorgaben und soll für rechtmäßiges Verhalten des Unternehmens, seiner Leitungsorgane und seiner Mitarbeiter sorgen. Die Wirksamkeit und Effektivität ihres Compliance-Programms sind daher von zentraler Bedeutung für die Lufthansa Group. ➤ **Corporate Governance, S. 83 ff.**

Die Lufthansa Group ist in einer Vielzahl von Ländern aktiv und unterliegt entsprechend verschiedenen Rechtsnormen und Rechtsprechungen mit teilweise divergierenden und schwer zu interpretierenden rechtlichen Regelungen, unter anderem im Korruptionsstrafrecht. Darüber hinaus sind sämtliche Tätigkeiten nicht nur an den hiesigen Strafgesetzen, dem im Vertriebsgebiet geltenden Recht und den dortigen kulturellen Gepflogenheiten und Sozialkonventionen zu messen. Vielmehr sind auch regelmäßig extraterritoriale Vorgaben, wie die des US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) oder des UK Bribery Act, zu beachten. Verstöße werden streng verfolgt, können für die betroffenen Personen strafrechtliche Konsequenzen haben und stellen für das Unternehmen ein substanzielles Straf- beziehungsweise Bußgeldrisiko dar. Hinzu kämen ein schwer messbarer Reputationsschaden und deutliche Nachteile bei Bewerbungen um öffentliche Aufträge. Die Lufthansa Group hat Prozesse implementiert, die der Identifikation spezifischer Risiken im Bereich Compliance und insbesondere der Korruptionsprävention dienen sollen.

Die Lufthansa Group sieht sich auch wettbewerbs- und kartellrechtlichen Risiken ausgesetzt. Diese resultieren insbesondere daraus, dass die Lufthansa Group mitunter in stark von Oligopolen geprägten Märkten tätig ist, im Rahmen von Allianzen mit Wettbewerbern kooperiert, sich rechtlich relevante Rahmenbedingungen für bestimmte Flugrouten ändern können und in einigen Geschäftsbereichen der Lufthansa Group Lieferanten, Wettbewerber und Kunden personenidentisch sind. Im Rahmen der Competition-Compliance adressiert die Lufthansa Group die Risiken kartellrechtswidrigen Verhaltens und schult die Mitarbeiter umfangreich.

Die Lufthansa Group und insbesondere die Deutsche Lufthansa AG als börsennotierte Aktiengesellschaft sehen sich ferner Risiken im Hinblick auf die Kapitalmarkt-Compliance ausgesetzt. Das Insiderhandelsverbot, das Verbot der Marktmanipulation, die Ad-hoc-Publizität sowie weitere kapitalmarktrechtliche Pflichten sind seit Juli 2016 in der EU-Marktmissbrauchsverordnung (MAR) und zahlreichen weiteren nationalen und europäischen Vorschriften als unmittelbar in Deutschland geltendes Recht geregelt. Die Interpretation dieser neuen europäischen Regelungen sowie die Verwaltungspraxis sind weiterhin teils schwer einzuschätzen. Die Lufthansa Group trifft zahlreiche organisatorische Vorkehrungen zur Einhaltung der Regelungen der MAR. Beispielsweise setzt sie eine spezifische Software-Lösung ein und hält entsprechende Richtlinien, Informationsschreiben und Prozessbeschreibungen vor. Darüber hinaus führt das Group Compliance Office Schulungen für die vom Insider- und Marktmissbrauchsrecht besonders betroffenen Personen durch.

Trotz des vorhandenen Compliance Management Systems mit seinen risikomindernden Maßnahmen können einzelne Verstöße, insbesondere bei der Integrity-, Competition- und Kapitalmarkt-Compliance, und diesbezügliche behördliche Ermittlungen und Sanktionen nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Weiterhin drohen bei einer – auch nur geringfügig – fehlerhaften oder nicht fristgerechten Emissionsberichterstattung ebenfalls empfindliche Sanktionen, die die Airlines der Lufthansa Group unter Umständen auch bei größtmöglicher Sorgfalt in der Berichterstattung nicht vollständig ausschließen können.

Gerichts-, Verwaltungs- und Schiedsverfahren

Die Lufthansa Group ist Risiken aus Gerichts-, Verwaltungs- und Schiedsverfahren ausgesetzt, an denen sie aktuell beteiligt ist oder die sich in Zukunft ergeben könnten. Es ist nicht auszuschließen, dass der Ausgang dieser Verfahren der Geschäftstätigkeit der Lufthansa Group oder ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erheblichen Schaden zufügen könnte. Für eventuelle finanzielle Belastungen aus Rechtsstreitigkeiten wurden in angemessener Höhe Rückstellungen gebildet. Nähere Informationen zu Rückstellungen für Prozesse und zu Eventualverbindlichkeiten sind im Konzernanhang ➤ **Erläuterung 33, S. 147 ff.**, und **Erläuterung 40, S. 159 f.**, zu finden.

Darüber hinaus hat die Lufthansa Group eine Haftpflichtversicherung für die Abwehr unberechtigter sowie die Befriedigung berechtigter gegen sie gerichteter gesetzlicher Haftpflichtansprüche privatrechtlichen Inhalts in einer Höhe abgeschlossen, die das Management für angemessen und branchenüblich hält. Dieser Versicherungsschutz bewahrt die Lufthansa Group allerdings auch in solchen Fällen nicht vor

etwaigen Reputationsschäden. Außerdem könnten auch aus solchen Rechtsstreitigkeiten und -verfahren Aufwendungen entstehen, die über die Versicherungssumme hinausgehen, nicht durch den Versicherungsschutz abgedeckt sind oder etwaige bereits gebildete Rückstellungen übersteigen. Schließlich kann – je nach Art und Umfang zukünftig eintretender Schäden – nicht gewährleistet werden, dass die Lufthansa Group auch künftig adäquaten Versicherungsschutz zu wirtschaftlich angemessenen Bedingungen erhalten wird.

Im Zusammenhang mit dem Germanwings-Unglück vom 24. März 2015 besteht für Germanwings und die Deutsche Lufthansa AG sowie für weitere Gesellschaften der Lufthansa Group grundsätzlich Versicherungsschutz für diverse Haftpflichtforderungen. Dies gilt auch für die gegen Germanwings, Lufthansa German Airlines und andere Konzerngesellschaften in den USA eingereichten Klagen. Auch die Lufthansa Flugschule in Arizona (ehemals Airline Training Center Arizona, Inc. (ATCA), mittlerweile Lufthansa Aviation Training USA, Inc. (LAT US)) wurde auf materiellen und immateriellen Schadensersatz verklagt. In der Klage wird unter anderem argumentiert, die Flugschule habe Zweifel an der psychischen Stabilität des Copiloten gehabt und ihn gleichwohl ausgebildet. Insgesamt wird die Erfolgsaussicht der US-Klagen als gering eingeschätzt, sofern es überhaupt zu einem Urteilsspruch in den USA kommen sollte. Dennoch können den Gesellschaften der Lufthansa Group Kosten entstehen, da es zumindest noch in Frankreich staatsanwaltschaftliche beziehungsweise gerichtliche Ermittlungsverfahren gegen unbekannt gibt. **➤ Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage, S. 32 ff.** Verteidigungskosten sind nicht auszuschließen. Kosten für die Aufklärung sowie für freiwillige Mehr- oder Sonderzahlungen an Hinterbliebene des Unglücks sind bereits entstanden und das Risiko besteht, dass diese noch zunehmen werden.

Die Lufthansa Group unterliegt in zahlreichen Ländern den jeweils geltenden steuerlichen Rechtsvorschriften. Durch Änderungen der jeweiligen Steuergesetze und deren Rechtsprechung sowie unterschiedliche Auslegung im Rahmen von Betriebsprüfungen können sich Risiken und Chancen mit Auswirkungen auf Steueraufwendungen, -erträge, -forderungen und -verbindlichkeiten ergeben. Der Bereich Konzernsteuern identifiziert, bewertet und überwacht steuerliche Risiken und Chancen frühestmöglich und systematisch und initiiert gegebenenfalls risikomitigierende Maßnahmen.

GESAMTAUSSAGE ZUR CHANCEN- UND RISIKOSITUATION

Die Lufthansa Group baut in einem volatilen Umfeld darauf, ihre Fähigkeiten, Kapazitäten und Ressourcen flexibel an die sich ändernden Marktbedingungen anzupassen. Um im Wettbewerb dauerhaft zu bestehen, fokussiert sich die Lufthansa Group auf erfolgversprechende Produktstrategien, eine solide finanzielle Position, eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur und beteiligt sich an der Konsolidierung der Branche.

Kontinuierliche Effizienzsteigerung ist als Daueraufgabe im Unternehmen verankert. Um Chancen hinsichtlich einer strukturellen Verbesserung der Effizienz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu realisieren, wurde die prozessorientierte Organisation für die Network Airlines umgesetzt. Sie befindet sich auch in den administrativen Bereichen und den anderen Geschäftsfeldern in Umsetzung. Auch in anderen strategischen Handlungsfeldern wird darauf hingearbeitet, die weitere Entwicklung des Unternehmens durch Konsolidierung, Flexibilisierung und Digitalisierung voranzutreiben.

Den Umsetzungsrisiken von effizienzsteigernden Projekten sowie Gegenläufern, wie beispielsweise steigenden Kostenpositionen bei Treibstoff oder Gebühren und fallenden Durchschnittserlösen vor allem bei den Airlines, wird durch ein systematisches Risikomanagement entgegengewirkt.

Trotz neuer Einschätzungen einzelner Risiken im Geschäftsjahr 2017 hat sich die interne Risikolandschaft für die Lufthansa Group im Vergleich zum Vorjahr insgesamt kaum verändert. Auch bei einer anhaltend guten Wirtschaftslage ist die Airline-Branche einem hohen Wettbewerbs- und Veränderungsdruck ausgesetzt.

Gegenwärtig sieht der Vorstand der Lufthansa Group den Bestand des Unternehmens nicht gefährdet. Er geht davon aus, dass das Unternehmen die sich bietenden Chancen auch zukünftig nutzen kann, ohne dabei unvertretbar hohe Risiken eingehen zu müssen. Der Vorstand der Lufthansa Group strebt ein ausgewogenes Verhältnis von Chancen und Risiken an. Er ist von der Wirksamkeit des Chancen- und Risikomanagement-Systems überzeugt.

BESCHREIBUNG DES RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENEN INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENT-SYSTEMS GEMÄSS § 289 ABS. 4 UND § 315 ABS. 4 HGB

Das Interne Kontrollsystem der Lufthansa Group (IKS) umfasst alle Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, die die Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sowie die Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften sicherstellen sollen. Es orientiert sich am COSO-Rahmenwerk (Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Die Gesamtverantwortung für das zur Risikoabsicherung erforderliche Interne Kontrollsystem liegt beim Vorstand der Deutschen Lufthansa AG, der den Umfang und die Ausrichtung der eingerichteten Systeme anhand spezifischer Anforderungen in der Lufthansa Group ausgestaltet.

Die zentrale Konzernrevision der Deutschen Lufthansa AG und die dezentralen internen Revisionen in den Konzerngesellschaften sind mit prozessunabhängigen Prüfungstätigkeiten in das interne Überwachungssystem der Lufthansa Group eingebunden. Zusätzlich werden die für die Finanzberichterstattung relevanten Teile des Internen Kontrollsystems vom Abschlussprüfer im Rahmen eines risikoorientierten Prüfungsansatzes auf Wirksamkeit geprüft.

Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Deutschen Lufthansa AG überwacht auf Grundlage des § 107 Abs. 3 AktG die Wirksamkeit des Internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems.

Ziel des Internen Kontrollsystems des Rechnungslegungsprozesses ist es, durch die Implementierung von Kontrollen hinreichende Sicherheit zu gewährleisten, dass trotz der identifizierten Risiken ein regelkonformer Jahres- und Konzernabschluss der Deutschen Lufthansa AG erstellt wird.

Folgende präventive wie aufdeckende Kontrollen sind in den Rechnungslegungsprozess eingebettet:

- IT-gestützte und manuelle Abstimmungen,
- Funktionstrennung,
- Vier-Augen-Prinzip sowie
- Monitoring-Kontrollen.

Die Durchführung der operativen Prozesse des Rechnungswesens erfolgt lokal bei den Konzerngesellschaften beziehungsweise mit zunehmender Tendenz unter Nutzung konzern-eigener und externer Shared Service Center. Die Gutachten für die Ermittlung der Pensionsrückstellungen werden von externen Dienstleistern erstellt.

Der Bereich Konzernbilanzierung ist fachlich für die Erstellung des Konzernabschlusses verantwortlich und formuliert verbindliche formale, inhaltliche und terminliche Vorgaben für die Konzerngesellschaften. Die regelmäßig aktualisierten Bilanzierungsrichtlinien des Lufthansa Konzerns regeln entsprechend den Vorschriften zur Rechnungslegung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) die einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze für die in den Lufthansa Konzernabschluss einbezogenen inländischen und ausländischen Unternehmen. Für die Deutsche Lufthansa AG und andere inländische Konzerngesellschaften werden entsprechende Regelungen für die Bilanzierung der Einzelabschlüsse nach HGB in einer Richtlinie vorgegeben. Dadurch werden konzern einheitliche Rechnungslegungspraktiken mit möglichst geringen Ermessensspielräumen bei Ansatz, Bewertung und Ausweis von Bilanzpositionen gewährleistet. Die formalen Anforderungen regeln unter anderem die verbindliche Verwendung eines standardisierten und vollständigen Formularsatzes und die Anwendung eines konzernweit einheitlichen Kontenrahmens. Auf Grundlage bereits systemtechnisch in der Konsolidierungssoftware SAP SEM-BCS festgelegter Kontrollmechanismen beziehungsweise durch systemtechnische Plausibilitätskontrollen werden fehlerbehaftete Einzelabschlüsse selektiert und auf Gesellschafts- oder Konzernebene gegebenenfalls korrigiert. Über das Konsolidierungssystem werden die verschiedenen Termine für die unterschiedlichen Teile des Berichtspakets vorgegeben und im Verlauf des Erstellungsprozesses zentral überwacht.

Die im Bereich Rechnungslegung verwendeten IT-Systeme sind durch spezielle Sicherheitseinrichtungen gegen unbefugte Zugriffe geschützt.

Das rechnungslegungsbezogene Interne Kontroll- und Risikomanagement-System stellt durch die in der Lufthansa Group festgelegten Organisations-, Kontroll- und Überwachungsstrukturen die vollständige Erfassung, Aufbereitung und Würdigung von unternehmensbezogenen Sachverhalten sowie deren sachgerechte Darstellung in der Konzernrechnungslegung hinreichend sicher. Insbesondere persönliche Ermessensentscheidungen, fehlerbehaftete Kontrollen, kriminelle Handlungen involvierter Personen oder sonstige Umstände können die Wirksamkeit und Verlässlichkeit des eingesetzten Internen Kontroll- und des Risikomanagement-Systems einschränken. Dies führt dazu, dass auch die konzernweite Anwendung der eingesetzten Systeme keine vollständige Sicherheit hinsichtlich der richtigen, vollständigen und zeitnahen Erfassung von Sachverhalten in der Konzernrechnungslegung gewährleisten kann. Die getroffenen Aussagen beziehen sich nur auf die Deutsche Lufthansa AG und die in den Konzernabschluss der Deutschen Lufthansa AG einbezogenen wesentlichen Tochterunternehmen.