

FINANZSTRATEGIE UND WERTORIENTIERTE STEUERUNG

G07 FINANZSTRATEGIE

Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts			
			
	Steigerung der Wertschaffung	Erzielung starker Free Cashflows	Sicherung der finanziellen Stabilität
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> – Steigerung der Kapitalrentabilität – Steigerung der Profitabilität – Kontinuierliche Verringerung der Umweltauswirkungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Steigerung des operativen Ergebnisses – Working Capital Management – Fokussierte Investitionstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausreichende Liquiditätsausstattung – Verringerung der Nettoverschuldung – Rückkehr zu Investment Grade Rating – Minimierung von Finanzrisiken
Zielgrößen	<ul style="list-style-type: none"> – Adjusted ROCE – Adjusted EBIT-Marge¹⁾ – Spezifischer CO₂-Ausstoß 	<ul style="list-style-type: none"> – Adjusted Free Cashflow¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> – Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA

¹⁾ Herleitung → Ertragslage, S. 40 ff., Finanzlage, S. 44 ff.

Finanzstrategie zielt auf Steigerung des Unternehmenswerts ab

Die Finanzstrategie der Lufthansa Group ist auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet. Die drei Dimensionen Steigerung der Wertschaffung, Erzielung starker Free Cashflows und Sicherung der finanziellen Stabilität stehen hierbei im Vordergrund. Die erfolgreiche Umsetzung der Finanzstrategie soll dazu beitragen, die Bilanz der Lufthansa Group weiter zu stärken, sodass der Konzern in zukünftiges profitables Wachstum investieren und Krisen erfolgreich bewältigen kann.

Finance Transformation Program soll zu Verbesserungen im Finanzbereich führen

Die Lufthansa Group hat die unmittelbaren Auswirkungen der Coronakrise erfolgreich bewältigt. Das Finanzmanagement kann sich damit wieder stärker auf die strukturelle Weiterentwicklung der Finanzfunktion konzentrieren. Um die Leistungsfähigkeit der Finanzfunktion der Lufthansa Group weiter zu steigern und damit die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens zu unterstützen, wurde im Berichtsjahr das Finance Transformation Program initiiert.

Wesentliche Eckpfeiler des Programms sind die Überprüfung und Verbesserung der finanziellen Steuerung, die Steigerung der Effizienz, die Weiterentwicklung von Talenten und Mitarbeitenden sowie die Modernisierung der Finanz-IT-Landschaft.

Steigerung der Wertschaffung

Nachhaltige Wertschaffung im Unternehmen

Das Steuerungssystem der Lufthansa Group folgt einem wertorientierten Ansatz. Im Mittelpunkt steht dabei die Kapitalrentabilität. Diese wird durch den Adjusted Return on Capital Employed (Adjusted ROCE) gemessen. Ist der Adjusted ROCE höher als die durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC), schafft das Unternehmen Wert. Die Definition des Adjusted ROCE wurde im Geschäftsjahr 2022 angepasst. So wird die Kapitalbasis in der Berechnung nun um die liquiden Mittel des Konzerns bereinigt. Die angepasste Berechnungsweise entspricht dem Vorgehen der direkten Wettbewerber und trägt damit zu einer besseren Vergleichbarkeit der Kennzahlen bei. Die Lufthansa Group hat sich das Ziel gesetzt, ab dem Jahr 2024 einen Adjusted ROCE von mindestens 10% zu erwirtschaften.

Die Profitabilität des Unternehmens wird durch das Adjusted EBIT und die Adjusted EBIT-Marge, also dem Verhältnis von Adjusted EBIT zum Umsatz, gemessen. Die Adjustments bereinigen die Kennzahl um einmalige, nicht operative Einflüsse und ermöglichen damit einen verbesserten Ausweis der operativen Leistung des Unternehmens. Sachverhalte, die ein Adjustment begründen, sind in einem Katalog festgehalten. Sie umfassen Abgangsergebnisse von Vermögenswerten, außerplanmäßige Ab- und Zuschreibungen und periodenfremde Ergebniseffekte im Zusammenhang mit Pensionsverpflichtungen. Seit dem Geschäftsjahr 2022 umfassen die Bereinigungen auch personalbezogene Restrukturierungsaufwendungen und nicht betrieblich bedingte, außerordentliche Kosten aus Rechtsverfahren und Unternehmenstransaktionen. Die Umstellung erfolgte im Hinblick auf eine bessere Vergleichbarkeit mit der Berichterstattung von Branchenunternehmen und zur Erhöhung der Transparenz hinsichtlich nicht nachhaltiger Ergebniselemente. Im Berichtsjahr stellen die direkt durch den Ukraine-Krieg entstandenen Aufwendungen für Wertberichtigungen, Abschreibungen und drohende Kompensationsleistungen sowie außerplanmäßige

Abschreibungen des Goodwills im Geschäftsfeld Catering wesentliche Sachverhalte dar, die aus der Adjusted EBIT-Ermittlung ausgeschlossen wurden. ➔ **T021 Überleitung Ergebnisse, S. 43.**

Die Lufthansa Group strebt ab dem Jahr 2024 eine Adjusted EBIT-Marge von über 8 % an. ➔ **Prognosebericht, S. 149 ff.**

T009 BERECHNUNG ADJUSTED ROCE

in Mio. €	2022	2021	Veränderung in %
Umsatzerlöse	32.770	16.811	95
Sonstige betriebliche Erträge	2.547	1.711	49
Betriebliche Erträge	35.317	18.522	91
Betriebliche Aufwendungen	34.085	20.840	64
Beteiligungsergebnis	-1	2	
EBIT	1.231	-2.316	
Adjusted EBIT	1.509	-1.666	
Steuern (pauschal 25 % des EBIT)	-308	579	
ROCE¹⁾ in %	5,9	-10,3	16,2 P.
Adjusted ROCE²⁾ in %	7,3	-7,4	14,7 P.
Bilanzsumme	43.335	42.538	2
Abzugskapital			
davon Verbindlichkeiten aus nicht ausgeflogenen Flugdokumenten	4.898	3.340	47
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten, sonstige Rückstellungen	6.189	5.136	21
davon erhaltene Anzahlungen, Rechnungsabgrenzungsposten, sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	3.407	3.287	4
davon weitere	5.605	6.894	-19
davon liquide Mittel	8.301	7.666	
Eingesetztes Kapital	14.935	16.215	-8
Durchschnittlich eingesetztes Kapital	15.574	16.927	-8
WACC in %	7,2	4,2	3,0 P.

¹⁾ (EBIT - 25% Steuern)/Durchschnittlich eingesetztes Kapital.

²⁾ (Adjusted EBIT - 25% Steuern)/Durchschnittlich eingesetztes Kapital.

Schließlich bezieht die Lufthansa Group den spezifischen CO₂-Ausstoß in das Steuerungssystem ein, um durch die Verringerung von Umweltauswirkungen damit verbundene Kosten zu reduzieren und eine nachhaltige Wertschaffung zu ermöglichen. Auch die Managementvergütung ist an diesem Ziel ausgerichtet. Außerdem haben Fortschritte bei der Emissionsreduktion Einfluss auf die Finanzierungsbedingungen: Die im April 2022 abgeschlossene revolving Kreditlinie in Höhe von 2,0 Mrd. EUR berücksichtigt ebenfalls den spezifischen CO₂-Ausstoß. Die Erreichung beziehungsweise Nichterreichung des angestrebten Reduktionspfads würde hierbei eine Zinsabsenkung beziehungsweise Zinserhöhung im jeweiligen Berichtsjahr zur Folge haben. Informationen zu den langfristigen Zielsetzungen bezüglich der Verringerung von CO₂-Emissionen finden sich in der ➔ **Zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung/Klimaschutz, S. 99 ff.**

Im Geschäftsjahr 2022 war die Wertschaffung des Unternehmens wieder positiv. Der Adjusted ROCE nach Steuern betrug 7,3 % (Vorjahr: -7,4 %), der WACC stieg gegenüber Vorjahr um 3,0 Prozentpunkte auf 7,2 % (Vorjahr: 4,2 %). Das Adjusted EBIT lag im Geschäftsjahr 2022 bei 1.509 Mio. EUR (Vorjahr: -1.666 Mio. EUR). Damit betrug die Adjusted EBIT-Marge 4,6 % (Vorjahr: -9,9 %). ➔ **Ertragslage, S. 40 ff.** Der spezifische CO₂-Ausstoß, bezogen auf die geflogenen Passagierkilometer, lag 2022 bei 90,0 Gramm und damit 11 % unter dem Vorjahresniveau (Vorjahr: 101,6 Gramm). ➔ **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung/Klimaschutz, S. 99 ff.**

Restrukturierung schafft Voraussetzungen für die Rückkehr zu profitabilem und nachhaltigem Wachstum

Die Lufthansa Group hat ihr konzernweit implementiertes Restrukturierungs- und Transformationsprogramm annähernd abgeschlossen. Mit dem Programm hat sich das Unternehmen auf das krisenbedingt veränderte Marktumfeld ausgerichtet. Die darin verankerte Anpassung der Kostenstrukturen, insbesondere die Reduktion von Fixkosten, trug dem verringerten Marktvolumen Rechnung und schaffte die Voraussetzungen für die Rückkehr zu einem positiven operativen Ergebnis.

Durch die Restrukturierung sollen strukturelle Kosteneinsparungen von jährlich 3,5 Mrd. EUR bis 2024 erzielt werden. Dazu zählen Maßnahmen zur Reduktion der Personalkosten in Höhe von rund 1,4 Mrd. EUR sowie weitere Maßnahmen mit dem Ziel der dauerhaften Steigerung der Produktivität in Höhe von rund 2,1 Mrd. EUR. Zu letzteren zählen Maßnahmen zur Verringerung organisatorischer und operativer Komplexität sowie zur Standardisierung und Modernisierung der Konzernflotte.

Bis Ende des Geschäftsjahres 2022 wurden bereits über 90 % der Maßnahmen umgesetzt und die Kostenbasis damit strukturell um rund 3,2 Mrd. EUR jährlich reduziert. ➔ **Geschäftsfelder, S. 52 ff.**

Erzielung starker Free Cashflows

Erzielung starker Free Cashflows ist ein Hauptfokus des Finanzmanagements

Während der Corona-Pandemie ist die Nettoverschuldung des Unternehmens gestiegen. Dank eines strikten Liquiditätsmanagements und erfolgreicher Finanzierungsmaßnahmen, unter anderem einer im Oktober 2021 abgeschlossenen Kapitalerhöhung, konnten die Stabilisierungsmaßnahmen vollständig und deutlich früher als ursprünglich geplant zurückgezahlt werden. Für den weiteren Abbau der Verschuldung und die Sicherstellung der langfristigen Investitionsfähigkeit des Unternehmens ist die Erwirtschaftung starker Free Cashflows essenziell. Hierzu sind neben der Steigerung des operativen Ergebnisses ein striktes Working Capital Management und eine fokussierte Investitionstätigkeit die wesentlichen Stellhebel. Die Lufthansa Group plant so, auch in den Jahren 2023 und 2024 einen deutlich positiven Adjusted Free Cashflow zu erwirtschaften.

Die Definition des Adjusted Free Cashflows wurde im Geschäftsjahr 2022 dahingehend geändert, dass im Investitions-Cashflow verbuchte Zu- und Abflüsse von Zahlungsmitteln aus dem Verkauf und Kauf von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensteilen nicht mehr berücksichtigt werden. Außerdem werden seit dem Geschäftsjahr 2022 alle pensionsbezogenen Cashflows, auch Dotierungen der Pensionsfonds und Ausschüttungen daraus, im Operativen Cashflow ausgewiesen.

Im Geschäftsjahr 2022 profitierte der Adjusted Free Cashflow vor allem von dem starken Anstieg der Buchungen und damit verbundener Vorauszahlungen sowie Verbesserungen im Working Capital. Er erreichte damit ein Rekordniveau von 2.526 Mio. EUR (Vorjahr: -1.049 Mio. EUR). ➤ **Finanzlage, S. 44 ff.**

Verbesserungen im Working Capital Management unterstützen die Cashflow-Generierung

Das Working Capital Management soll weiter intensiviert werden. Gezielte Maßnahmen wie ein striktes Forderungsmanagement, die Verbesserung von Zahlungskonditionen bei Lieferanten, Verbesserungen in den Beschaffungsprozessen sowie der Vorrathaltung, vor allem bei Lufthansa Technik, tragen zur weiteren Optimierung bei. Auch in der variablen Vergütung der Führungskräfte und in den Performance-Dialogen mit den Geschäftseinheiten spielt der Free Cashflow eine große Rolle. Damit wird die Organisation kontinuierlich für dessen Einfluss auf den Unternehmenswert sensibilisiert und Anreize für die Steigerung des Free Cashflow geschaffen.

Fokussierte Investitionstätigkeit, um Rentabilität der eingesetzten Mittel zu maximieren

Die Lufthansa Group investiert umfangreich in die Modernisierung der Flotte, des Bord- und Bodenprodukts sowie in die Infrastruktur, um langfristig profitables Wachstum sicherzustellen. Mindestens bis einschließlich 2024, also in dem Zeitraum der im Sommer 2021 vorgestellten Mittelfristplanung,

sollen die Nettoinvestitionen den Wert der Abschreibungen jedoch nicht übersteigen.

Neu hinzukommende Flugzeuge dienen dabei vorwiegend dem Ersatz älterer, weniger effizienter Modelle. Die Zuordnung der bestellten Flugzeuge auf die verschiedenen Airlines und Standorte wird stetig optimiert und folgt wertorientierten Kriterien. Die verstärkte Nutzung von Leasing soll die Flexibilität in der langfristigen Flottenplanung erhöhen und den Kapitaleinsatz begrenzen. Damit wird der Leasinganteil mittelfristig gegenüber dem derzeitigen Niveau von rund 10 % steigen.

Nachdem die Investitionsausgaben aufgrund der Corona-Pandemie stark reduziert wurden, hat die Lufthansa Group ihr Investitionsvolumen im Berichtsjahr wieder deutlich erhöht. Das Investitionsvolumen blieb dabei weiterhin signifikant unter dem Vorkrisenniveau im Jahr 2019. Gegenüber Vorjahr stiegen die Nettoinvestitionen jedoch um 104 % auf 2.286 Mio. EUR (Vorjahr: 1.119 Mio. EUR). Sie entfielen im Wesentlichen auf An- und Schlusszahlungen für Flugzeuge, Flugzeugzubehör sowie Flugzeug- und Triebwerksüberholungen. ➤ **G14 Primär-, Sekundär- und Finanzinvestitionen, S. 44.**

Nach Bewältigung der Coronakrise werden wieder Dividendenzahlungen angestrebt

Die Aktionär:innen sollen wieder direkt am Unternehmenserfolg beteiligt werden, sobald die langfristige finanzielle Stabilität des Konzerns wiederhergestellt ist. Die Dividendenpolitik der Lufthansa Group sah vor der Coronakrise die Ausschüttung von 20 % bis 40 % des Konzerngewinns, bereinigt um einmalige Gewinne und Verluste, an die Aktionär:innen vor. Voraussetzung für die Zahlung einer Dividende ist, dass der Jahresüberschuss des nach handelsrechtlichen Vorschriften zu erstellenden Einzelabschlusses der Deutschen Lufthansa AG eine Ausschüttung in der entsprechenden Höhe zulässt. Der Konzern plant, für das Geschäftsjahr 2023 zu seiner ursprünglichen Dividendenpolitik zurückzukehren, sollte sich die wirtschaftliche Erholung wie für das Geschäftsjahr 2023 prognostiziert fortsetzen.

Sicherung der finanziellen Stabilität

Liquidität soll zukünftig zwischen 8 Mrd. EUR und 10 Mrd. EUR liegen

Die Lufthansa Group hat beschlossen, zukünftig eine Liquidität zwischen 8 Mrd. EUR und 10 Mrd. EUR vorzuhalten, um sich gegen mögliche Krisen zu schützen. Angesichts der signifikanten Steigerung der Geschäftsaktivität wurde damit das Niveau der angestrebten Mindestliquidität nochmals erhöht. Aus Kapitaleffizienzgründen wird ein Teil der strategischen Liquiditätsreserve in Form einer revolving Kreditlinie vorgehalten. Eine entsprechende Kreditlinie in Höhe von 2,0 Mrd. EUR wurde im April 2022 mit einem breit aufgestellten Konsortium von internationalen Banken vereinbart und löste damit nicht in Anspruch genommene bilaterale Kreditlinien in Höhe von rund 0,7 Mrd. EUR ab. Somit erhöhte sich die verfügbare Liquidität der Lufthansa Group um rund 1,3 Mrd. EUR. Zum Ende des Berichtsjahres lag sie bei 10,4 Mrd. EUR (Vorjahr: 9,4 Mrd. EUR). ➤ **Finanzlage, S. 44 ff.**

Lufthansa Group profitiert von gutem Kapitalmarktzugang

Im Geschäftsjahr 2022 refinanzierte sich die Lufthansa Group erfolgreich am Kapitalmarkt. Über die Begebung von zwei Schuldscheindarlehen, Flugzeugfinanzierungen und weiterer Fremdfinanzierungen wurden insgesamt 786 Mio. EUR an Fremdkapital aufgenommen. Zusammen mit den Mittelzuflüssen aus dem operativen Geschäft konnten damit auslaufende Verbindlichkeiten refinanziert und die noch verbliebenen Stabilisierungsmittel in der Schweiz, in Österreich und in Belgien vorzeitig und vollständig zurückgezahlt werden. ➤ **Finanzierung, S. 46 f.**

Weiterer Abbau der Verschuldung als Kernziel der Finanzstrategie

Die Reduktion des Verschuldungsgrads bleibt im Fokus der langfristigen Finanzstrategie. Vor allem die Erzielung starker Free Cashflows soll zur Reduktion der Nettoverschuldung beitragen. Auch Erlöse aus dem Verkauf von Geschäftsbereichen, die aus strategischen Gründen ganz oder teilweise veräußert werden sollen, können potenziell einen Beitrag zum Verschuldungsabbau leisten.

Am Ende des Geschäftsjahres 2022 betrug die Nettokreditverschuldung 6.871 Mio. EUR. Sie lag damit 24 % niedriger als im Vorjahr (Vorjahr: 9.023 Mio. EUR) und nur leicht über dem Vorkrisenniveau zum Jahresende 2019 (6.662 Mio. EUR).

➔ Vermögenslage, S. 48 f.

Nutzung diversifizierter Finanzierungsquellen

Bei zukünftigen Fremdfinanzierungsmaßnahmen soll ein Mix verschiedener Instrumente verwendet werden, der vor allem Flugzeugfinanzierungen, Anleihen und Schuldscheindarlehen umfasst. Durch einen optimalen Finanzierungsmix sollen die Finanzierungskosten reduziert, ein ausgeglichenes Fälligkeitsprofil bewahrt und das Portfolio der Fremdkapitalgeber der Lufthansa Group diversifiziert werden. Neu aufgenommene Mittel sollen grundsätzlich fest verzinslich sein. Die Höhe variabel verzinsten Verbindlichkeiten soll die Höhe der zu einem variablen Zinssatz angelegten Finanzmittel nicht übersteigen, sodass die Nettoverschuldung fest verzinst ist und marktweite Zinsveränderungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die Zinslast des Konzerns haben.

➔ G17 Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten, S. 46.

Rückkehr zu Investment Grade Rating angestrebt

Vor der Coronakrise bewerteten die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's die Bonität der Lufthansa Group jeweils als Investment Grade (31. Dezember 2019: Standard & Poor's: „BBB“, Moody's: „Baa3“). Infolge der Coronakrise und deren Auswirkungen haben die beiden Agenturen das Rating herabgesetzt. Standard & Poor's hat jedoch das Rating Ende November 2022 wieder auf „BB“ mit positivem Ausblick angehoben. Moody's bewertet die Lufthansa Group mit „Ba2“ und hat den Ausblick Anfang Dezember 2022 auf „stabil“ angehoben. Scope Ratings stuft die Lufthansa Group mit „BBB-“ und damit weiter im Investment Grade-Bereich ein. Darüber hinaus hat Scope Ratings den Ausblick im Juli 2022 auf „stabil“ angehoben.

T010 ENTWICKLUNG DER RATINGS

Rating/Ausblick	2022	2021	2020	2019	2018
Standard & Poor's	BB/ positiv	BB-/ stabil	BB-/ negativ	BBB/ stabil	BBB-/ positiv
Moody's	Ba2/ stabil	Ba2/ negativ	Ba2/ negativ	Baa3/ stabil	Baa3/ stabil
Scope Ratings	BBB-/ stabil	BBB-/ negativ	BBB-/ negativ	BBB/ stabil	BBB-/ positiv

Der Konzern strebt an, wieder von allen maßgeblichen Ratingagenturen ein Investment Grade Rating zu erlangen. Die Beurteilung der Unternehmensbonität mit Investment Grade sichert einen guten Kapitalmarkt-Zugang und niedrige Finanzierungskosten und damit den finanziellen Handlungsspielraum des Unternehmens. Voraussetzung für ein Investment Grade Rating sind unter anderem die weitere Verbesserung des operativen Ergebnisses und die Verringerung der Verschuldung.

Der Verschuldungsgrad, gemessen an der Kennzahl Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA, soll auf einen Wert unter 3,5 begrenzt werden. Die Kennzahl berücksichtigt mit dem

Adjusted Net Debt neben der Nettokreditverschuldung (inklusive der finanziellen Verpflichtungen aus Lease-Verträgen vor allem für Immobilien und Flugzeuge) auch Netto-Pensionsverpflichtungen. Diese verringerten sich aufgrund des marktweit steigenden Zinsniveaus im Berichtsjahr deutlich auf 2,0 Mrd. EUR (Vorjahr: 6,5 Mrd. EUR).

Ende 2022 lag die Kennzahl Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA bei 2,3 (Vorjahr: 25,8).

T011 ADJUSTED NET DEBT/ADJUSTED EBITDA

	2022 in Mio. €	2021 in Mio. €	Veränderung in %
Nettokreditverschuldung ¹⁾	6.624	8.776	-25
Netto-Pensionsverpflichtungen	1.993	6.540	-70
Adjusted Net Debt	8.617	15.316	-44
Adjusted EBIT	1.509	-1.666	
Abschreibungen	2.277	2.259	1
Adjusted EBITDA	3.786	593	538
Adjusted Net Debt/ Adjusted EBITDA	2,3x	25,8x	-91

¹⁾ Zur Ermittlung des Adjusted Net Debt wurden hier 50 % der 2015 begebenen Hybridanleihe (247 Mio. EUR) herausgerechnet. Herleitung der Nettokreditverschuldung ➔ S. 49.

Strukturiertes Risikomanagement minimiert Finanzrisiken

Die finanzielle Stabilität des Konzerns wird außerdem durch ein integriertes Risikomanagement gewahrt. Die Absicherung von Treibstoff-, Währungs- und Zinsänderungsrisiken dient dazu, kurzfristige Finanzrisiken für die Lufthansa Group zu minimieren. Dabei werden Preisschwankungen durch ein regelbasiertes Vorgehen geglättet. Veränderungen der Treibstoffkosten können so frühzeitig in der Preisgestaltung berücksichtigt werden. ➔ Chancen- und Risikobericht, S. 75 ff., Konzernanhang, Erläuterung 45, S. 235 ff.