

Finanzstrategie und wertorientierte Steuerung

Finanzstrategie baut auf drei Säulen

Die Finanzstrategie der Lufthansa Group ist auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet. Die drei Dimensionen Kontinuierliche Wertschaffung, Erzielung starker Free Cashflows und Sicherung der finanziellen Stabilität bilden die Säulen dafür. Die erfolgreiche Umsetzung der Finanzstrategie soll dazu beitragen, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und 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 im Geschäftsjahr 2022 ein Finanztransformationsprogramm zur strukturellen Weiterentwicklung und Stärkung der Finanzfunktion im Konzern initiiert. Ziel des „Finance Transformation Programs“ ist es, die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu fördern. 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.

Im Berichtsjahr wurden bereits mehrere Maßnahmen erfolgreich umgesetzt. So wurden die notwendigen Vorbereitungen für die Erneuerung und Vereinheitlichung der IT-Systeme vorangetrieben sowie attraktive Schulungs- und Weiterbildungsangebote, insbesondere für Finanzthemen, etabliert.

Kontinuierliche 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

G06 FINANZSTRATEGIE



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

Employed (Adjusted ROCE) gemessen. Die Kapitalbasis wird in der Berechnung um die liquiden Mittel des Konzerns bereinigt. Ist der Adjusted ROCE höher als die durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC), schafft das Unternehmen Wert. Die Lufthansa Group hatte sich im Jahr 2021 das Ziel gesetzt, spätestens ab dem Jahr 2024 einen Adjusted ROCE von mindestens 10 % zu erwirtschaften. Dieses Ziel wurde bereits im Berichtsjahr erreicht.

Die Profitabilität des Unternehmens wird durch das Adjusted EBIT und die Adjusted EBIT-Marge, also das Verhältnis von Adjusted EBIT zum Umsatz, gemessen. Die Adjustments bereinigen die Kennzahl um einmalige, nicht operative Einflüsse und ermöglichen damit einen verbesserten Ausweis und eine bessere Vergleichbarkeit der operativen Leistung des Unternehmens. Sachverhalte, die ein Adjustment begründen, sind in einem Katalog festgehalten. Sie umfassen außerplanmäßige Ab- und Zuschreibungen, Ergebniseffekte aus Abgängen

von Anlagevermögen, Effekte aus Pensionsplanänderungen, Restrukturierungsaufwendungen in Form von Abfindungen, signifikante, nicht aus der normalen Geschäftstätigkeit stammende Kosten aus Rechtsverfahren und Unternehmenstransaktionen sowie sonstige materielle einmalige Aufwendungen, die unmittelbar durch außerordentliche, externe Faktoren verursacht werden.

Wesentliche Sachverhalte, die für die Zwecke der Adjusted EBIT-Ermittlung bereinigt wurden, waren im Berichtsjahr außerplanmäßige Abschreibungen auf zum Verkauf stehende Flugzeuge, Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Kauf und Verkauf von Unternehmensteilen, Aufwendungen aus Anpassungen von Pensionsplänen, Buchverluste im Wesentlichen bei Flugzeugen und Reservetriebwerken, Buchgewinne insbesondere aus Sale-and-Lease-back-Transaktionen sowie aus dem Verkauf von Anteilen an Joint Venture Unternehmen. → T023 Überleitung Ergebnisse, S. 44.



Die Lufthansa Group strebt an, nachhaltig eine Adjusted EBIT-Marge von über 8 % zu erwirtschaften. → **Prognosebericht, S. 143.**

Darüber hinaus 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. Außerdem haben Fortschritte bei der Emissionsreduktion Einfluss auf die Finanzierungskonditionen. Die Zielerreichung in diesem Bereich fließt ebenfalls in die Managementvergütung ein.

Informationen zu den langfristigen Zielsetzungen bezüglich der Verringerung von CO₂-Emissionen finden sich in der → **Zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung/Klimaschutz, S. 79.**

Im Geschäftsjahr 2023 war die Wertschaffung des Unternehmens deutlich positiv. Der Adjusted ROCE nach Steuern betrug 13,1 % (Vorjahr: 7,6 %), der WACC blieb im Geschäftsjahr 2023 mit 7,2 % gegenüber dem Vorjahr unverändert. Das Adjusted EBIT lag bei 2.682 Mio. EUR (Vorjahr: 1.520 Mio. EUR). Damit betrug die Adjusted EBIT-Marge 7,6 % (Vorjahr: 4,9 %).

→ **Ertragslage, S. 40.** Der spezifische CO₂-Ausstoß, bezogen auf die geflogenen Passagierkilometer, lag 2023 bei 88,4 Gramm und damit 1,8 % unter dem Vorjahreswert (Vorjahr: 90,0 Gramm). → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung/Klimaschutz, S. 79.**

Restrukturierungsprogramm abgeschlossen, Effizienzprogramm für Airlines initiiert

Im Geschäftsjahr 2023 hat die Lufthansa Group ihr konzernweit implementiertes Restrukturierungs- und Transformationsprogramm wie geplant abgeschlossen. Mit dem Programm hat sich das Unternehmen auf das krisenbedingt veränderte Marktumfeld ausgerichtet. Darin war eine Anpassung der Kostenstrukturen, insbesondere die Reduktion von Fixkosten, verankert. Dies trug dem durch die Corona-Krise verringerten Marktvolumen Rechnung und ermöglichte, an das Ergebnis-

niveau der Zeit vor der Corona-Pandemie anzuknüpfen, obwohl die angebotene Kapazität noch deutlich unter dem Vorkrisenniveau lag.

Aufgrund des weiterhin hohen Kostendrucks infolge der hohen Inflation und der, im Vergleich zum Vorkrisenniveau, niedrigeren Produktivität soll im Geschäftsjahr 2024 ein Effizienzprogramm für die Konzern-Airlines aufgelegt werden. Dabei soll bis spätestens Jahresende 2025 wieder das Effizienzniveau des Jahres 2019 erreicht werden. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf dem effizienten Einsatz von Flotte und Crews, der im Berichtsjahr unter anderem durch Engpässe bei Systempartnern und den starken Ausbau der Kapazitäten aufgrund der Nachfrageerholung beeinträchtigt war.

Erzielung starker Free Cashflows

Finanzmanagement zielt auf starke Free Cashflows ab

Um Wert für die Anteilseigner zu schaffen und die Verschuldung weiter abzubauen, müssen starke Free Cashflows erwirtschaftet werden. Hierfür sind neben der Steigerung des operativen Ergebnisses ein striktes Working Capital Management und eine fokussierte Investitionstätigkeit die wesentlichen Stellhebel. Die Lufthansa Group strebt an, auch in den nächsten Jahren einen deutlich positiven Adjusted Free Cashflow zu erwirtschaften. Im Geschäftsjahr 2023 profitierte der Adjusted Free Cashflow von der Steigerung des Ergebnisses und weiterer Verbesserungen im Working Capital-Management. Damit wurde ein Adjusted Free Cashflow von 1.846 Mio. EUR (Vorjahr: 2.526 Mio. EUR) erreicht, obwohl sich der starke Anstieg der Vorausbuchungen im Vorjahr, der im Zusammenhang mit dem sprunghaften Anstieg der Nachfrage nach der Corona-Pandemie stand, erwartungsgemäß nicht wiederholte.

→ **Finanzlage, S. 44.**

T009 BERECHNUNG ADJUSTED ROCE

in Mio. €	2023	2022 ³⁾	Veränderung in %
Umsatzerlöse	35.442	30.895	15
Bestandsveränderungen, andere aktivierte Eigenleistungen und sonstige betriebliche Erträge	3.140	2.534	24
Betriebliche Erträge	38.582	33.429	15
Betriebliche Aufwendungen	36.126	32.033	13
Beteiligungsergebnis	213	23	826
EBIT	2.669	1.419	88
Adjusted EBIT	2.682	1.520	76
Steuern (pauschal 25 % des EBIT)	-667	-355	-88
ROCE¹⁾ in %	13,1	7,1	6,0 P.
Adjusted ROCE²⁾ in %	13,1	7,6	5,5 P.
Bilanzsumme	45.321	43.335	5
Abzugskapital			
davon Verbindlichkeiten aus nicht ausgeflogenen Flugdokumenten	4.981	4.898	2
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten, sonstige kurzfristige Rückstellungen	6.465	6.189	4
davon erhaltene Anzahlungen, Rechnungsabgrenzungsposten, sonstige nichtfinanzielle Verbindlichkeiten	3.585	3.437	4
davon weiteres Abzugskapital	5.826	5.605	4
davon eingesetztes Kapital des aufgegebenen Geschäftsbereichs Catering	-	435	
davon liquide Mittel	8.265	8.301	
Eingesetztes Kapital	16.199	14.470	12
Durchschnittlich eingesetztes Kapital	15.334	14.996	2
WACC in % ⁴⁾	7,2	7,2	-

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

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

³⁾ Vorjahreszahlen angepasst aufgrund des Verkaufs der LSG Group.

⁴⁾ Interne Steuerungsgröße.

Verbesserungen im Working Capital Management unterstützen die Cashflow-Generierung

Das Working Capital Management soll weiter intensiviert werden. Dies umfasst gezielte Maßnahmen wie ein striktes Forderungsmanagement, die Optimierung von Zahlungskonditionen bei Lieferanten sowie Verbesserungen in den Beschaffungsprozessen und der Vorratshaltung, vor allem bei Lufthansa Technik. 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 es werden Anreize für die Steigerung des Free Cashflows geschaffen.

Fokussierte Investitionstätigkeit zur Erhöhung der Rentabilität der eingesetzten Mittel

Die Lufthansa Group investiert umfangreich in die Modernisierung der Flotte sowie des Bord- und Bodenprodukts und in die Infrastruktur, um langfristig profitables Wachstum sicherzustellen. Auch im Jahr 2024 sollen die Nettoinvestitionen jedoch den Wert der Abschreibungen nicht wesentlich übersteigen.

Neu hinzukommende Flugzeuge dienen dabei zu einem wesentlichen Teil 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 11 % steigen. Im Berichtsjahr wurden zu diesem Zwecke sogenannte Sale-and-Lease-back-Transaktionen abgeschlossen, in denen insgesamt zwölf Flugzeuge der A320neo-Familie an Lessoren verkauft und wieder zurückgeleast wurden.

Die Lufthansa Group hat ihr Investitionsvolumen im Berichtsjahr im Vorjahresvergleich erhöht. Gegenüber Vorjahr stiegen die Nettoinvestitionen um 23 % auf 2.811 Mio. EUR (Vorjahr: 2.286 Mio. EUR). Sie entfielen im Wesentlichen auf An- und Schlusszahlungen für Flugzeuge, Flugzeugzubehör sowie Flugzeug- und Triebwerksüberholungen. → **G13 Primär-, Sekundär- und Finanzinvestitionen, S. 45**

Kontinuierliche Dividendenausschüttung angestrebt

Die Aktionärinnen und Aktionäre sollen nach der erfolgreichen Wiederherstellung der bilanziellen Stärke wieder regelmäßig über eine attraktive Dividende direkt am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Damit soll die Attraktivität des Unternehmens am Kapitalmarkt auch für Investorinnen und Investoren mit langfristigem Anlagehorizont wieder gesteigert werden.

Die Dividendenpolitik der Lufthansa Group sieht dabei die Ausschüttung von 20 % bis 40 % des Konzerngewinns, bereinigt um einmalige Gewinne und Verluste, an die Aktionärinnen und Aktionäre 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.

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Dividende in Höhe von 0,30 EUR je Aktie vor

Für das Geschäftsjahr 2023 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 7. Mai 2024 entsprechend der Dividendenpolitik vor, eine Dividende in Höhe von 0,30 EUR je Aktie an die Aktionärinnen und Aktionäre auszuschütten. Dies entspricht einer Ausschüttungssumme von 359 Mio. EUR oder 21 % des Konzerngewinns 2023. → **Ertragslage, S. 40.**

Sicherung der finanziellen Stabilität

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

Die Lufthansa Group folgt dem Grundsatz, eine Liquidität zwischen 8 Mrd. EUR und 10 Mrd. EUR vorzuhalten, um sich gegen mögliche Krisen zu schützen. Aus Kapitaleffizienzgründen wird ein Teil der strategischen Liquiditätsreserve in Form einer revolvingierenden Kreditlinie vorgehalten. Diese hatte zum Jahresende 2023 einen im Vergleich zum Vorjahr unveränderten Umfang von 2,0 Mrd. EUR. Inklusive der nicht in Anspruch genommenen Kreditlinie lag die verfügbare Liquidität der Lufthansa Group zum Ende des Berichtsjahrs ebenso wie im Vorjahr bei 10,4 Mrd. EUR. → **Finanzlage, S. 44.**

Lufthansa Group profitiert von gutem Kapitalmarktzugang

Auch im Geschäftsjahr 2023 nahm die Lufthansa Group erfolgreich neue Mittel am Kapitalmarkt auf. Insgesamt wurden über eine Asset Backed Security (ABS) Finanzierung bei AirPlus sowie durch Flugzeugfinanzierungen 230 Mio. EUR an Fremdkapital aufgenommen. Ein großer Anteil der auslaufenden Verbindlichkeiten konnte jedoch aus Mittelzuflüssen aus dem operativen Geschäft zurückgezahlt werden. Der Konzern profitiert weiterhin von den umfangreichen Refinanzierungsmaßnahmen, die vor allem im Jahr 2021 zu attraktiven Konditionen umgesetzt wurden. → **Finanzierung, S. 46.**

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. Darüber hinaus hat der Konzern begonnen, die Allokation des Pensionsvermögens zu verändern. Dies zielt darauf ab, die Zinssensitivität des Planvermögens stärker an die Sensitivität der Pensionsverpflichtungen anzugleichen. So soll die Volatilität der Pensionsrückstellungen dauerhaft verringert



und ein neuerlicher deutlicher Anstieg auch bei einem Rückgang des marktweiten Zinsniveaus verhindert werden. Im Jahr 2023 erfolgte die entsprechende Umstellung zunächst für die Hälfte des Pensionsvermögens, im Jahr 2024 soll die Quote auf den Zielwert von 75 % angehoben werden.

Am Ende des Geschäftsjahres 2023 betrug die Nettokreditverschuldung 5.682 Mio. EUR. Sie lag damit um 17 % unter dem Vorjahreswert (Vorjahr: 6.871 Mio. EUR) und unterhalb des Vorkrisenniveaus zum Jahresende 2019 (6.662 Mio. EUR). Die Netto-Pensionsverbindlichkeiten stiegen im Berichtsjahr aufgrund des gesunkenen Zinssatzes zur Abzinsung der Pensionsverpflichtungen auf 2.676 Mio. EUR (Vorjahr: 1.993 Mio. EUR). → **Vermögenslage, S. 48.**

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. → **G16 Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten, S. 47.**

Sicherung des Investment Grade Ratings

Die Deutsche Lufthansa AG wird wieder von allen führenden Ratingagenturen mit Investment Grade bewertet. Im Rahmen der Corona-Krise hatten die Ratingagenturen, mit Ausnahme von Scope Ratings, ihre Bewertung herabgesetzt.

Im November 2023 bewertete die globale Ratingagentur Fitch erstmals das Kreditrisiko der Deutschen Lufthansa AG und vergab ein Investment Grade Rating von „BBB-“ mit dem Ausblick „stabil“.

Seit Dezember 2023 stuft auch Standard & Poor's die Deutsche Lufthansa AG wieder mit einem Investment Grade Rating von „BBB-“ und dem Ausblick „stabil“ ein.

Darüber hinaus hat die Ratingagentur Moody's das Rating der Deutschen Lufthansa AG Mitte Januar 2024 auf Baa3 und damit ebenfalls auf Investment Grade Niveau mit dem Ausblick „stabil“ angehoben.

T010 ENTWICKLUNG DER RATINGS

Rating/ Ausblick	2023	2022	2021	2020	2019
Standard & Poor's	BBB-/ stabil	BB/ positiv	BB-/ stabil	BB-/ negativ	BBB/ stabil
Moody's	Ba1/ stabil	Ba2/ stabil	Ba2/ negativ	Ba2/ negativ	Baa3/ stabil
Scope Ratings	BBB-/ positiv	BBB-/ stabil	BBB-/ negativ	BBB-/ negativ	BBB/ stabil
Fitch Ratings	BBB-/ stabil				

Der Konzern strebt an, dauerhaft als Investment Grade eingestuft zu werden. Eine solche Beurteilung der Unternehmensbonität sichert einen guten Kapitalmarktzugang und niedrige Finanzierungskosten und damit einen guten finanziellen Handlungsspielraum des Unternehmens. Voraussetzung für ein Investment Grade Rating sind unter anderem eine gute Profitabilität und eine niedrige Verschuldung.

Der Verschuldungsgrad des Konzerns, gemessen an der Kennzahl Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA, soll dauerhaft auf einen Wert unter 3,5 begrenzt werden, wobei kein unteres Limit definiert ist. 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 die Netto-Pensionsverpflichtungen.

Ende 2023 lag die Kennzahl Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA bei 1,7 (Vorjahr: 2,3).

T011 ADJUSTED NET DEBT/ADJUSTED EBITDA

in Mio. €	2023	2022	Veränderung in %
Nettokreditverschuldung ¹⁾	5.435	6.624	- 18
Netto-Pensionsverpflichtungen	2.676	1.993	34
Adjusted Net Debt	8.111	8.617	- 6
Adjusted EBIT	2.682	1.520	76
Abschreibungen	2.228	2.199	1
Adjusted EBITDA	4.910	3.719	32
Adjusted Net Debt/ Adjusted EBITDA	1,7x	2,3x	- 28

¹⁾ Zur Ermittlung des Adjusted Net Debt wurden hier 50 % der 2015 begebenen Hybrid-Anleihe (247 Mio. EUR) herausgerechnet. Herleitung der Nettokreditverschuldung → **Finanzlage, S. 44.**

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. 125, Konzernanhang, Erläuterung 45, S. 231.**