




Im Bereich Umweltschutz investiert die Lufthansa Group kontinuierlich in die Erneuerung ihrer Flotte und in operative Maßnahmen mit dem Ziel, den spezifischen Treibstoffverbrauch und damit die CO₂-Emissionen je Passagierkilometer zu reduzieren. Zusätzlich kompensiert die Lufthansa Group die CO₂-Emissionen aller dienstlichen Flüge ihrer Mitarbeiter weltweit und hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2030 die Bodenverkehrsdienste in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich CO₂-neutral zu betreiben. Darüber hinaus engagiert sich die Lufthansa Group auch im Bereich Lärminderung und Abfallreduzierung an Bord.

Über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus übernimmt die Lufthansa Group weiterhin Verantwortung bei aktuellen sozialen Herausforderungen. Zentrale Säule ihres weltweiten gesellschaftlichen Engagements für benachteiligte Menschen ist die help alliance, die 2019 ihr 20-jähriges Jubiläum feierte. Die help alliance fördert im Wesentlichen durch Mitarbeiter initiierte Projekte im Bereich Bildung. Des Weiteren leistet die Lufthansa Group bei humanitären Krisen und Katastrophen schnelle und professionelle Soforthilfe.

Um der insgesamt wachsenden Bedeutung von Corporate Responsibility für das Unternehmen gerecht zu werden, hat die Lufthansa Group die Zuständigkeit hierfür im neuen Vorstandsressort Customer & Corporate Responsibility gebündelt.

FINANZSTRATEGIE UND WERTORIENTIERTE STEUERUNG

G07 FINANZSTRATEGIE

Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts			
			
	Steigerung der Profitabilität	Fokussierung des Kapitaleinsatzes	Sicherung der finanziellen Stabilität
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> – Nachhaltige Wertschöpfung – Kontinuierliche Stückkostensenkungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Rentable Investitionen – Working Capital Management – Beteiligung der Aktionäre am Unternehmenserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> – Bewahrung Investment Grade Rating – Hedging von Finanzrisiken – Zugang zu verschiedenen Finanzierungsformen und Aufrechterhaltung angemessener Liquidität
Zielgröße	<ul style="list-style-type: none"> – Adjusted ROCE – Adjusted EBIT-Marge 	<ul style="list-style-type: none"> – Adjusted Free Cashflow – Dividende 	<ul style="list-style-type: none"> – Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA

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 Profitabilität, Fokussierung des Kapitaleinsatzes und Sicherung der finanziellen Stabilität stehen hierbei im Vordergrund.

Steigerung der Profitabilität

Nachhaltige Wertschöpfung im Unternehmen

Das Steuerungssystem der Lufthansa Group folgt einem wertorientierten Ansatz. Im Mittelpunkt steht dabei die Pro-

fitabilität des Unternehmens. Diese wird durch das Adjusted EBIT gemessen. Um die Profitabilität in sämtlichen Entscheidungsprozessen zu verankern, ist die variable Vergütung des Managements insbesondere an die wirtschaftliche Unternehmensentwicklung, aber auch an nichtfinanzielle Faktoren wie den spezifischen CO₂-Ausstoß gekoppelt. ➔ **Vergütungsbericht, S. 115 ff.** Das Adjusted EBIT lag im Geschäftsjahr 2019 bei 2.026 Mio. EUR und damit 29% unter Vorjahr. Der spezifische CO₂-Ausstoß, bezogen auf die geflogenen Passagierkilometer, lag 2019 bei 92,2 Gramm und damit auf dem Niveau des Vorjahres. Positive Effekte aus der verbesserten Treibstoffeffizienz infolge der Flottenmodernisierung und des gestiegenen Sitzladefaktors wurden durch den geringeren Anteil der Fracht an der Gesamtnutzlast ausgeglichen.

Die Kapitalrentabilität der Lufthansa Group und der einzelnen Gesellschaften 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. Im Jahr 2019 hat die Lufthansa Group einen Adjusted ROCE nach Steuern von 6,6% erzielt. Er lag damit um 4,0 Prozentpunkte unter Vorjahr und über dem WACC, der unverändert zum Vorjahr bei 4,2% lag. Das Unternehmen hat damit auch im Jahr 2019 Wert geschaffen.

T009 BERECHNUNG ADJUSTED ROCE UND KAPITALKOSTEN

	2019	2018	Veränderung in %
in Mio. €			
Umsatzerlöse	36.424	35.542	2
Sonstige betriebliche Erträge	2.574	2.349	10
Betriebliche Erträge	38.998	37.891	3
Betriebliche Aufwendungen	37.309	35.091	6
Beteiligungsergebnis	168	174	-3
EBIT	1.857	2.974	-38
Adjusted EBIT	2.026	2.836	-29
Zinserträge auf Liquidität	79	68	16
Steuern (pauschal 25% des EBIT + Zinserträge auf Liquidität)	-484	-761	36
Kapitalkosten ¹⁾	-1.007	-860	-17
EACC	445	1.422	-69
ROCE²⁾ in %	6,1	11,1	-5,0 P.
Adjusted ROCE³⁾ in %	6,6	10,6	-4,0 P.
Bilanzsumme	42.659	38.213	12
Abzugskapital			
davon Verbindlichkeiten aus nicht ausgeflogenen Flugdokumenten	4.071	3.969	3
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige finanzielle Ver- bindlichkeiten, sonstige Rückstellungen	5.868	6.306	-7
davon erhaltene Anzahlungen, Rech- nungsabgrenzungsposten, sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	3.089	2.830	9
davon weitere	4.575	4.099	12
Eingesetztes Kapital	25.056	21.009	19
Durchschnittlich eingesetztes Kapital⁴⁾	23.982	20.502	17
WACC in %	4,2	4,2	-

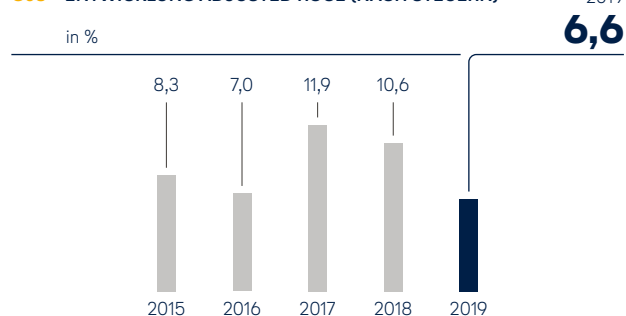
¹⁾ WACC x Durchschnittlich eingesetztes Kapital.

²⁾ (EBIT + Zinserträge auf Liquidität - 25% Steuern)/
Durchschnittlich eingesetztes Kapital.

³⁾ (Adjusted EBIT + Zinserträge auf Liquidität - 25% Steuern)/
Durchschnittlich eingesetztes Kapital.

⁴⁾ Durchschnittlich eingesetztes Kapital 2019 inkl. Nutzungsrechten nach IFRS 16
zum 01.01.2019.

G08 ENTWICKLUNG ADJUSTED ROCE (NACH STEUERN)



Kontinuierliches Kostenmanagement trägt zu struktureller Erhöhung der Profitabilität bei

Durch kontinuierliche Stückkostensenkungen, eine zunehmende Vereinfachung von Prozessen und eine Steigerung der Produktivität soll die Profitabilität strukturell erhöht werden. Die um Treibstoffkosten und Währungseffekte bereinigten Stückkosten der Passagier-Airlines sollen jährlich um 1% bis 2% gesenkt werden. Auch in den Aviation Services werden kontinuierlich Maßnahmen zur Kostenreduktion implementiert.

Fokussierung des Kapitaleinsatzes

Ausgewogenes Investitionsniveau zur Modernisierung der Flotte

Die Lufthansa Group legt Wert auf ein ausgewogenes Investitionsniveau. Dabei wird in diejenigen Projekte investiert, die die höchste Rendite erwarten lassen. Auch zukünftig wird die Lufthansa Group stetig in die Modernisierung der Flotte, des Bord- und Bodenprodukts sowie der Infrastruktur investieren. Die bis 2025 bestellten Flugzeuge dienen dabei vorwiegend dem Ersatz älterer, weniger effizienter Modelle. Wachstumschancen, die sich kurz- und mittelfristig ergeben, können dennoch über die Aktivierung von Reserveflugzeugen oder die Beschaffung von Gebrauchtflugzeugen genutzt werden. Die Zuordnung der bestellten Flugzeuge auf die verschiedenen Airlines und Standorte wird stetig optimiert und folgt wertorientierten Kriterien. Die Ausgewogenheit des Investitionsprofils wird hierdurch erhöht und der Kapitaleinsatz stärker fokussiert. So soll auch der Handlungsspielraum für gegebenenfalls weitere Konsolidierungsschritte zunehmend erweitert werden. Die Investitionen sollen aus dem eigenen Cashflow finanziert werden. Der Adjusted Free Cashflow soll mittelfristig wieder auf über 1 Mrd. EUR steigen. ➔ **G14 Primär-, Sekundär- und Finanzinvestitionen, S. 38.**

Die Bruttoinvestitionen (ohne Ausgaben für den Erwerb von Anteilen an Unternehmen) sind im Geschäftsjahr 2019 um 5% auf 3.559 Mio. EUR gesunken und wurden im Wesentlichen für An- und Schlusszahlungen für Flugzeuge, Flugzeugzubehör sowie Flugzeug- und Triebwerksüberholungen geleistet.

Dividendenpolitik wurde angepasst und zielt auf kontinuierliche Ausschüttung ab

Die Aktionäre sollen direkt am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Der Vorstand der Lufthansa Group hat im Jahr 2019 entschieden, zukünftig 20 % bis 40 % seines Konzerngewinns, bereinigt um einmalige Gewinne und Verluste, auszuschütten. Die bisherige Dividendenpolitik sah eine Ausschüttung von 10 % bis 25 % des EBIT des Konzerns vor. Mit der Veränderung seiner Dividendenpolitik bekennt sich der Konzern zu dem Ziel, eine attraktive Rendite für seine Aktionäre zu erwirtschaften. Die Ausschüttungsspanne der neuen Dividendenpolitik bietet dem Konzern im Vergleich zur bisherigen Dividendenpolitik mehr Flexibilität, um kontinuierliche Dividendenzahlungen zu ermöglichen. Unverändert sieht auch die neue Dividendenpolitik grundsätzlich die Möglichkeit vor, die Aktionäre in Form einer Sonderdividende oder eines Aktienrückkaufs an einer besonders positiven Entwicklung des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung am 5. Mai 2020 vor, angesichts der Auswirkungen der Corona-Krise auf die Geschäftsentwicklung und zur weiteren Stärkung der Bilanz für das Geschäftsjahr 2019 keine Dividende auszuzahlen. ➔ **Dividende, S. 38.**

Sicherung der finanziellen Stabilität

Investment Grade Ratings sichern finanziellen Handlungsspielraum

Die Beurteilung der Unternehmensbonität mit Investment Grade sichert niedrige Finanzierungskosten und damit den finanziellen Handlungsspielraum des Unternehmens. Die Deutsche Lufthansa AG möchte deshalb die aktuelle Bewertung mit Investment Grade langfristig sichern. Standard & Poor's und Scope Ratings haben das Rating des Konzerns im Jahr 2019 angehoben. Standard & Poor's stuft die Deutsche Lufthansa AG nun mit BBB (Ausblick stabil), Moody's mit Baa3 (Ausblick stabil) und Scope Ratings mit BBB (Ausblick stabil) ein.

T010 ENTWICKLUNG DER RATINGS

Rating/Ausblick	2019	2018	2017	2016	2015
Standard & Poor's	BBB/ stabil	BBB-/ positiv	BBB-/ stabil	BBB-/ negativ	BBB-/ stabil
Moody's	Baa3/ stabil	Baa3/ stabil	Baa3/ stabil	Ba1/ stabil	Ba1/ positiv
Scope Ratings	BBB/ stabil	BBB-/ positiv	BBB-/ positiv	BBB-/ stabil	

T011 LUFTHANSA BEWERTUNG DURCH DIE RATINGAGENTUREN

Standard & Poor's (April 2019) ¹⁾	Langfristig: BBB Kurzfristig: A-2 Ausblick: Stabil	Moody's Investors Service (August 2019) ¹⁾	Langfristig: Baa3 Kurzfristig: N/A Ausblick: Stabil	Scope Ratings (September 2019) ¹⁾	Langfristig: BBB Kurzfristig: S-2 Ausblick: Stabil
Stärken		Stärken		Stärken	
+	Eine der weltweit führenden Fluggesellschaften mit einem der weltweit größten Streckennetze und einer hervorragenden Wettbewerbsposition; starke Marktstellung an den Drehkreuzen Frankfurt, München, Zürich und Wien	+	Eine der größten Fluggesellschaften weltweit und eine führende Position im europäischen Airline-Sektor mit einem geografisch stark diversifizierten Streckennetz	+	Umfassendes, weltweites Streckennetz, Mitglied in der globalen Airline-Allianz Star Alliance sowie ein hoher Anteil an Geschäftsreisenden mit starker Marktstellung an den Drehkreuzen Frankfurt, München, Zürich und Wien
+	Gute Marktposition im margenstarken hochwertigen Langstreckengeschäft sowie Marktführer in Deutschland; regionale Marken sind gut etabliert	+	Robustes Geschäftsprofil mit diversifizierten Geschäftsbereichen verringert die Abhängigkeit von der Volatilität im Passagier- und Frachtgeschäft	+	Führende Marktposition im Heimatmarkt Deutschland; Wettbewerbsvorteil im hochwertigen Langstreckengeschäft
+	Neben dem Passagiergeschäft gut diversifiziertes Geschäftsprofil mit führender Marktposition in den Bereichen der Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen sowie im Airline-Catering führt zu einer Stabilität des Ergebnisses der Lufthansa Group	+	Vielfalt an Geschäftsbereichen; Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen sowie das Airline-Catering liefern stabile Ergebnisbeiträge	+	Diversifizierung (Wartungs-, Reparatur- und Überholungsleistungen sowie das Airline-Catering) mit starker Marktstellung reduziert zyklische Risiken im Passagier- und Frachtgeschäft
+	Starke Liquiditätsausstattung	+	Gute Liquiditätsausstattung; konservative Finanzstrategie	+	Solide Liquiditätsausstattung
Schwächen		Schwächen		Schwächen	
-	Kostenposition als Wettbewerbsnachteil	-	Profitabilität der Fluggesellschaft hängt von externen Faktoren wie Treibstoffpreisen und wirtschaftlicher Entwicklung innerhalb Europas ab	-	Zyklizität der Luftfahrtbranche; Profitabilität der Lufthansa Group geringer als bei den Wettbewerbern
-	Stark kapitalintensives Geschäftsmodell	-	Restrukturierung und Turnaround der Eurowings wird wahrscheinlich noch andauern	-	Kostenvorteile könnten unter Konkurrenzdruck erodieren

¹⁾ Jüngster Bericht.

Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA dient als Maß für Schuldentragfähigkeit

Zur Beurteilung der Schuldentragfähigkeit des Konzerns wird die Kennzahl Adjusted Net Debt/Adjusted EBITDA betrachtet. Die Kennzahl berücksichtigt mit dem Adjusted Net Debt neben der klassischen Nettokreditverschuldung auch die Pensionsrückstellungen und die finanziellen Verpflichtungen aus Lease-Verträgen (unter anderem Immobilien und Flugzeuge) des Konzerns.

Ende 2019 lag die Kennzahl bei 2,8. Damit lag sie vor allem aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 und eines zinsbedingten Anstiegs der Pensionsverpflichtungen um 1,0 Punkte über dem Vorjahreswert, aber weiterhin im Zielkorridor eines Verschuldungsgrads von unter 3,5.

➤ Vermögenslage, S. 41 f.

T012 ADJUSTED NET DEBT/ADJUSTED EBITDA

	2019 in Mio. €	2018 in Mio. €	Veränderung in %
Nettokreditverschuldung ¹⁾	6.415	3.242	98
Pensionsrückstellungen	6.659	5.865	14
Adjusted Net Debt	13.074	9.107	44
Adjusted EBIT	2.026	2.836	-29
Abschreibungen	2.692	2.180	23
Adjusted EBITDA	4.718	5.016	-6
Adjusted Net Debt/ Adjusted EBITDA	2,8	1,8	56

¹⁾ Zur Ermittlung der Nettokreditverschuldung wurden hier 50 % der 2015 begebenen Hybrid-Anleihe (247 Mio. EUR) herausgerechnet. Herleitung der Nettokreditverschuldung ➤ S. 42.

Strukturiertes Risikomanagement minimiert Finanzrisiken

Ein integriertes Risikomanagement, insbesondere für 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. ➤ Chancen- und Risikobericht, S. 65 ff.; Konzernanhang, Erläuterung 43, S. 200 ff.

Vielfältige Finanzierungsformen sichern Liquidität

Durch einen optimalen Finanzierungsmix werden die Finanzierungskosten reduziert, ein ausgeglichenes Fälligkeitsprofil bewahrt und das Portfolio der Fremdkapitalgeber der Lufthansa Group diversifiziert. Dabei soll auch in Zukunft der Großteil der Flotte finanziell unbelastet und in uneingeschränktem Eigentum der Lufthansa Group verbleiben, um die hohe finanzielle und operative Flexibilität zu erhalten.

Die wesentlichen Finanzierungsinstrumente umfassen zum einen Flugzeugfinanzierungen und zum anderen unbesicherte Finanzierungen wie beispielsweise Schuldscheindarlehen und börsennotierte Anleihen. Darüber hinaus unterhält die Lufthansa Group bilaterale Kreditlinien mit einer Vielzahl von Banken, die eine zusätzliche Liquiditätsreserve darstellen. Zum 31. Dezember 2019 betrug diese Kreditlinien insgesamt 774 Mio. EUR (Vorjahr: 849 Mio. EUR) und wurden nicht in Anspruch genommen. Für den Konzern soll jederzeit eine Liquidität von mindestens 2,3 Mrd. EUR aufrechterhalten werden, um insbesondere in Zeiten schwankender Kunden- und Finanzmärkte die Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken für die Lufthansa Group jederzeit beherrschen zu können.

Im Jahr 2019 wurden insgesamt 19 Japanese-Operating-Lease (JOLCO)-Transaktionen abgeschlossen. Damit wurden Finanzmittel in Höhe von insgesamt 1.159 Mio. EUR zu günstigen Konditionen aufgenommen. Diese JOLCO-Finanzierungen werden über die jeweilige Vertragslaufzeit von rund elf Jahren kontinuierlich getilgt.

Im Geschäftsjahr 2019 hat die Lufthansa Group ein Schuldscheindarlehen über 800 Mio. EUR bei Investoren platziert. Das Schuldscheindarlehen ist mit unterschiedlichen Laufzeiten sowie mit fixen und variablen Tranchen ausgestattet. Darüber hinaus hat die Lufthansa Group mehrere kurzfristige Schuldscheindarlehen über rund 600 Mio. EUR begeben, die der Refinanzierung vorzeitig zurückgeführter variabler Schuldscheintranchen dienen.

Im Juli 2019 wurde das EMTN-Programm (Euro Medium Term Note-Programm oder Debt Issuance Program) erneuert. Dieses Programm ermöglicht es, Kapitalmarktanleihen innerhalb kürzester Zeit zu begeben. Das Programm ist an der Luxemburger Börse gelistet.

Im September 2019 hat die Lufthansa Group die attraktiven Kapitalmarktkonditionen genutzt und eine fünfjährige Anleihe über 500 Mio. EUR unter ihrem bestehenden EMTN-Programm begeben. Die Anleihe mit einer Laufzeit bis zum 6. September 2024 hat einen Kupon von 0,250 % pro Jahr. Die Emission war mehr als sechsfach überzeichnet. Die erzielten Konditionen der Anleihe unterstreichen das hohe Vertrauen in die Lufthansa Group auch als Kreditnehmer.

Im Rahmen von unbesicherten Finanzierungen wurden mehrere Darlehen mit einem Volumen von 100 Mio. EUR und einer Laufzeit von sieben Jahren mit einem japanischen Darlehensgeber zu attraktiven Konditionen abgeschlossen.

Wesentliche Finanzierungen außerhalb der Bilanz gab es im abgelaufenen Jahr nicht.